

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Юргинский технологический институт
Специальность 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
Кафедра экономики и автоматизированных систем управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема работы			
Оптимизация стратегии развития ООО «Металлполимер»			

УДК 338

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17900	Фильченко Анастасия Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	М.Н. Бубин	к.г.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	М.В. Момот	к.т.н., доцент		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры БЖД и ФВ	В.М. Гришагин	к.т.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ЭиАСУ	В.А. Трифонов	к.э.н., доцент		

Юрга 2016

Введение

В условиях глобальных кризисных явлений и гипердинамических сдвигов в мировой экономике важное место занимает вопрос эффективного и устойчивого функционирования предприятия. Для эффективного функционирования предприятия в настоящих условиях динамичной и быстроизменяющейся среды хозяйствования в долгосрочном периоде выдвигается на первый план требование разработки новых подходов к управлению предприятием. На сегодня в мировой практике таким инструментом обеспечения эффективности и конкурентоспособности выступает стратегический менеджмент. Становление стратегического управления на предприятиях сталкивается с рядом методологических трудностей, одна из которых – выбор эффективной стратегии развития предприятия. Процесс разработки эффективной стратегической деятельности предприятия является многогранной и сложной задачей [1, с. 88].

Актуальность работы обусловлена тем, что каждая фирма в условиях жесткой конкуренции должна выбрать свой путь развития бизнеса, избрать единую линию поведения на рынке услуг, то есть, избрать стратегию развития. Большое число конкурентных фирм заставляет обуславливать выбор стратегии путем анализа конкурентных преимуществ, анализа окружающей среды, портфельного анализа.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

В долгосрочной перспективе выживание и развитие предприятия зависят от способности своевременно предвидеть изменения на рынке и соответственным образом адаптировать свою структуру и содержание своего портфеля продукции. Чтобы быть эффективным, такое стратегическое

мышление должно быть системным и нацеленным на «организацию будущего», на подготовку действий, которые обеспечат желаемые результаты [2].

Компания может достигать своих целей путем реализации различных проектов по разработке услуг, по приспособлению к окружающей среде, по созданию проекта самих стратегических изменений.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в оптимизации стратегии развития ООО «Металлполимер»

Для достижения цели решались следующие задачи:

- определить понятие и виды стратегий предприятия, в том числе и маркетинговой;
- описать объект и методы исследования;
- провести анализ хозяйственной деятельности, конкурентной среды и стратегических целей ООО «Металлполимер»;
- предложить мероприятия по оптимизации маркетинговой стратегии развития компании;
- оценить эффект от предложенных мероприятий.

Объектом исследования является стратегическая деятельность ООО «Металлполимер»

Предметом исследования – оптимизация стратегической деятельности компании.

Теоретической основой данной работы являются труды современных экономистов по изучаемым вопросам, таких как Веснин В.Р, Фатхудинов Р.А., Рыжкова Т.И., Виханский О.С., Петров А.Н., Зуб А.Т. и др., учебники, учебные и методические пособия по стратегическому менеджменту, периодические издания.

Практическая значимость работы состоит в применении полученных результатов по оптимизации стратегии деятельности и разработке маркетинговой стратегии на предприятии.

1 Обзор литературы

1.1 Понятие и виды стратегии организации

Стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций [1, с. 89]. Цели – это главнейшие результаты, которых добивается предприятие в своей деятельности. Устанавливая конкретные цели, руководство определяет те главные цели, на которые должна быть направлена вся деятельность организации и её коллектива

Для того чтобы работать результативно, менеджеры ставят перед предприятием конкретные, стимулирующие, измеримые, уместные, цели на какой либо период времени. Разработка эффективных целей увеличивает побудительные мотивы, создает точную картину ожидаемых результатов, а так же устанавливает четкие границы деятельности организации.

Типичные цели – это цели, которые связанные с достижением доли предприятия на рынках сбыта, прибыльностью, ростом объемов бизнеса, рентабельностью, а так же и другими экономическими показателями.

Очень велико значение разработки стратегии, помогающей организации выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. В условиях жёсткой конкуренции и меняющейся ситуации на современном рынке важно не только уделять большое внимание внутреннему состоянию дел предприятия, но так же разрабатывать долгосрочную стратегию. Раньше многие организации успешно функционировали, решая внутренние проблемы, связанные с увеличением эффективного использования ресурсов в деятельности ежедневно. В наше время исключительно важна стратегия, которая бы обеспечивала адаптацию предприятия к быстроменяющейся окружающей среде.

Например, стратегии японских организаций отличаются:

- направлением на постоянные изменения, как внутри предприятия, так и во внешней среде;
- ориентацией на положение фирмы в этой среде;
- отсутствием главного курса;
- использованием всех шансов для выживания, увеличение своей роли в изменяющемся мире не только в данный момент, но и на долгосрочную перспективу;
- выделением в качестве главного фактора интеллектуальных возможностей работников организаций и постоянно совершенствующихся технологий.

При этой стратегии, характеризующейся гибкостью, способностью к приспособлению, стремлением быть на вершине изменений, объективно сказывается желание в умении отстаивать свое место на рынке. Но все же единой стратегии не существует. Это определяется чёткими условиями, в которых развивается бизнес, а так же совокупностью факторов, как внешних, так и внутренних, характером поставленных главных целей бизнеса и других. Основные типы стратегий предприятия представлены в приложении А.

Все существующие типы стратегий объединяют в три группы:

- наступательная, или стратегия прорыва;
- оборонительная, или стратегия выживания;
- стратегия сокращения и смены видов бизнеса

Каждая из этих стратегий имеет много вариантов в зависимости от определённых условий деятельности предприятия. Существуют и многоцелевые стратегии, они включают в себя элементы каждой из групп.

Наиболее интересной является наступательная или стратегия прорыва, ведь она ставит цель завоевать определенное место на рынке, и даже очень часто занять лидирующие позиции на этом рынке или же в новой отрасли. Вообще наступательная стратегия, основана на реализации определенных инноваций и предполагает предпринимательский подход. В практике мирового

бизнеса много различных вариантов этих стратегий.

Некоторые специалисты по вопросам бизнеса, в частности, П. Друкер выделяет следующие предпринимательские стратегии:

- «ворваться первыми и нанести массированный удар»;
- «нападать быстро и неожиданно»;
- поиск и захват «экологической ниши»;
- изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли.

Данные стратегии имеют наступательный характер, каждая имеет свои варианты, это видно из их названия.

Как правило, наступательная стратегия основана на научных открытиях, изобретениях, и рассчитывается на занятие лидирующего места на рынке или в отрасли. Но эта стратегия требует значительных финансовых вложений, имеет высокую степень риска, но в случае успеха даёт высокие результаты [2].

Оборонительная или стратегия выживания – это сохранение фирмой имеющейся доли рынка, удержание завоеванных позиций на рынке. Данную стратегию выбирают, если позиция предприятия на рынке удовлетворительная или у него недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии. Предприятие не рискует проводить стратегию прорыва (наступательную) из-за нежелательных ответных действий более сильных конкурентов.

Но всё же этот тип стратегии сильно опасен, и поэтому требует самого пристального внимания со стороны проводящей её фирмы к вопросам научно-технического прогресса, действиям фирм-конкурентов. Предприятие может оказаться на грани краха и будет вынуждено уйти с рынка, потому что не воспринимаемые всерьёз изобретения фирм-конкурентов приведут к снижению их издержек производства и подорвут позиции обороняющей компании.

Стратегия сокращения и смены видов бизнеса используется в связи с необходимостью увеличения эффективности, например, когда наблюдаются спады либо серьёзные изменения в экономике, такие как, структурная

перестройка и другие либо фирме необходима перестановка сил после продолжительного периода роста.

На практике предприятия зачастую одновременно реализовывают не одну, а несколько стратегий. Это особенно часто распространено у многоотраслевых предприятий.

Очень широко применяют на практике группу стратегий под названием – стратегия роста, они предполагают изменение продукта и (или) рынка.

При использовании стратегии глубокого проникновения на рынок предприятие делает все возможное, чтобы данным продуктом на этом рынке завоевать все самые лучшие позиции.

Стратегия развития рынка – подразумевает поиск новых рынков для уже производимого товара или предоставляемых услуг.

Стратегия развития продукта предполагает рост предприятия за счет выхода фирмы на уже освоенный рынок, но уже с новым продуктом.

Стратегия диверсификации – это выход предприятия с новым товаром на новый рынок.

Стратегии интегрированного роста – группа стратегий, в которых фирма расширяется посредством добавления новых структур.

Предприятие может осуществлять интегрированный рост путем приобретения дополнительной собственности, а также при помощи расширения изнутри.

Стратегия обратной вертикальной интеграции – организации рост происходит за счет создания дочерних структур для снабжения, либо путем приобретения компаний, которые осуществляют снабжение.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции – это рост фирмы с помощью приобретения структур, находящихся непосредственно между конечным потребителем и фирмой.

Следовательно, стратегий развития бизнеса достаточно много. Задача руководителя фирмы заключается непосредственно в том, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию с учетом целей бизнеса, а так же конкретных

условий.

1.2 Маркетинговая стратегия предприятия

Маркетинговая стратегия – это часть всей корпоративной стратегии компании, она показывает, как должна эксплуатировать организация имеющиеся ресурсы для получения наивысшего результата в увеличении продаж и доходности от продаж в длительной перспективе.

Это стратегия фирмы, ориентированной на коммерческие ценности. Маркетинговая стратегия имеет две главные цели – рынок и продукт. Для большинства предприятий маркетинговая стратегия очень важна, так как она обосновывает направление рыночного поведения предприятия.

Маркетинговая стратегия определяется управлением организацией, которое основывается на человеческом потенциале как основе организации, направляет торговую деятельность на требования потребителей, производит гибкое регулирование и необходимые регулярные изменения организации, которые отвечают вызову окружения и позволяют добиться преимуществ в конкуренции, что и позволяет организации выжить и достигнуть своей цели в длительной перспективе [1].

Разработка маркетинговых стратегий необходима для обеспечения высокой эффективности проводимых мероприятий в маркетинге.

Разработка и непосредственно реализация выбранной стратегии маркетинга на рынке от любой компании требует гибкости, способности приспосабливаться, а порой, в некоторых случаях влиять на действующие механизмы рынка с помощью специальных маркетинговых методов.

Стратегические решения, большинство из которых принимает любая компания, находятся в сфере маркетинга. Например, создание нового предприятия, освоение нового рынка сбыта, слияние или поглощение фирм, выбор поставщиков и партнеров сужение или расширение линейки продуктов, все эти решения могут приниматься в рамках маркетинговой стратегии. От

верной стратегии маркетинга фирмы зависит успешность ведения бизнеса.

Маркетинговая стратегия зачастую содержит:

- планы компании на долгие сроки на рынках потребителей
- анализирование рассматриваемых рынков, их структуры
- прогнозирование стремления развития рынка
- принципы образования цен и преимущества конкуренции
- выбор эффективной позиции компании на рынке и её обоснование [3].

Самые распространенные стратегии – стратегии роста, отражающие различные подходы к росту фирмы (их четыре) и которые являются неразрывно связанными с изменениями состояния таких элементов как: отрасль, рынок, продукт, технология и положение фирмы внутри отрасли. Каждый элемент может быть в одном из состояний – новом или существующем. К такому типу стратегий относят группы [5]:

– стратегия концентрированного роста – связана с изменением рынка и (или) продукта: фирма стремится улучшать имеющийся продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли производства, либо ведет поиск других возможностей улучшить положения на рынке или осуществить переход на новый рынок. В данную группу включены:

Стратегия усиления рыночной позиций с совершением всего возможного, чтобы с имеющимся продуктом завоевывать самые перспективные рыночные позиции.

Стратегия развития рынка направлена на поиск новых рынков для уже реализуемого продукта за счет исследования новых сегментов рынка, вхождения на новые географические рынки и освоение каналов сбыта.

Стратегия развития продукта заключается в следующем: увеличивается рост продаж за счет разработки новых либо модернизации уже существующих товаров, ориентированных на рынки, на которых уже действует предприятие. Это вероятно за счет увеличения характеристик, улучшения качества, расширения ассортимента выпускаемого товара или предоставляемых услуг.

- стратегии интегрированного роста – они связаны с увеличением

фирмы путем добавления новых структур, при котором меняется положение предприятия внутри отрасли. Различают два типа стратегий интегрированного роста:

Стратегия обратной вертикальной интеграции – направлена непосредственно на рост предприятия за счет расширения изнутри или приобретения либо усиления контроля над поставщиками.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции – заключается в росте предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, которые находятся между фирмой и конечным потребителем.

– стратегии диверсифицированного роста – осуществляются, когда организация не может дальше развиваться на этом рынке с данным продуктом в пределах данной области.

– стратегии целенаправленного сокращения – осуществляются, когда предприятие нуждается в перестановке сил при необходимости повышения результативности, когда ясно видны спады и важнейшие перемены в экономике, такие как, структурная перестройка и другие, а также после большого периода роста

Стратегия ликвидации заключается в стратегии сокращения и реализуется в том случае, когда организация не может вести дальнейший бизнес.

Стратегия «сбора урожая» – это максимальное получение доходов в краткосрочный период, применяется в основном к малоперспективному бизнесу.

Стратегия сокращения содержится в том, что организация закрывает либо продает одно или даже несколько подразделений или весь бизнес полностью для того, чтобы изменить границы ведения бизнеса на длительное время.

Доля рынка – это очень важный критерий, по которому классифицируют стратегии. Таким образом, выделяют четыре типа конкурентных стратегий:

1) Стратегии лидера. Фирма–лидер рынка товара занимает

преобладающую позицию, это признают даже её конкуренты.

В распоряжении этой фирмы-лидера находятся следующие стратегии:

- расширение первичного спроса. Её цель – найти новых потребителей товара, распространять другие применения уже существующих товаров или же расширить разовую покупку товара.

- оборонительная стратегия. Цель – защита своей части рынка, препятствуя наиболее влиятельным конкурентам. Зачастую применяется фирмой-новатором, когда её, после того как она вышла на новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы.

- наступательная стратегия. Её целью является повышение рентабельности за счет предельно широкого применения эффекта опыта.

- стратегия демаркетинга заключается в сокращении своей части рынка, для того, чтобы уклониться от обвинений в монополизме.

2) Стратегии «бросающего вызов» – типичны для организаций, не занимающих преимущественной позиции. Данная стратегия дает больше результатов, чем больше частей рынка имеет лидер, потому что для него принять заниженную цену – это значит понести большие потери; а, фирма, которая «бросает вызов», преимущественно, если она небольшая, потеряет намного меньше.

3) Стратегии «следующего за лидером». Приспосабливающиеся конкуренты с незначительной долей, какого либо рынка предпочитают согласовать свои решения с властными конкурентами.

Данные фирмы хотят осмысленного раздела рынка и мирного существования. Такое поведение довольно часто применяется, когда возможности разграничения малы, а эластичность по ценам довольно высока, поэтому каждый из конкурентов хотят избежать борьбы, ведь она может нанести вред всем организациям.

4) Стратегии специалиста. Специалист проявляет интерес всего одним или несколькими сегментами, а не всем рынком. Целью является - стать «крупной рыбой в маленькой речке». Для того чтобы ниша, на которую

направлен специалист, была выгодной, должна иметь хороший потенциал выручки; иметь потенциал роста; быть не привлекательной для других конкурентов; соответствовать с возможностям фирмы; иметь прочный барьер входа [4].

Характеристика и анализирование разных типов стратегии маркетинга дают возможность делать заключение, что они повторяют и дополняют друг друга. Выбор более приемлемых осуществляется при помощи разных способов на основании факторов, воздействующих на развитие и функционирование фирмы [1].

Стратегический маркетинг предполагает методы периодического анализа потребностей, а также разработки концепции рентабельных товаров и услуг, которые позволят обеспечить надежное конкурентное преимущество, и содержит в себе маркетинговые исследования рынка (потребителей, конкурентов и др.), сегментирование рынка, разграничение спроса и обозначение товара.

Следовательно, стратегия предприятия, определенная и доведенная до сведения каждого работающего, сможет сконцентрировать усилия в нужном направлении. Однако, ясная, четкая, и понятная для персонала предприятия стратегия, вскоре также будет ясна конкуренту, который разработает действенные меры противодействия.

Стратегия захвата части рынка за счет конкурента вынудит его отреагировать, как только он разберется в этой ситуации. Стратегия роста предприятия за счет покупки нескольких производств может поднять цены на эти производства, будучи обнародованной.

Для маркетинговой деятельности фирмы имеет большее значение информация. Любое предприятие, всегда нуждается в четырёх типах информации:

- а) данные о среде (потребители, посредники по сбыту, конкуренты, поставщики и государство);
- б) данные имеющихся возможностей влияния на рынок и создания

потребительского предпочтения;

в) данные обо всех непреодолимых за короткое время внутренних ограничениях производственного, финансового, кадрового и другого характера;

г) данные о разном влиянии разных инструментов при меняющихся условиях окружающей среды.

Получить достаточную информацию по интересующей проблеме можно лишь имея хорошо продуманный план сбора данных. Ошибки и недочёты в планировании трудно устранить, особенно если решения, которые принимаются на первых стадиях работы, имеют влияние на возможность работы в будущем.

Руководитель отдела маркетинга особо заинтересован в найме хороших сотрудников. В данный момент ощущается недостаток опытных специалистов по маркетингу. Лицо, отвечающее за выбор возможных кандидатов, должно иметь четкое представление о характере будущей работы соискателя, его статусе, служебных отношениях с другими сотрудниками отдела, возможностях роста и нужной для выполнения данной работы профессиональной подготовке, опыте работы и личностных качествах.

Отдел маркетинга поддерживает тесную связь с отделом кадров, для подготовки точного описания должностных обязанностей каждого из сотрудников, а так же требований, которым соискатели должны отвечать. Руководитель отдела маркетинга и кадров консультируются о том, где можно найти подходящих кандидатов на должность, где требуется разместить объявление о найме на работу, и правильность составления. Инструктаж, и необходимая в некоторых случаях программа обучения новых сотрудников также должны разрабатываться совместно маркетинговой службой и отделом кадров. Обычно общий инструктаж проводит отдел кадров, а специальное обучение вопросам маркетинга – обязанность отдела маркетинга.

1.3 Факторы, оказывающие влияние на формирование маркетинговой стратегии предприятия

При формировании маркетинговой стратегии предприятия первоначально рассматривают следующие четыре группы основных факторов [5].

1) Направление развития спроса и внешней среды маркетинга (условия размещения на территории, рыночный спрос, система движения товара, запросы потребителей, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах).

2) Состояние и особенные методы конкуренции на рынке, стратегии направления деятельности основных фирм-конкурентов.

3) Ресурсы управления и возможности организации (экономические, кадровые, информационные, научно-технические), обозначение своих сильнейших качеств в конкурентной борьбе.

4) Главная концепция роста предприятия, её основные цели и задачи деятельности в важнейших зонах стратегии.

Опыт крупнейших зарубежных фирм говорит о том, что неизбежно начальным этапом при формировании стратегии является выработка программы деятельности предприятия в области в среде конкурентов.

Предполагают, что стратегические решения при этом будут иметь данный порядок в маркетинговой деятельности:

- анализ внешнего и внутреннего рынка;
- анализ конкурентоспособности компании;
- выбор участков рынка по продуктово-рыночной, а так же географической ориентации;
- выбор основного международного стратегического маркетинга с учетом следующих проблем: стандартизации–адаптации, глобализации–локализации;
- выбор между концентрированием и рассредоточением деятельности предприятия в области маркетинга;

– выбор очередности выхода на внешний рынок; выбор конкурентоспособной стратегии маркетинга на международном рынке и стратегии выхода на внешний рынок;

– создание совокупности маркетинга с направлением на стандартизацию либо адаптацию его элементов; создание управления интернациональным маркетингом; создание, в том числе расширение тотального бизнес–портфеля.

Деятельность по подготовке комплекса маркетинговых планов при реализации выбранной стратегии требует, в первую очередь, нахождения продуктивной стратегии – принятие решений [6]:

- а) по выбору изделия,
- б) по уровню адаптации и стандартизации,
- в) по управлению национальной и международной стратегии,
- г) по организации продуктовой стратегии на внешнем рынке,
- д) по выбору направления роста.

Согласно этим заключениям и образуется продуктовая политика.

2 Объект и методы исследования

ООО «Металлполимер» – компания, занимающаяся на территории города Юрги производством металлоконструкций.

Организация зарегистрирована в 2012 году. Работает по упрощенной системе налогообложения: доходы – расходы 15%.

Компания находится в Юрге и расположена по адресу Кемеровская обл., Юрга г., ул. Ленинградская, 1. К сфере деятельности фирмы можно отнести следующие виды: сварочные работы, сухие строительные смеси, металлоконструкции.

Юридический адрес: Россия, Кемеровская обл., Юрга г., ул. Ленинградская, 1.

Количество работников в компании - 10 человек.

Организационная структура представлена на рисунке 1.

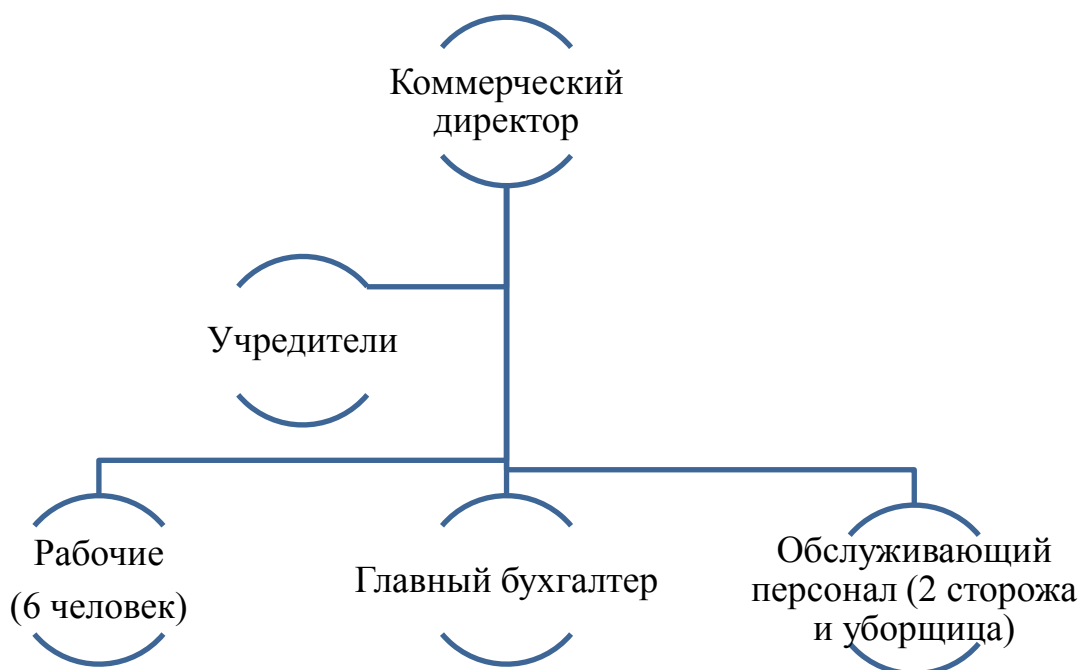


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Металлполимер»

Таким образом, в компании действует линейная организационная структура, недостатками которой является слишком большая нагрузка на менеджера организации. Учредители не являются работниками компании, но выполняют функцию консультационной группы, принимают наиболее важные стратегические решения в планировании деятельности компании.

Недостатком является перегруженность коммерческого директора и отсутствие промежуточных звеньев. В целом, компания является малоизвестной, хотя сфера ее деятельности достаточно обширна.

В работе применяются следующие методы: горизонтальный и вертикальный анализ форм бухгалтерской отчетности, SWOT-анализ, PEST-анализ, Анализ Spider-map и SNW-анализ.

Карта в виде паутины spider-map наглядно показывает и персоналу и руководству какие стороны организации нуждаются в доработке, а какие вполне успешны.

SWOT-анализ демонстрирует сильные и слабые стороны деятельности компании.

PEST-анализ учитывает внешние факторы среды компании и их воздействие на возможность развития бизнеса.

SNW-анализ является сводным анализом внешних и внутренних факторов, определяющих деятельность компании.

В целом, именно анализ положения компании на рынке, определение ее резервов – единственный путь в построении стратегии дальнейшего развития.

3 Расчеты и аналитика

3.1 Характеристика деятельности ООО «Металлполимер»

ООО «Металлполимер» является компанией с основным видом деятельности «Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы; обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения».

Для объективации проведем анализ основных показателей деятельности компании: горизонтальный и вертикальный анализ основных форм отчетности компании в таблицах 1,2,3.

Таблица 1 – Горизонтальный анализ ООО «Металлполимер», тыс. руб.

Показатель	2013	2014	2015	Абсолютное изменение		Темп роста
				2014-2013	2015-2014	2015/2014
Актив						
Материальные внеоборотные активы	0	1639	1603	+1639	-36	97,8
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	0	0	0			
Запасы	0	0	0			
Денежные средства и денежные эквиваленты	0	806	835	+806	+29	103,6
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	0	12	40	+12	+28	333,3
Пассив						
Капитал и резервы	0	1207	3784	+1207	+2577	313,5
Долгосрочные заемные средства	0	0	638	0	+638	
Другие долгосрочные обязательства	0	0	0			
Краткосрочные заемные средства	0	1003	-5274	+1003	- 6277	-525,8
Кредиторская задолженность	0	128	3330	+128	+3202	2601,6
Другие краткосрочные обязательства	0	119	0	+119	-119	0
БАЛАНС	0	2457	2478	+2457	+21	100,9

Компания расширяется и растет быстрыми темпами: внеоборотные активы увеличились в 2014 году на 1 603 тыс. руб., однако в 2015 году темп роста составил всего 97,8% - внеоборотных активов уменьшился на 36 тыс. руб.

Денежные средства увеличиваются в динамике и темп роста данного показателя в 2015 году составил 103,6%. Запасы на предприятии не отражены, что обусловлено спецификой деятельности: в компании обрабатывают металлоконструкции, принадлежащие другим организациям.

В пассиве увеличивается капитал, однако негативным явлением можно назвать увеличение долгосрочных заемных средств в 2015 году (на 638 тыс. руб.). Величина краткосрочных заемных средств значительно уменьшилась и составила в 2015 году отрицательную величину в размере 5274 тыс. руб.

Также в 2015 году появилась кредиторская задолженность в размере 3330 тыс. руб. (темп роста составил 2601,6%). Таким образом, можно предположить, что деятельность компании тесно взаимосвязана с заемными средствами, причем, дебиторская задолженность относительно невелика и составляет в 2015 году всего 40 тыс. руб.

Проведем вертикальный анализ баланса в таблице 2, чтобы выявить наиболее весомые статьи баланса.

Таблица 2 – Вертикальный анализ баланса ООО «Металлполимер»

Показатель	2014	2015	Удельный вес, %	
			2014	2015
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1639	1603	66,7	64,7
Денежные средства и денежные эквиваленты	806	835	32,8	33,7
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	12	40	0,5	1,6
ПАССИВ				
Капитал и резервы	1207	3784	49,1	152,7
Долгосрочные заемные средства	0	638	0,0	25,7
Краткосрочные заемные средства	1003	-5274	40,8	-212,8
Кредиторская задолженность	128	3330	5,2	134,4
Другие краткосрочные обязательства	119	0	4,8	0,0
БАЛАНС	2457	2478	100,0	100,0

В активе баланса наиболее весомой статьёй являются внеоборотные активы (64,7% в 2015 году), в пассиве – капитал и резервы за счет отрицательного значения краткосрочных заемных средств.

Таблица 3 – Анализ отчета о прибылях и убытках ООО «Металлполимер»

Показатель	2014	2015	Абсолютное изменение 2015-2014	Удельный вес 2014, %	Удельный вес 2015, %
Выручка	12783	8380	- 4403	100,0	100,0
Расходы по обычной деятельности	(11082)	(5311)	-5771	86,7	63,4
Проценты к уплате	0	0	0		
Прочие доходы	0	0	0		
Прочие расходы	0	(576)	+576	0	6,9
Налоги на прибыль (доходы)	504	0	-504	3,9	0,0
Чистая прибыль (убыток)	1197	2493	+1296	9,4	29,7

В отчете от прибылях и убытках видно, что величина выручки в 2015 году уменьшилась на 4403 тыс. руб., Но уменьшились также и расходы по обычной деятельности (на 5 777 тыс. руб.), зато увеличились прочие расходы на 576 тыс. руб., что в результате привело к увеличению чистой прибыли на 1 296 тыс. руб., однако налоги на прибыль в 2015 году не отчислялись из-за переплаты в предыдущем налоговом периоде.

Таблица 4 – Анализ движения персонала ООО «Металлполимер»

Показатели	2013	2014	2015
Численность ППП на начало периода	5	5	8
Приняты на работу	1	4	2
Выбыли	1	1	0
Численность персонала на конец периода	5	8	10
Среднесписочная численность персонала	5	7	9
Коэффициент оборота по приему работников	20%	61,5%	22,2%
Коэффициент оборота по выбытию работников	20%	15,4%	-
Коэффициент текучести кадров	20%	15,4%	-
Коэффициент постоянства кадров	80%	61,5%	88,9%

Таким образом, в 2014 году компания существенно увеличила количество принятых на работу рабочих, что обусловлено расширением ее деятельности, показатели выбытия персонала имеют очень низкие значения.

Работники не стремятся покинуть организацию, график работы их вполне устраивает. Анализ фонда рабочего времени в таблице 5 свидетельствует о том, что компания замотивирована к получению прибыли, соблюдению ритма рабочего времени. Простоев по вине администрации нет, внутрисменные простои связаны с ремонтом оборудования, его наладкой, внешними причинами.

Таблица 5 – Анализ фонда рабочего времени

Показатели	2014 г		2015 г		Абсолютное изменение 2015г-2014 г	
	на одного рабочего	на весь персонал	на одного рабочего	на весь персонал	на одного рабочего	на весь персонал
Календарное время, дней	365		365			
Выходные и праздничные дни	118		118			
Рабочие дни	247		247			
Номинальный фонд рабочего времени, час	1970	13790	1970	17730	0	+3940
Неявки на работу по причинам на одного человека, дн.:	30	210	28	252	-2	+42
Явочный фонд рабочего времени, дн	217	1519	219	1971	-2	+452
Номинальная продолжительность рабочей смены, ч	8	8	8	8	0	0
Бюджет рабочего времени, ч	1736	12152	1752	15768	+16	+3616
Внутрисменные простои, ч	0,2	0.2	0,2			
Полезный фонд рабочего времени, ч	1340,8	9385,6	1356,8	12211,2	+16	+2825,6
Средняя продолжительность рабочего дня	8	8	8	8	0	0
Среднесписочная численность (ССЧ)		7		9	0	+2

Всего номинальный фонд рабочего времени в 2015 году в организации увеличился на 3940 часов за счет увеличения штата на 2 работника. Количество

неявок на работу уменьшилось на 2 дня, явочный фонд времени увеличился, полезный фонд рабочего времени также значительно увеличен – на 2825,6 часов из расчета на весь персонал.

Таким образом, можно сделать вывод, что организация развивается, в целом, имеет хорошие перспективы.

Проведем анализ производительности труда в ООО «Металлполимер».

Таблица 6 – Анализ производительности труда ООО «Металлполимер»

Показатели	2014г.	2015г.	Абсолютное изменение, +/-	Темп роста %
Прибыль от реализации, тыс.руб.	1197	2493	+ 1296	208,3
Среднесписочная численность персонала, чел.	7	9	2	128,6
Выручка, тыс.руб.	12783	8380	- 4403	65,6
Прибыль на одного работника, тыс.руб.	171	277	+ 106	162
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1826,1	931,1	-895	51

В 2015 году увеличилась прибыль от реализации услуг на 1296 тыс. руб., прибыль на одного работника увеличилась на 106 тыс. руб. Таким образом, рентабельность персонала в 2015 году составила 27700

Выручка уменьшилась, а следовательно, уменьшилась и производительность труда – в 2015 году она составила 931,1 тыс. руб. на одного работника, что на 895 тыс. руб. меньше аналогичного показателя в 2014 году.

Проведем факторный анализ производительности труда.

1 Изменение среднесписочной численности работников

$$8380 / 9 - 8380 / 7 = - 266 \text{ тыс. руб.}$$

2 Изменение объемов производства

$$(8380 - 12783) / 7 = - 629 \text{ тыс. руб.}$$

Проведение факторного анализа производительности труда одного работника доказывает, что производительность труда уменьшилась, в первую

очередь, из-за снижения объемов производства (на 629 тыс. руб.), а также из-за увеличения численности работников (на 266 тыс. руб.).

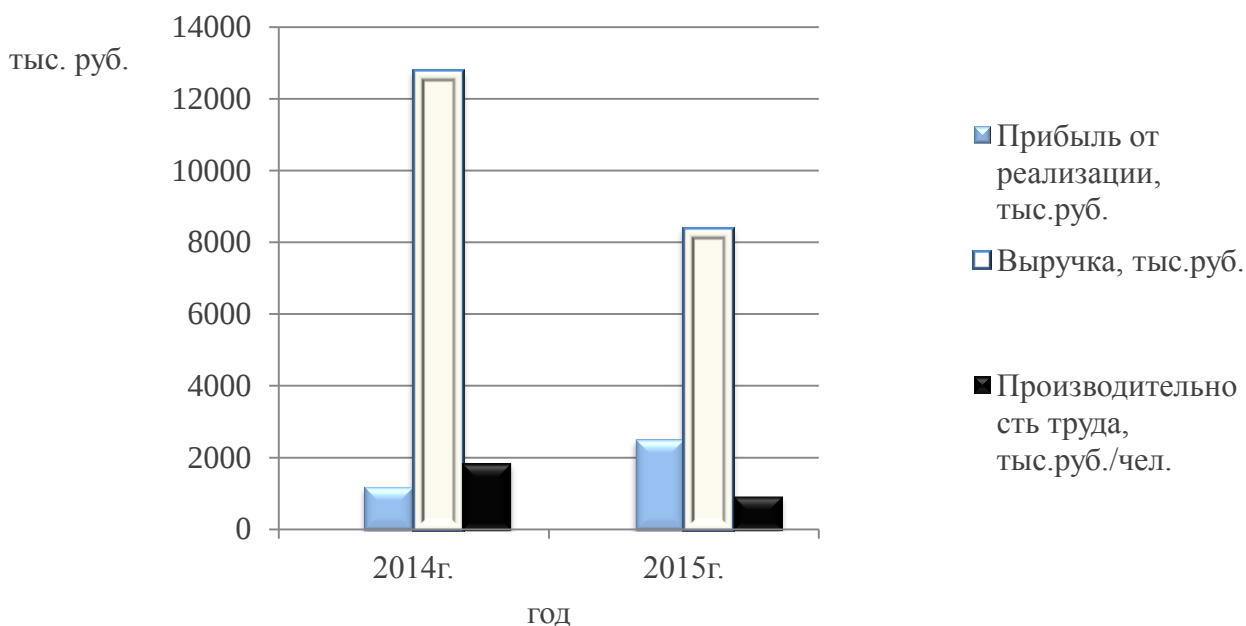


Рисунок 2 – Показатели производительности ООО «Металлполимер»

График на рисунке 2 демонстрирует нам, что прибыль значительно меньше выручки, а производительность труда снижается, что является негативным фактором в развитии предприятия.

3.2 Анализ конкурентной среды ООО «Металлполимер»

Конкурентная среда компании определяется перечнем выполняемых видов работ, представлена в таблице 7.

Таким образом, рынок насыщен мелкими компаниями, выполняющими ряд работ по смежным видам деятельности. Наиболее известные из них: «Юргинский механический завод», «Юргинская промвентиляция», «Берег». В целом, имидж компании, как и имидж большинства конкурентов в городе, не сформирован.

Рынок разделен неравномерно, но ООО «Металлполимер» занимает незначительную нишу, несмотря на то, что компания предоставляет различные виды услуг.

Таблица 7 – Перечень конкурентов ООО «Металлполимер»

Направление деятельности	Основные конкуренты
Машиностроение: оборудование нестандартное: сервис Машиностроение: оборудование, технологии Машиностроение: оборудование, технологии: сервис Машиностроение: производство Машиностроение: оборудование нестандартное	ООО «СТОКС» ООО «Юрга гидроарматура» ООО «Юргинская производственная компания» ООО «Юргинский Механический завод» ООО «Производственное предприятие «КЕНТАВР» ООО «ЮТА» ООО «Спецпром» ООО «НАЯНА» ООО «Ремстройтехника» ООО «Комфорт К»
Металлы и сплавы: прокат Металлы: поковки и штамповки Металлоконструкции	ОАО «Металлургмонтаж» ООО «СтройСервис» ООО «Юргинский Механический завод» ООО «ЮргаПрофиль» ООО «Юргинская промвентиляция» ООО «Синема» ООО «Берег» СМТ «Тренажеры» ООО «Империя» ООО «Сибстрой» ООО «Инструмент Ю»
Покрытия защитные: нанесение Покрытия защитные: оборудование	ООО «Юргинская промвентиляция» ООО «Фристайл»
Итого	21 компания

Таким образом, можно сделать вывод, что компании необходимо позиционировать себя на рынке подобных услуг, однако желательно определить стратегические цели деятельности компании.

В рамках исследования проведен анализ карт стратегических групп.

Выбраны следующие параметры дифференциации: набор услуг и соотношение цена/качество, рисунок 3.

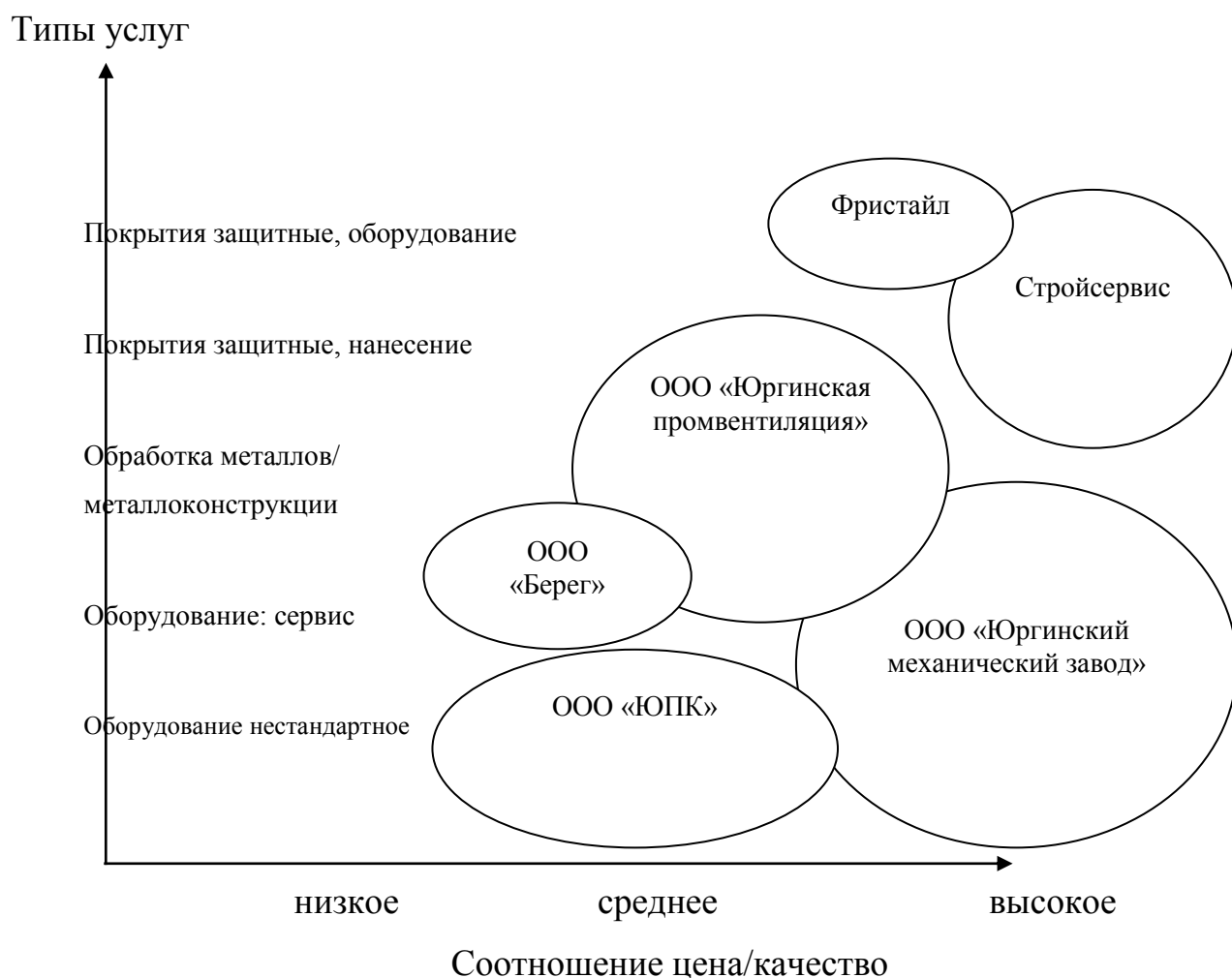


Рисунок 3 – Карта стратегических групп

На карте стратегических групп видно, что основные конкуренты – довольно хорошо развитые компании, оказывающие услуги высокого качества по доступной цене. Однако ООО «Металлполимер» имеет преимущество в возможности охвата всех областей деятельности.

Пять сил конкуренции Портера

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом М. Портером. Он выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли.

Первая конкурентная сила - угроза появления новых конкурентов. Конкуренция усиливается, так как технологии непрерывно улучшаются, а запросы потребителей и производств непрерывно растут. Это является серьезной причиной для пересмотра стратегии и наращивания объемов услуг.

Вторая конкурентная сила — давление заменителей, выявленная М. Портером, касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Если на рынке металлоконструкций такой опасности нет, то сухие строительные смеси - рынок быстро изменяющийся, стать нерентабельной.

Третья конкурентная сила — различная способность покупателей добиваться снижения цен — связана с тем, что покупатели не являются равными. На рынке города Юрги эта сила имеет особенно большое значение. Понижение цен на услуги в условиях кризиса в стране и в моногороде — обычное явление. Желательно не снижать цены на услуги, а увеличивать рынок сбыта.

Четвертая конкурентная сила — способность поставщиков добиваться повышения цен. Компания не особенно зависит от поставщиков, так как является производственной, однако желательно заключать долгосрочные контракты с поставщиками на заранее оговоренных условиях.

Пятая конкурентная сила, которую выделил М. Портер — соперничество между ныне действующими конкурентами.

Тот факт, что отрасль состоит из нескольких средних фирм и множества мелких, говорит о достаточно сильной и непредсказуемой конкуренции.

Компания ООО «Металлполимер» работает на увеличение прибыли за счет снижения издержек, однако общая выручка снижается, что указывает на низкий спрос.

Движущими силами отрасли являются:

- а) наличие широкой базы клиентов и непрерывное расширение ее;
- б) наращивание объемов производства, что приводит к сокращению издержек;

в) поддержание цен на оптимальном уровне.

Внешняя среда нестабильна из-за высокой конкуренции; различной доли компаний- на разных видах рынка услуг связи; влияния демпинговых цен от фирм-новичков.

Компания должна активировать все свои внутренние силы для того, чтобы занять лидирующее место на рынке обработки металлов и металлоконструкций.

Современные западные методики оценки внутренних возможностей предприятия базируются на системе ценностей (цепочка ценностей М. Портера).

В своей книге «Конкурентные преимущества» М. Портер установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности создаются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями. М. Портер обосновал принципы создания конкурентных преимуществ предприятия. Они формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей. По сути, речь идет о сравнительном анализе потребительских свойств продукта, создаваемых на разных этапах его разработки, производства, маркетинга, сбыта, в соизмерении с затратами на достижение этих ценностей.

Прежде всего выделяются пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающие главные ценности (М. Портер иногда проводит аналогию с созданием стоимости) товара:

- 1 материально-техническое обеспечение (логистика);
- 2 изготовление продукции;
- 3 складирование, доставка и распределение продукции;
- 4 маркетинг (включая продажу);
- 5 обслуживание товара у потребителя.

Другая часть составляющих включает в себя общие вспомогательные виды деятельности:

- 1 управленческую структуру;
- 2 управление персоналом;

- 3 технологическое обеспечение производства;
- 4 обеспечение материалами внутри предприятия.

По утверждению М. Портера, указанные виды деятельности являются всего лишь звеньями стандартной цепочки создания ценностей.

Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленивать на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынке. В свою очередь, эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия. Анализ потенциала предприятия предлагается проводить по следующей схеме.

- 1 Оценка ресурсов и эффективности предприятия.

- 2 Финансовый анализ деятельности предприятия.

- 3 Сравнительный анализ.

- 4 Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия [9, с71].

Ресурсы компании можно оценить как достаточные для расширения сбыта.

Физические ресурсы – оборудование не изношено, автоматизация процессов упрощает работу.

Человеческие ресурсы – в целом, в компании работают профессионалы с высшим и специальным образованием, умеющие совмещать разнообразные работы и быть взаимозаменяемыми.

Нематериальные активы можно оценить с точки зрения: хорошей репутации в деловом обществе; отсутствием судебных дел.

С точки зрения оценки ресурсного потенциала предприятия, можно сказать, что персонал соответствует занимаемым должностям; микроклимат подразделений очень комфортный; организационная структура требует незначительной корректировки; большинство специалистов имеют среднее

техническое образование по специальности, коммерческий директор – высшее техническое образование. Однако нет рекламной деятельности.

Поддержание культуры организации и командного духа контролируется, прежде всего, самим рынком труда, где специалистов подобного профиля достаточное количество.

При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций, таблица 8. Каждая позиция получает одну из трех оценок: сильная (Strength); нейтральная (Neutral); слабая (Weakness).

Таблица 8 – Оценка состояния внутренней среды

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Ранг	S	N	W
1	Стратегия организации			X	
2	Условия труда		X		
3	Мотивация и стимулирование персонала		X		
4	Текучесть кадров		X		
5	Квалификация персонала		X		
6	Оценка качества работы персонала		X		
7	Социальный пакет		X		
8	Уровень технической оснащенности		X		
9	Информационное обеспечение			X	
10	Качество выпускаемой продукции		X		
11	Организация маркетинга на предприятии	1			X
12	Производственные площади		X		
13	Организационная структура предприятия	2			X
14	Состояние охраны труда			X	
15	Объемы производства			X	
16	Ассортимент видов услуг		X		
17	Численность персонала		X		
18	Заработная плата работников предприятия		X		
19	Имидж (деловая репутация) предприятия	3			X
20	Психологический климат в коллективе			X	
21	Финансовая устойчивость предприятия			X	
22	Территориальное расположение		X		
23	Объемы продаж			X	
24	Зависимость от поставщиков		X		
25	Ориентация на потребителя			X	
26	Состояние баланса			X	
27	Отношения с органами власти		X		

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. Задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива. В нашем примере к «пассиву»

(слабым позициям) предприятия относятся (по ранжиру, сделанному менеджерами предприятия):

- организация маркетинга на предприятии;
- организационная структура предприятия;
- деловая репутация предприятия.

Фирма становится максимально конкурентоспособной при хотя бы одной сильной позиции и исключении всех слабых позиций. Таким образом, перечень слабых позиций необходимо сокращать с помощью различных методов. Для этого необходимо провести анализ стратегических целей компании и внести коррективы.

3.3 Анализ стратегических целей ООО «Металлполимер»

В настоящее время стратегическими целями ООО «Металлполимер» являются:

1 Поддержание стабильности в работе компании, посредством динамичного роста продаж и рентабельности бизнеса за счет создания новых услуг и увеличения продажи услуг с целью увеличения доли рынка и увеличения капитализации компании в интересах собственников компании и ее работников.

2 Повышение конкурентоспособности компании за счет предоставления высококачественных услуг, ориентированных на клиента.

3 Обеспечение благоприятных условий работы для сотрудников и поддержание для целевых аудиторий позитивного имиджа компании, основанного на сложившейся репутации надежного партнера, стабильного работодателя и ответственного члена современного делового сообщества.

4 Обеспечение и поддержание на долгосрочной основе сильной рыночной позиции и постоянное развитие и расширение бизнеса.

5 Увеличение доли высокодоходных услуг в структуре продаж.

6 Региональное расширение.

Построим дерево стратегических целей компании на рисунке 4.

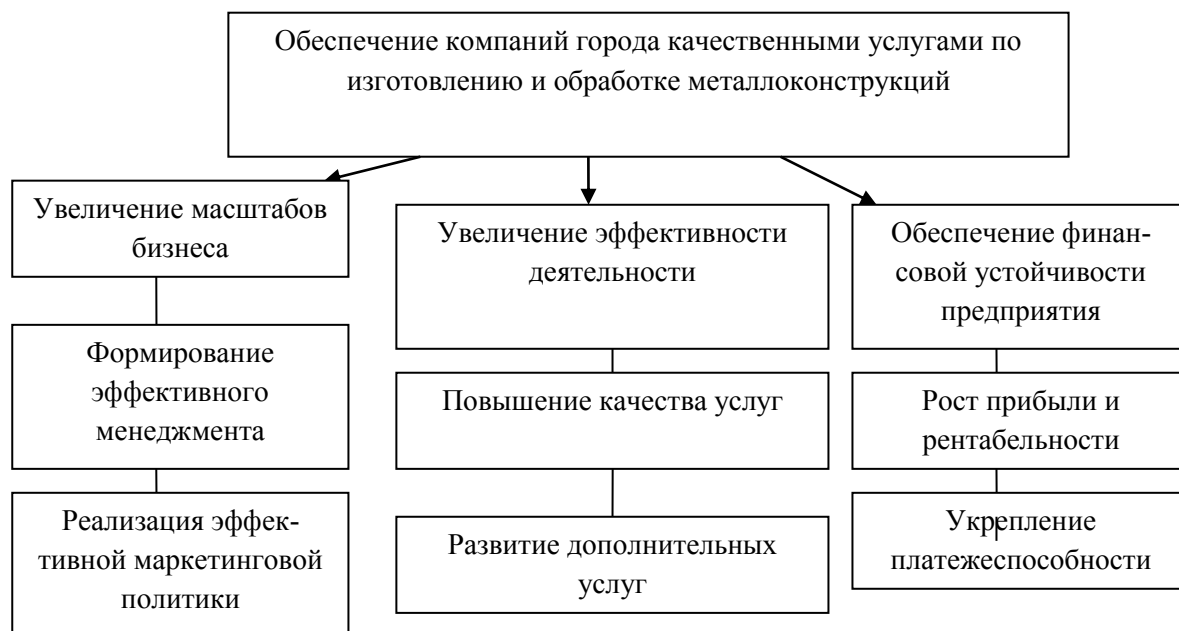


Рисунок 4 – Дерево стратегических целей реализации миссии
ООО «Металлполимер»

Построим дерево стратегических задач ООО «Металлполимер», через которое реализуются стратегические цели, рисунок 5.

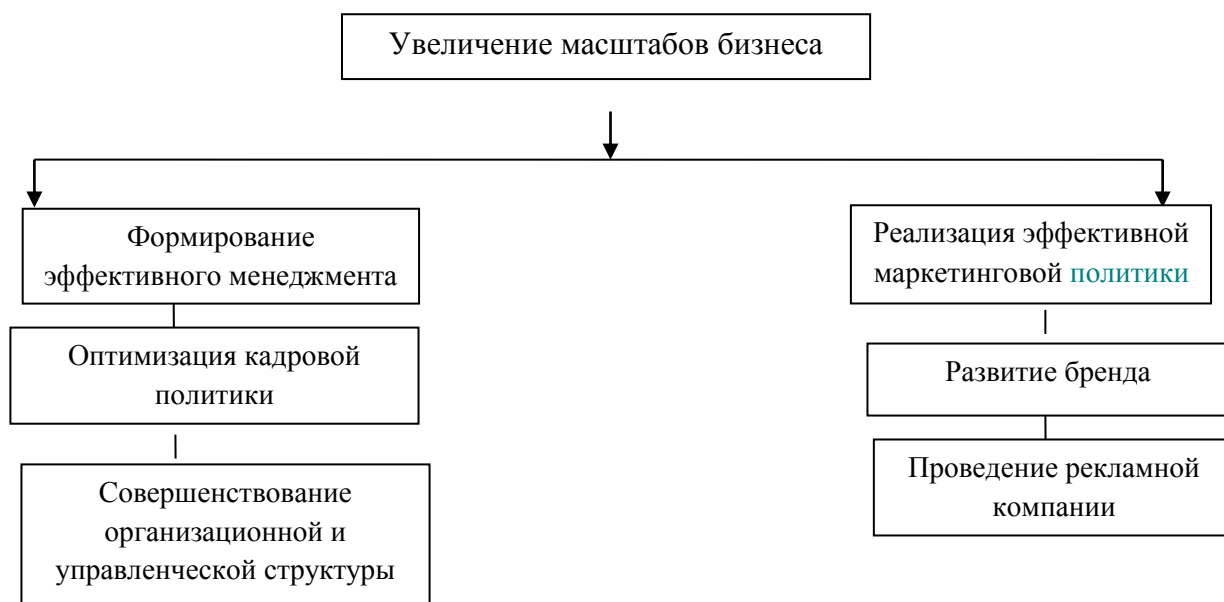


Рисунок 5 – Дерево стратегических задач для обеспечения роста
масштабов бизнеса ООО «Металлполимер»

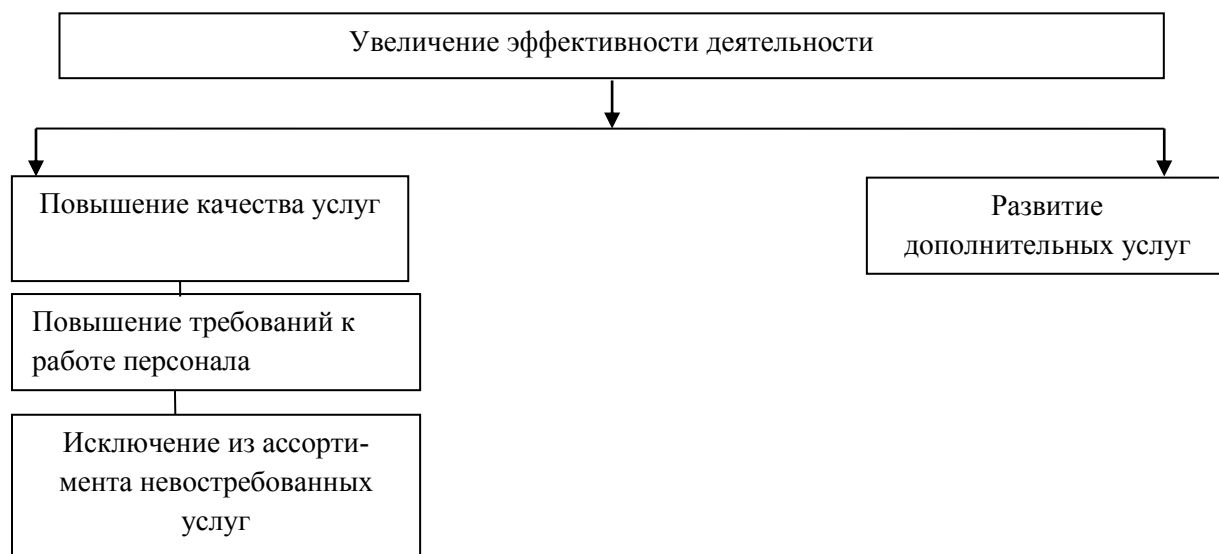


Рисунок 6 – Дерево стратегических задач для обеспечения роста эффективности деятельности, качества товаров ООО «Металлполимер»

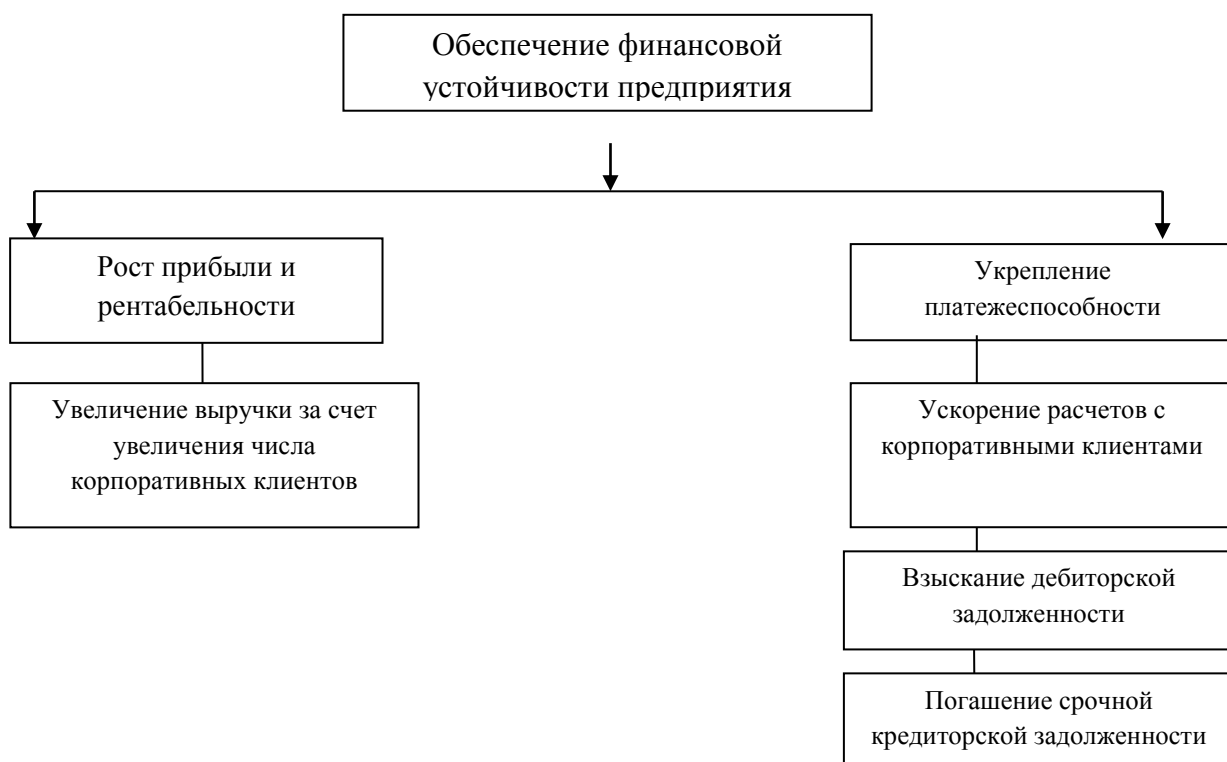


Рисунок 7 – Дерево стратегических задач для обеспечения финансовой устойчивости ООО «Металлполимер»

В рамках стратегии развития организации необходимо провести дополнительный анализ, который покажет слабые места ООО «Металлполимер». Для построения сравнительной карты возьмем таких конкурентов, как ООО «Юргинский механический завод», «Юргинская производственная компания», «Юрга промветиляция», «Берег». Экспертная группа, состоящая из коммерческого директора ООО «Металлполимер», собственников и главного бухгалтера оценивала деятельность компаний по пяти признакам: ассортимент услуг, цена, качество, репутация по десятибальной шкале. По умолчанию для сравнительного анализа были взяты только те компании, уровень сервиса в которых находится на высоком уровне.

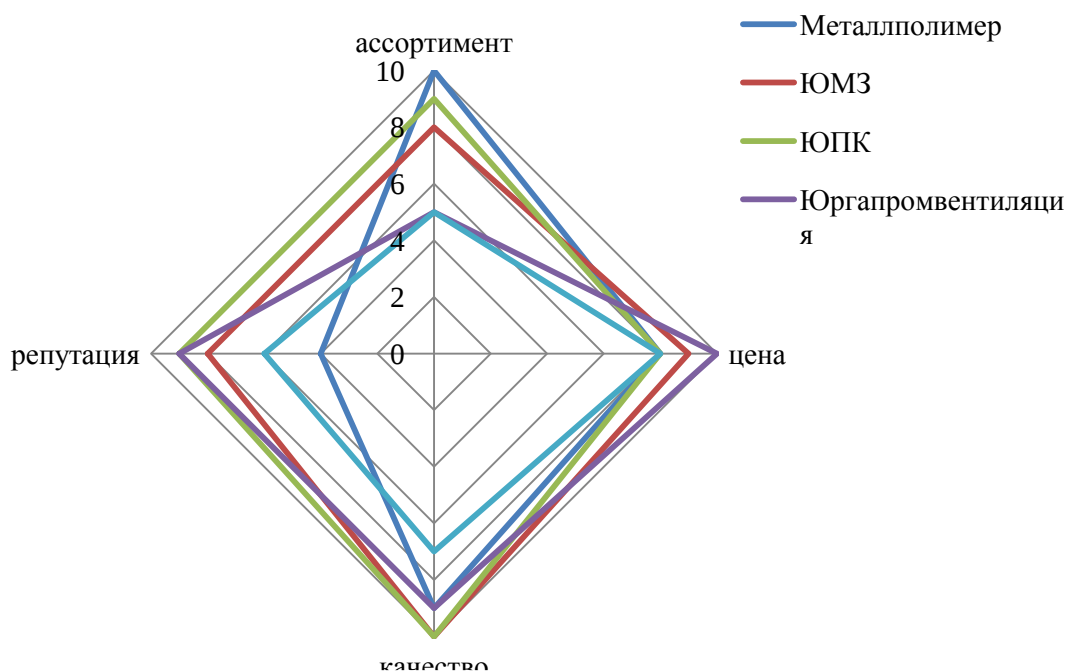


Рисунок 8 – Стратегическая карта-паутина конкурентного окружения ООО «Металлполимер»

Таким образом, для расширения доли компании на рынке услуг необходимо уделить внимание репутации, имиджу компании. По всем остальным параметрам ООО «Металлполимер» может конкурировать с известными компаниями на рынке города.

Экспертная комиссия также оценила развитие ООО «Металлполимер» за 2014 и 2015 гг.

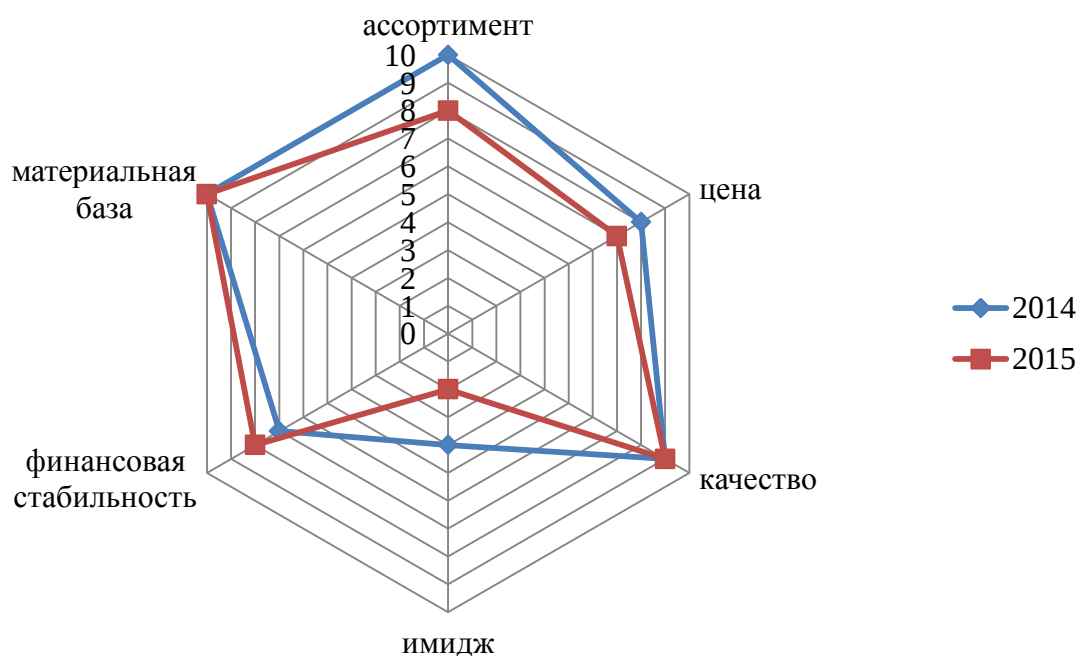


Рисунок 9 – Стратегическая карта-паутина развития ООО «Металлполимер»

Рассмотрим основные виды услуг и проанализируем их с помощью портфельного анализа для отсеечения лишних услуг.

Матрица Бостонской консультационной группы

1 Обработка металлоконструкций занимает высокую долю рынка при сниженных темпах роста («Дойная корова»)

2 Сервис и оборудование, услуги машиностроения – «собаки». Эти услуги являются наименее востребованными и компании стоит рассмотреть возможность ликвидации данного спектра услуг.

3 Защитные покрытия – «проблем» компании, так как при высоких темпах роста занимает небольшую относительную долю на рынке.

Таблица 9 – Матрица БКГ услуг в ООО «Металлполимер»

Высокий темп роста		Защитные покрытия
Низкий темп роста	Металлоконструкции	Машиностроение: оборудование, сервис
	Высокая доля рынка	Низкая доля рынка

Таким образом, необходимо превратить «проблему» – защитные покрытия – в «звезду», сохранять рынок по предоставлению услуг обработки металлоконструкций, искать новые виды услуг.

Таблица 10 – Матрица И. Ансоффа «продукт-рынок»

Показатели	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Обработка металлоконструкций, Машиностроение: оборудование и сервис	
Новый товар	Защитные покрытия	

Соответственно данному анализу необходимо:

- совершенствование деятельности на рынке услуг по обработке металлоконструкций;
- расширения клиентской базы;
- привлечение внимания к услуге по организации защитных покрытий.

Таким образом, ключевыми факторами успеха являются:

- возможность расширить рынок сбыта услуг;
- возможность разработки новых услуг;
- высокое качество оказываемых услуг;
- доступ к квалифицированным трудовым ресурсам (выпускники ТГАСУ, ТГУ, НГУ, КемГУ и т.д.);
- высокая квалификация сотрудников (обусловлена профессиональной подготовкой и привлекательностью профессии);

- аккуратное исполнение заказов клиентов;
- отлаженный процесс принятия решений (принятие решения осуществляется не единолично, что увеличивает его надежность);
- доброжелательные работники компании (стремление к формированию положительного имиджа компании формируется у всех работников компании).

Данные факторы позволят организации:

- совершенствовать организационную структуру компании;
- разработать план маркетинга для продвижения услуг на рынке;
- выйти на новые сегменты рынки;
- развивать новые услуги и прекращать оказывать нерентабельные услуги.

4 Результаты проведенного исследования

4.1 Маркетинговая политика предприятия

В данный момент производственные мощности организации не полностью загружены. На данное состояние действует много факторов, в частности, несформированность имиджа компании и отсутствие развитого комплекса маркетинга в компании. Для эффективного потребления организации необходимо заинтересовать продукцией и услугами новых заказчиков.

На предприятии отсутствует отдел маркетинга. Маркетинговая деятельность в стратегическом плане развития организации практически не ведется. Не обсуждается маркетинговый бюджет и неохотно выделяется финансовым отделом. Планы на маркетинг не составляются – только план объема производства на каждый месяц и год.

Следовательно, первоочередными задачами для ООО «Металлполимер» являются:

- разработка структуры маркетингового подразделения;
- определение функциональных обязанностей сотрудников;
- организация отдела маркетинга;

Каждому предприятию нужны знания и понятие состояния рынка товара или услуг для понимания себя и собственного места на рынке. Осуществление этих функций должны обеспечить сотрудники отдела маркетинга, которые будут четко представлять порядок их выполнения и последующей реализации.

Отдел маркетинга необходимо ввести в организационную структуру компании для достижения главных целей предприятия – расширения части рынка, увеличения объема продаж и, в итоге, увеличения прибыли и оборота капитала.

Также отдел маркетинга возьмёт на себя функции разработки координации всех структурных подразделений предприятия с между собой.

4.2 Организация маркетинговой деятельности в ООО «Металлполимер»

На предприятии ООО «Металлполимер» функции отдела маркетинга выполняет руководство. Опыт работы показал нецелесообразность выполнения генеральным директором функций отдела маркетинга.

Функции отдела маркетинга представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Функции отдела маркетинга

Совершенно понятно, что для решения проблем предприятия следует встроить отдел маркетинга в общую структуру так, чтобы это позволило воздействовать на решения, утверждаемые руководством предприятия касательно рынка товаров и услуг. Необходимо организовать структуру отдела таким образом, чтобы охватывать все важные для предприятия задачи. На данный момент на предприятии происходит расширение задач диктуемых ростом и развитием организации, а также рыночной ситуацией, поэтому необходимо предельно оптимизировать деятельность отдела. Из этого следует освобождение от выполнения неспецифических обязанностей, адаптирование программного обеспечения под современные системы обработки информации, все это позволит в большей мере сократить время обработки статистических данных и ускорит принятие стратегических решений.

На основе одного или нескольких принципов, таких как: функция, географическая зона деятельности, продукция (услуги) и потребительские рынки, может строиться любая организационная структура управления маркетингом. Следовательно, выделяют принципы организации подразделения маркетинга: функциональная, продуктовая, географическая, рыночная, а также различные комбинации этих принципов [9].

Функциональная организация – организационная структура управления, при которой работа сотрудников отдела маркетинга организована соответственно функциям маркетинга, которые они выполняют в ходе своей деятельности (реклама, исследования маркетинга, сбыт, и пр.). На предприятии, исходя из статуса маркетинговой службы, ей могут руководить начальник отдела маркетинга, директор, зам. директора, руководитель группы и др. административное лицо [9].

В маркетинге сбыт является одной из функций и подразделение сбыта (отдел продаж) часто входит в структуру маркетинговой службы. Но всё же, в большинстве случаев, подразделение сбыта не входит в структуру маркетинговой службы, а создаёт отдельную ветвь в организационной структуре управления организацией. Это и подчеркивает особую важность

сбыта продукции и зависимость экономического положения организации от эффективности работы сбытовой службы. В то же время работники службы сбыта нередко, выполняют и чисто маркетинговые функции, такие как сбор информации об отношении клиентов к продукции организации. Несмотря на это, они все же преимущественно занимаются не аналитической, а оперативной работой.

Кроме решения определенных задач маркетинга важнейшими задачами функциональной маркетинговой службы служит обеспечение направления всей деятельности организации на применение принципов маркетинга, согласование работы служб, подразделений организации в выбранном направлении. Функциональная организация маркетинга самой простой, но её эффективность уменьшается с ростом номенклатуры производимых продуктов и возрастанием числа рынка сбыта. В основном это вызвано тем, что в функциональной организации нет лица, которое отвечает за маркетинг каждого продукта в общем или за маркетинговую деятельность на определенном рынке (не считая начальника службы маркетинга).

Географическая организация – организационная структура управления маркетингом, в которой сотрудники службы маркетинга, такие как сбытовики, объединены по определённым географическим районам. Данная организация допускает сбытовикам находиться в пределах обслуживаемого района, лучше знать своих клиентов и плодотворно работать с наименьшими издержками времени и средств на командировки[9].

Продуктовая (товарная) организация – организационная структура управления маркетингом, в которой за разработку и реализацию стратегии и текущих планов маркетинга для каких либо определенных продуктов отвечает руководящий продуктами, у которого в подчинении находятся слушающие, выполняющие все нужные для данных продуктов функции маркетинга.

Рыночная организация – организационная структура управления маркетингом, где управляющие некоторыми рынками несут обязательство за выработку и реализацию стратегий и планов маркетинговой деятельности на

определенных рынках. В организационной структуре маркетинга могут быть выделены ориентированные или на конкретных покупателей, или на определенные отрасли (рынок машиностроения, строительный рынок и др.) подразделения (в зависимости от смысла, который вкладывается в понятие «рынок»).

Продуктовые и рыночные организационные структуры управления в чистом виде никогда не используются. Чаще используют комбинации данных принципов предприятия, а именно: функционально-продуктовую (товарную), функционально-продуктово-рыночную (региональную), функционально-рыночную (региональную), продуктово-рыночную (региональную) структуры управления маркетингом [5].

Правильный подбор организационной структуры управления маркетингом всего лишь создаёт условия для плодотворной работы маркетинговой службы. Требуется укомплектовать данные службы квалифицированными специалистами, рационально распределить обязанности между ними, наделить их правами, создать необходимые условия для работы. Этим должен заниматься руководитель службы маркетинга вместе с руководителем организации.

Руководитель и специалисты маркетинговой службы должны удовлетворять всем требованиям, которые предъявляются к сотрудникам (компетентность, моральные качества и т.д.). Ещё должны удовлетворять ряду индивидуальных требований, которые определяются свойствами работы в области маркетинга. К таким требованиям относят:

- 1 Системность знаний, большая эрудиция и кругозор. Маркетолог должен обладать знаниями в области последних достижений научно-технического прогресса, в области коммерческой деятельности, производства и др.

- 2 Коммуникабельность. Маркетолог должен уметь находить общий язык с людьми различных мировоззрений, характеров, привычек, проживающих в разных регионах и странах, занимающихся разными видами деятельности.

3 Стремление к новому, высокая степень динамизма. Ведь время в маркетинге – это решающий фактор.

4 Дипломатичность, умение быстро гасить конфликты. Являясь носителем нового, маркетолог, вынуждая других руководителей идти на нововведения, вызывает этим у них противодействие и раздражение. Руководители исследовательских и конструкторских подразделений не склонны разрабатывать продукцию, нужную потребителям, руководители производственных подразделений не хотят часто обновлять номенклатуру выпускаемой продукции, экономисты сопротивляются снижению цен и повышенным затратам на рекламу и т.п. Если руководители маркетинговых служб не будут удовлетворять данному требованию, то на предприятии сложится невыносимый психологический климат[10].

Распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом может быть реализовано должным образом только в том случае, когда в организации достаточно ясно поставлена место и роль маркетинговой службы.

4.3 Анализ внутренней и внешней среды компании ООО «Металлполимер»

Анализ среды – важный и сложный процесс для разработки стратегии предприятия, который требует внимательного изучения происходящих в среде процессов, её оценки, установления связей между факторами, сильными и слабыми сторонами предприятия, возможностями и угрозами во внешней среде. Среда косвенного воздействия сталкивается со следующими факторами[11]:

- политические;
- экономические (налоговые ставки, темп инфляции, стабильность рубля);
- социальные (ожидания, отношения и нравы общества);

– технологические (изменения в технологической среде).

В анализ данной среды могут также учитываться изменения в технологии производства продукции, применение новых технологий в проектировании и предоставлении товаров. С помощью методов составления профиля непосредственного окружения можно оценить значимость для предприятия некоторых факторов внешней среды. В матрицу профиля внешней среды записываются отдельные факторы, каждому из них экспертным путем дают оценки:

- важность для отрасли по шкале: 3–большая, 2–умеренная, 1–слабая;
- влияние на организацию по шкале: 3–сильное, 2–умеренное, 1–слабое, 0–отсутствие влияния;
- направление влияния: +1–позитивное, -1–негативное.

Впоследствии все экспертные оценки перемножаются, получается общая интегральная оценка, которая показывает степень важности конкретного фактора для предприятия. По этой оценке руководитель предприятия может заключить, какие из факторов среды имеют важное значение для предприятия и поэтому, заслуживают серьёзного внимания. Анализ внешней среды для ООО «Металлполимер» представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Матрица внешней среды для ООО «Металлполимер»

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
Политические	1	1	-1	-1
Экономические	3	2	-1	-6
Технологические	2	2	+1	+4
Рыночные	2	2	+1	+4
Конкурентные	2	2	-1	-4
Социальные	1	1	+1	+ 1
Международные	1	1	+1	+ 1

Как видно из данного профиля внешней среды большую угрозу для предприятия представляют конкурентные, политические и экономические

факторы, большие возможности организации могут дать технологические и рыночные факторы внешней среды.

Рыночные факторы – это появление конкурентов в данной области производства, проведение сертифицирования товаров, появление новейших методов работы с потребителями. Всё это толкает организацию к более результативной работе и подталкивает следить за постоянно меняющимися факторами внешней среды, и адекватно на них реагировать, и позволяет предприятию налаживать производственную деятельность в более многообещающем направлении и увеличивает своих товаров и услуг.

Оценка внутренней среды фирмы – её сила и слабость, а также внешние возможности и угрозы обычно называется SWOT-анализом.

SWOT-анализ – это установление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, которые исходят из ближайшего окружения (внешней среды) [5]. Проведем SWOT-анализ ООО «Металлполимер», составим список слабых, сильных сторон фирмы, угроз и возможностей для неё.

- хорошая репутация;
- большой рынок сбыта товаров и предоставляемых услуг;
- квалифицированный персонал фирмы;
- разнообразие предоставляемых услуг.

Слабые стороны:

- предприятие не имеет стратегического направления развития;
- отсутствие маркетинговой политики.

Благоприятные возможности:

- фирма имеет возможность для обслуживания дополнительных групп клиентов, и выйти на новые сегменты рынка;
- имеет возможности расширения ассортимента услуг, для удовлетворения больших потребностей клиентов;
- может снизить себестоимость за счёт применения скрытых резервов.

Угрозы:

– конкуренты с более низкими издержками;

Таким образом, для ООО «Металлполимер», необходима такая стратегия, с помощью которой будут увеличиваться внутренние силы и внешние возможности фирмы, а так же необходимо сокращение слабых внутренних сторон фирмы, по возможности уменьшить отрицательное влияние внешних угроз.

Подвергнув анализу данные материалы, можно предложить ООО «Металлполимер», стратегию вперед идущей вертикальной интеграции, так как предприятие занимает стабильное положение на рынке. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции – это рост фирмы с помощью приобретения структур, находящихся непосредственно между конечным потребителем и фирмой, такой структурой и является создаваемый отдел маркетинга на предприятии.

Создание отдела маркетинга имеет очень важное значение для дальнейшего развития организации, потому что одной из основных задач и производственных предприятий является расширение рынка и рост продаж и объемов товарной продукции.

Функции маркетинга – это совокупность видов деятельности, которые включают[12]:

- анализирование внутренней и внешней среды, в которой работает предприятие;
- анализирование потребителей, рынков, конкурентов;
- изучение товаров, формирование концепции новых товаров;
- планирование производства, движения товаров;
- формирование спроса на продукцию, стимулирование сбыта;
- формирование ценовой политики, её осуществление;
- разработка и реализация маркетинговой программы;
- информационное обеспечение маркетинговой деятельности.

Данные задачи и должен решать создаваемый отдел. По этой же причине оправдано и формирование значительного вознаграждения за увеличения объемов выпуска и продаж сверх плана. Например, если план выполнен, то оно может состоять из оклада и 30% премиальных, а если план производства и объемов продаж перевыполнен, возможно, установление дополнительного процента от оклада за каждую единицу реализованного продукта сверх нормы.

В качестве стимулирования работников можно использовать:

- увеличение уровня дополнительных премиальных выплат. Так как сотрудники предприятия заинтересованы в получении хорошего вознаграждения за дополнительный труд (значительные затраты труда и

времени) то эта мотивация «работает» с высокой долей вероятности. В этом случае целесообразно пересмотреть систему вознаграждения работников и ввести большее количество показателей для оценки результатов их труда.

– разработка системы поощрений. Эту меру можно реализовать в направлениях: для работников способных влиять на объем товарной продукции – ввести систему выплат месячных или ежеквартальных премий, которые определяются в процентах от стоимости проданной продукции; использовать систему премиальных поощрений за приобретение новой специальности, повышение квалификации, вынесение рационализаторских предложений по усовершенствованию производственного процесса.

Для стимулирования сотрудников со стажем к наставничеству дополнительно внедрить систему поощрений за количество воспитанников, а также выплаты процента от премии, получаемой воспитанниками за свои результаты труда.

Предлагаемые премии – разовые и выплачиваются сотруднику при предоставлении свидетельства о получении дополнительного уровня образования (среднего, специального, высшего, приобретения новой рабочей специальности, повышения квалификации) размеры премиальных выплат за рационализаторские предложения определяются, исходя из масштаба предлагаемых изменений. Выплаты этих премии осуществляются из прибыли организации.

– применение систем штрафных баллов, которые набираются исходя из числа нарушений правил распорядка работы, трудовой дисциплины. Набранные за определенный период баллы являются индивидуальной оценкой работы сотрудника. Эти меры следует вводить для увеличения качества труда, а так же в целях возмещения причиненного ущерба организации.

Таким образом, создаваемый отдел маркетинга существенно повлияет на работу предприятия в целом, повысятся продажи, отсюда и заработная плата работников. Также появятся дополнительные рабочие места, что имеет большое значение для нашего города в период экономического кризиса.

На предприятии ООО «Металлполимер» целесообразно применить функционально-рыночную (региональную) организационную структуру. Так как она обеспечивает направление всей деятельности предприятия на использование принципов маркетинга, координация работы всех подразделений и служб предприятия в данном направлении, непосредственно по региональному признаку (ООО «Металлполимер» предоставляет свои услуги в разных регионах нашей страны).

Относительно квалификации кадрового состава: отдел необходимо укомплектовать молодыми специалистами, обладающими необходимой подготовкой в области маркетинга в количестве двух человек. Структура создаваемого отдела представлена на схеме 11



Рисунок 11 – Структура отдела маркетинга

Структура маркетинговой службы включает в себя специалистов по основным направлениям работ:

- 1) исследование и прогнозирование;
- 2) изучение спроса и планирования ассортимента;
- 3) организация продвижения (реклама и стимулирование сбыта).

На должность начальника отдела маркетинга назначается лицо, которое имеет высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование, а так же стаж работы по специальности в области маркетинга.

Начальник отдела маркетинга руководит сотрудниками отдела, и в процессе своей деятельности[13]:

- осуществляет разработку маркетинговой политики в организации на основе анализа потребительских свойств выпускаемой продукции и прогноза потребительского спроса и рыночной ситуации;
- организует изучение общественного мнения о выпускаемых организацией товарах, его влияние на сбыт продукции и подготовку предложений по повышению её конкурентоспособности и качества.
- организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы, рекламы на транспорте, участие в отраслевых выставках, ярмарках, выставках–продажах для информирования потенциальных показателей и расширения рынков сбыта.
- разрабатывает предложения по формированию фирменного стиля организации и фирменного оформления рекламной продукции.
- участвует совместно с другими отделами в разработке предложений и рекомендаций по изменению технических и других характеристик продукции с целью увеличения ее потребительских качеств и стимулирования сбыта.

Менеджер по маркетингу и рекламе – это эксперт организации по систематизации маркетинговых оценок, составлению прогноза сбыта и рекомендаций в части маркетинга.

В процессе своей работы менеджер по маркетингу выполняет следующие обязанности[14]:

- участвует в разработке общей стратегии поведения компании на рынке (в области маркетинга);
- управляет маркетинговым бюджетом компании;
- планирует исследования рынка;
- планирует компании по продвижению товара на рынок;
- изучает новые рынки сбыта и новых потребителей реализуемой продукции;

- выбирает сегменты рынка для обследования, определения необходимой информационной базы, методов исследований;
- способствует развитию имиджа компании на рынке;
- организация работы по рекламированию производимой продукции или предоставляемых услуг с целью продвижения их на рынки сбыта, информируя потребителей о выгодных качествах и отличительных свойствах рекламируемой продукции;
- осуществление руководства, планирования и координация работ по проведению рекламных кампаний;
- разработка планов рекламных мероприятий товаров (либо услуг) и определение затрат на их проведение;
- участие в формировании рекламной стратегии, которая основана на перспективных направлениях организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности;
- осуществление выбора форм и методов рекламы в средствах массовой информации, а так же их текстового, цветового и музыкального оформления;
- определение конкретных носителей рекламы (газеты, журналы, рекламные ролики и др.) и их оптимальные сочетания;
- изучение рынка сбыта и покупательского спроса с целью определения лучшего времени и места размещения рекламы, масштаба и сроков проведения рекламных кампаний, круга лиц, на которые должна быть направлена реклама, ориентировка её на целевые группы по профессии, возрасту, покупательской способности;
- организация разработки рекламных текстов, плакатов, проспектов, каталогов, буклетов, контроль их качества, обеспечение наглядности и доступности рекламы, соблюдение норм морали, недопущение нарушений правил конкурентной борьбы;
- осуществление контроля над разработкой правил конкурентной борьбы, а также реализацией договоров и контрактов по рекламированию продукции или услуг;

– организация связей с деловыми партнерами, системы сбора необходимой информации и расширение внешних связей в целях усовершенствования рекламной деятельности предприятия;

– анализ мотивации спроса на выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, организация изучения потребностей покупателей и определение направленности проведения рекламных кампаний;

– поддержка необходимых связей с другими структурными подразделениями организации в процессе разработки и проведения рекламных акций, привлечение к решению определённых задач консультантов и специалистов, предложение к участию в рекламе хорошо известных и популярных лиц, заключение договоров с ними на коммерческой основе.

Так же следует снабдить создаваемый отдел маркетинга информационным обеспечением (специальная реклама, справочники, каталоги и т.п.), оборудовать необходимой оргтехникой. Расчет бюджета затрат на создание и поддержание отдела маркетинга в организации представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Бюджет затрат на создание отдела маркетинга в компании ООО «Металлполимер»

Статьи затрат	Сумма, руб.
1 Создание отдела маркетинга	
Разовые затраты	
Ремонт помещения	50 000
Мебель	10 000
Вычислительная и офисная техника	70 000
Средства связи	5 000
Всего	135 000
Годовые затраты	
Затраты на персонал	360 000
Канцелярские товары	6 000
Хозтовары	2 000
Услуги связи	10 000
Эксплуатационные и коммунальные услуги	10 000
Всего	388 000
Итого	523 000
2 Проведение рекламной компании	238 690
3 Затраты на командировки	230 000
Итого затрат	991 690

В настоящее время организация не проводит никаких рекламных мероприятий. При создании отдела маркетинга в обязанности специалиста по рекламе входит разработка рекламных мероприятий по всей номенклатуре выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

Рассчитаем затраты на их проведение в Кемеровской и Новосибирской областях. Размещение рекламы планируется в газетах «Рекламный вестник» (г. Юрга) и «Сибирский еженедельник» (г. Новосибирск), в интернете на сайте ЮГС (Юргинский городской сайт), а также на телеканале «49 канал» г. Новосибирска (бегущая строка).

Стоимость размещения рекламных материалов представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Стоимость размещения рекламных материалов

Место размещения	Стоимость рекламного модуля, руб.	Тираж, экз.	Просмотр, мес.	Стоимость, руб./ мес.
«Рекламный вестник»	945	10 000	-	4 502,88
«Сибирский еженедельник»	1 198,8	7 000	-	4 795,2
ЮГС	8 000		4 463	8 000
«49 канал»	1 120	-	-	16 800
Итого затрат в год				238 690

Рекламную кампанию следует провести по следующему графику: 2 месяца подряд информативной рекламы, и последующие 5 месяцев – напоминающей по графику, представленному в таблице 4.

Рассчитаем затраты на рекламу:

$$4\,502,88 \cdot 7 = 31\,520 \text{ руб.}$$

$$80\,000 \cdot 7 = 56\,000 \text{ руб.}$$

$$4\,795,2 \cdot 7 = 33\,569,9 \text{ руб.}$$

$$16\,800 \cdot 7 = 117\,600 \text{ руб.}$$

Итого общие затраты на рекламу:

$$31\,520 + 56\,000 + 33\,569,9 + 117\,600 = 238\,690 \text{ руб. в год.}$$

Таблица 14 – График проведения рекламной компании

Месяцы Мероприятия	январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Создание отдела маркетинга												
Информативная реклама												
Анализ результатов информативной рекламы												
Разработка напоминающей рекламы												
Напоминающая реклама												
Анализ проведенной рекламной компании												

По оценке специалистов , увеличение вложений на рекламу влияет на увеличение объема продаж на 3 – 7% (по опыту проведения рекламной компании других предприятий).

Отсюда следует, что выручка от деятельности предприятия после проведения рекламной компании составит:

$$8\,380\,000 \cdot 1,07 = 8\,966\,000 \text{ руб.}$$

Следовательно, величина абсолютной выручки:

$$8\,966\,000 - 8\,380\,000 = 586\,000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект проведенных мероприятий:

$$586\,000 - 238\,690 = 347\,910 \text{ руб.}$$

Таким образом, рекламная деятельность ООО «Металлполимер» позволит увеличить выручку на 347 910 руб.

Так же на предприятии целесообразно расширить географию предоставляемых услуг, больше внимания уделить изучению новых рынков

сбыта, а так же потребителей предоставляемых услуг и выпускаемой продукции.

По территориальному признаку целесообразно провести данную работу в регионах: Томской области, Омской области, Красноярского края, Тюменской области, Алтайском крае.

Планируемое количество командировок в год – десять, продолжительностью шесть дней.

Затраты на командировки менеджера по маркетингу и рекламе для расширения рынка сбыта представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на командировки менеджера по маркетингу и рекламе

	Затраты на одну командировку, руб.	Затраты на 10 командировок год, руб.
Проезд	10 000	100 000
Проживание	10 000	100 000
Суточные(500руб./день)	3 000	30 000
Итого		230 000

Увеличение прибыли за счет расширения географии рынка сбыта может составить 10% (по опыту проведения компании других организаций).

В итоге, выручка составит:

$$8\,380\,000 \cdot 1,1 = 9\,218\,000 \text{ руб.}$$

Следовательно, величина абсолютной выручки:

$$9\,218\,000 - 8\,380\,000 = 838\,000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от проведенного мероприятия:

$$838\,000 - 230\,000 = 608\,000 \text{ руб.}$$

Таким образом, суммарный экономический эффект проведенных мероприятий составил:

$$347\,910 + 608\,000 = 955\,910 \text{ руб.}$$

Итоговые экономические показатели от создания отдела маркетинга представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Сводная таблица экономического обоснования предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Затраты, руб.	Выручка, руб.		Значение выручки после создания отдела маркетинга	
		До создания отдела маркетинга	После создания отдела маркетинга	Абсолютное, руб.	Относительное, %
Создание отдела маркетинга, в том числе: - затраты на проведение рекламной компании - затраты на командировки	991 690 238 690 230 000	8 380 000	8 380 000+ 586 600+ 838000 = 9 804 600	+1 424 000	117
Прибыль до налогообложения	9 804 000 – 5 310 000 – 576 000 - 991 690 = 2 926 310 руб.				

Основное значение данных мероприятий заключается в следующем:

- повышение узнаваемости компании на рынке металлоконструкций;
- создание благоприятного имиджа;
- возможность изменения организационной структуры предприятия (Приложение Б);
- увеличение выручки предприятия.

Следовательно, представленные мероприятия – проведение рекламной компании, расширение географии рынка сбыта продукции и предоставляемых услуг, позволят создать более выгодную среду для реализации комплекса мер в рамках улучшения социально-экономической деятельности.

Заключение

Необходимость разработки стратегии развития предприятия состоит в том, что любое предприятие действует для достижения поставленных целей, которые разрабатываются руководителем предприятия. Эти цели должны быть продуманными, чётко определёнными и реальными.

В данной работе рассмотрены виды стратегий, в том числе маркетинговая стратегия организации, дана характеристика основных элементов каждой из функциональных стратегий и методов её формирования, описывается их назначение в процессе стратегического планирования и управления на предприятии.

В работе исследовалась деятельность предприятия Общество с ограниченной ответственностью «Металлполимер».

Компания расширяется и растет быстрыми темпами: внеоборотные активы увеличились в 2014 году на 1 603 тыс. руб., однако в 2015 году темп роста составил всего 97,8% - внеоборотных активов уменьшился на 36 тыс. руб. Денежные средства увеличиваются в динамике и темп роста данного показателя в 2015 году составил 103,6%.

В отчете от прибылях и убытках видно, что величина выручки в 2015 году уменьшилась на 4403 тыс. руб., Но уменьшились также и расходы по обычной деятельности (на 5 777 тыс. руб.), зато увеличились прочие расходы на 576 тыс. руб., что в результате привело к увеличению чистой прибыли на 1 296 тыс. руб. Номинальный фонд рабочего времени в 2015 году в организации увеличился на 3940 часов за счет увеличения штата на 2 работника. Количество неявок на работу уменьшилось на 2 дня, явочный фонд времени увеличился, полезный фонд рабочего времени также значительно увеличен – на 2825,6 часов из расчета на весь персонал.

Выручка уменьшилась, а следовательно, уменьшилась и производительность труда – в 2015 году она составила 931,1 тыс. руб. на одного работника, что на 895 тыс. руб. меньше аналогичного показателя в 2014 году.

При анализе конкурентной среды компании выявили, что рынок насыщен мелкими компаниями, выполняющими ряд работ по смежным видам деятельности. В целом, имидж компании, как и имидж большинства конкурентов в городе, не сформирован.

К слабым позициям предприятия относятся: организация маркетинга на предприятии; организационная структура предприятия; деловая репутация предприятия. Определены стратегические цели организации: улучшение эффективности деятельности, увеличение масштабов бизнеса, обеспечение финансовой устойчивости предприятия.

Выявлены ключевые факторы успеха и определена необходимость совершенствовать организационную структуру, разработать план маркетинговой деятельности и выйти на новые сегменты рынка.

В ходе работы был разработан стратегический план развития предприятия. В качестве мероприятий по повышению финансово-экономической деятельности предприятия предложено создание отдела маркетинга.

Цели деятельности маркетинговой службы ООО «Металлполимер».

- ориентация и приспособление предприятия к требованиям рынка, выпускаемой продукции;
- удовлетворение требований покупателей;
- обеспечение роста продаж за счет достижения превосходства над конкурентами.

Социально-экономическая стратегия предприятия обеспечивается выполнением следующих задач:

- организация работ по рекламе и стимулированию сбыта;
- проведение маркетинговых исследований, включая выделение и изучение перспективных рынков сбыта, динамики и специфики спроса на

продукцию, а также исследование возможностей и состояния собственного предприятия. Данными мероприятиями мы не только увеличиваем экономическую эффективность деятельности организации, но и подчеркиваем социальную направленность, создавая рабочие места, что немаловажно для нашего города.

Таким образом, затраты на рекламную компанию составили – 238 690 руб. в год., затраты на проведение мониторинга рынка и расширения географии предоставляемых услуг – 230 000 руб. в год. Суммарный экономический эффект проведенных мероприятий увеличил до 9 804 600 руб. в год. Мероприятия по созданию структуры управления предприятием путем введения службы маркетинга позволяют повысить выручку в среднем на 17%. Прибыль до налогообложения составляет примерно 2 926 310 руб, что выше прибыли отчетного периода на 433 310 руб.

Список использованных источников

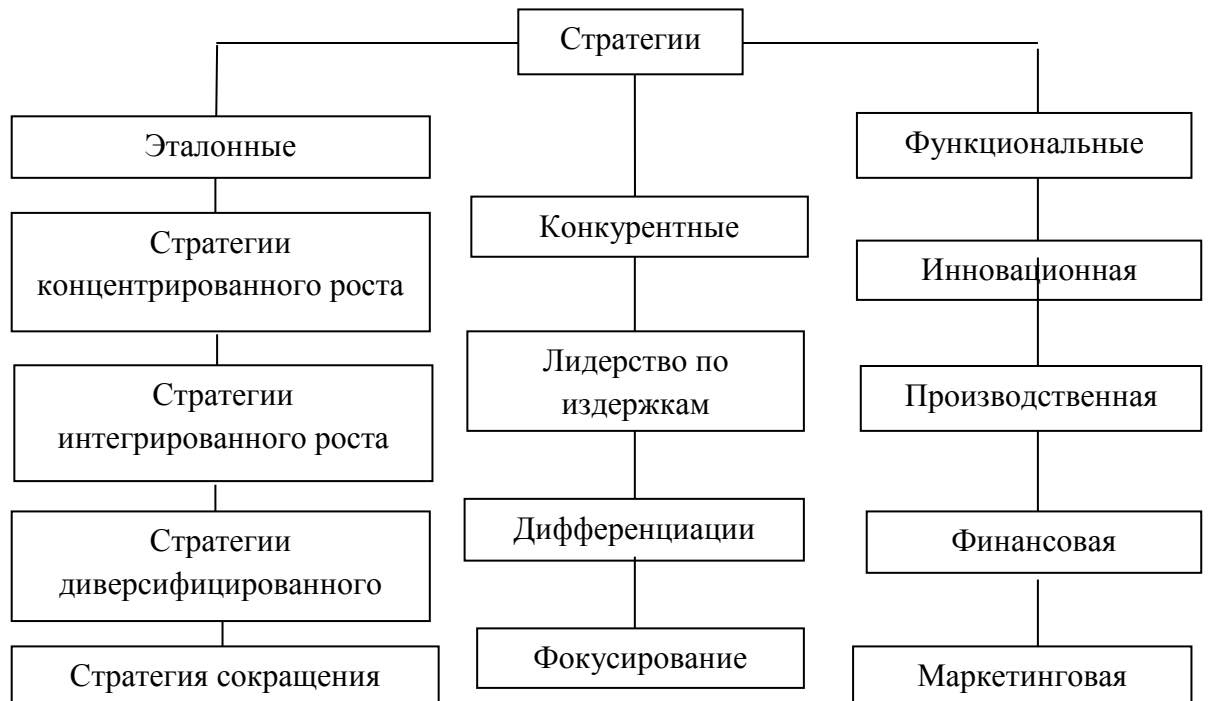
- 1 Люлёв А. В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» // Молодой ученый. — 2010. — №10. — С. 88-92.
- 2 Агаларова Е. Г., Дыкань Ю. А. Принципы формирования маркетинговой стратегии предприятия // Молодой ученый. — 2013. — №12. — С. 216-218.
- 3 Веснин В.Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. - М.:Гардарики, 2008.-364 с.
- 4 Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 312с.
- 5 Дойл П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойл. -Издательство «ПИТЕР», 2008. - 275 с.
- 6 Котлер Ф Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. - 421 с.
- 7 Токарев В. А. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы / В. А. Токарев // Управление компанией. - 2008. - № 10. -С. 56-58.
- 8 Рыжкова, Т. И. Практика маркетингового анализа / Т. И. Рыжкова // Управление компанией. - 2011. - № 6. - 43-46 с.
- 9 Стратегический менеджмент / Под ред. ПетроваА. Н. — СПб.: Питер, 2005. – С. 71.
- 10 Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг / О. Д. Андреева. - М.: Издательская группа ИНФРА-М-НОРМА, 2009. - 219 с.
- 11 Организация отдела маркетинга на предприятии: [Электронный ресурс]: URL: Режим доступа: <http://works.doklad.ru/view/miaD1ZL-xqg/2.html> на 2 февраля 2014г.
- 12 Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. Организация маркетинга: [Электронный ресурс]: URL: Режим доступа :[http://business.polbu.ru/golubkov marketing/ch10_xii.html](http://business.polbu.ru/golubkov_marketing/ch10_xii.html) на 2 февраля 2014г.

- 13 Цыганок А. Ю. Стратегический план развития предприятия и методика его составления. Бизнес консультирование: [Электронный ресурс]: URL: Режим доступа: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2290> на 2 февраля 2014г
- 14 Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - 2-е издание, перераб. и доп. - М.: Издательство «Финпресс», 2010г. - 464 с.
- 15 Должностная инструкция начальника отдела маркетинга. Создание отдела продаж. [Электронный ресурс]: URL: Режим доступа: <http://afga.ru/?p=518> на 2 февраля 2014г
- 16 Каталог должностных инструкций [Электронный ресурс]: URL: Режим доступа: <http://www.profi.ua/job-descriptions/view/261/> на 1 февраля 2014г.
- 17 Хруцкий В. Е. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева, Е. Э. Автухова. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 256 с.
- 18 Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2011. – 224 с.
- 19 Гришагин В.М., Фарберов В.Я. Безопасность жизнедеятельности: Учебное пособие.- Томск: изд. ТПУ, 2013.
- 20 Гришагин В.М., Фарберов В.Я., Партола В.А., Охрана труда, безопасность и экологичность проекта. Учебно-методическое пособие. Томск: изд. ТПУ, 2006.
- 21 Гришагин В.М., Фарберов В.Я. Расчеты по обеспечению комфорта и безопасности: учебное пособие.- Томск: изд-во ТПУ, 2007.

Приложение А

(справочное)

Основные типы деловых стратегий предприятия



Приложение Б

(обязательное)

Схема организационной структуры предприятия

