

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА ВНЕШНЕЙ И
ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:
студентка 4 курса группы
05001224
очного отделения
Долматова А.В.

Научный руководитель:
к.с.н., доцент
Герасименко Л.В.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические подходы к исследованию системы мониторинга внешней и внутренней среды предприятия.....	6
1.1 Сущность, задачи и функции мониторинга внешней среды.....	6
1.2 Виды маркетингового мониторинга.....	13
1.3 Система мониторинга внешней и внутренней среды предприятия.....	17
Глава 2 Повышение конкурентоспособности ООО «Линдор» на основе совершенствования системы мониторинга	
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Линдор».....	23
2.2 Анализ внешней и внутренней среды, результаты анализа.....	31
2.3 Рекомендуемая система мониторинга внутренней и внешней среды по по- вышению конкурентоспособности	49
Заключение.....	65
Список литературы.....	69
Приложение.....	74

Введение

Актуальность темы исследования. Интеграция экономики России в мировое сообщество диктует необходимость ее реформирования в соответствии с современными тенденциями развития, характерными для развитых стран, что предполагает использование современных методов науки и практики управления. Первостепенной задачей, стоящей перед российским менеджментом, является осуществление такого управления бизнесом, которое способствовало бы долгосрочному устойчивому росту экономики.

Для эффективного управления бизнесом и повышения качества принятия управленческих решений, необходимо обладать релевантной информацией, что требует новых подходов к ее сбору, обработке и анализу, которые в мировой практике реализуются посредством мониторинга.

В целях своевременного использования собственных приоритетов и построения эффективной стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и основанной на сильных сторонах деятельности предприятия, любая фирма должна постоянно осуществлять текущий контроль и анализ собственных конкурентных преимуществ (превосходства) на рынке, на котором она и конкурирующая фирма предлагают аналогичные по потребительскому спросу товары и услуги.

В этих условиях для эффективного управления бизнесом и повышения качества принятия управленческих решений необходимо обладать объективной, точной, своевременной и релевантной информацией. Сегодня объективно создается потребность в инновационных подходах к ее сбору, обработке, систематизации и анализу. В мировой практике такие подходы реализуются посредством маркетингового мониторинга.

Маркетинговый мониторинг рынка в XXI веке приобретает роль универсального механизма, позволяющего повысить эффективность управления бизнесом. Управление предприятием – это информационный процесс, систе-

матическое принятие эффективных управленческих решений, основывающихся на оперативной рыночной и внутренней информации, которую собирает, анализирует и распространяет субъект управления. Соответственно успех или неудача компании в турбулентной рыночной среде зависит от скорости и качества принятых управленческих решений, которые в свою очередь базируются на наличии в организации комплексной системы маркетингового мониторинга рынка.

В связи с этим наибольшую актуальность сегодня приобретают вопросы, связанные с маркетинговым мониторингом рынка как современным способом повышения конкурентоспособности компании. Отмеченные обстоятельства предопределили актуальность темы диссертационного исследования.

Объект исследования – ООО «Линдор».

Предмет исследования – система мониторинга на предприятии.

Цель исследования – разработка системы мониторинга внешней и внутренней среды.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические подходы к исследованию системы мониторинга внешней и внутренней среды предприятия;
- оценить организационно-экономическое состояние предприятия;
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Линдор»;
- разработать систему мониторинга для предприятия.

Теоретико-методологической базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, материалы международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций и семинаров, публикации в периодической печати, посвященные теоретическим вопросам и практическим проблемам формирования и развития маркетингового мониторинга рынка как системы повышения конкурентоспособности предприятия.

Фундаментальным исследованиям в области маркетингового мониторинга рынка как способа повышения конкурентоспособности предприятия посвящены труды следующих российских и зарубежных авторов: Г.Л. Багиева, С.В.Веселов, Е.Б.Галицкий, А.В.Гончарова, Дж.Залтман, Ф.Котлер, Н. Малхотра, Т.Рябцова, Н.Б.Сафронова, Г.А.Черчилль и др. [2, 19, 12, 13, 15, 19, 25, 34, 37, 47].

Эмпирической базой исследования послужили законодательные и нормативные акты в виде федеральных законов; информация Федеральной службы государственной статистики; официальные данные и отчетные материалы государственных органов власти; публикации, бюллетени и периодические издания; эмпирические данные, полученные в процессе исследования, аналитические наработки и авторские расчеты.

Методологическую основу выпускной квалификационной работы составили такие общенаучные **методы**, как научная абстракция, сочетание исторического и логического, анализ и синтез, метод сравнения и сопоставления, а также экономико-статистические методы. Разработанные в результате исследования подходы основываются на методах экономико-математического и алгоритмического моделирования.

Апробация результатов выпускной квалификационной работы осуществлялась ознакомлением менеджмента ООО «Линдор» с выводами и рекомендациями, которые были получены в процессе исследования.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы. Предлагаемые рекомендации по совершенствованию системы мониторинга могут быть использованы ООО «Линдор» в целях повышения конкурентоспособности.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложения.

Глава 1. Теоретические подходы к исследованию системы мониторинга внешней и внутренней среды предприятия

1.1 Сущность, задачи и функции мониторинга внешней среды

Мониторинг представляет собой достаточно сложное и неоднозначное явление. Термин «мониторинг» произошел от латинского слова «monitor», что означает предостерегающий, наблюдающий, вперёдсмотрящий. Он появился перед проведением Стокгольмской конференции ООН по окружающей среде (5 – 16 июня 1972 г.) в противовес (или в дополнение) к термину «контроль», который, кроме наблюдения и получения информации, содержит и элементы активных действий, то есть управления [4, с. 50].

Мониторинг – это метод исследования объекта, предполагающий его отслеживание и контролирование его деятельности (функционирования) с целью прогнозирования последней. В широком смысле – это специально организованное систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля или прогноза. Мониторинг может рассматриваться, с одной стороны, как способ исследования реальности различными науками, с другой – как способ обеспечения сферы управления посредством представления своевременной и качественной информации.

Основные сферы научных исследований, проявляющие интерес к мониторингу сегодня, – это экология, биология, социология, педагогика, экономика, психология, теория управления. Вместе с тем степень изученности и использования этого понятия в различных сферах деятельности неравнозначны [5, с. 63].

Роль мониторинга в научных исследованиях можно представить следующим образом (рисунок 1.1.1).

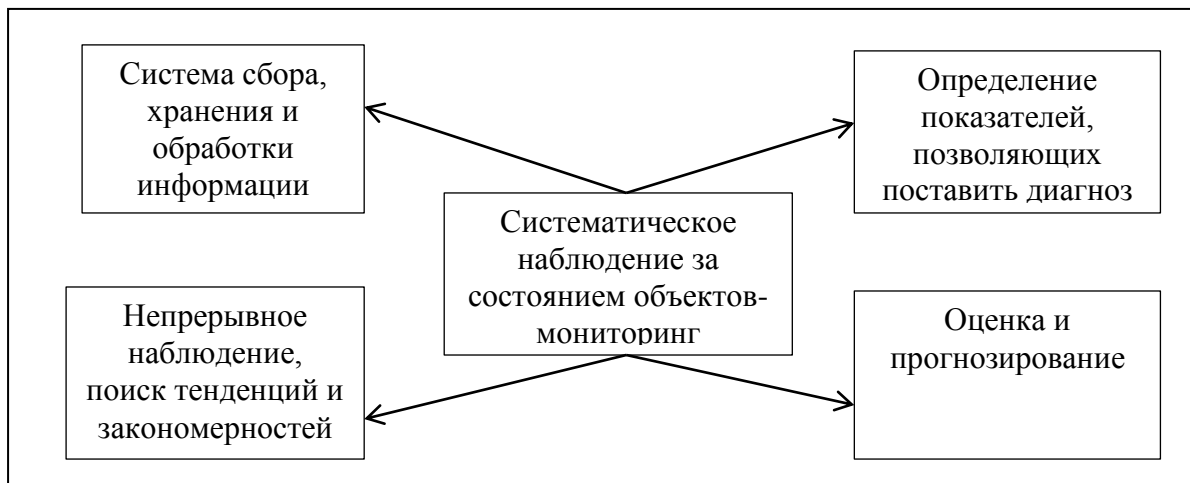


Рисунок 1.1.1 – Роль мониторинга в научных исследованиях

Семантический анализ определений мониторинга позволяет выделить основные составляющие этого процесса: непрерывное наблюдение за объектом исследования; оценка и прогнозирование; определение показателей, позволяющих поставить диагноз; система сбора, хранения и обработки информации. Присутствие всех выше обозначенных компонентов обеспечивает своевременное предупреждение неблагоприятной ситуации.

Мониторинг является важным этапом в принятии решений, так как создает материал для аналитики и оперативного управления. Главная сфера его практического применения – информационное обслуживание управления в различных областях деятельности. Сейчас в мире непрерывно растут информационные потоки, которые требуют отображения, учета, упорядочения, для того чтобы принимать ответственные управленческие решения.

Важным условием функционирования мониторинга как информационной технологии является охват аудитории. Мониторинг многолик и всеобъемлющ, он воплощает целую систему базовых знаний, способов анализа и обработки полученной информации с целью создания, прежде всего прогнозов, необходимых для управления любого уровня.

Первые исследования по разработке системы мониторинга на предприятиях были основаны на анализе их деятельности, состояния и факторов их функционирования. Проведение данных исследований было связано с созданием системы информационного обеспечения экономических субъектов с целью нейтрализации спадов и кризисных явлений различного уровня в экономических системах. Но в связи с недостатком средств для формирования данных систем и служб экономическим субъектам не удалось внедрить инструменты мониторинга из-за отсутствия соответствующего программного обеспечения, квалифицированных кадров, гибкости системы учета и отчетности и др. [6, с. 110].

В настоящее время, когда конкуренция на глобальных рынках усиливается, отечественный бизнес остро нуждается в получении оперативной, качественной и релевантной информации, которую можно получить путем эффективного мониторинга.

Маркетинговый мониторинг рынка – это систематическое и плановое наблюдение за его конъюнктурой с целью оценки, изучения тенденций, исследования конкурентной среды, а также сбора, анализа, сортировки и распространения внутренней и внешней информации на постоянной основе для эффективного принятия управленческих решений. Маркетинговый мониторинг необходим для эффективного ведения бизнеса, поскольку его результаты дают возможность вносить корректировки в политику маркетинга и управления [1, с. 312].

Именно непрерывный маркетинговый мониторинг позволяет отследить деятельность конкурентов, а также выявить неохваченные ниши и вскрыть меняющиеся потребности реальных и потенциальных потребителей. Маркетинговый мониторинг рынка – это своеобразный инструмент, позволяющий выстроить работу компании в соответствии с условиями спроса [7, с. 33].

Маркетинговый мониторинг крайне востребован в компаниях, которые активно позиционируют себя на рынке. Актуальная, точная и хорошо структурированная информация о конкурентах является одним из ключевых фак-

торов их успешного продвижения. Однако многие российские производители товаров и услуг не считают мониторинг и другие аналитические исследования важным направлением в бизнесе компании, чем нередко допускают типичную, а часто, фатальную ошибку для своего развития и выживания на рынке [4, с. 153].

Понятие маркетингового мониторинга, имея большую научно-теоретическую и практическую значимость, является объектом длительных и противоречивых дискуссий. Несмотря на большое количество теоретических и практических работ по менеджменту, конкуренции и маркетингу, проблемы маркетингового мониторинга остаются до конца не проработанными. В литературе по данной проблематике недостаточно полно освещены вопросы выбора открытых источников информации, не затрагивается технология формирования методов, инструментов и показателей мониторинга деятельности предприятий, а также использования его результатов для решения основных аналитических задач маркетинга и управления бизнесом [9, с. 76].

Анализ различных взглядов на сущность и содержание маркетингового мониторинга показывает, что сложилось три принципиально схожих методологических подхода к его трактовке.

Согласно первому подходу мониторинг не является самостоятельной системой, а существует в системе маркетинговых исследований и выступает как процесс непрерывного наблюдения за показателями, характеризующими маркетинговую деятельность.

Авторы данного подхода считают, что смысл мониторинга заключается в выполнении двух взаимосвязанных функций – наблюдения (слежения) и предупреждения. Мониторинг как вид качественного исследования требует относительно небольшой выборки и должен обрабатываться с помощью аналитических инструментов. Данный факт очень сужает понятие маркетингового мониторинга в качественном подходе.

Системный подход представляет маркетинговый мониторинг как систему мероприятий, позволяющих следить за конъюнктурой рынка. То

есть данный подход достаточно широкий, затрагивающий как исследовательскую, так и аналитическую сторону маркетингового мониторинга. Основное его достоинство в том, что мониторинг рассматривается как основа для выработки дальнейшей политики предприятия, дающей возможность принимать правильные стратегические и тактические решения и опережать конкурентов.

Авторы третьего подхода определяют маркетинговый мониторинг как длительный процесс сбора информации о рынке и прогнозирование его положения. Под получением информации понимается фиксация данных о внешней и внутренней среде предприятия, которые впоследствии и дают возможность сделать вывод о будущем положении предприятия. Такой мониторинг нацелен на фиксацию отрицательных последствий хозяйственных действий и их вторичных эффектов и, таким образом, обладает высоким прогностическим потенциалом. Для достижения достоверных результатов следует проводить наблюдение в течение длительного периода времени. Только в том случае, когда закономерности выявлены, возможен их анализ.

Практически все авторы сходятся в том, что маркетинговый мониторинг связан с системой повторных наблюдений в пространстве и во времени с определенными целями и заранее разработанной программой. Мониторинг проводится на основе систематического сбора и обработки информации, проведения дополнительных исследований, диагностики состояния и тенденций развития конкретного объекта исследования. В большей части определений выделяется результативная стадия мониторинга – выработка рекомендаций по принятию управленческих решений и совершенствованию политик, программ и мероприятий.

Таким образом, систематизация взглядов ученых и практиков в области анализа и управления рыночными процессами и мониторинга товарных рынков в системе маркетингового анализа позволяет нам выработать собственный интегральный подход к определению маркетингового мониторинга (рисунок 1.1.2).

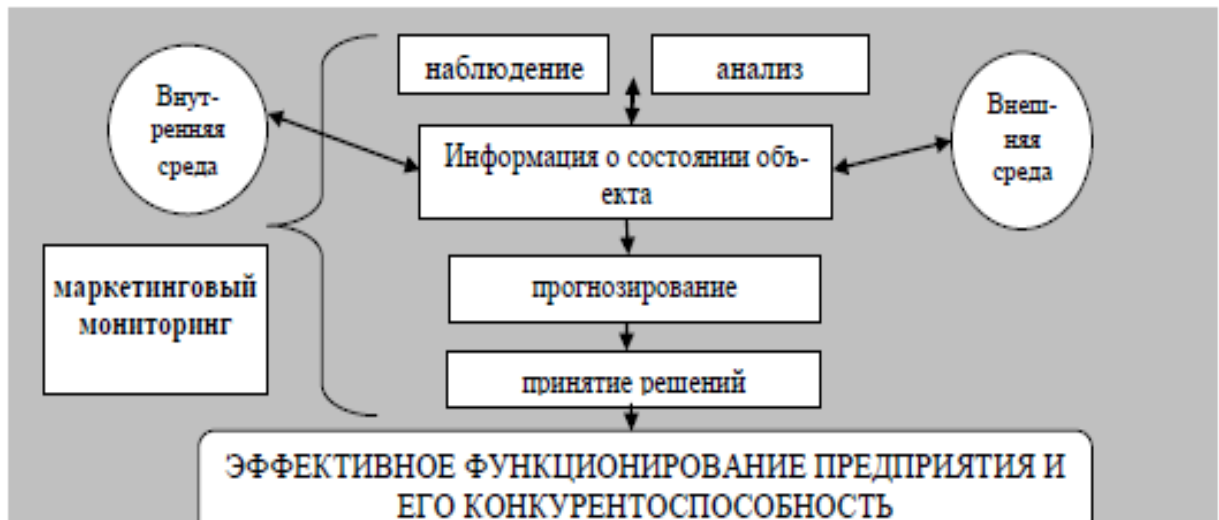


Рисунок 1.1.2 – Интегральный подход к определению термина «маркетинговый мониторинг»

В рамках интегрального подхода маркетинговый мониторинг – это комплексная система наблюдения и анализа изменения показателей деятельности предприятия и рыночной среды его функционирования, позволяющая прогнозировать и изменять параметры эффективности его деятельности в целях повышения качества принятия обоснованных управленческих решений и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Макросреда предприятия определяет такую цель маркетингового мониторинга, как анализ общей ситуации на рынке, что предполагает определение количественных показателей объема рынка, производства и спроса.

Следующая цель на макроуровне – выявление соответствия внутренней среды предприятия требованиям внешней среды, что достигается посредством отслеживания изменений в законодательстве, экономическом состоянии страны и уровне доходов граждан, появлении новых технологий и конкурентных товаров и адекватного изменения внутренней среды предприятия [11, с. 77].

Далее затронем внутреннюю среду предприятия. Главными целями мониторинга рынка на этом уровне являются диагностика и предупреждение

кризисных и негативных ситуаций для их скорейшей эффективной локализации и ликвидации, а также обеспечение четкого взаимодействия всех подразделений предприятия между собой. Помимо этого, определяющее значение имеют такие цели, как оценка внутреннего состояния предприятия и прогнозирование изменения показателей его деятельности, в которые входит задача обеспечения руководства своевременной и достоверной информацией о деятельности и состоянии предприятия. Такая информация позволяет руководству оценить, соответствуют ли результаты их текущей деятельности запланированным целям [12, с. 112].

Мониторинг может быть осуществлен многими путями, как на формальной, так и на неформальной основе. Например, компания может использовать маркетинговую информационную систему, а также более традиционную систему контроля за своими финансами; владелец предприятия малого бизнеса может сам наблюдать за влиянием внешней среды на состояние бизнеса.

Ряд компаний используют методы маркетингового мониторинга для того, чтобы оперировать в работе дополнительными сведениями, позволяющими получить определенные конкурентные преимущества. Основная часть организационной и аналитической работы по мониторингу рынка конкретного целевого сегмента заключается в поддержании соответствия между рыночными потребностями, спросом и предложением на те, или иные услуги или товары [15, с. 86].

Для реализации задач мониторинга важны высокое качество инструментария, разработка критериев оценивания, индикаторов и показателей, организация измерения, статистической обработки результатов и их адекватная интерпретация.

Для проведения качественного мониторинга в маркетинге следует создавать соответствующие базы данных с системой архивации. Разбивка баз на соответствующие сегменты позволит в будущем получать адресную информацию и результаты исследований. Сбор и фиксация необходимой ин-

формации по мониторингу позволит в будущем анализировать ранее полученные сведения на предмет наращивания экономического потенциала компании. Мониторинг в системе маркетингового анализа рынка в контексте интегрального подхода позволяет выполнять четыре основные функции (рисунок 1.1.3) [19, с. 67].

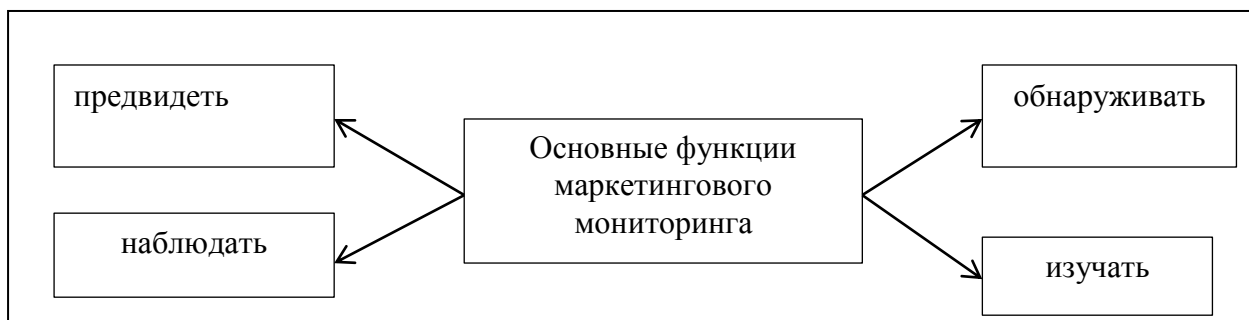


Рисунок 1.1.3 – Основные функции маркетингового мониторинга

Первая функция заключается в предвидении действий конкурентов или изменения окружающей среды. Сущность второй функции - обнаруживать новых или потенциальных потребителей, компании, с которыми могут быть установлены партнерские отношения, новые возможности рынка.

Третья функция предполагает наблюдение за динамикой предложений на рынке, изменениями технологий или производственных процессов, которые влияют на вид деятельности компании, нормы и правила, изменяющие рыночную конъюнктуру. Четвертая функция предполагает изучение новых характеристик рынка, чужих ошибок и успехов, что позволяет провести переоценку собственных проектов, совершенствовать практику менеджмента и т.д. [18, с. 69].

1.2 Виды маркетингового мониторинга

Специалисты выделяют различные виды маркетингового мониторинга и подходы к его проведению. Проведем анализ основных из них в рамках обозначенного нами интегрального подхода (рисунок 1.2.1).

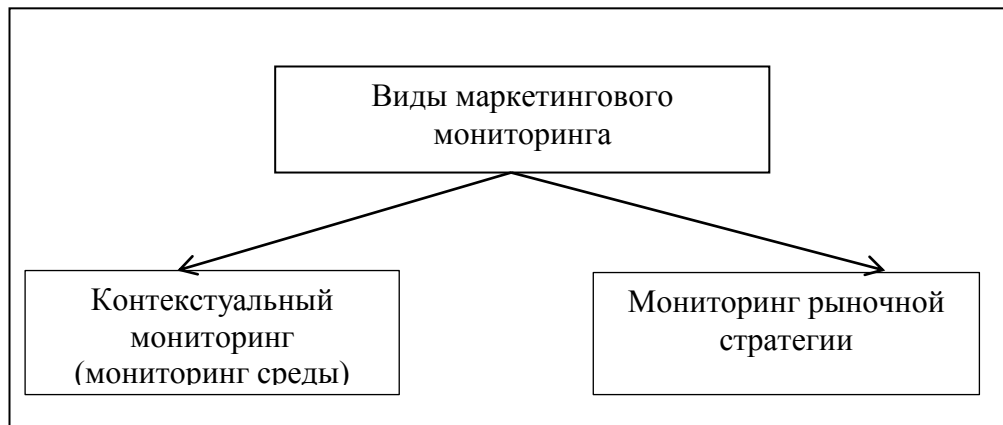


Рисунок 1.2.1 – Классификация маркетингового мониторинга для оценки деятельности предприятия

Контекстуальный мониторинг включает определение степени влияния на цели, которых стремится достичь организация, оказываемого деятельностью других организаций, вспомогательных или конкурирующих, и влияния, оказываемого меняющимися условиями микро- и макросреды.

Мониторинг стратегии заключается в контроле за соответствием ее задачам осуществляемой деятельности, ее видов и результатов, и особенно приоритетов. Он необходим любой организации, для того чтобы обеспечить эффективность использования ресурсов для повышения конкурентоспособности компании [29, с. 75].

Преимущество использования мониторинга стратегии и принятия решений, основывающихся на его результатах, состоит в том, что организация может повысить свои возможности по выполнению работ путем анализа внутренней деятельности по отношению к окружающей среде, в которой она осуществляется, и реализуя стратегии, которые она хотела бы применить.

Помимо представленных выше классификаций маркетингового мониторинга, в рамках интегрального подхода можно провести его декомпозицию в зависимости от целей его осуществления (рисунок 1.2.2).

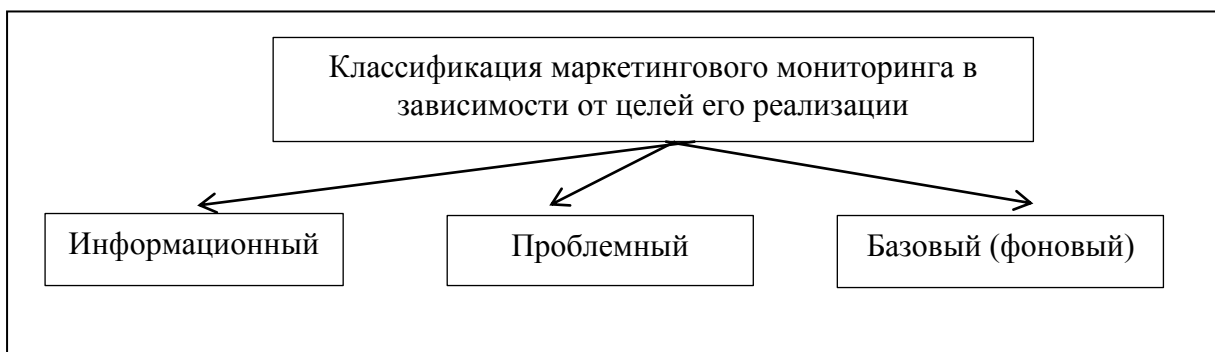


Рисунок 1.2.2 – Классификация маркетингового мониторинга в зависимости от целей его реализации

Информационный маркетинговый мониторинг предусматривает структуризацию, накопление и распространение информации. Он имеет целью специально организованное изучение рыночной среды. Базовый маркетинговый мониторинг (трекинг) – выявление новых проблем и опасностей до того, как они станут осознаваемы на уровне управления. Проблемный маркетинговый мониторинг нацелен на выяснение закономерностей, процессов, опасностей, которые важны с точки зрения управления. Его цель – выявление и оценка новых опасностей, часть из которых носит глобальный характер. Этот вид мониторинга может быть разбит на две составляющие, в зависимости от видов управленческих задач. Проблемный маркетинговый мониторинг функционирования – базовый мониторинг локального характера, посвященный одной задаче или одной проблеме. Его реализация не ограничена по времени. Проблемный маркетинговый мониторинг развития посвящен текущим задачам развития, и предмет его изучения существует некоторое время. После того как задача решена, он прекращает существование [44, с. 234].

Основные виды маркетингового мониторинга по направлениям анализа рынка конкурентов представлены на рисунок 1.2.3.

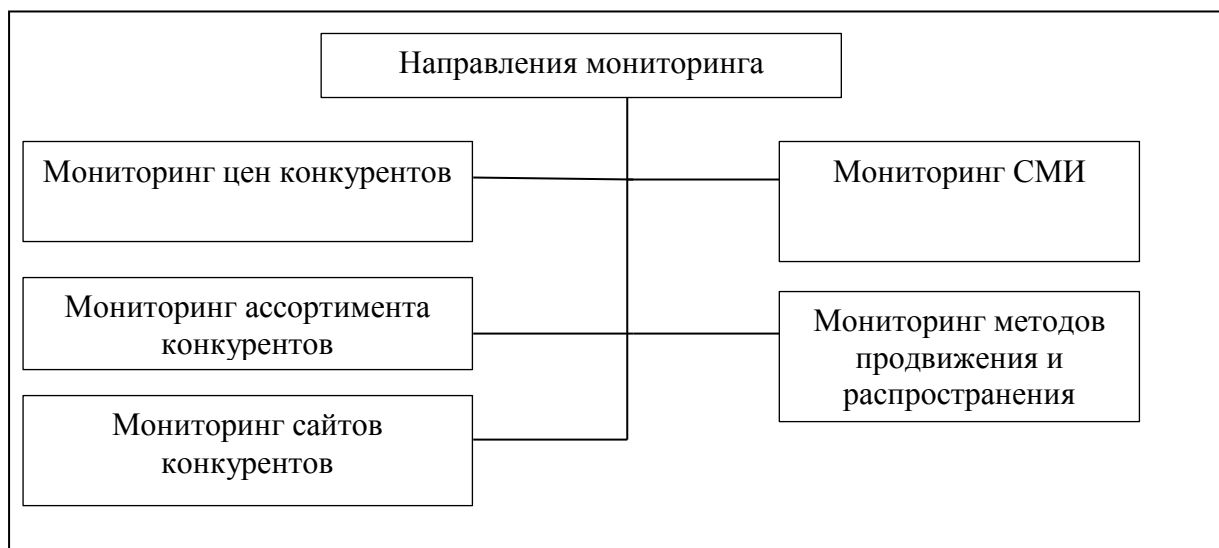


Рисунок 1.2.3 – Основные виды маркетингового мониторинга по направлениям маркетингового анализа конкурентов

Стандартные сведения ценового мониторинга включают следующую информацию [47, с. 240]:

- сроки поставки;
- размер складских запасов;
- условия получения дополнительных скидок;
- варианты цены в зависимости от объема заказа.

Мониторинг ассортимента в первую очередь позволяет узнать об обновлении ассортимента конкурентов, дает возможность оценить, какое количество аналогичного товара конкурента представлено на рынке.

Мониторинг газет, журналов, ТВ, радио, Интернета и других информационных источников позволяет отследить упоминания о конкурентах. Ведь если у конкурента произойдут значимые изменения, то об этом обязательно расскажут СМИ. В Интернете информацию о конкурентах могут размещать и клиенты, например, в блогах или в социальных сетях.

Мониторинг методов продвижения и распространения дает возможность узнать, какую дают рекламу конкуренты и на что она направлена; где они размещают наружную рекламу; какие у нее преимущества и недостатки;

рекламируются ли конкуренты в Интернете и каким образом; предоставляют ли они скидки своим клиентам, какие акции и специальные предложения у них действуют и т.д. [44, с. 119].

О планах компаний-конкурентов можно судить по ключевым поисковым словам и стратегиям поискового продвижения. Быстро проанализировать, что делают конкуренты, помогают онлайн-сервисы. Помимо анализа ключевых слов, они могут дать приблизительную оценку трафика сайта и числа поисковых запросов за месяц [37, с. 50]. Благодаря полученной информации можно не только выделить стратегии развития основных игроков рынка, но и сравнить игроков между собой, выделить их сильные и слабые стороны.

Следует отметить, что один только маркетинговый мониторинг сайтов не дает исчерпывающей информации об основных игроках рынка, поэтому при проведении кабинетного исследования необходимо использовать различные методики в едином комплексе.

Таким образом, конкурентный маркетинговый мониторинг предполагает изучение конкурентов, их ценовой политики, оценку влияния на деятельность компании рисков, связанных с какими-либо изменениями в поведении конкурентов, для создания достоверной картины расстановки сил на изучаемом рынке.

1.3 Система мониторинга внешней и внутренней среды предприятия

Для того чтобы функционирование системы мониторинга внутренней и внешней среды предприятия соответствовало поставленным задачам, в процессе ее создания должны быть определены ключевые блоки [44, с. 39]:

- комплекс показателей, обеспечивающих целостное представление о маркетинговой среде;

- способы получения информации, то есть инструменты ее сбора и обработки;
- программные средства обеспечения маркетингового мониторинга;
- форма наглядного представления результатов мониторинга;
- способ совместимости маркетингового мониторинга и методов анализа маркетинговой информации.

Таким образом, функционирование системы маркетингового мониторинга рынка может осуществляться путем взаимодействия входящих в нее подсистем (рисунок 1.3.1).

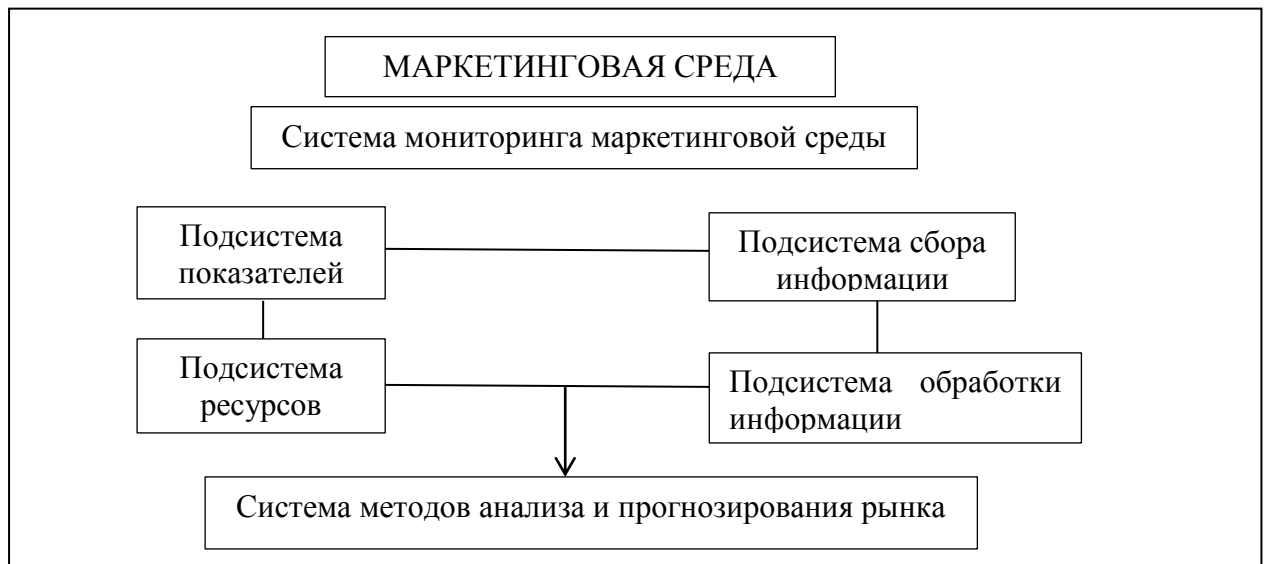


Рисунок 1.3.1 – Система маркетингового мониторинга рынка

Подсистема показателей должна включать:

- параметры для перманентного анализа каждого из факторов маркетинговой среды: в результате должны быть выделены наиболее важные по влиянию на компанию параметры, которые будут являться индикаторами угроз;
- значения показателей и их интерпретация;
- определение значения латентных изменений среды;
- значения показателей для прогнозирования возможных событий;

– корреляционные зависимости формирования каждого из факторов под воздействием других, выявление закономерностей и их взаимовлияния в процессе развития среды [41, с. 201].

Подготовка информации о внешней среде в настоящее время осуществляется с помощью современных средств и инструментов, которые обеспечивают доступ и распространение информации, включая магнитные карты, голосовые серверы, оптические считывающие устройства, аудиометрические, телекопировальные средства и прочие. Появление и эволюционное развитие мировой сети Интернета привело к тому, что она становится наиболее популярным источником информации о внешней среде, полем для продвижения компании, поиска клиентов и совершения сделок.

Маркетинговая интернет-среда, являясь средством, рынком и маркетинговым инструментом, может рассматриваться с двух позиций:

1) как источник информации о реальной маркетинговой среде, поскольку содержит и накапливает различного рода информацию о реальной среде [44, с. 111];

2) как самостоятельная маркетинговая среда, факторы которой обладают отличными от реальной действительности показателями и характеристиками, учитываемыми при ведении коммерческой деятельности в Интернете. Например, социально-демографический состав аудитории Интернета отличается от показателей демографической среды России и представлен только некоторыми сегментами потребителей [44, с. 130].

Без прогнозирующей системы мониторинга предприятие узнает о рыночных событиях только после того, как они произойдут, т.е. она может принять меры только в отношении уже наступивших последствий события и после того, как конкуренты уже приняли собственные меры. Это часто приводит к неоптимальному распределению ресурсов, снижению прибыли и рыночной доле ниже потенциально возможной.

При наличии прогнозной системы рыночного мониторинга предприятие может предвосхитить событие, принять соответствующие меры, распределить ресурсы, опережая как само событие, так и действия конкурентов.

Однако каким бы прогнозным потенциалом ни обладала система мониторинга, если она не доносит полученные сведения до руководства компании или если оно не готово использовать эти сведения при принятии решений, нужных мер не будет принято даже в случае своевременного прогнозирования событий.

Структуру системы маркетингового мониторинга рынка можно разбить на три основных блока:

1. Исходная информация.
2. Аналитический раздел.
3. Результаты исследований.

Первый блок предусматривает сбор исходных данных. Это отчетная информация фирмы и информация о состоянии факторов маркетинговой среды (сведения о потребителях продукции, о конкурентах; информация о поставщиках, каналах сбыта, о состоянии фирмы). Регистрационные формы для анализа и контроля за состоянием внутренней среды предусматривают фиксацию показателей производственно-финансовой, сбытовой деятельности, товарного ассортимента и качества производимой продукции, информации о величине и составе затрат на продвижение продукции.

Целью анализа рынка является выявление зависимостей между результативными показателями деятельности компании и факторами среды. В качестве результативных показателей рассматриваются прибыльность, рентабельность, оборачиваемость, ликвидность и т.д. Для выявления влияния факторов изменений используются методы сравнения динамики показателей, корреляционного анализа [34, с. 53].

Результаты исследований оформляются в виде аналитического материала, содержащего документ в табличной, текстовой или графической форме,

индикаторы проблемных ситуаций, логические зависимости выявленных симптомов проблем.

Таким образом, система маркетингового мониторинга рынка – это процесс изучения рыночной среды и предоставления детальной информации лицам, принимающим решения в разных подразделениях компании, а также инструмент, помогающий реализовывать текущую стратегию компании на рынке.

Мониторинг маркетинговой среды направлен на выявление соответствия комплекса маркетинга условиям рынка, на выявление следующих индикаторов:

- 1) система регистрации и накопления информации о состоянии рассматриваемых факторов маркетинговой среды;
- 2) система хранения маркетинговой информации;
- 3) система анализа производственно-финансовой деятельности предприятия;
- 4) система методов математической статистики;
- 5) система маркетинговой логической взаимосвязи выявленных индикаторов [41, с. 113].

Система маркетингового мониторинга позволяет своевременно принимать эффективные решения в области товарной, сбытовой, ценовой и коммуникативной политики предприятия.

В любом процессе мониторинга рынка рыночные сигналы перед доставкой лицам, принимающим решения, должны быть обработаны, так как они не могут действовать на основании необработанных данных – им нужна содержательная информация, помещенная в контекст.

Таким образом, проведенное нами исследование позволило:

- обобщить и систематизировать научные взгляды на маркетинговый мониторинг, выделить качественный, системный и прогностический подходы;

– выработать интегральный методологический подход к пониманию и оценке маркетингового мониторинга с выделением видов маркетингового мониторинга рынка, его задач, целей и функций;

– обосновать собственную точку зрения на понимание маркетингового мониторинга предприятия и его роль в деятельности предприятия.

Таким образом, формирование системы мониторинга среды обеспечивает менеджмент предприятия актуальной, постоянно обновляемой информацией о процессах и событиях происходящих внутри предприятия и его внешней среде из различных источников, что значительно снижает степень неопределённости будущего развития и позволяет оперативно реагировать на отклонения в развитии предприятия. Адекватная и всесторонняя оценка поступающей в информационно-аналитическую систему мониторинговой информации обеспечивает возможность раннего предупреждения менеджмента предприятия о возможных изменениях во внешней среде, что даёт возможность проводить соответствующие изменения в бизнес-процессах. Автоматизация процессов сбора, регистрации, фильтрации и оценки мониторинговой информации позволит значительно сократить время на принятие экстренных решений или на дальнейшую её обработку в аналитической системе предприятия.

Глава 2 Повышение конкурентоспособности ООО «Линдор» на основе совершенствования системы мониторинга

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Линдор»

Общество с ограниченной ответственностью «ЛИНДОР» именуемое в дальнейшем «Общество», создано 23 сентября 2003 года в соответствии с частью первой Гражданского Кодекса РФ, законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998 г.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства РФ.

Общество является коммерческой организацией. Форма собственности - частная. Оно вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за её пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание его место нахождения. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие визуальные идентификации. Место нахождения общества: Белгородская область, 308015, улица Сумская, дом 68 - б.

Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участник отвечает по обязательствам Общества в пределах своего вклада в уставный капитал.

Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несёт ответственности по обязательствам РФ, субъектов РФ и муниципальных образований.

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 10000 (десять тысяч) рублей. Уставный капитал Общества может формироваться за счёт

прибыли от его деятельности. При необходимости, в том числе в случаях, прямо предусмотренных законом, уставный капитал может быть увеличен за счёт дополнительного вноса участника, за счёт прибыли от деятельности Общества и за счёт имущества Общества.

Общество вправе размещать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги в порядке, законодательством о ценных бумагах.

Целями деятельности Общества является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Предметом деятельности Общества являются следующие виды деятельности:

- осуществление строительных, ремонтных, пусконаладочных, монтажных и иных производственно-конструкторских работ;
- производство строительных материалов;
- купля-продажа всех видов движимого и недвижимого имущества, товаров, механизмов и промышленного оборудования, сырья и полуфабрикатов, запчастей и деталей;
- осуществление экспортных, импортных, лизинговых сделок, а также других форм и видов внешнеэкономической деятельности;
- купля-продажа оптом и в розницу, а также экспорт и импорт строительных материалов, других товаров народного потребления;
- осуществление различных производственных и коммерческих проектов в РФ и за рубежом;
- изготовление программных продуктов и программно-технических комплексов, создание, разработка и внедрение баз данных и пакетов прикладных программ для ЭВМ;
- проведение научно-исследовательских, проектно-конструкторских и внедренческих работ и оказание соответствующих услуг;
- оказание посреднических, дилерских, рекламных, консультационных, маркетинговых прочих услуг организациям и гражданам РФ, а также иностранным фирмам и гражданам;

- инвестиционная деятельность в производственной и социальной сфере внутри страны и за рубежом и т.д.

Для достижения целей своей деятельности Общество может приобретать права, принимать обязанности и осуществлять любые действия, не запрещенные законодательством.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников. Один раз в год Общество проводит годовое собрание. К исключительной компетенции Участника Общества относятся: определение основных направлений деятельности Общества, изменение Устава Общества и размера уставного капитала, избрание ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий, а также избрание и досрочное прекращение полномочий Генерального директора, утверждение годовых бухгалтерских балансов, принятие решения о распределении чистой прибыли Общества, утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества - внутренних документов Общества, принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества. Кроме того, Участник Общества решает вопросы: определение условий оплаты труда Генерального директора и его заместителей, а также руководителей филиалов и представительств, утверждает Положения о Генеральном директоре Общества.

Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор Левдик А.Н. Срок полномочий Генерального директора составляет 3 года. Генеральный директор обязан в своей деятельности соблюдать требования действующего законодательства, руководствоваться требованиями настоящего Устава и решениями органов управления Общества.

Генеральный директор руководит текущей деятельностью Общества и решает все вопросы, которые не отнесены к компетенции Участника Общества: издает приказы о назначении на должности работников, их переводе, увольнении, налагает дисциплинарные взыскания; рассматривает текущие и перспективные планы работ; обеспечивает выполнение планов деятельности Общества; утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы,

определяет организационную структуру Общества, распоряжается имуществом Общества в пределах, установленных Участником Общества; утверждает штатные расписания; открывает расчетный, валютный и другие счета в банковских учреждениях; утверждает договорные тарифы на услуги и продукцию Общества; организует бухгалтерский учет и отчетность. В качестве единоличного органа Общества Генеральным директором может выступать только физическое лицо.

Одним из принципов организации производства на предприятиях является углубление специализации и рациональное сочетание отраслей.

Специализация - это конкретная форма общественного разделения труда на различных стадиях производственного процесса, при котором деятельность предприятия направлена на производство определенного вида продукции (работ или услуг). Ее цель - создание высокой производительности труда, необходимых условий для увеличения прибыли, улучшения ее качества.

Основным ведущим направлением деятельности ООО «ЛИНДОР» является строительство и ремонт автомобильных дорог, выполнение работ по благоустройству территорий, производство асфальта, горячего битума для собственного потребления и реализации. В настоящее время деятельность предприятия носит сезонный характер, в зимний период времени работы не проводятся.

Основными заказчиками Общества являются ГУ «Управление автомобильных дорог общего пользования и транспорта Белгородской области», МКУ «Отдел капитального строительства администрации Белгородского района», ООО «Белгранкорм», ООО «Спецстрой -7», ООО «Автодорстрой-подрядчик», ОАО «Домостроительная компания».

Основными поставщиками материалов для Общества являются предприятия, как Белгородской области, так и других российских регионов, в частности битума дорожного являются ООО «Битумные технологии», ООО «Топливная компания НПК», ООО ТД «ТрансСервис»; щебня – ООО

«ЛебГок-ДСФ», ООО «Донец», ООО «Хадвей», ООО «ЦентрСтрой», ООО «Белгородский завод архитектурного бетона», ООО «Белсмартлогистика»; строительной техники - ООО «Белавтобизнес», ООО «Виртген-интернациональ-Сервис»; топлива - ООО «Предприятие Управляющая компания».

Организационная структура подразделений ООО «ЛИНДОР» представляет собой линейную структуру, образованную из взаимно подчиненных элементов.

Данная организационная структура управления предприятием обеспечивает эффективное распределение функций управления по подразделениям. Плюс в данной структуре в том, что генеральный директор делегирует полномочия функциональным руководителям. Минус в том, что при передаче информации от функционального руководителя генеральному директору может произойти ее искажение или потеря. Организационная структура Общества состоит из следующих подразделений: административно-управленческого аппарата, бухгалтерии, производственно-технического отдела, асфальтобетонного завода, производственного участка, отдела главного механика, административно-хозяйственного отдела. Организационная структура Общества представлена схематично в приложении В.

Базой для построения организационной структуры управления предприятием является организационная структура производства. Под производственной структурой предприятия понимают состав образующих его участков, цехов и служб, формы их взаимосвязи в процессе производства продукции. В зависимости от своего назначения цеха подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

К основным цехам относятся подразделения, занятые выполнением технологических операций по выпуску продукции, на которую специализированно предприятие или объединение.

Вспомогательные подразделения выполняют функции обеспечения бесперебойной работы основного производства, осуществляют ремонт обо-

рудования, зданий и сооружений, обеспечивают производство всеми видами энергии, оказывают необходимые транспортные услуги.

Обслуживающие подразделения занимаются изготовлением тары, переработкой отходов производства, изготовлением для нужд производства огнеупоров и т.п.

Производственная структура ООО «ЛИНДОР» состоит из следующих цехов: основной, вспомогательный и обслуживающий. Основной цех представлен следующим цехом: производственный участок. Вспомогательный цех включает в себя асфальтобетонный завод, инженерно-технический отдел, отдел главного механика, лабораторией. Обслуживающий цех, в свою очередь, состоит из административно-хозяйственного отдела, транспортного и складского хозяйства.

Общество имеет собственную производственную базу с площадками для хранения инертных материалов, гаражами и мастерскими, с собственным административным офисным зданием, на территории базы расположен железнодорожный путь, облегчающий поставку материалов на базу предприятия, собственное битумохранилище на 2000 тонн, около 40 единиц автотранспорта и вся необходимая дорожно-строительная техника для строительства, ремонта и содержания автомобильных дорог

Практически ежегодно ООО «ЛИНДОР» в целях обновления машино-тракторного парка, повышения производительности труда и качества выполнения работ приобретает технику с высокими техническими показателями, в том числе иностранного производства.

Анализ структуры основных производственных фондов проведем на основании отчета по основным средствам в таблице 2.1.1.

Из показателей таблицы видно, что стоимость основных средств за три последних года увеличивалась. Так в 2013 г. стоимость основных средств составляла 21511945,42 руб., к 2015 г. увеличилась до 95396584,68 руб. Такое увеличение произошло за счет повышения стоимости земельных участков, в 2013 г. - 2758529,81 руб., а к 2015 г. - 7220789,60 руб., машин и оборудова-

ния, в 2015 г. их стоимость составила 2695917,79 руб., это на 1877167,65 руб. больше 2013 г. за счет увеличения сооружений, в 2013г. их стоимость составляла 653120,90 руб., а к 2015 г. уже 33181220,72 руб., и транспортных средств к 2015 г. сумма составила 52134681,13 руб. амортизация основных средств также увеличилась к 2015 г. до отметки 21031155,94 руб., это на 16209132,5 руб. выше 2013 г.

Таблица 2.1.1 - Структура основных фондов ООО «ЛИНДОР», руб.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение 2015 от 2013 гг.
Стоимость ОПФ	21511945,42	75752153,19	95396584,68	73884639,26
Здания	206901,92	185358,68	163815,44	-43086,48
Земельные участки	2758529,81	7192049,81	7220789,60	4462259,79
Машины и оборудование	818750,14	1097629,77	2695917,79	1877167,65
Сооружения	653120,90	36458401,65	33181220,72	32528099,82
Транспортные средства	17074482,65	30818553,28	52134681,13	35060198,48
Другие виды основных средств	160	160	160	-
Амортизация основных средств – всего	4822023,44	9971243,91	21031155,94	16209132,5
Фондоотдача, руб.	6,3	2,3	2,5	-3,8
Фондоемкость, руб.	0,2	0,5	0,3	0,1

Важнейшими показателями эффективного использования основных фондов являются фондоотдача и фондоемкость. Снижение фондоотдачи к 2015 г. по сравнению с 2013 г. на 3,8 руб., произошло за счет снижения стоимости зданий. Фондоемкость, наоборот, увеличилась к 2015 г. на 0,1 руб. Следовательно, при низкой фондоотдаче и высокой фондоемкости организации требуется больше капитальных вложений и других ресурсов.

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии за анализируемый период наблюдается тенденция увеличения производственных мощностей.

Показатели прибыльности (доходности, рентабельности) могут иметь различные названия и форму расчета. Вычисление этих показателей это наиболее распространенный способ измерения успеха фирмы.

При анализе экономической деятельности предприятия, во время проведения финансового анализа, для оценки эффективности хозяйственной деятельности и процессов ценообразования применяют коэффициент рентабельности продаж. Оценивая экономические показатели деятельности ООО «ЛИНДОР» используем бухгалтерскую отчетность (приложение А, Б) данные, представленные в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Линдор» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	Год			Отклонение (+;-)		Динамика (%)	
	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Выручка (нетто) от продажи продукции, работ/услуг	274 742	266 005	201 752	-8 737	-64253	97%	76%
Себестоимость продукции/услуг	239 513	248 351	172 290	8 838	-76061	104%	69%
Валовая прибыль	35 229	17 654	29 462	-17 575	11808	50%	167%
Коммерческие расходы	20 944	16 831	15 453	-4 113	-1378	80%	92%
Дебиторская задолженность, млн. руб.	64 887	81 379	87 918	16 492	6 539	125%	108%
Кредиторская задолженность, млн. руб.	121 310	206 941	197 874	85 631	-9 067	171%	96%
Прибыль (убыток от продаж), млн. руб.	14 285	823	14 009	-13 462	13 186	6%	1702%
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, млн. руб.	934	1 143	1 462	209	319	122%	128%
Фонд заработной платы, млн. руб.	17 608	12 775	16 954	-4 833	4179	73%	133%
Рентабельность продаж, %	5,2%	0,3%	6,9%	-0,049	0,066		
Среднегодовая стоимость основных фондов, млн. руб.	21511,9	75752,2	95396,6	54240,3	19644,4	352%	125,9%

Анализируя данные, приведенные в таблице 2.1.2, можно прийти к выводу о достаточно нестабильном финансово-экономическом положении ООО «Линдор». Об этом говорит непрерывное падение выручки предприятия за последние три года. В 2014 году выручка уменьшилась на 8 737 тыс. руб. в сравнении с 2013, а в 2015 году стала ещё меньше на 64 253 тыс. руб.

Несмотря на это, после серьезных проблем 2014 года ООО «Линдор» удалось оправиться путём существенного сокращения издержек производства и снижения себестоимости производимой продукции и оказываемых услуг. В 2015 году себестоимость продукции/услуг составила на 76 061 тыс. руб. (31%) меньше чем в 2014 году. Также в 2015 году можно наблюдать снижение уровня кредиторской задолженности предприятия на 4% в сравнении с 2014 годом.

В результате такой экономической деятельности, после падения уровня прибыли в 2014 году на 13 462 тыс. руб., в 2015 году удалось вернуться к уровню прибыли 2013 года, превысив показатель 2014 года на 13 186 тыс. руб. и восстановив показатель рентабельности продаж, доведя его до уровня 6,9%.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды, результаты анализа

При реализации продукции на рынке необходимо учитывать, что конкурентоспособность ее зависит от двух факторов: 1) качество продукции, 2) цена продукции.

Качество и высокая оперативность проведения ремонтно-строительных дорожных работ необходимо в современном промышленном мире. За достаточно короткий период времени ООО «ЛИНДОР» утвердилось как четко работающее, проводящее работы на объектах в соответствии со всеми стандартами ремонтно-дорожного строительства.

Система контроля качества товаров, выполняемых работ и услуг является важным показателем оценки при определении конкурентоспособности бетона, производимого в ООО «ЛИНДОР» (таблица 2.2.1).

Анализируя таблицу, можно утверждать, что системе контроля качества продукции бетона ООО «ЛИНДОР» уделяется особое внимание. На предприятии сертификаты системы менеджмента качества внедрены с 2005 года.

Таблица 2.2.1 - Качество товарного бетона

Наименование	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Внутрипроизводственная система контроля качества	<p>На предприятии работает аттестованная производственная лаборатория, обеспечивающая работу по системе контроля, за качеством производимой продукции. Обеспечивается качество выпускаемой продукции в ООО «ЛИНДОР» следующими направлениями деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. При поступлении от поставщиков материалов на склад проводится входной контроль, который проводит лаборатория. При входном контроле по документам, которые удостоверяют качество полученных материалов, устанавливается соответствие требованиям, определяющим возможность использования этих материалов в производстве. 2. Осуществляется в процессе производства операционный контроль качества и проводятся периодические испытания бетонов на морозостойкость, прочность, плотность и другое. 3. Подвергается приемо-сдаточному контролю готовая продукция по таким параметрам как: жесткость, прочность, наличие и величина защитного слоя, трещиностойкость и т.п. 		
Присутствие системы сертифицированного менеджмента качества	да	да	да
Материалы, произведенные с нарушениями обязательных требований нормативных документов (доля %)	нет	нет	нет
Количество претензий и других рекламаций, полученных от заказчиков	нет	нет	нет

Также отсутствуют претензии от заказчиков к предприятию по поводу продукции произведенной с нарушениями обязательных требований нормативных документов.

На основании этого можно утверждать, что производимая продукция предприятия имеет высокий уровень качества.

Кроме того на конкурентоспособность продукции влияет техническое перевооружение, обновление технологий и расширение ассортимента продукции.

Ассортимент реализуемых строительных материалов предприятием следующий (приложение Г):

1. Асфальтобетонная смесь типов А, Б, Г, Д;
2. Черный щебень;
3. Горячий битум;
4. Песок (природный, мытый, горячий);
5. Щебень всех фракций.

Так в 2013 году предприятием в целях обновления машинотракторного парка было принято решение приобрести новую технику в лизинг 2 автомобилей МАЗ грузоподъемностью 10 тонн, экскаватор автогрейдер. Одновременно с приобретением новой техники, устаревшая техника продавалась.

В 2013 году приобретена новая асфальтосмесительная установка ДС-185 производительностью 55 тонн в час, которая позволила удовлетворить растущие потребности в асфальте, необходимом для выполнения строительно-монтажных работ. Кроме того, был куплен погрузчик Амкадор 342В и экскаватор-погрузчика Амкадор 702Е, КО-713 с пескоразбрасывателем, КАМАЗ и катка ДУ-99, 10 единиц техники, а именно: автотопливозаправщик, 2 автомобиля самосвала МАЗ грузоподъемностью 20 тонн, катки самоходные ДУ-96, ДУ-100, трактор Беларусь – 82,1, трактор ДТ-75 с бульдозерным оборудованием, автогудронатор и трал, грузопассажирская Газель.

В 2014 году были приобретены бетоносмеситель, объемом 7 м³, манипулятор на шасси МАЗ, погрузчик фронтальный Амкадор 352, трактор Беларусь-892 с погрузчиком ДМ-800, виброкаток Ammann 3,6 тонн, ГАЗель 12 мест, цистерна для перевозки воды на базе ГАЗ, объемом 4,2 м³, грузовой фургон. С учетом ввода новых мощностей и использования приобретенной техники, объем строительно-монтажных работ составил 200 млн. руб.

В связи со спецификой производства, производственная мощность ООО «ЛИНДОР» определяется по мощности основного технологического

оборудования, а именно по оборудованию для приготовления асфальтобетонных и других смесей (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Производственная мощность основного технологического оборудования

Продукция	Мощность, тонн/час	Годовой фонд рабочего времени	Годовая мощность (тонн)
Асфальто- бетон	55	1356	74580

Годовой фонд рабочего времени принимается с учетом сезонного характера работы и остановки оборудования для наладки и ремонта.

В целях совершенствования технологических процессов в течение 2013 - 2015 гг. на предприятии повышалась производительность труда, улучшалось качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг, уменьшалось время выполняемых работ, улучшались условия труда, снижалась трудоемкость, улучшались мероприятия по охране труда, сокращались издержки производства, повышались экономические показатели, расширялась номенклатура выпускаемой продукции и снижалась себестоимость производимой продукции и оказываемых услуг.

Таким образом, можно констатировать тот факт что, ООО «ЛИНДОР» проводит значительную работу, которая направлена на развитие и техническое перевооружение своего производства.

В целях определения стратегии поведения предприятия на рынке дорожной отрасли для повышения конкурентоспособности предприятия и провести эту стратегию в жизнь, руководящему составу предприятия необходимо иметь глубокое представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. Внутренняя среда предприятия дает возможность получить информацию о сильных и слабых сторонах организации, поскольку она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внешняя среда должна изучаться стратегическим управлением предприятия с целью

определения угроз и возможностей, в первую очередь для того, чтобы определить угрозы и возможности, которые она должна учитывать при определении своих целей и при их достижении [38, с.55].

Оценка внутренней среды определяет возможности и производственный потенциал, который может использовать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также определить цели организации, сформулировать миссию, т.е. определить смысл и основные направления деятельности. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т. п. [38, с.56].

Внутренняя среда имеет несколько срезов (кадровый, производственный, маркетинговый и финансовый), состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться изучению [7, с.24].

Управленческое обследование - это тот метод, который будет использоваться для диагностики внутренних проблем. В целях стратегического планирования проведем анализ пяти функциональных зон: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, организационная культура и имидж организации. Далее проведем оценку внутренней среды, чтобы выявить сильные и слабые стороны организации, поскольку для эффективной деятельности необходимо учитывать обе стороны, и слабые и сильные в таблице 2.2.3.

Анализируя данную таблицу можно сделать следующие выводы по представленным показателям.

Таблица 2.2.3 - Оценка внутренней среды ООО «ЛИНДОР»

Показатели	Оценка положения				
	лидер	выше среднего	среднее	низкое	кризисное
Кадры		+			
Маркетинг			+		
Финансы		+			
Производство			+		
Организационная культура и имидж			+		

1. Кадры. На предприятии ООО «ЛИНДОР» в течение последних трех лет осуществляется своевременность расчетов за выполненные строительно-монтажные работы, что позволяет предприятию своевременно платить заработную плату сотрудникам, кроме того, для повышения социальной защищенности работников от негативных инфляционных процессов на предприятии ежегодно проводится повышение окладов и тарифов с учетом инфляции. Премирование персонала проводится каждый месяц. Средства на оплату труда работников закладываются в фонде оплаты труда. Оплата труда работников предприятия строится на принципах объективности, соразмерности индивидуальному вкладу сотрудника в достижение целей предприятия. Каждый сотрудник имеет право знать индивидуальный порядок и критерии начисления его заработной платы, порядок начисления заработной платы отражен в «Коллективном договоре», принятым в организации.

В ООО «ЛИНДОР» оплата труда основывается на повременно-премиальной и сдельно-премиальной системах. При коллективной сдельной оплате труда заработная плата отдельного сотрудника зависит от результатов работы всего коллектива. Распределение коллективного заработка осуществляется с учётом личного вклада каждого в общие результаты труда коллектива.

В организации функционирует система оценки работы персонала. Все сотрудники Общества 1 раз в 2 года проходят процедуру деловой оценки с

целью подтверждения своего профессионализма и квалификации, а также демонстрации профессионального роста. Критериями при проведении оценки работника служат его квалификация, качественные и количественные показатели труда, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей, соблюдение трудовой дисциплины. Результатом деловой оценки являются: определение на соответствие сотрудника занимаемой должности; рекомендации о возможных направлениях развития сотрудника; зачисление в кадровый резерв; повышение или понижение в должности; повышение или понижение заработной платы; пересмотр системы стимулирования и системы оплаты труда.

2. Производство. Деятельность ООО «ЛИНДОР» заключается в строительстве и ремонте автомобильных дорог, выполнении работ по благоустройству территорий, производстве асфальта, горячего битума для собственного потребления и реализации. Однако на сегодняшний день предприятие не занимает лидирующих позиций на рынке дорожной отрасли, хотя развитие предприятия идёт непрерывно, в результате этого внедряются новые технологии, осваиваются новые виды продукции, которые могут быть востребованы и в других отраслях промышленности. В таблице 2.2.4 представлена доля занимаемая ООО «ЛИНДОР» среди подобных предприятий.

Таблица 2.2.4 – Предприятия конкуренты и их доля в дорожной отрасли г. Белгорода и Белгородской области

№ п / п	Название организации	Занимаемая доля в отрасли в 2015 году (%)
1	ООО «Спецстрой 7»	12
2	ООО «Автодорстройподрядчик»	9
3	ЗАО «Автодорстрой»	11
4	ОАО «ДСУ-6»	6
5	ООО «ЛИНДОР»	10
6	ООО «БелгородДорСтрой»	55
7	ООО «КромТЕХСтрой»	7

Как показывает анализ, ООО «ЛИНДОР» занимает четвертую позицию на рынке дорожной отрасли, т.е. занимает 10 % доли рынка после таких предприятий (по убывающей) как: ООО «БелгородДорСтрой» - 55 %, ООО «Спецстрой» - 12%, ЗАО «Автодорстрой» - 11%.

Однако, предприятие наметило перспективные направления развития на 2016 год:

1) Традиционное для общества повышение качества и снижение себестоимости работ по строительству автомобильных дорог.

2) Расширение сферы деятельности, освоение новых видов общественных работ.

3) Внедрение современных технологий производства дорожно-строительных материалов.

4) Снижение затрат на производство продукции, в том числе за счёт:

- рационального использования стратегических материалов в производстве и выполнении работ;

- ужесточения норм расхода материалов и энергоресурсов;

- усиление контроля за рациональным использованием электроэнергии, сжатого воздуха, тепловой энергии и ГСМ;

- более широкое использование совмещения профессий, активнее применять методы мотивации труда направленные на снижение издержек.

5) Освоение новых видов продукции и услуг:

- расширение номенклатуры производимой продукции.

6) Поиск новых рынков сбыта в других регионах России.

5) Заключены договора с контрагентами на выполнение работ по благоустройству территорий, строительство автодорог на сумму 58 281 500 руб.

Так же необходимо учитывать факторы риска, связанные с деятельностью предприятия. К внутренним факторам риска относятся, прежде всего, проблемы, связанные с организацией производственных процессов.

Необходимо целенаправленно проводить политику энергосбережения, поиска «узких мест» в производстве, обновления основных фондов, усилить

входной контроль качества сырья, продолжать поиск более дешевого сырья, поддерживать конкурентоспособную заработную плату.

3. Маркетинг. На предприятии утверждён и введён в действие стандарт по работе с потребителями. Настоящий стандарт устанавливает порядок сбора, обработки, прохождения, учёта и анализа запросов потребителей, а также информации с мест применения о качестве производимой продукции, выполняемых работ ООО «ЛИНДОР». Стандарт разработан в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и обязателен к применению. Маркетинговая деятельность осуществляется в соответствии с тактикой и стратегией предприятия, которые разрабатываются специалистами предприятия под руководством исполнительного директора.

Система маркетинговой информации включает: данные внутренней информации и данные внешней информации. В качестве данных внутренней информации при работе по маркетингу используется перечень показателей внутренней деятельности предприятия:

- анализ качества продукции и оказываемых услуг по поступающим от заказчиков рекламациям;

- результаты проведения проверки качества продукции на предприятии.

В качестве источников данных внешней информации используются:

- действующее законодательство России;

- информация о родственных предприятиях, полученная при участии в конференциях, выставках, на основе изучения рекламной продукции конкурентов;

- анализ качества аналогичной продукции производимой конкурентами;

- цены конкурентов на аналогичную продукцию;

- отзывы потребителей о качестве поставляемой продукции на предприятия заказчика;

- анализ преимуществ в борьбе с конкурентами.

Непосредственный сбор и первичную обработку информации осуществляют работники, занимающиеся сбытом, и представляют её исполнительному директору на основе использования разнообразной информации и проведения маркетинговых исследований:

- изучают и анализируют существующие и перспективные рынки сбыта производимой продукции, сегментирование рынка при ориентировании на рынок потребителей отрасли;

- разрабатывают прогнозы, предположения, гипотезы о предполагаемых потребностях и требованиях к продукции;

- осуществляют краткосрочное и долгосрочное прогнозирование (планирование).

Выработку стратегических решений по результатам маркетинговых исследований осуществляет генеральный директор.

Обратная связь с потребителями осуществляется практически постоянно специалистами по сбыту. Обратная связь с потребителями осуществляется при приёме и уточнении заявок на продукцию по телефону или факсу. Характеристика отношений с покупателями /заказчиками представлена в таблице 2.2.5 (приложение Д).

Целями проведения работ по обратной связи с потребителями являются:

- определение требований потребителя к производимой продукции;
- организация рекламной деятельности предприятия и осуществляемых работ;

- определение возможного рыночного спроса и области реализации продукции и выполняемых работ;

- заключение долгосрочных контрактов с заказчиками;

- определение необходимости повышения качества продукции и работ.

Таблица 2.2.5 - Характеристика отношений с покупателями /заказчиками ООО «ЛИНДОР»

Наименование продавцов	Вид продукции/ работ/услуг	Оборот (руб./за 9 мес. 2014 г.)	Доля в общем объеме поставщиков	Условия поставки/оплаты, обеспеченности взаиморасчетов	Длительность взаимоотношений
ГУ «Управление автомобильных дорог общего пользования и транспорта белгородской области»	Строительно-монтажные работы	10 022 298	4 %	Оплата после подписания форм в течение 10 дней	9 лет
МКУ «Отдел капитального строительства администрации Белгородского района»	Строительно-монтажные работы	38 629 467	15 %	Оплата после подписания форм в течение 20 дней	7 лет
ООО «Белгранкорм»	Строительно-монтажные работы	50 349 765	20 %	Предоплата от 50 до 70 %, окончательный расчет после подписания форм	7 лет
ООО «Спецстрой-7»	Строительно-монтажные работы	64 676 840	26 %	Оплата после подписания форм в течение 30 дней	1 год
ООО «Автоморстрой-подрядчик»	Строительно-монтажные работы	59 118 705	24 %	Ежемесячно в течение 10 дней, после подписания форм	2 года
ОАО «Домостроительная компания»	Строительно-монтажные работы	8 394 583	3 %	Предоплата 70%, окончательный расчет после подписания форм	3 года
Прочие			8%		
	ИТОГО		100 %		

4. Финансы. Истекший 2015 год деятельности общества был ознаменован выходом из кризисной ситуации, и предприятие достигло роста объемов производства продукции практически по всем видам деятельности.

Одним из приоритетных направлений в производстве ООО «ЛИНДОР» остаётся асфальто-бетон.

Хозяйственная деятельности за 2015 год показывают прибыль 14 009 тыс. руб., которая представлена в таблице 2.1.2. Вся прибыль была использована на увеличение оборотных средств, развитие производства, выразившееся в выполнении организационно-технических мероприятий за 2015 год, а также на предприятии стараются поддерживать увеличение заработной платы работников.

Однако, рост производительности труда отстает от роста заработной платы. Поэтому реализуемые организационно-технические мероприятия в 2013-2015 годах были направлены на внедрение технологий и управления, позволяющих повышать производительность труда и качество продукции.

5. Организационная культура и имидж предприятия.

Организационная культура в целом соответствует тем требованиям, которые предъявляются. На предприятии имеются нормативные документы для каждого подразделения, также присутствует чёткое распределение полномочий, компетенций и ответственности.

Каждый сотрудник ООО «ЛИНДОР», становясь членом трудового коллектива, должен опираться в своей деятельности на корпоративные нормы и ценности, зафиксированные во внутренних нормативных документах, в частности в Коллективном договоре.

В ООО «ЛИНДОР» приветствуются доброжелательные отношения между сотрудниками предприятия, кроме того руководство организации способствует сохранению благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Руководство предприятия поощряет обращение сотрудников обращающихся с инициативами, предложениями, идеями.

Имидж предприятия в первую очередь зависит от отношения к нему работников, потребителей, и в целом гражданского общества.

Если внутренняя среда изучается для того, чтобы определить сильные и слабые стороны организации, то внешняя среда определяет те угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и их достижении.

Анализ внешней среды предприятия предоставляет возможность определения направлений деятельности по развитию предприятия и улучшению желаемых для руководства позиций на рынке.

Произведем анализ степени влияния компонентов макросреды на ООО «ЛИНДОР» в таблице 2.2.6.

Таблица 2.2.6 - Анализ среды макроокружения ООО «ЛИНДОР»

Компоненты макроокружения	Факторы макроокружения	Возможные последствия воздействия данных факторов на деятельность организации
Экономическая	Уровень занятости, платежный баланс, темпы экономического роста, инфляция, налогообложение.	Необходим тщательный анализ ее функционирования в рыночной среде в соответствии с категориями теории макроэкономики.
Правовая	Юридические нормы, регламентирующие поведение предприятия и разрешают конфликты с точки зрения общественного блага.	Потребители и наемная рабочая сила защищены целым сводом законов, руководствуясь которыми предприятие получает возможность уверенно функционировать в постоянно изменяющейся среде.
Политическая	Государственные предприятия и учреждения, здравоохранение, социальная защита населения, образование, жилье, вопросы обороноспособности и национальной безопасности.	Дорожная отрасль в настоящее время является государственной, где государство выступает с регулирующими функциями, как через тарифную политику, так и посредством законодательных актов и иных нормативных документов.
Социальная	Население региона, его структурный и численный состав, темпы роста, возраст.	Формирование потенциального рынка потребителей, заказчиков и рынка труда.
Технико-технологическая	Состояние рынка дорожной отрасли.	Насыщение компании современными информационными технологиями

К основным категориям макросреды можно отнести следующие: социально-демографическая среда - это население региона, его структурный и численный состав, темпы роста, возраст, которые формируют потенциальный рынок потребителей на строительном рынке и рынок труда.

Изучение всего многообразия социальных факторов, учет и приспособление к их постоянному изменению способствует предпринятию повышения его конкурентоспособности. Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию своей продукцией, от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимой продукции и выполняемых услуг организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов: уровень специализированности поставщика; величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов; степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов; концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами; важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности: стоимость поставляемой продукции; гарантия качества поставляемого товара; временной график поставки товаров; пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товар, условия поставки. Характеристика отношений с поставщиками ООО «ЛИНДОР» представлена в таблице 2.2.7 (доля в общем объеме более 10 %).

Поставщики предприятия специализируются на данном виде строительной продукции. Весьма важно хорошее качество поставляемой продукции и регулярность поставок.

Изучение конкурентов направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы. Проведем сравнительный анализ цен конкурентов на бетон в г. Белгороде в таблице 2.2.8.

На основании анализа таблицы можно сделать вывод, что ООО «ЛИНДОР» занимает третью позицию по снижению уровня цен на производимую продукцию после ООО «Дом Мрамора» и ООО «БелБетон».

Таблица 2.2.7 - Основные поставщики/подрядчики ООО «ЛИНДОР»

Наименование продавцов	Вид продукции/ работ/услуг	Оборот (руб./за 9 мес. 2012 г.)	Доля в общем объеме поставщиков	Условия поставки/оплаты, обеспеченности взаиморасчетов	Длительность взаимоотношений
ООО «Битумные технологии»	Битум дорожный	8 817 852	4%	Рассрочка оплаты от 2 до 4 недель	4 года
ООО «ЛебГок-ДСФ»	Щебень	3 292 312	2%	Предоплата 100%	6 лет
ООО «Донец»	Щебень	20 930 551	10%	Рассрочка оплаты от 2 до 4 недель	2 года
ООО «Хадвей»	Щебень	10 514 917	5%	Рассрочка оплаты от 2 до 4 недель	1 год
ООО «Центрстрой»	Щебень	6 026 625	3%	Рассрочка оплаты от 2 до 4 недель	1 год
ООО «Белгородский завод архитектурного бетона»	Щебень, трот. плитка	11 182 487	5%	Рассрочка оплаты от 2 до 4 недель	2 года
ООО «Белсмарт-логистика»	Щебень	6 320 496	3%	Рассрочка оплаты от 2 до 4 недель	2 года
ООО «Топливная компания НПК»	Битум дорожный	11 257 448	5%	Рассрочка оплаты от 2 до 4 недель	2 года
ООО ТД Транс-Сервис	Битум дорожный	5 059 000	2%	Рассрочка оплаты от 2 до 4 недель	3 года
ООО «Белавтобизнес»	Строительная техника	5 550 000	2%	Предоплата 100%	4 года
ООО «Виртген-Интернационал-Сервис»	Строительная техника	118 398737	9%	Предоплата 50%, окончательный расчет при подписании акта	1 год

продолжение таблицы 2.2.7

ООО «Предприятие Управляющая компания»	Топливо	4 584 105	2%	Рассрочка оплаты 2 недели	3 года
ООО «Ренессанс-строй»	Щебень	9 502 766	5%	Рассрочка оплаты от 2 до 4 недель	2 года
ООО «Скала»	Щебень	11 790 757	6%	Рассрочка оплаты от 2 до 4 недель	3 года
Прочие			37%		
	ИТОГО		100,00%		

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Таблица 2.2.8 - Цены на бетон конкурентов в г. Белгороде

п/п	Марка бетона	Организация					
		ОАО «БЗ АР-БЕТ»	ЖБИ 1	ООО «Со-временный Дом»	ООО «Дом Мрамора»	БелБетон	ООО «ЛИНДОР»
		Цена за 1 м3 с НДС (самовывоз с базы)					
	М 100	3 335	3 021	3 250	2 970	2 850	3 095
	М 150	3 570	3 555	3 560	3 250	3 200	3 295
	М 200	3 700	3 971	3 740	3 350	3 600	3 445
	М250	4 175	-	4 180	3 710	3 600	3 895
	М 300	4 400	-	4 440	3 910	3850	4 095
	М 350	4 615	-	5 150	4 050	4000	4295
	М 400	4 925	-	5 150	-	-	4 590

PEST - анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов. PEST - анализ для ООО «ЛИНДОР» приведен в таблице 2.2.9.

Для проведения SWOT - анализа необходимо, прежде всего, оценить возможности и угрозы с точки зрения вероятности их реализации и степени влияния на предприятие. Для этих целей были построены матрицы возможностей и угроз, в которых представлены наиболее важные по нашему мнению возможности и угрозы, отраженные в таблицах 2.2.10 и 2.2.11.

Таблица 2.2.9 - PEST - анализ ООО «ЛИНДОР»

Политика		P	Экономика		E
1	Изменение законодательства РФ		1	Инфляция	
2	Государственное регулирование в отрасли		2	Динамика занятости	
3	Государственное регулирование конкуренции		3	Платежеспособный спрос	
			4	Затраты предприятия	
			5	Затраты на производство продукции и выполняемых работ предприятием	
			6	Затраты на сырье предприятия	
			7	Затраты на коммуникации	
Социум		S	Технология		T
	Изменения в базовых ценностях		1	Новые продукты	
	Изменения в стиле и уровне жизни		2	Развитие технологий	
	Отношение к труду и отдыху				
	Демографические изменения				
	Влияние СМИ				

Таблица 2.2.10 - Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние реализации возможностей на деятельность предприятия		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	Получение беспроцентных кредитов или под низкие проценты	Снижение налогового бремени на предприятия	
Средняя		Покупка современного, но более дешевого оборудования	
Низкая			

Таблица 2.2.11 - Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое	тяжелое	Легкие угрозы
Высокая		Усиление конкурентной борьбы	1. Рост цен на материалы и выполняемые работы, рост тарифов на грузовые перевозки 2. Перебои в поставке материалов	
Средняя				
Низкая				

Результаты SWOT-анализа деятельности ООО «ЛИНДОР» представлены в таблице 2.2.12.

Таблица 2.2.11 - SWOT-анализ ООО «ЛИНДОР»

	<p>Возможности:</p> <p>Получение беспроцентных кредитов или под низкие проценты.</p> <p>Снижение налогового бремени на малые предприятия.</p> <p>Появление прогрессивного оборудования, но более дешевого, чем импортного.</p>	<p>Угрозы:</p> <p>Инфляция, усиление конкурентной борьбы, перебои в поставке материалов.</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>использование современных ресурсосберегающих технологий в процессе производства, высокая оборачиваемость капитала, низкая цена на продукцию, уникальность дизайна</p>	<p>Наращивание прибыли за счет использования собственного капитала.</p> <p>Сохранение конкурентоспособного уровня цены.</p> <p>Совершенствование технологий и приобретение дополнительного оборудования.</p>	<p>– поддержание низкого уровня себестоимости продукции за счет перехода на самообеспечение материалом,</p> <p>– стратегия развития ассортимента продукции и работ,</p> <p>– поддержание цены на низком уровне.</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>большинство оборудования морально устарело</p>	<p>– стабилизация финансового положения предприятия</p> <p>– сохранение конкурентных позиций</p>	<p>– стратегия развития рынка,</p> <p>– экономия материала.</p>

На основании данной таблицы видно, какие направления деятельности должны быть учтены ООО «ЛИНДОР» при разработке стратегии поведения на рынке, и повышения его конкурентоспособности.

Таким образом, по результатам анализа видно, что руководству предприятия следует обратить внимание на усиление конкурентных позиций, а также можно предложить рекомендации по продвижению на внешний рынок, т.е. расширять географию рынка сбыта.

Таким образом, анализ показателя чистых активов данного предприятия показал, что за отчетный период величина чистых активов незначительно увеличилась, но это свидетельствует об улучшении финансового положения предприятия.

При анализе собственного оборотного капитала получили его увеличение за отчетный период. За анализируемый период собственные оборотные средства увеличились на 34323 тыс. руб.

Рост этого показателя является свидетельством улучшения финансовой устойчивости и улучшения степени ликвидности предприятия. На данный период времени предприятие является платежеспособным, находится в нормальном финансовом состоянии. Значение общего показателя ликвидности говорит об увеличении платежеспособности предприятия. В целом предприятие обладает достаточной ликвидностью.

2.3 Рекомендуемая система мониторинга внутренней и внешней среды по повышению конкурентоспособности

Обследование предприятия происходит с помощью маркетинговых исследований и мониторинга рынка. На современном этапе общественного развития необходимыми условиями достижения успеха в бизнесе является ориентация на потребителей и конкурентов, гибкая адаптация к рыночной конъюнктуре, которая, вдобавок, постоянно изменяется. При таких условиях особую важность для достижения успеха на рынке приобретают маркетинговые исследования или, немного упрощая, исследования рынка.

Исследования рынка значительно уменьшают неопределенность при принятии важных маркетинговых решений, что позволяет эффективно

распределять экономический потенциал для достижения новых высот в бизнесе. Маркетинговые исследования, изучение внешней и внутренней среды и её регулярный мониторинг для любого предприятия является важным элементом стратегии успешного развития в условиях рыночной экономики. Роль исследований возрастает многократно в условиях несформированности своего сегмента рынка или при неопределенности нового бизнеса.

При разработке стратегии выживания и продвижения на рынке, кроме особенностей своих потребителей, любой фирме приходится учитывать и другие факторы, влияющие на успех ее деятельности: конкурентов, положение и имидж фирмы на рынке, востребованность предлагаемого ассортимента товаров/услуг, динамику спроса во времени, географический охват.

При помощи комплексного маркетингового исследования решаются следующие задачи: изучение характеристик рынка, потенциальных его возможностей, анализ распределения долей рынка между фирмами, анализ сбыта, изучение тенденций деловой активности, изучение товаров конкурентов, краткосрочное прогнозирование, изучение реакции на новый товар и его потенциала, долгосрочное прогнозирование, изучение политики цен.

Для достижения этой цели перед маркетинговым исследованием ставят следующие задачи:

- сбор, обработка и сводка информации;
- оценка и анализ конъюнктуры рынка;
- оценка, анализ и прогнозирование собственных возможностей фирмы;
- оценка и анализ возможностей и активности конкурентов (доля конкурентов в сегменте рынка, доля прибыли в цене);
- постоянные замеры количественных параметров рынка и определение его емкости;
- прогнозирование спроса (прогноз реализованного спроса + неудовлетворенный спрос);
- выявление и оценка коммерческого риска;

- информационно-аналитическое обоснование маркетинговых стратегий и маркетинговых программ;
- информационно-аналитическое обеспечение стратегий ценообразования;
- выявление предпочтений и мнений потребителей;
- оценка эффективности рекламы;
- тестирование товара;
- постоянный контроль над ходом выполнения программ маркетинга;
- анализ эффективности товародвижения.

Для контроля над ситуацией необходимо иметь информацию по следующим направлениям:

- как часто потребитель из множества одинаковых предложений выбирает данную фирму, или как часто он же делает свой выбор в пользу конкурентов, чем при этом руководствуется клиент;
- какие именно товары/услуги из всего ассортимента, предлагаемого фирмой, пользуются наибольшим и наименьшим спросом (включая конкретную модель, маркировку, фасовку, единицу измерения, производство и другие параметры), в том числе в сравнении с конкурентами;
- какие товары/услуги, отсутствующие у данной фирмы, но предлагаемые конкурентами, пользуются наибольшим спросом в настоящее время;
- какую долю составляет тот или иной товар/услуга или в целом весь ассортимент фирмы в общей массе аналогичных товаров/услуг, имеющих во всех предприятиях данного вида деятельности в городе, в регионе, в группе регионов, каково процентное соотношение предложений между фирмами города, региона;
- как изменяются данные показатели в динамике в разрезе различных интервалов: часы, дни, недели, месяцы.

От того, насколько полна и точна информация по этим вопросам, зависит степень риска руководства компании при принятии решений и эффективность разработанной стратегии. Из этого следует важность для предприя-

тия систематической деятельности по сбору и анализу данных о рынке, обеспечивающих менеджеров необходимой для принятия решений информацией.

По результатам проведенного анализа внутренней и внешней среды ООО «Линдор» можно определить следующие пути повышения эффективности деятельности предприятия.

Изменение организационной структуры предприятия. В ООО «Линдор» как таковой не проводится тщательный мониторинг внутренней и внешней среды, так как отсутствует специалист в области маркетинга, поверхностный анализ проводит руководитель и менеджеры в ходе работы, что является неэффективным для деятельности предприятия и самих работников. К сожалению, российская действительность такова, что руководители предприятий осуществляют руководство самостоятельно, часто интуитивными методами, без учета мнения специалистов и складывающихся внешних обстоятельств. Необходимо ввести должность маркетолога, который бы проводил все необходимые маркетинговые исследования, для обеспечения максимально эффективной работы компании, повышая отдачу от ее деятельности с помощью всего комплекса маркетинга.

Маркетолог будет непосредственно напрямую подчиняться руководителю предприятия. Но кроме этого на предприятии должна быть взаимосвязь специалиста по маркетингу с менеджерами по продажам, так как, исследуя рынки товаров и услуг, предоставляемых ООО «Линдор», маркетолог будет определять каким заказчикам, какой отрасли необходимо менеджеру предложить свой товар или услуги, и составить отчетность по предполагаемому объему продаж.

Задачи, которые необходимо выполнять маркетологу в данной организации:

- изучение рынка сбыта продаваемого товара, тенденций его развития; прогнозирование объема продаж по сувенирной и полиграфической продукции и модульной рекламы;

- исследование факторов, оказывающих влияние на спрос на товар (услугу);
- стимулирование сбыта;
- совершенствование информационного обеспечения проводимых исследований; разработка программ по стимулированию спроса и сбыта;
- ведение контроля сбыта, постоянного анализа по объему и выручке;
- разработка планов продвижения продукции;
- определение маркетинговых бюджетов;
- анализ целевой аудитории и рынка;
- прогнозирование колебаний спроса и предложения;
- организация исследований, мероприятий, акций, рекламных кампаний, участия на выставках;
- определение сегментов рынка по сувенирной и полиграфической продукции и модульной рекламы;
- мониторинг рынка конкурентов;
- исследование потребительских предпочтений.

Так же целесообразным проводить маркетинговые исследования с помощью ABC-анализа и по принципу Парето.

ABC-анализ - метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. ABC-анализ - анализ товарных запасов путём деления на три категории:

- A - наиболее ценные,
- B - промежуточные,
- C - наименее ценные.

По сути, ABC-анализ - это ранжирование ассортимента по разным параметрам. Ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж - всё, что имеет достаточное количество статистических данных. Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

На ООО «Линдор» этот анализ можно применить следующим образом. В категорию А отнести наиболее ценных и постоянных клиентов, в категорию В - можно отнести наименее платежеспособных, но постоянных, в категорию С - наименее ценных, которые могут обратиться всего лишь один раз.

Принцип Парето - эмпирическое правило, в наиболее общем виде формулируется, как «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий - лишь 20 % результата». Может использоваться как базовый принцип для оптимизации какой-либо деятельности: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть не оправданны.

Принцип Парето в ООО «Линдор» работает следующим образом. Существует 3 направления – бетон, щебень, песок. На бетон и щебень затрачивается очень много усилий и финансовых затрат, т.е. условно говоря 80%, результат получается все лишь на 20%. И соответственно, на песок затрат и усилий всего лишь на 20%, зато результат получается на 80%.

Введение должности маркетолога позволит оптимизировать продажи, уменьшить недостаток оборотных средств, увеличить доходы предприятия, т.е. позволит устранить многие слабые стороны предприятия.

Бюджет маркетинга одна из весьма сложных задач, с которыми приходится иметь дело руководителям фирмы. Бюджет маркетинга включает в себя: расходы на исследования рынков, на обеспечение конкурентоспособности товара, на информационную связь с покупателями, на организацию товародвижения и сбытовой сети. Финансовые средства на перечисленные мероприятия черпаются из прибыли, которая без таких расходов была бы по своей массе значительно большей, однако, с другой стороны, без расходов на маркетинг вряд ли удастся в современных условиях продать достаточное количество единиц товара, чтобы окупить затраты на исследовательские работы, не говоря уже о получении прибыли. Поэтому выделение средств на

маркетинг – это решение оптимизационной задачи с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету, то есть задачи типично прогностической. Влияние переменных к тому же, как правило, нелинейно и само должно определяться эмпирическим путем. Вот почему в определении бюджета маркетинга такую большую роль играют традиции, опыт высших руководителей фирмы и анализ маркетинговых расходов фирм-конкурентов.

Эффективность данного предложения, невозможно измерить количественно, невозможно сказать какую именно прибыль принесет изменение в организационной структуре предприятия. Современный рынок постоянно меняется и совершенствуется, и успешно работать могут только те компании, которые владеют всеми стратегиями и инструментарием маркетинговой деятельности. Постоянное развитие и успех компании во многом зависит от профессионализма маркетолога и от того, насколько целенаправленна маркетинговая политика в целом.

Мониторинг внешней среды предполагает постоянное или систематическое слежение за различными компонентами, составляющими макро- и микросреду компании. В теории и практике маркетинга не существует единой схемы, по которой следует проводить мониторинг внешней среды. Каждая компания разрабатывает свою, наиболее приемлемую и адаптированную под конкретные задачи модель мониторинга. Однако при ее разработке следует учитывать общие требования к мониторингу внешней среды.

Мониторинг рынков ООО «Линдор» следует проводить на основе характеристик портфеля продукции, потребителей, конкурентов, рынка (региона, страны, территории).

Рекомендуемая частота реализации маркетингового мониторинга элементов внешней среды в ООО «Линдор» представлена в таблице 2.3.1. Наиболее часто предприятию следует осуществлять мониторинг рыночных тенденций, рыночной доли на рынке, а также степени удовлетворения потребителей предлагаемой им производимой продукцией.

Таблица 2.3.1 – Рекомендуемая частота реализации маркетингового мониторинга внешней среды для ООО «Линдор»

№ п/п	Направления маркетинговых исследований	Частота реализации, %
1	Рыночные тенденции	94
2	Рыночная доля	88
3	Удовлетворенность потребителей	87
4	Сегментация рынка	84
5	Рыночный потенциал	78
6	Испытание концепции нового товара	78
7	Отношение к торговым маркам	76
8	Конкурентные цены	71
9	Средства массовой информации	70
10	Имидж и репутация предприятия	65
11	Тестирование продуктов	64
12	Тестирование рынка	55
13	Оценка деятельности посредников	35
14	Международные исследования	33

Комплексное изучение внешнего рынка составляет основу формирования всей производственно-сбытовой политики ООО «Линдор» и является тем инструментом, который должен способствовать обоснованности принимаемых управленческих решений.

Без четкого выявления проблемы невозможно собрать необходимую информацию для маркетингового исследования. В центре маркетингового мониторинга ООО «Линдор» анализируемая проблема выступает как своего рода познание определенных сторон жизни, количественных и качественных изменений, тенденций развития, причин и других характеристик какого-либо явления или процесса. Целесообразно проводить выборочные маркетинговые исследования рынка поставщиков по позициям, наиболее весомым в общей статье затрат на ежемесячные закупки (рисунок 2.3.1).

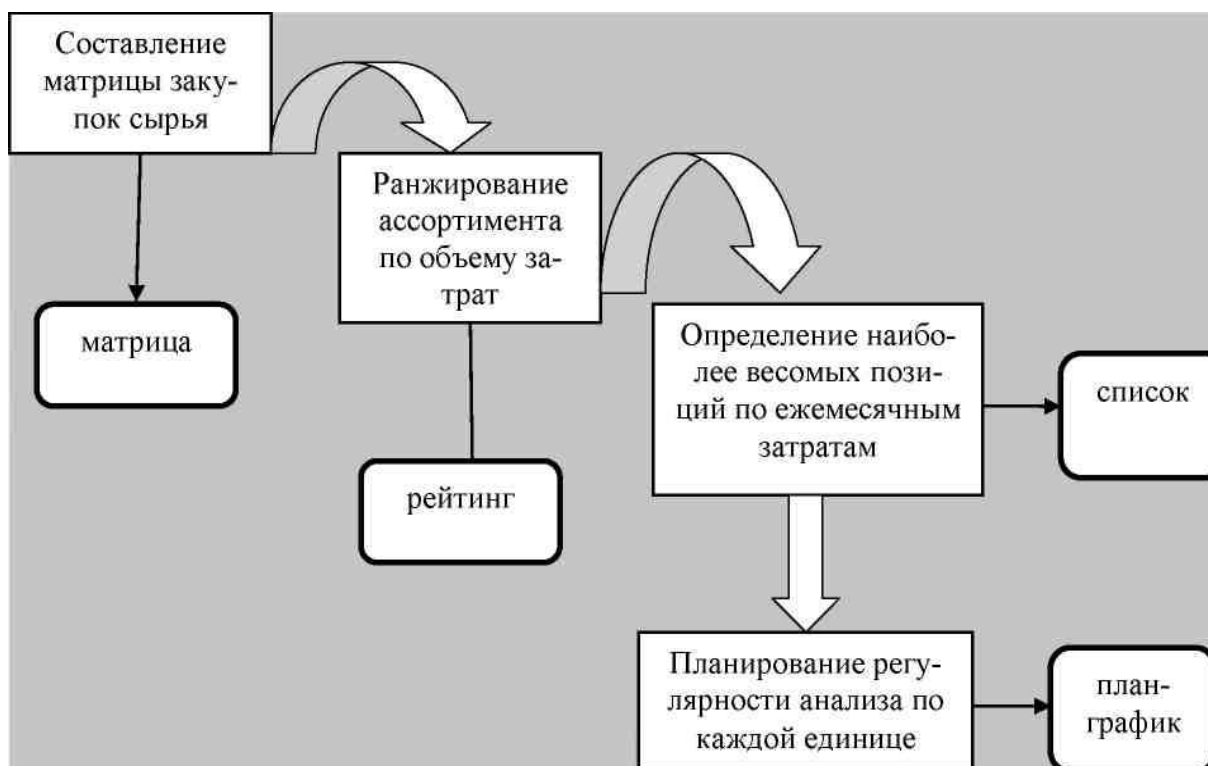


Рисунок 2.3.1 - Определение регулярности проведения маркетингового мониторинга по позициям структуры сырья ООО «Линдор»

На первом этапе необходимо выделение ассортиментных единиц для анализа. Для этого необходимо составить матрицу закупок по категориям сырья (объем закупок, затраты на закупку по каждому виду продуктов). Источником информации будет бухгалтерская отчетность по закупкам сырья за месяц.

Следующий этап – определение наиболее весомых категорий и наименований продуктов в матрице закупок компании. Для ООО «Линдор» это: битум дорожный, щебень, строительная техника. Весомость можно определить на основании общего объема продукции и затрат в месяц на эту продукцию.

На последнем этапе необходимо составить план-график мониторинга по каждому продукту, входящему в выделенную «стратегическую» группу по закупкам. Регулярность мониторинга по каждому продукту - 1-2 раза в год.

Далее определим, каким образом необходимо выбирать поставщиков сырья для маркетингового мониторинга. В первую очередь надо отсортиро-

вать поставщиков по возрастающей цене поставки и вывести минимальную, максимальную и среднюю цену поставки. Затем необходимо сравнить цены альтернативных поставщиков с закупочными ценами осуществляемых поставок, определить рейтинг используемых поставщиков в отсортированном по цене списке. После этого необходимо рассчитать величину упущенной выгоды от закупки товара по текущим ценам по сравнению с минимальными и средними ценами альтернативных поставщиков. Предлагаем следующую схему, таблица 2.3.2. Упущенная выгода в месяц будет равна произведению среднемесячного объема закупки товара на разницу текущей и альтернативных цен.

Таблица 2.3.2 - Анализ закупочных цен на продукцию по поставщикам ООО «Линдор», удовлетворяющим всем условиям поставки

Поставщик	Цена руб./м ³	Затраты в месяц, тыс. руб.	Упущенная выгода (прибыль) по средней цене, млн руб.	Упущенная выгода (прибыль) по минимальной цене, млн руб.
ООО «Битумные технологии»	158	18,96	0,9	1,2
ООО «Белгородский завод Архитектурного бетона»	155	18,6	1,2	1,28
ООО «Хадвей»	70	60,96	1,8	2,1
ООО «ТрансСервис»	7	21,0	0,8	0,9

Таким образом, на основании данных таблицы могут быть рассмотрены цены поставщиков ООО «Линдор» и среднерыночные цены. На основании анализа цен поставщиков делаются выводы, выгодна ли цена для ООО «Линдор» или имеет упущенную выгоду.

Установив максимальную упущенную выгоду по определенному поставщику, необходимо организовать пробную поставку (рисунок 2.3.2).

Итак, мониторинг поставщиков по основным видам закупок может дать экономии расходов ООО «Линдор» до 30-40%.

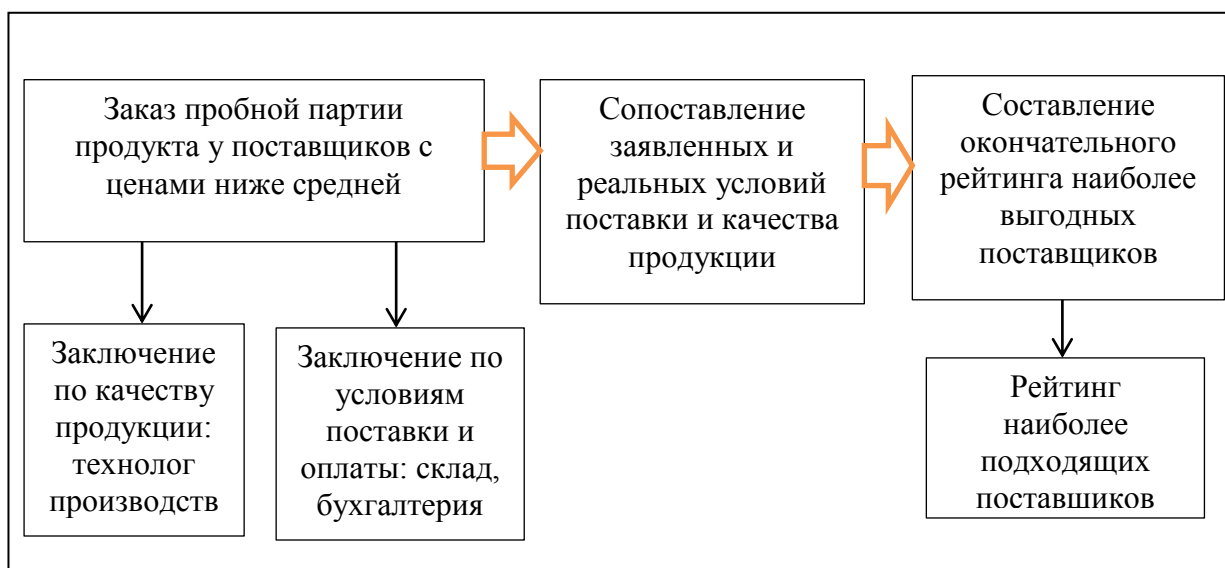
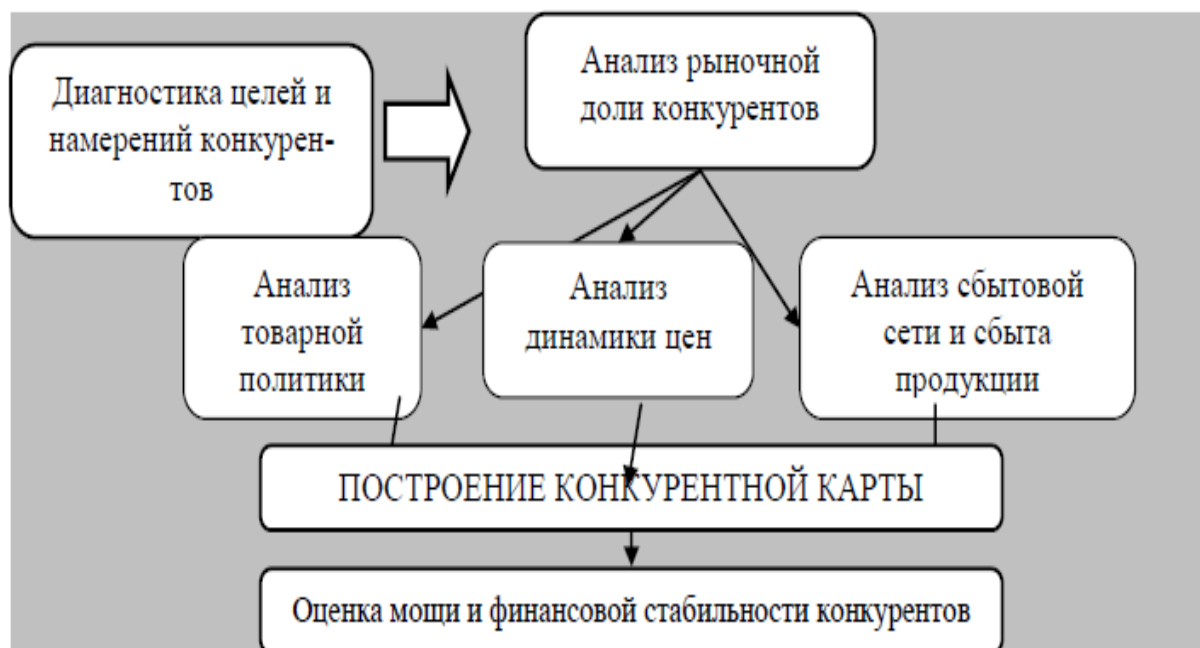


Рисунок 2.3.2 - Определение наиболее подходящих поставщиков продукции для ООО «Линдор»

Если упущенная выгода, рассчитанная по средней альтернативной цене, будет составлять менее 10-20% от объема закупки, работа по мониторингу поставщиков может быть признана удовлетворительной. Общие трудозатраты на проведение мониторинга рынка поставщиков по одной позиции составляют от 2 до 5 рабочих дней сотрудника центра маркетингового мониторинга.

На данном этапе развития ООО «Линдор» наиболее важным и существенным является исследование конкурентов. Программу по их мониторингу компании предлагается осуществлять по схеме, представленной на рисунке 2.3.3.

По окончании исследования конкурентов необходимо заполнить таблицу, в которой будут обобщены основные аспекты деятельности главных конкурентов компании (таблица 2.3.3).



**Рисунок 2.3.3 - Структурный анализ мониторинга конкурентов
ООО «Линдор»**

**Таблица 2.3.3 - Основные аспекты анализа деятельности конкурентов
ООО «Линдор»**

Название предприятия	Плюсы и минусы в деятельности	Доля рынка, %	Отличительные конкурентные преимущества
ООО «Спецстрой 7»	Перспектива расширения производственной мощности, небольшое количество собственных средств	5	Низкие издержки производства и реализации продукции
ООО «Автодорстрой-подрядчик»	Низкое качество продукции/низкие цены	6	Низкие рыночные цены
ЗАО «Автодорстрой»	Высокая диверсификация бизнеса/хорошие финансовые возможности	15	Высокое качество товара
ОАО «ДСУ-6»	Лояльность потребителей/возможность поглощения	12	Известность торговых марок

Мониторинг рынка товаров и услуг является важной мерой повышения эффективности деятельности ООО «Линдор». Рекомендуется проводить систематические маркетинговые исследования региональных потребителей кондитерской продукции в целях дальнейшего расширения географии сбыта и

возможностей дистрибуции, а также увеличения конкурентоспособности предприятия. Данный маркетинговый мониторинг рекомендуется проводить регулярно, чередуя привлечение и непривлечение сторонних экспертов, что позволит получить наиболее достоверные результаты в короткие сроки, а также снизить затраты на проведение исследований.

Для анализа результатов маркетингового исследования рекомендуется приобрести программное обеспечение «Маркетинг-Эксперт» (таблица 2.3.4). Ввод информации осуществляется в виде естественных самоочевидных оценок по принципу «хуже/лучше», «важно/второстепенно». Вводимые качественные данные преобразуются системой в количественные, что позволяет проводить соответствующие расчеты.

Таблица 2.3.4 – Преимущества программной системы «Маркетинг-Эксперт»

Общие преимущества программы	Преимущества непосредственно для ООО «Линдор»
Может использоваться на предприятиях разных видов деятельности	Позволит оценить рыночные позиции предприятия
Простота терминологии интерфейса	Вводимые качественные данные преобразует в количественные
Базируется на основных маркетинговых методиках	Даст возможность оценить сильные и слабые стороны в рекламной и маркетинговой политике
	Поможет получить комплекс рекомендаций по укреплению позиций на рынке

Программная система «Маркетинг-Эксперт» представляет собой удобный и эффективный инструментарий, позволяющий оценить рыночные позиции предприятия в условиях конкуренции (рисунок 2.3.4).

В числе методик, на которых базируется «Маркетинг-Эксперт», – SWOT-анализ и модель Розенберга, метод 4P, матрица Ансоффа. Благодаря программной системе «Маркетинг-Эксперт» ООО «Линдор» сможет оценить свои сильные и слабые стороны в рекламной и маркетинговой политике и получить комплекс рекомендаций по укреплению позиций на рынке.

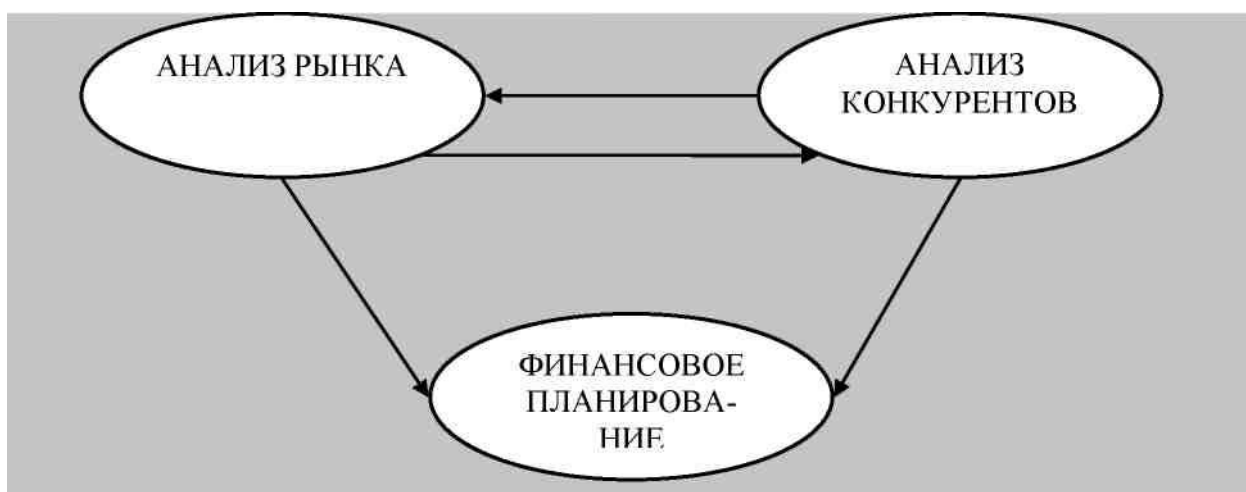


Рисунок 2.3.4 – Возможности системы «Маркетинг-Эксперт»

Стоимость данного программного обеспечения составляет в среднем 34,2 тыс. руб. Обобщим все расходы на реализацию мероприятий программы маркетингового мониторинга внешней среды на 2016 календарный год (таблица 2.3.5).

Таблица 2.3.5 – Расходы на мероприятия по мониторингу внешней среды ООО «Линдор», руб.

СТАТЬЯ РАСХОДОВ	ВЕЛИЧИНА ЗАТРАТ
1. Расходы на исследования	
Исследования потребителей	
Канцелярские расходы	96
Затраты на монтаж и печать анкетных листовок	40
Затраты на телефонные переговоры, электронную почту, Интернет	100
Организационные вопросы	200
Прочие и дополнительные расходы	34,9
Всего	470, 926
Исследования конкурентов	
Затраты на телефонные переговоры, электронную почту, Интернет	450
Консультационные и информационные услуги	500
Прочие и дополнительные расходы	600
Всего	1 550
Исследования поставщиков и посредников	
Затраты на телефонные переговоры, электронную почту, Интернет	900
Консультационные и информационные услуги	450
Прочие и дополнительные расходы	2 097
Всего	3 447
Исследования макросреды	
Затраты на телефонные переговоры, электронную почту, Интернет	450

продолжение таблицы 2.3.5	
Консультационные и информационные услуги	1 000
Прочие и дополнительные расходы	2 082
Всего	3 532
Затраты на телефонные переговоры, электронную почту, Интернет	1 500
Консультационные и информационные услуги	4 000
Прочие и дополнительные расходы	2 830
Всего	8 330
2. Расходы на обработку и представление информации (система «Маркет-Эксперт»)	500
Инвестирование средств из низкорентабельных в наиболее перспективные товарные группы	2 700
ИТОГО	20 530

Результаты расчета эффективности маркетинговых мероприятий, исходя из прогноза, что прибыль увеличится на 25%, представлены в таблице 2.3.6.

Таблица 2.3.6 – Результаты расчета эффективности реализации программы маркетингового мониторинга рынка в ООО «Линдор» на 2016 г.

Показатель	2016 год
1. Рост количественных показателей:	
Рост прибыли продаж, тыс. руб.	3600,0
Снижение издержек, тыс. руб.	1345,0
Оптимизация ассортимента, тыс. руб.	2200,
Увеличение количества заключенных договоров, шт.	25
Выручка от реализации продукции по новым договорам, тыс. руб.	2380,0
2. Достижение качественных целей, %:	
– комплексность информации	92
– качество обработки и представления информации	84
– рост конкурентоспособности предприятия	79
– повышение качества собранной информации	75
– качество принимаемых управленческих решений	72
– повышение имиджа и репутации компании	38

По данным таблицы 2.3.6 можно сказать, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы маркетингового мониторинга рынка в ООО «Линдор» существенно повысят экономические результаты деятельности и конкурентоспособность предприятия.

Таким образом, при использовании системы маркетингового мониторинга в ООО «Линдор» в течение определенного периода появится возможность более взвешенно позиционировать себя среди предприятий-конкурентов, а также осуществлять наблюдение и анализ изменения своего экономического состояния, отслеживать отраслевые тенденции. Это даст возможность разрабатывать стратегию диверсификации, корректировать инвестиционные планы, а также более четко формулировать маркетинговые стратегии компании.

Позитивными результатами использования данных системы маркетингового мониторинга в деятельности ООО «Линдор» являются:

- принципиальное повышение степени независимости, объективности и оперативности в оценке экономических процессов;
- создание необходимой основы для дальнейшего совершенствования инструментов стратегического управления предприятием и повышения его конкурентоспособности;
- повышение качества и обоснованности принятия управленческих решений на всех уровнях управления в компании;
- улучшение скорости и качества документационно-информационного обмена между подразделениями предприятия;
- рост экономических результатов деятельности предприятия, доли рынка, имиджа, репутации и конкурентоспособности компании.

Полученные результаты наглядно свидетельствуют о том, что практическое осуществление предлагаемой программы маркетингового мониторинга внешней среды повысит конечные результаты деятельности предприятия, качество и скорость принятия управленческих решений и конкурентоспособность ООО «Линдор».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование проводилось в ООО «Линдор» образованное в 2003 году. Основными видами деятельности являются строительство и ремонт автомобильных дорог, производство асфальта.

За сравнительно небольшой срок предприятие зарекомендовало себя как четко работающее, проводящее работы на объектах в соответствии со всеми стандартами ремонтно-дорожного строительства.

Исходя из полученных данных, удалось сделать вывод, что ООО «Линдор» занимает лидирующие позиции на сегменте битуминозных смесей, но сильно уступает таким гигантам как ООО «Завод ЖБК-1» и ОАО «Белгород-СтройДеталь» на сегменте товарного бетона.

Проведенный анализ технических и стоимостных характеристик продукции ООО «Линдор» показывает, что она не обладает какими-то яркими конкурентными преимуществами, а выбранная оборонительная стратегия, хоть и позволяет удерживать занятую рыночную нишу с минимальными для ООО «Линдор» потерями, но с годами приводит к снижению потребительского спроса и потере рыночной доли.

В результате проведенного анализа внешней и внутренней среды предприятия нами было выявлено, что на предприятии слабо используется системы мониторинга.

В целях повышения конкурентоспособности ООО «Линдор» был предложен механизм проведения маркетингового мониторинга.

Изменение организационной структуры предприятия. В ООО «Линдор» как таковой не проводится тщательный мониторинг внутренней и внешней среды, так как отсутствует специалист в области маркетинга, поверхностный анализ проводит руководитель и менеджеры в ходе работы, что является неэффективным для деятельности компании и самих работников.

Необходимо ввести должность маркетолога, который бы проводил все необходимые маркетинговые исследования, для обеспечения максимально

эффективной работы компании, повышая отдачу от ее деятельности с помощью всего комплекса маркетинга.

Задачи, которые необходимо выполнять маркетологу в данной организации:

- изучение рынка сбыта продаваемого товара, тенденций его развития; прогнозирование объема продаж по сувенирной и полиграфической продукции и модульной рекламы;
- исследование факторов, оказывающих влияние на спрос на товар (услугу);
- стимулирование сбыта;
- совершенствование информационного обеспечения проводимых исследований; разработка программ по стимулированию спроса и сбыта;
- ведение контроля сбыта, постоянного анализа по объему и выручке;
- разработка планов продвижения продукции;
- определение маркетинговых бюджетов;
- анализ целевой аудитории и рынка;
- прогнозирование колебаний спроса и предложения;
- организация исследований, мероприятий, акций, рекламных кампаний, участия на выставках;
- определение сегментов рынка по сувенирной и полиграфической продукции и модульной рекламы;
- мониторинг рынка конкурентов;
- исследование потребительских предпочтений.

Так же целесообразным проводить маркетинговые исследования с помощью ABC-анализа и по принципу Парето.

ABC-анализ - метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности.

Рекомендуем частоту реализации маркетингового мониторинга элементов внешней среды в ООО «Линдор». Наиболее часто компании следует осуществлять мониторинг рыночных тенденций, рыночной доли на рынке, а

также степени удовлетворения потребителей предлагаемой им производимой продукцией. Мониторинг рынков ООО «Линдор» следует проводить на основе характеристик портфеля продукции, потребителей, конкурентов, рынка (региона, страны, территории).

Целесообразно проводить выборочные маркетинговые исследования рынка поставщиков по позициям, наиболее весомым в общей статье затрат на ежемесячные закупки.

Для анализа результатов маркетингового исследования рекомендуется приобрести программное обеспечение «Маркетинг-Эксперт». Ввод информации осуществляется в виде естественных самоочевидных оценок по принципу «хуже/лучше», «важно/второстепенно». Вводимые качественные данные преобразуются системой в количественные, что позволяет проводить соответствующие расчеты.

Программная система «Маркетинг-Эксперт» представляет собой удобный и эффективный инструмент, позволяющий оценить рыночные позиции предприятия в условиях конкуренции.

В числе методик, на которых базируется «Маркетинг-Эксперт», – SWOT-анализ и модель Розенберга, метод 4P, матрица Ансоффа. Благодаря программной системе «Маркетинг-Эксперт» ООО «Линдор» сможет оценить свои сильные и слабые стороны в рекламной и маркетинговой политике и получить комплекс рекомендаций по укреплению позиций на рынке.

Таким образом, при использовании системы маркетингового мониторинга в ООО «Линдор» в течение определенного периода появится возможность более взвешенно позиционировать себя среди предприятий-конкурентов, а также осуществлять наблюдение и анализ изменения своего экономического состояния, отслеживать отраслевые тенденции. Это даст возможность разрабатывать стратегию диверсификации, корректировать инвестиционные планы, а также более четко формулировать маркетинговые стратегии компании.

Позитивными результатами использования данных системы маркетингового мониторинга в деятельности ООО «Линдор» являются:

- принципиальное повышение степени независимости, объективности и оперативности в оценке экономических процессов;
- создание необходимой основы для дальнейшего совершенствования инструментов стратегического управления предприятием и повышения его конкурентоспособности;
- повышение качества и обоснованности принятия управленческих решений на всех уровнях управления в компании;
- улучшение скорости и качества документационно-информационного обмена между подразделениями предприятия;
- рост экономических результатов деятельности предприятия, доли рынка, имиджа, репутации и конкурентоспособности компании.

Список литературы

1. **Аакер Д.** Маркетинговые исследования. 7-е издание. / Д. Аакер Д. Кумар В., Дэй Дж. – СПб.: Питер, 2004. – 848 с.
2. **Багиев Г. Л.** Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич В. М. – СПб.: Питер, 2010. – 576 с.
3. **Блюм М. А.** Маркетинг рекламы/ М.А.Блюм, Б.И.Герасимов – М.: Форум, 2009.- 144 с. Березин И. Маркетинговые исследования. Как это делают в России. – М.: Вершина, 2005. – 432 с.
4. **Божук С. Г.** Маркетинг / С.Г.Божук, Л.Н.Ковалик, Т.Д.Маслова.– СПб.: 2012. – 448 с.
5. **Брейс А.** Анкетирование. Разработка опросных листов, их роль и значение при проведении рыночных исследований. / А.Брейс – М.: Balance Business Books, 2005. – 336 с.
6. **Бурчаков В.А.** Маркетинг в горной промышленности / В. А. Бурчаков. — Москва : Горная книга, 2013. — 271 с.
7. **Васильев Г. А.** Рекламный маркетинг / Г.А.Васильев, В.А.Поляков. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 276 с.
8. **Веселов С. В.** Маркетинг в рекламе. Часть I. Рекламный рынок и его изучение / С.В.Веселов. – М.: Изд-во Международного института рекламы, 2003. – 316 с.
9. **Веселов С. В.** Маркетинг в рекламе. Часть II. Комплекс маркетинга в рекламной деятельности / С.В.Веселов – М.: Изд-во Международного института рекламы, 2003. – 376 с.
10. **Викентьев И.Л.** Приемы рекламы и public relations / И.Л.Викентьев. – СПб.: ИД «Бизнес-Пресса», 2012. – 322 с.
11. **Габинская О.С.** Маркетинговые коммуникации / О. С. Габинская, Н. В. Дмитриева. - М. : Академия, 2010. - 240 с.
12. **Галицкий Е. Б.** Маркетинговые исследования: учебник / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. - Москва: Юрайт, 2012. - 540 с.

13. **Гончарова А.В.** Системный и процессный подходы к управлению маркетингом инноваций / А. В. Гончарова, Г. И. Курчеева // Экономический анализ: теория и практика. — 2013. — № 39. — С. 26-31.

14. **Демченко А. А.** Стратегический анализ внешней среды предприятия / А. А. Демченко // Маркетинг. - 2011. - N 1. - С. 40-48.

15. **Залтман Дж.** Как мыслят потребители. То, о чем не скажет потребитель, то, чего не знает ваш конкурент. / Дж. Залтман – М. : Прайм-Еврознак, 2006. – 384 с.

16. **Иванов А.А.** Спортивный маркетинг как комплекс маркетинговых коммуникаций на рынке товаров и услуг спорта / А.А.Иванов// Экон. и гуманитар. науки. – 2013. - № 5. – С. 104-112.

17. **Карпова С.В.** Рекламное дело : Учеб.-метод. Пособие и практикум / С.В. Карпова. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 223 с.

18. **Константинова Е.** Маркетинг инноваций и его место в структуре инновационного процесса / Е. Константинова // Промышленный маркетинг. - 2013. - № 6. - С. 69-73.

19. **Котлер Ф.** Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - 12-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. - 814 с.

20. **Крылова И.К.** Формирование конкурентоспособной стратегии развития предприятия / И.К. Крылова // Реструктуризация промышленных предприятий: материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Казань: КГФЭИ, 2010. - С. 156-159.

21. **Кнорринг В.И.** Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг – М.: Издательство НОРМА, 2011. – 624.

22. **Лидовская О. П.** Оценка эффективности маркетинга и рекламы. Готовые маркетинговые решения / О.П.Лидовская. – СПб.: Питер, 2008. – 144 с.

23. **Лукин В.Б.** Цены в маркетинговой деятельности организации / В. Б. Лукин // Директор по маркетингу и сбыту. - 2013. - № 7. - С. 9-18.

24. **Максимюк К.** Продвижение в новых медиа : сколько, как и почему / К. Максимюк // Советник. - 2010. - № 5. - С. 24-28.
25. **Малхотра Н.** Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н.Малхотра. – М.: Вильямс, 2007. – 1200 с.
26. Маркетинг в социальных медиа : интернет-маркетинговые коммуникации / Под ред. В. П. Тихомиров. — СПб : Питер, 2013. — 288 с.
27. Маркетинг и современность: монография / Под. ред. проф. С. В. Карповой Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - Москва: Вузовский учебник ИНФРА-М, 2014. - 266 с.
28. **Лазаревич И.М.** Маркетинг и ценообразование: учебно-методический комплекс / И.М.Лазаревич - 3-е изд., стереотипное. Минск : Издательство МИУ, 2013. - 189 с.
29. **Махоркина И.В.** / И. В. Махоркина ; Учреждение образования "Частный институт управления и предпринимательства". — Минск : Частный институт управления и предпринимательства, 2013. — 78 с.
30. **Мельникова О. Т.** Фокус-группы. Методы, методология, модерирование / О.Т. Мельникова. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 320 с.
31. **Попова Г.В.** Маркетинг / Г. В. Попова. - Москва [и др.] : Питер, 2010. - 160 с.
32. **Рапай К.** Культурный код. Как мы живем, что покупаем и почему. / К.Рапай. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 168 с.
33. **Рыжанков М.** Веб-сайт как инструмент продвижения товаров и услуг. Какое имеет к нему отношение Дейл Карнеги? Ч. 1 / М. Рыжанков, М. Акулич // Рекламодатель: теория и практика. - 2014. - № 6. - С. 47-53 ; продолж : 2014. - № 7. - С. 88-90.
34. **Рябцева Т. И.** Маркетинг как фактор повышения эффективности деятельности предприятий / Т. И. Рябцева. Белорусский национальный технический университет // Новые направления развития приборостроения. - Минск, 2013. - С. 418.

35. **Садмен С.** Как правильно задавать вопросы: введение в проектирование массовых исследований. / С.Садмен, Н.Брэдберн. – М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2005. – 382 с.

36. **Садмен С.** Как люди отвечают на вопросы: применение когнитивного анализа в массовых исследованиях. / С.Садмен, Н.Брэдберн, Н.Шварц. – М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2003. – 304 с.

37. **Сафронова Н. Б.** Маркетинговые исследования: учебное пособие / Н.Б. Сафронова, И.Е. Корнеева. - Москва: Дашков и К, 2012. – 293 с

38. **Семенычев А.Ю.** Почему клиент выбрал не вас? Как сделать ваш сайт эффективным на 100 % / А.Ю.Семенычев // Маркетинг услуг. – 2012. - № 2. – С. 138-148.

39. **Серкин В. П.** Методы психологии субъективной семантики и психосемантики / В.П.Серкин. – М.: Пчела, 2008. – 378 с.

40. **Слонимская М.А.** Маркетинг услуг / М. А. Слонимская, Г. А. Яшева. - Витебск : ВГТУ, 2014. - 222 с.

41. **Тарасов В.И.** Маркетинг и ценообразование / В. И. Тарасов; Белорусский государственный университет. - Минск: БГУ, 2013. — 316 с.

42. **Токарев Б.Е.** Адаптация стратегии маркетинговой логистики для инновационных продуктов / Б.Е. Токарев // Логистика. - 2013. - № 12. - С. 42-44.

43. **Тюшевская О.** Свежий ветер маркетинга / О. Тюшевская // Деловое совершенство. - 2014. - № 1. - С. 62-64.

44. **Халилов Д.** Маркетинг в социальных сетях / Д. Халилов. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 239 с.

45. **Христосенко М.С.** Как привлечь много новых клиентов на корпоративный веб-сайт / М.С.Христосенко // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 4. - С. 83-92.

46. **Чащин В.В.** Маркетинг персонала как фактор повышения эффективности инновационной деятельности машиностроительных

предприятий / В. В. Чашин // Экономика и управление в машиностроении. — 2013. — № 3. — С. 45-47.

47. **Черчилль Г. А.** Маркетинговые исследования. 5-е изд. / Г.Черчилль, Т.Д. Браун. – СПб: Питер, 2010. – 704 с.

48. «Открытая экономика» - экспертный портал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.opes.ru> -, www.gosnihp.com

49. Отраслевой бизнес-справочник предприятий России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: muprom.ru

50. Официальный сайт Государственного научного учреждения «Государственный научно исследовательский институт промышленности Россельхозакадемии» [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.russbread.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ