МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯАКАДЕМИЯ»

Кафедра Экономики АПК

 ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ:

 зав.кафедрой, д.э.н., профессор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.М. Гоголев «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему : «Направление повышение эфективности деятельности организации в сфере маркетинговых услуг( на примере ООО «Игромир» г.Ижевск.)

Направление. 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организаций»

Научный руководитель

 к.э.н., доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.Б. Пименова

 дата,подпись

 Студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Р.Р Басиров

 дата,подпись

Ижевск 2017

Содержание

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc476079255)

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ 5](#_Toc476079256)

[1.1. Сущность маркетинговых исследований 5](#_Toc476079257)

[1.2. Методы маркетинговых исследования 9](#_Toc476079258)

[1.3. Анализ внешней среды и выбор оптимальной стратегии развития предприятия 16](#_Toc476079259)

[2 ЭКОНОМИКО-ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗЦИИ 24](#_Toc476079260)

[2.1. Правовой статус, структура организации, внутрипроизводственные взаимоотношения 24](#_Toc476079261)

[2.2. Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности 33](#_Toc476079262)

[2.3. Характеристика внешней среды 47](#_Toc476079263)

[3 НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СФЕРЕ МАРКЕТИНГОВЫХ УСЛУГ 51](#_Toc476079264)

[3.1. Методы маркетингового исследования применяемы в организации 51](#_Toc476079265)

[3.2. Совершенствование методов продвижения товаров 56](#_Toc476079266)

[3.3. План внедрения и эффективность маркетингового исследования 67](#_Toc476079267)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 75](#_Toc476079268)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 77](#_Toc476079269)

ПРИЛОЖЕНИЯ

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время направленность торговой деятельности любого предприятия более разносторонней и сложной в виду огромного разнообразия товаров и желаний покупателя. В рыночной экономике выживают, как известно, те фирмы, чья продукция работы, услуги находят сбыт. Учитывая данное обстоятельство, маркетинговая деятельность становиться ориентиром, фундаментом, на котором строится производственный процесс на фирме.

Маркетинговая деятельность касается ценообразования, складирования, упаковки, создания торговой марки, управления торговым персоналом, кредитов, транспортировки, социальной ответственности, выбора мест для размещения торговых точек, изучения потребителей, правил торговли, рекламы, рыночных исследований и т.д.

В современной экономической литературе различным аспектам теории и практики применения маркетинговых технологий предприятиями уделяется значительное внимание. Элементы разработок в этом направлении отражены в работах И.А.Аренкова, В.Е.Архипова, Г.Л.Багиева, Р.Базеля, Р.Брауна, И.С.Березина, И.Н.Герчиковой, Е.П.Голубкова, А.П.Градова, Т.П.Данько, Е.Дихтеля, Ф.И.Евдокимова, П.С.Завьялова, Ф.Котлера, И.И.Кретова, Ж-Ж.Ламбермана, Р.Морриса, А.П.Панкрухина, Т.Н.Рыжиковой, И.С.Степанова, Г.Н.Чистова и др.

Объектом исследования в дипломной работе является компания ООО «Игромир» г. Ижевск Маяковского 36.

Цель дипломного проекта – разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой политики ООО «Игромир» на основании рынка детких товаров города Ижевска

В тесной связи с поставленной целью обозначим задачи, определяющие структуру и содержание дипломной работы:

* обобщение теоретического материала по теме исследования
* дать характеристику деятельности предприятия ООО «Игромир»;
* спроектировать и разработать маркетинговое исследование;
* провести анализ результатов маркетингового исследования;

Теоретической основой дипломной работы явились базовые концепции маркетинга, разработанные отечественными и зарубежными учеными, теория и методология оценки эффективности хозяйственной и производственной деятельности.

В качестве инструментов исследования методы экономико-статистического, логического и маркетингового анализа, сравнения и группировок, экстраполяции, экспертных оценок, использованы принципы системности и развития.

Структурно работа состоит из введения, четырех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты и методологическая основа маркетинговых исследование, рассмотрена сущность маркетинговых исследований, а так же рассмотрены методы маркетинговых исследования,произведен анализ внешней среды и выбор оптимальной стратегии развития предприятия.

Во второй главе рассматривается характеристика ООО «Игромир», его внутренняя и внешняя характеристика. Выявлены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы организации. Заключением второй главы является постановка проблемы.

В третьей главе проводится анализ маркетингового исследования, предлагаются мероприятия по совершенствованию продвижения товаров.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

# 1.1. Сущность маркетинговых исследований

Специфическим назначением функции маркетинга на большинстве производственных предприятий и предприятий сферы услуг является доведение собственной продукции предприятия до конечного потребителя и удовлетворение потребностей последнего с целью формирования лояльного внешнего окружения. Таким образом, маркетинг призван, прежде всего, обеспечить максимальную управляемость рынком и собственными товарами предприятия на нем за счет понимания ключевых процессов, протекающих в рамках целевого рынка. Исходя из вышесказанного, ключевые функции маркетинга так или иначе сводятся к [20, c. 73]:

- формированию интегрированной системы управления принципами функционирования предприятия на целевом рынке в зависимости от текущего его состояния, а также внутреннего состояния системы управления предприятия;

- изучению рынка в целях его понимания и оптимального управления предприятием в рамках него;

- регулированию различных аспектов, связанных с присутствием предприятия на целевом рынк.

Первостепенной функцией маркетинга в данном случае является изучение рынка, так как все прочие функции так или иначе связаны с рынком. Ошибочное описание целевого рынка или его полное непонимание могут привести к формированию неэффективной модели поведения предприятия на целевом рынке, что, в свою очередь, зачастую, влечет за собой поражение в конкурентной борьбе и убытки операционной деятельности предприятия. Без наличия достоверной информации о рынке и о его участниках предприятие попросту не сможет достичь баланса между собственным эффективным функционированием и удовлетворением потребностей потребителей, что предопределяет повышенную значимость маркетинговых исследований в рамках системы маркетинга предпрития.

Сбор информации и ее интерпретацию в целях формирования различного рода оценок и прогонозов принято называть маркетинговым исследованием [19, c. 176]

Котлер трактует маркетинговое исследования как «систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах»[30, c. 75]

Дубрович А.П. определяет ключевые элементы проводимого маркетингового исследования и трактует их как «набор средств и методов для уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений» [14, c. 63].

И.К. Белявский называет маркетиновым исследованием «любую исследовательскую деятельность, направленную на удовлетворение информационно-аналитических потребностей маркетинговой службы предприятия» [10, c.15].

Таким образом, можно сказать, что являясь структурным элементом общей системы маркетинга предприятия, маркетинговое исследование является в тоже время отдельной функциональной задачей каждого стремящегося к реализации эффективной системы управления в условиях конкурентной среды предприятия.

Ключевым адресатом или заказчиком маркетинговых исследований, зачастую, является высший менеджмент предприятия, который на основании понимания рынка формирует:

- средне и долгосрочную стратегию развития предприятия;

- краткосрочную тактику управления предприятием;

- ассортиментную политику;

- кредитную политику;

- политику в области качества готовой продукции;

- целевые ориентиры по полезным/потребительским качествам готовой продукции предприятия.

Цели маркетингового исследования можно определить следующим образом:

- формирование информационно-аналитической базы с целью принятия маркетинговых решений;

- мониторинг целевого рынка функционирования предприятия;

- определение перспективных направлений развития предприятия;

- определение конкурентного положения предприятия на целевом рынке, а также положения конкурентов;

- минимизация фактора неопределенности при принятии маркетинговых решений.

В целом перечень конкретных целей маркетинговых исследований может быть достаточно широким, что диктует необходимость в формировании аналитических групп по целям исследования, среди которых можно выделить:

- цели сбора информации, предусматривающие поиск информации о состоянии того или иного аспекта внешней среды предприятия и результируемые формированием перечня ключевых гипотез о состоянии изучаемого фактора для дальнейшей проработки;

- цели описания факторов и явлений, выявленных в результате проводимых маркетинговых исследований, а также связей между отдельным аспектами и их зависимости;

- экспериментальные – состоящие в проверке маркетинговых гипотез о существовании и формах причинно-следственных связей между спросом, с одной стороны, и существенными характеристиками товара (цена, упаковка, имидж и т.п.) и самого потребителя (возраст, пол, доход, характер и т.п.) – с другой;

- оправдательные маркетинговые исследования призваны подтвердить или опровергнуть гипотезы объективной информацией в целях дальнейшего принятия или отказа от определенного управленческого решения.

Ключевыми задачами проведения маркетинговых исследований могут являться:

- определение границ целевых рынков сбыта;

- определение потребителя продукции предприятия;

- определение поведенческой модели потребителя продукции;

- определение объемов текущего спроса на продукцию и прогнозных темпов роста рынка;

- определение конкурентных преимуществ отдельных конкурентов;

- определение долей рынка отдельных конкурентов.

Перечень задач маркетинговых исследований может полниться в зависимости от потребностей бизнес и внешней среды, в рамках которой он функционирует.

Следующей классификацией маркетинговых исследований может стать классификация по их масштабам. При вхождении предприятия на рынок с новым продуктом, как правило, осуществляется проведение широкомасштабных маркетинговых исследований, определяющих емкость рынка и позволяющих спрогнозировать конкурентное положение нового товара на данном рынке. При осуществлении операционной деятельности на устойчивом рынке предприятие может перманентно осуществлять отдельные целевые виды маркетинговых исследований с незначительным масштабам, как например, изучение потребностей потребителя в отдельных качествах продукции.

Таким образом, грамотное, профессиональное проведение маркетинговых исследований позволяет предприятию объективно оценить свои рыночные возможности и выбрать те направления деятельности, где достижение поставленных целей становится возможным с минимальной степенью риска и с большей определенностью.

Рыночные исследования – информационная основа достижения таких целей, как реализация определенного объема продаж, создание и выведение на рынок новых товаров, увеличение рыночной доли. Постановка этих целей предполагает, что речь идет о рынке конкретного товара. В данной связи, раскрывая содержание рыночного исследования, в первую очередь необходимо остановиться на изучении товарной структуры рынка.

Товарным рынком является сфера реализации определенного товара или товарной группы, товары внутри которой связаны через одинаковые собственные качества или применимость. В целях проведения маркетингового исследования отдельных рынков необходимо выявить их ключевые признаки, среди которых можно выделить:

- территориальный охват или территориальные зоны функционирования предприятия в целях осуществления сбыта конкретного вида продукции;

- потребительские группы как объединенные по единому признаку людей сообщества потребителей продукта, оценивающих потребительские качества единым образом;

- целевой рынок – сформированный в процессе исследования территориальный, потребительский или любой иной сегмент, в рамках которого осуществляется реализация продукции предприятия.

Таким образом, сущность маркетинговых исследования сводится к использованию отдельных методов маркетинговых исследования в целях минимизации риска неопределенности рыночной ситуации для предприятия и максимизации эффективности деятельности предприятия на целевых рынках.

# 1.2. Методы маркетинговых исследования

Исследование рынка осуществляется в двух разрезах: оценка тех или иных рыночных параметров для данного момента времени и получение прогнозных значений. В первую очередь оценивается текущая ситуация на рынке (конъюнктурная ситуация), затем определяется величина емкости рынка, проводится его сегментация и определяются его позиции продукта на отдельных рыночных сегментах.

Конъюнктура рынка – это совокупность условий, при которых в данный момент протекает деятельность на рынке. Она характеризуется определенным соотношением спроса и предложения на товары данного вида, а также уровнем и соотношением цен.

Определение конъюнктуры товарного рынка основывается на анализе следующих ключевых показателей:

- объемы производства готовой продукции;

- местоположения производителей продукции и логистика;

- объемы и структура розничной продажи;

- темпы роста таких показателей как выручка, потребление, запасы сырья и готовой продукции;

- истории развития аналогичных рынков.

Таким образом, определение конъюнктуры рынка призвано обеспечить формирование системы индикаторов, на основании которых пользователи информации смогут определять закономерности и особенности развития отдельных характеристик рыночного окружения и поведения предприятия в его рамках.

К таким показателям относятся: производство  и продажа товаров в ассортименте; обновление товарного ассортимента; обеспеченность материалами, сырьем, производственными мощностями; запасы товаров в ассортименте; забраковка товаров и рекламации (перечень товаров ограниченного и повышенного спроса); изменение доли рынка, занимаемого конкурентами; выполнение заявок на поставку товаров; изменение в спросе потребителей; величина неудовлетворенного спроса в развернутом ассортименте; динамика цен; продажа товаров по сниженным ценам.

Одной из основных задач исследований выбранного рынка является определение его емкости. Данный показатель демонстрирует принципиальную возможность работы на конкретном рынке.

Под емкостью товарного рынка понимается возможный объем реализации товара при данном уровне и соотношении различных цен. При этом, в рамках маркетинговых исследований необходимо понимание не только текущей емкости рынка, но и потенциальной емкости для каждого шага планирования, применяемого в системе менеджмента предприятия. Отличия текущего и потенциального объема рынка заключаются в выявлении фактов неполного удовлетворения потребностей потребителей и, следовательно, потенциального роста рынка. Чем большая разница наблюдается между текущей и потенциальной емкостью рынка, тем, соответственно, больший потенциал у целевого рынка и его привлекательность для предприятия.

Углубленное исследование рынка предполагает необходимость его рассмотрения как дифференцированной структуры в зависимости от групп потребителей и потребительских свойств товара, что в широком смысле определяет понятие рыночной сегментации.

«Сегментация рынка заключается в разделении рынка на четкие группы показателей (рыночные сегменты), которые могут требовать разные продукты и к которым необходимо прилагать разные маркетинговые усилия.» [19, c. 288].

Рыночный сегмент – это группа потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемые продукты и на набор маркетинговых стимулов.

Соответственно, сегментировать рынок можно по различным признакам сегментации, ключевыми из которых являются:

- сегментация по географическому признаку или выделение отдельных рынков функционирования, например, континенты, отдельные регионы, целевые страны или региональные локации;

- сегментация по половозрастной структуре;

- сегментация по социальному признаку, то есть по семейному положению, социальному статусу, национальному или религиозному признаку;

- сегментация по уровню доходов потребителей;

- сегментация по психографическим факторам, то есть в зависимости от социального класса, жизненного стиля или личностных характеристик потребителей.

- сегментация по поведенческим мотивам предполагает градацию потребительских групп в зависимости от подхода последних к потреблению в целом и потреблению продукта в частности.·

Критерии, лежащие в основе сегментации рынка, должны удовлетворять следующим требованиям: поддаваться измерению в нормальных условиях исследования рынка; отражать дифференциацию потребителей (покупателей); выявлять различия в структурах рынка; способствовать росту понимания рынка.

Рассмотрим ключевые методы маркетинговых исследований рынка. Маркетинговые исследования могут быть классифицированы по принципу использования данных на: первичные данные – в случае как сбор данных производится под текущие конкретные цели проводимого на предприятии маркетингового исследования; вторичные данные – данные, собранные ранее для прочих целей и использование которых применимо для текущих целей.

Очевидно, что проведение маркетинговых исследований с использованием вторичных данных является менее ресурсозатратным для предприятия, в то время как использование первичных данных для целей снижения неопределенности рыночной ситуации предопределяет необходимость проведения сбора тех или иных данных.

Современные методики сбора первичных данных предполагают три собственные классификации:

- методики сбора качественных данных, позволяющих получить очень подробные данные о поведении, мнении, взглядах, отношениях очень небольшой группы лиц. Полученные данные не могут быть выражены количественно (за редким исключением), однако дают хорошее представление об образе мыслей потребителей. Качественные исследования незаменимы при разработке новых товаров, рекламных кампаний, изучении имиджа фирм, торговых марок и решении других сходных задач;

- методики сбора количественных данных, позволяющих  получить выраженную количественно информацию по ограниченному кругу проблем, но от большого числа людей, что позволяет обрабатывать ее статистическими методами и распространять результаты на всех потребителей. Количественные исследования помогают оценить уровень известности фирмы или марки, выявить основные группы потребителей, объемы рынка и т. п.;

- смешанные методики сбора информации.

Рассмотрим отдельные методики проведения маркетинговых исследований в табл.1.

Таблица 1. – Методики проведения маркетинговых исследований

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методика | Описание | Плюсы | Минусы |
| Качественные данные |
| Фокус группа | Групповое интервью, проводимое модератором в форме дискуссии на заданную тему в среде целевого сегмента потребителейНаправлен на:- генерацию идей;- изучение потребителя;- оценку рекламы; | - отсутствие границ обсуждения;- возможность индивидуального изучения респондентов | - непрезентативность выборки;- излишний субъективизм |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методика | Описание | Плюсы | Минусы |
| Глубинное интервью | Неструктурированная беседа специалиста с потенциальным потребителем для получения объемных ответов не те или иные вопросы | - определение поведенческих мотивов;- отсутствие внешнего давления на респондента | - необходимый высокий профессионализм интервьюера;- недостаточная репрезентативность |
| Анализ протокола | Опрос респондента по факту совершения покупки о всех аспектах данного процесса и факторах принятия решения | - понимание этапов выбора;- понимание поведения потребителя на каждом этапе | - давление на потребителя;- некорректность данных (ввиду нежелания отвечать на вопросы) |
| Количественные данные |
| Почтовый опрос | Анкетирование отдельных респондентов по закрытому перечню вопросов посредством почтовой связи | - низкая стоимость;- легкость организации опроса;- доступен для малой группы исследователей;- при заполнении анкеты отсутствует влияние на респондента со стороны интервьюера;- могут быть использованы иллюстрации | - смещение выборки за счет «самовыборки»: в почтовых опросах чаще участвуют лица, располагающие свободным временем и заинтересованные в теме опроса;- респондент не может уточнить у интервьюера вопросы;- низкое качество ответов на открытые вопросы |
| Телефонное интервью | Анкетирование отдельных респондентов по закрытому перечню вопросов посредством телефонного звонка | - низкая стоимость;- опрос может быть проведен достаточно быстро;- пригоден для сбора как фактических данных, так и данных, характеризующих отношения;- возможен централизованный контроль за ходом опроса. | - охватывает только людей, имеющих телефон;- не могут быть показаны вопросник и иллюстрации;- по телефону трудно поддерживать интерес более 15-20 минут;- трудно задавать сложные вопросы |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методика | Описание | Плюсы | Минусы |
| Личное интервью | Анкетирование отдельных респондентов по закрытому перечню вопросов посредством личного интервью | - есть возможность продемонстрировать продукт;- сравнительно легко удерживать внимание респондента в течение долгого времени;- появляется возможность слушать живую речь респондента;- легко задавать сложные вопросы. | - высокая стоимость; присутствует влияние интервьюера на респондентов;- требуется большая команда квалифицированных интервьюеров;- низкий уровень контроля за работой интервьюера. |
| Аудит розничной торговли | Исследование, включающее анализ ассортимента, цен, дистрибуции, рекламных материалов в розничных точках по исследуемой товарной группе. | - точность получаемых данных;- простота методики. | - административные сложности;- высокая стоимость;- сложность контроля/проверки работы аналитиков. |
| Смешанные методики |
| Hall-test | Метод исследования, в ходе которого довольно большая группа людей (до 100-400 человек) в специальном помещении тестирует определенный товар и/или его элементы (упаковку, рекламный ролик и т. п.), а затем отвечает на вопросы (заполняет анкету), касающиеся данного товара. | Возможность предъявления и оценки не только визуальной информации, но и аудиальной (слуховой), обонятельной, осязательной, вкусовой, а также их комбинаций. | Сложности организации процесса |
| Home-test | Метод исследования, в ходе которого группа потребителей тестирует определенный товар в домашних условиях (используя его по назначению), заполняя при этом специальную анкету. | Тестирование в условиях аналогичных реальным | Сложность и дороговизна организации процесса |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методика | Описание | Плюсы | Минусы |
| Тайный покупатель | Метод маркетинговых исследований, предполагающий оценку качества обслуживания (или получение коммерческой информации о конкурентах) с помощью специалистов, выступающих в роли подставных покупателей (заказчиков, клиентов и т. п.). | - реальная оценка в «боевых» условиях;- четкое понимание минусов;- выявление субъективных показателей неэффективности | - дороговизна организации;- сложности контроля «тайных покупателей»;- излишний субъективизм |

Таким образом, вариативность методов маркетинговых исследований позволяет достичь практически любых поставленных перед исследованием целей посредством использования отдельных методик исследований или их комбинаций.

# 1.3. Анализ внешней среды и выбор оптимальной стратегии развития предприятия

Под внешней средой понимаются — субъекты, объекты и информационные поля, оказывающие прямое или косвенное воздействие на организацию и процессы управления ею, то есть организационно-экономические факторы. В рамках современных теорий стратегического маркетинга наиболее распространенной градацией внешних сред является классификация по двум признакам (классификация С. Роббинса) — сложности и стабильности. Соответственно, исходя из вышесказанного, существует 4 варианта систем в рамках данной классификации. Под простой средой понимается небольшое количество элементов, оказывающих воздействие на организацию, против сложных сред, в которых принимает участие множество разнородных элементов. В качестве примера простой системы можно привести большую часть малого бизнеса, как то палатка, небольшой магазинчик или уличный торговец, сложной — многопрофильный холдинг. По степени стабильности среды функционирования предприятий среды можно разделить на стабильные или не подверженные значительным изменениям, например, частная медицинская клиника в коттеджном поселке, и нестабильные (рынок операторов сотовой связи).

Рассмотрим подробнее различные виды анализа внешней среды, предлагаемые нашему вниманию в современной литературе. Пожалуй, первым, наиболее общим и в тоже время, относительно, не глубоким и не подробным способом анализа внешней среды является PEST-анализ, то есть рассмотрение внешней, так называемой дальней, среды по средствам фокусирова­ния на 4 составляющих:

* политическая составляющая — как агрегирование процессов взаимодействия государства и предприятия, выражающаяся в прогнозировании мер государственной поддержки отдельных секторов бизнеса, государственных затрат и направлений сосредоточения экономического потенциала государства;
* экономическая, как структурирующий аспект ключевых показателей целевой экономики функционирования предприятия, выражающихся в прогнозе показателей инфляции, уровня занятости, темпов роста экономики, темпы роста отдельных, определяющих деятельность компании, показателей;
* социальная составляющая как выражение прогноза взаимодействия предприятия и социума, которое может быть выделено как прогноз уровней занятости населения, демографические процессы в обществе, полововозрастная структура населения и его среднедушевые доходы;
* технологическая составляющая, то есть определение внешней среды с точки зрения темпов развития новых технологий, проводимых на данный момент НИОКР, государственного акцентирования на те или иные технологии.

Исходя из анализа дальней окружающей среды менеджмент компании при организации стратегического управления формирует понимание общих принципов и сил влияния ведения деятельности на данном рынке. Анализ ближней среды позволяет определить внешнюю среду сегмента функционирования предприятия, то есть применение и выражение в реальной организационной деятельности проанализированных факторов. Анализ ближней или конкурентной среды обычно базируется на изучении следующих аспектов функционирования предприятия:

* изучение производственных трендов и анализ потенциальных изменений с учетом их вероятности;
* прогнозе и понимании возможных структурных сдвигов в рамках среды, в которой функционирует предприятие;

Пожалуй, ключевым в современном понимании стратегического менеджмента является конкурентный анализ рынка или анализ конкурентного окружения, впервые предложенный упоминавшимся уже М. Портером, который выделил пять конкурентных сил:

1. Угроза появления новых конкурентов, обусловленная наличием или отсутствием входных барьеров на данный рынок вне зависимости от их происхождения. Логично, что при более высоких входных барьерах конкуренция в отрасли значительно ниже и наоборот. Примером данного аспекта может служить сравнение таких отраслей как капиталоемкое машиностроение и розничная торговля по уровню конкуренции в них на основании фактора присутствия входного барьера в виде капитала компании. Портер выделяет семь основных видов входных барьеров:
* экономия на масштабах — крупные предприятия отрасли имеют значительное преимущество, основанное на низкой себестоимости за счет эффекта масштаба;
* дифференциация продуктов — или узнаваемость уже существующих на рынке брендов, что означает необходимость произведения значительных затрат на формирование бренда для компаний-новичков;
* капиталоемкость — описана мною в рамках примера, приведенного чуть выше;
* издержки переключения, то есть ситуации на рынке, когда переход от одного поставщика к другому, означает определенные затраты;
* доступ к каналам распределения — сложности в процессе доставки продукции (не обязательно физической доставки) до клиента;
* прочие издержки — любые другие, не входящие в указанные выше группы;
* правительственные барьеры — регулируемые государством барьеры на пути входа в отрасль, как пример, необходимость определенного уровня уставного капитала для турфирм.
	+ 1. Давление заменителей, выражающееся прежде всего в определении сложности процессов произведения замены продукции компании на другую продукцию со смежного рынка.
		2. Возможности потребителя, выражающаяся в его способности воздействовать на ценовую и сбытовую политику компаний рынка. Портер выделяет ситуации наибольшего воздействия потребителей на компанию:
* закупки больших объемов продукции (как пример, торговля через мега-моллы типа Ашан);
* значимость затрат на данную продукцию в расходах потребителя
* покупка стандартных товаров на более конкурентом рынке;
* когда издержки переключения незначительны;
* низкие доходы потребителей;
* высокая озабоченность качеством продукции;
* полная информированность о ситуации на рынке
1. Давление поставщиков — конкурентная сила обратная по своей природе предыдущей, ввиду того, что в данном случае рассматриваемая компания является потребителем, следовательно, отсутствие указанных выше ситуаций на рынке ведет к ухудшению ситуации и наоборот.
2. Прямые конкуренты. Основными признаками наиболее конкурентного рынка Портер считает:
* наличие на рынке большого числа предприятий и их относительная тождественность в размерах и объемах занимаемого рынка;
* низкие темпы развития отрасли;
* низкий уровень средней по отрасли рентабельности;
* высокий удельный вес затрат на хранение (как аспект побуждающий снижать цен в целях экономии на хранении);
* ограниченные сроки годности продукции;
* большой выбор альтернатив с точки зрения потребителя;
* серьезные различия в стратегиях, корпоративных культурах предприятий или взаимоотношения менеджмента;
* большой размер «приза» победителю гонки, то есть ситуации, когда победивший в конкурентной борьбе получает значительные плюсы в будущем;
* барьеры выхода из отрасли.

Схематично конкурентные силы по Портеру показаны в приложение 1.

Анализ внешней среды позволяет определить дальнейшую стратегию развития предприятия и, тем самым, оптимизировать деятельность последнего в средне и долгосрочной перспективе.

В современной литературе предлагается целый ряд методик формирования стратегии развития предприятия, остановимся на ключевых из них, среди которых выделим:

* использование матрицы Бостонской Консалтинговой Группы;
* матрицу Маккинси (McKinsey);
* модель Маккинси 7S;
* модель PIMS;
* SWOT-анализ.

Рассмотрим подробнее наиболее интересные из указанных выше методов выбора стратегических альтернатив.

Использование матрицы Бостонской Консалтинговой Группы получило достаточно широкое применение в современной практике стратегического менеджмента. Матрица БКГ представляет собой двухфакторную модель распределения усилий компании исходя из доли рынка компании и темпов роста сегмента в целом. Выводами БКГ является формирование понимания стратегии поведения по разного рода продуктам в разрезе направлений деятельности. Формирование результирующей составляющей матрицы БКГ подразумевает использование следующих допущений:

* выручка предприятия растет пропорционально росту доли рынка;
* затраты на поддержание доли рынка растут пропорционально росту рынка;
* необходимо учитывать циклы жизни продукта и перераспределять ресурсы на проекты с высоким потенциалом роста.

Классификация продуктов в разрезе матрицы БКГ представлена в приложении 2.

Дойные коровы — компании с высокой долей рынка на рынке с низким темпом роста генерируют значительные прибыли, в тоже время, ввиду относительно не высоких темпов роста рынка и, соответственно, невысоких затрат на поддержание рынка, извлекающих значительные сверхприбыли, формируя тем самым источники финансирования прочих проектов предприятия.

Звезды — компании быстрорастущего рынка с высокой долей на нем. Генерируя значительную выручку, большую ее часть направляют на поддержание рост.

Собаки, занимая слабую позицию на падающем рынке, предполагают либо какое-либо жесткое фокусирование, либо уход с рынка.

Трудные дети — продукты, занимающие малозначимые доли рынка на быстрорастущих рынках, не формируя значительных выручек требуют значительных вложений в поддержание доли и еще бОльших вложений в случае ее увеличения.

Таким образом, матрица БКГ позволяет классифицировать продукты предприятия по группам и определить стратегии финансового управления данными продуктами.

Матрица Маккинси являет собой доработанную матрицу БКГ по средствам учета большего числа факторов. Так предприятия, формирующие стратегический выбор на основании данной модели, должны оценить предприятие по 24 факторам (в приложении 3 представлены основные из них) путем проставления экспертных оценок, на основании которых формируется общая оценка (хороший-средний-плохой) по группе факторов. На основании данной оценки формируется непосредственно матрица Маккинси (приложение 4).

Наиболее интересным, по мнению автора, является использование модели PIMS (Profit impact of marketing strategy — Воздействие на прибыль маркетинговой стратегии), основанное на использовании математического инструментария базы данных значительного числа предприятий США. Суть модели сводится к агрегированию имеющихся данных о компаниях и предоставление фактических результатов от их тех или иных стратегических решений, что служит для предприятий вырабатывающих стратегию по данному принципу неким шаблоном и показателем будущих результатов. Оцениваемые и учитываемые в рамках модели блоки представлены (необходимо отметить, что анализ ведется по 37 факторам) в приложении 5.

Помимо расчетов уравнений множественной регрессии, которые показывают, как будут изменяться целевые функции в зависимости от изменения различных переменных, т. е. с учетом конкретных стратегий в определенной рыночной ситуации, участник расчетов модели может получить еще четыре документа.

1. Плановые показатели денежного потока (CF) и рентабельности инвестиций (ROI)/
2. Анализ «стратегической чувствительности» [24, c. 95], то есть влияния изменений отдельных факторов на конечный результат.
3. Прогноз оптимальной стратегии.
4. Сокращенная модель PIMS (учитывающая меньшее количество факторов).

SWOT-анализ — графическое представление сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, то есть анализ внутренней и внешней сред, соответственно. По нашему мнению, данная модель являет собой не более чем совокупность результатов анализа внешней и внутренней среды, представленную в графическом виде.

# 2 ЭКОНОМИКО-ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗЦИИ

#

#  2.1. Правовой статус, структура организации, внутрипроизводственные взаимоотношения

ООО «Игромир» расположено по адерессу: Удмуртская республика г. Ижевск ул. Маяковского 36. ООО «Игромир» ведет свою деятельность с ноября 2012 года и специализируется на оптово-розничной продаже детских товаров и игрушек. Имеет склад офис а также сеть из шести магазинов расположенных на территорий города Ижевска.

Экономическая цель деятельности предприятия – получение прибыли от реализации товаров.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется директором Общества. К его компетенции относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, кроме вопросов, отнесенных Уставом общества к компетенции Совета директоров Общества.

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, может открывать текущие, валютные и другие счета в банках, имеет печать и фирменные бланки установленного образца со своим наименованием. Общество обладает всеми правами юридического лица, как имущественными, так и неимущественными, в соответствии с действующим законодательством. Права и обязанности директора определяются законодательством РФ, УР и договором, заключенным с Обществом.

Организационная структура ООО «Игромир» является линейно - функциональной и представлена на рисунке 4.

Бухгалтерия

Офис-менеджер

Управляющие по торговым маркам

Маркетолог

Менеджер по персоналу

Администраторы по торговым маркам

Старшие продавцы

Директор

Заместитель директора

Главный бухгалтер

Мерчандайзеры по торговым маркам

Рисунок 4 – структура управления ООО «Игромир»

Высшим органом управления ООО «Игромир» является общее собрание участников Общества. Общество обязано ежегодно отчитываться перед собранием его участников. К исключительной компетенции общего собрания участников общества относятся:

-определение основных направлений деятельности общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

- изменение устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала общества, принятие устава в новой редакции;

-избрание директора Общества и досрочное прекращение его полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему), утверждение такого управляющего и условий договора с ним;

-избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) Общества;

-утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

-принятие решения о распределении чистой прибыли общества между участниками Общества.

Директор ООО «Игромир» осуществляет права и исполняет обязанности единоличного исполнительного органа Общества в том объеме и с теми ограничениями, которые установлены законодательством, Уставом Общества, внутренними документами Общества, в том числе:

-осуществляет руководство текущей деятельностью Общества;

-имеет право первой подписи на финансовых документах;

-распоряжается имуществом Общества в пределах компетенции, установленной законодательством и Уставом Общества;

-представляет интересы Общества, как на территории Удмуртской Республики, так и за ее пределами;

-осуществляет управление персоналом;

-обеспечивает ведение бухгалтерского и налогового учета, обеспечивает своевременность и достоверность предоставляемой бухгалтерской и налоговой отчетности;

-совершает сделки от имени Общества в пределах компетенции, установленной законодательством и Уставом Общества;

-выдает доверенности от имени Общества;

-открывает в банках счета Общества и т.д.

Сферы деятельности заместителя директора: увеличение прибыльности сети магазинов, разработка бизнес-плана на каждый год работы и его реализация; анализ и решение возможных организационно-технических и социально-психологических проблем; ежедневный анализ работы сети магазинов. Также заместитель директора предприятия торговли: несет персональную ответственность за качественное проведение инвентаризации; осуществляет контроль за соблюдением правил и норм охраны труда и техники безопасности при ведении торговой деятельности и т.д.

Мерчандайзеры по торговым маркам обеспечивают наличие полного ассортимента товаров в торговом зале и своевременное пополнение товарных запасов, согласно стандартам выкладки, контролируют условия реализации товара, обеспечивают наличие ценников на товаре, а также присутствие товара под ценником, соответствующего наименованию, осуществляют замену старых ценников.

Бухгалтерия в главе с главным бухгалтером отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением товарно-материальных ценностей и денежных средств.

Офис-менеджер осуществляет ведение внутреннего и внешнего документооборота, отвечает за делопроизводство в организации.

Менеджер по персоналу осуществляет работу по комплектованию организации персоналом в соответствии с целями, стратегией и профилем подразделений, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.

Маркетолог проводит исследования рынка, осуществляет планирование акций по продвижению товаров, проводит работу с рекламными агентствами и дизайн студиями.

Управляющие по торговым маркам изучают и прогнозируют покупательский спрос па товар, своевременно осуществляет заказ товара, обеспечивая наличие полного ассортимента товара в магазине в достаточном количестве.

Старшие продавцы - высококвалифицированные продавцы, курирующие одну крупную или несколько мелких групп товаров. Координируют работу внутри своих групп, в подчинение имеют продавцов консультантов.

Продавцы консультанты осуществляют консультирование покупателей, оформление заявок на доставку товара и подача этих заявок на склад магазина, проведение ревизий совместно с отделом внутреннего контроля.

Персонал организации - это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал организации» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы организации.

Динамика и структура персонала ООО «Игромир» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика и структура персонала ООО «Игромир»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2014 год | 2015 год | Изменение за 2014-2015 гг. | 2016 год | Изменение за 2015-2016 гг. |
| Динамика персонала |
| Половой признак, чел. |
| Женщины | 121 | 117 | -4 | 113 | -4 |
| Мужчины | 7 | 7 | 0 | 7 | 0 |
| Итого | 128 | 124 | -4 | 120 | -4 |
| Категории, чел. |
| Служащие  | 10 | 10 | 0 | 10 | 0 |
| Руководители | 11 | 11 | 0 | 11 | 0 |
| Продавцы | 107 | 103 | -4 | 99 | -4 |
| Итого | 128 | 124 | -4 | 120 | -4 |
| Образование, чел. |
| Незаконченное среднее | 6 | 5 | -1 | 4 | -1 |

Продолжение таблицы 5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2014 год | 2015 год | Изменение за 2014-2015 гг. | 2016 год | Изменение за 2015-2016 гг. |
| Среднее | 12 | 10 | -2 | 10 | 0 |
| Начальное профессиональное  | 14 | 13 | -1 | 12 | -1 |
| Среднее специальное | 62 | 60 | -2 | 56 | -4 |
| Высшее | 34 | 36 | 2 | 38 | 2 |
| Итого | 128 | 124 | -4 | 120 | -4 |
| Возраст, чел. |
| До 20 лет | 20 | 18 | -2 | 17 | -1 |
| От 20 до 30 лет | 62 | 60 | -2 | 57 | -3 |
| От 31 до 40 лет | 32 | 33 | 1 | 34 | 1 |
| От 41 до 50 лет | 14 | 13 | -1 | 12 | -1 |
| Старше 50 лет | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого | 128 | 124 | -4 | 120 | -4 |
| Структура персонала |
| Половой признак, % |
| Женщины | 94,53 | 94,35 | -0,18 | 94,17 | -0,19 |
| Мужчины | 5,47 | 5,65 | 0,18 | 5,83 | 0,19 |
| Итого | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 100,00 | 0,00 |
| Категории, % |
| Служащие  | 7,81 | 8,06 | 0,25 | 8,33 | 0,27 |
| Руководители | 8,59 | 8,87 | 0,28 | 9,17 | 0,30 |
| Продавцы | 83,59 | 83,06 | -0,53 | 82,50 | -0,56 |
| Итого | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 100,00 | 0,00 |
| Образование, % |
| Незаконченное среднее | 4,69 | 4,03 | -0,66 | 3,33 | -0,70 |
| Среднее | 9,38 | 8,06 | -1,31 | 8,33 | 0,27 |
| Начальное профессиональное  | 10,94 | 10,48 | -0,45 | 10,00 | -0,48 |
| Среднее специальное | 48,44 | 48,39 | -0,05 | 46,67 | -1,72 |
| Высшее | 26,56 | 29,03 | 2,47 | 31,67 | 2,63 |
| Итого | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 100,00 | 0,00 |
| Возраст, % |
| До 20 лет | 15,63 | 14,52 | -1,11 | 14,17 | -0,35 |
| От 20 до 30 лет | 48,44 | 48,39 | -0,05 | 47,50 | -0,89 |
| От 31 до 40 лет | 25,00 | 26,61 | 1,61 | 28,33 | 1,72 |
| От 41 до 50 лет | 10,94 | 10,48 | -0,45 | 10,00 | -0,48 |
| Старше 50 лет | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Итого | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 100,00 | 0,00 |

Как показывают данные таблицы 5, в структуре персонала организации преобладают продавцы – женщины в возрасте от 20 до 30 лет, что характерно для магазинов. В целом доля продавцов в структуре персонала за 2014-2016 гг. снизилась с 83,59% до 82,50%, что обусловлено снижением численности персонала.

По образовательному уровню в структуре персонала ООО «Игромир» преобладают лица, имеющие среднее специальное образование, доля которых за анализируемый период снизилась с 48,44% до 46,67%. Второе место в структуре персонала предприятия торговли занимают лица, имеющие высшее образованием. Доля лиц, имеющих высшее образование, за 2014-2016 гг. выросла с 26,56% до 31,67%.

 Выполним анализ движения персонала и текучести ООО «Игромир» по данным за 2014-2016 гг. В процессе проведения расчетов будем пользоваться следующей системой формул:

 1. Общий оборот рабочей силы:

 Ооб = Оп + Оу, (1)

 где Ооб - общий оборот рабочей силы;

 Оп - абсолютная величина оборота по приему;

 Оу - абсолютная величина оборота по увольнению.

2. Абсолютный размер текучести рабочей силы:

Отек = Осж + Он, (2)

где Отек - абсолютный размер текучести рабочей силы;

 Осж - число уволенных по собственному желанию;

 Он - число уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

3. Показатель общего оборота рабочей силы:

Кoб = (Ооб : Т) х 100%, (3)

где Т – среднесписочная численность работников.

4. Показатель стабильности кадров:

Кстаб = 100% - Коб, (4)

5. Показатель оборота по приему (Кn):

Кп = (Оп : Т) х 100%, (5)

6. Показатель оборота по увольнению (Ку):

Ку = (Оу : Т) х 100%, (6)

7. Показатель текучести кадров (Ктек):

Ктек = (Отек : Т) х 100%, (7)

Выполним расчет на основе формул (1-7). С этой целью воспользуемся данными таблицы 6.

Таблица 6 - Анализ показателей движения кадрового состава и текучести

кадров ООО «Игромир» по категориям персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Изменение в 2015-2014 гг. | Изменение в 2016-2015 гг. | Изменение в 2015-2014 гг., % | Изменение в 2016-2015 гг., % |
| 1. Численность на начало года, чел. | 122 | 128 | 124 | 6 | -4 | 4,92 | -3,13 |
| 2. Принято за год, чел. | 9 | 4 | 5 | -5 | 1 | -55,56 | 25,00 |
| 3. Выбыло за год, чел., в т.ч. | 3 | 8 | 9 | 5 | 1 | 166,67 | 12,50 |
| 3.1. По собственному желанию | 3 | 8 | 9 | 5 | 1 | 166,67 | 12,50 |

Продолжение таблицы 6

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Изменение в 2015-2014 гг. | Изменение в 2016-2015 гг. | Изменение в 2015-2014 гг., % | *Изменение в 2016-2015 гг., %* |
| 4. Численность на конец года, чел. (стр.1 + стр.2 – стр.3) | 128 | 124 | 120 | -4 | -4 | -3,13 | -3,23 |
| 5. Среднесписочная численность персонала (стр.1 + стр.4) / 2, чел. | 125 | 126 | 122 | 1 | -4 | 0,80 | -3,17 |
| 6. Абсолютный размер текучести, чел. | 3 | 8 | 9 | 5 | 1 | 166,67 | 12,50 |
| 7. Общий оборот рабочей силы (стр.2 + стр.3), чел. | 12 | 12 | 14 | 0 | 2 | 0,00 | 16,67 |
| 8. Показатель общего оборота рабочей силы, % (стр. 7 / стр.5) х 100% | 9,60 | 9,52 | 11,48 | -0,08 | 1,95 | - | - |
| 9. Показатель стабильности кадров, % (100% - стр.8) | 90,40 | 90,48 | 88,52 | 0,08 | -1,95 | - | - |
| 10. Показатель оборота по приему (стр.2 / стр.5 х 100%, % | 7,20 | 3,17 | 4,10 | -4,03 | 0,92 | - | - |
| 11. Показатель оборота по увольнению (стр.3 / стр.5 х 100%, % | 2,40 | 6,35 | 7,38 | 3,95 | 1,03 | - | - |
| 12. Показатель текучести кадров силы (стр.6 / стр.5 х 100%, % | 2,40 | 6,35 | 7,38 | 3,95 | 1,03 | - | - |

Как показывают данные таблицы 6 – в 2014-2016 гг. штатная численность персонала ООО «Игромир» снизилась со 128 чел. до 120 чел. В результате среднесписочная численность персонала на конец 2016 года составила 122 сотрудника. В 2015-2016 гг. все принятые на работу сотрудники принимались взамен уволившихся по собственному желанию. В результате за 2014-2016 гг. текучесть кадров выросла с 2,40% до 7,38%.

# 2.2. Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности

Выполним анализ основных показателей деятельности ООО «Игромир». С этой целью воспользуемся данными таблицы 2.

Таблица 2 - Динамика основных показателей деятельности предприятия ООО «Игромир»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Изменение за 2014-2015 гг., % | *Изменение за 2015-2016 гг., %* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | *6* |
| 1. Выручка от продажи товаров, продукции (работ, услуг), тыс. руб. | 1520450 | 1790125 | 1920580 | 17,74 | *7,29* |
| 2. Себестоимость товаров, реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб. | 1381910 | 1637955 | 1763600 | 18,53 | *7,67* |
| 3. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб. (стр. 1 – стр.2) | 138540 | 152170 | 156980 | 9,84 | *3,16* |
| 4. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб. | 162372 | 180359 | 193874 | 11,08 | *7,49* |
| 5. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 132892 | 147892 | 156756 | 11,29 | *5,99* |
| 6. Среднесписочная численность персонала, чел. | 125 | 126 | 122 | 1 | *-4* |
| 7. Производительность труда (стр. 1 / стр.6), тыс. руб. | 4905 | 5775 | 6195 | 17,74 | *7,29* |
| 8. Стоимость оборотных средств, тыс. руб., в том числе | 390539 | 437867 | 586426 | 12,12 | *33,93* |
| -запасы | 229500 | 270510 | 441258 | 17,87 | *63,12* |
| -дебиторская задолженность | 117120 | 129188 | 108520 | 10,30 | *-16,00* |
| -краткосрочные финансовые вложения | 34844 | 14800 | 21610 | -57,52 | *46,01* |
| -денежные средства | 4488 | 21258 | 13258 | 373,66 | *-37,63* |
| -прочие оборотные активы | 4587 | 2111 | 1780 | -53,98 | *-15,68* |
| 9. Стоимость основных средств, тыс. руб. | 114005 | 118150 | 148357 | 3,64 | *25,57* |
| *10. Фондоотдача, руб. / руб. (стр. 1 / стр.9)* | *13,34* | *15,15* | *12,95* | *13,61* | *-14,56* |

Как показывают результаты исследования – в 2014-2016 гг. отмечено повышение объемов продаж. Это обусловлено ростом производительности труда работников предприятия, которая за анализируемый период выросла с 13822 тыс. руб. до 17460 тыс. руб. на 1 чел. Но в 2016 году темпы роста объемов продаж оказались существенно ниже (7,29%) темпов роста объемов продаж 2015 году (17,74%). Это объясняется как эффектом низкой базы 2014 года, так и насыщением рынка в местах присутствия производственно – торговых баз предприятия. Выполним анализ структуры оборотных средств предприятия. Для этого воспользуемся данными рисунков 1-3.



Рисунок 1 - Структура оборотных средств ООО «Игромир»

в 2014 году, %



Рисунок 2 - Структура оборотных средств ООО «Игромир»

в 2015 году, %



Рисунок 3 - Структура оборотных средств ООО «Игромир»

в 2016 году, %

Как показывают результаты исследования – в 2014-2016 гг. отмечается снижение доли дебиторской задолженности в структуре оборотных средств. В условиях роста объемов продаж снижение доли дебиторской задолженности в структуре оборотных средств свидетельствует о повышении качества управления дебиторской задолженностью.

Также необходимо отметить, что в 2014-2016 гг. в структуре оборотных средств предприятия отмечается рост доли запасов. Это связано с созданием товарных запасов для оптово – розничной торговли.

Финансовое  состояние является важнейшей характеристикой экономической деятельности предприятия, определяющей конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, с его помощью оценивается, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия  и его партнеров по финансовым  и другим отношениям.

Финансовая  устойчивость предприятия  - это способность субъекта хозяйствования функционировать и  развиваться, сохранять равновесие своих активов и  пассивов в изменяющейся внутренней и  внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и  инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска.

Выполним расчет относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Игромир». С этой целью воспользуемся данными таблицы 7.

Таблица 7 – Динамика относительных показателей финансовой устойчивости предприятия ООО «Игромир» за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | На конец 2014 года | На конец 2015 года | Изменение за 2014-2015 гг., абс. | Изменение за 2014-2015 гг., отн., % | На конец 2016 года | Изменение за 2015-2016 гг., абс. | Изменение за 2015-2016 гг., отн., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Внеоборотные активы, тыс. руб. | 114396 | 118550 | 4154 | 3,63 | 148773 | 30223 | 25,49 |
| 2.Остаточная стоимость основных средств, тыс. руб. | 114005 | 118150 | 4145 | 3,64 | 148357 | 30207 | 25,57 |
| 3.Производственные запасы, тыс. руб. | 1060 | 1452 | 392 | 36,98 | 2202 | 750 | 51,65 |
| 4.Материальные запасы, тыс. руб. | 229500 | 270510 | 41010 | 17,87 | 441258 | 170748 | 63,12 |

Продолжение табл. 7

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | *8* |
| 5.Незавершенное производство, тыс. руб. | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0,00 |
| 6.Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 117120 | 129188 | 12068 | 10,30 | 108520 | -20668 | -16,00 |
| 7.Оборотные активы, тыс. руб. | 390539 | 437867 | 47328 | 12,12 | 586426 | 148559 | 33,93 |
| 8.Собственные оборотные средства, тыс. руб. (стр. 9 – стр. 1) | 251600 | 346633 | 95033 | 37,77 | 437386 | 90753 | 26,18 |
| 9.Собственный капитал, тыс. руб. | 365996 | 465183 | 99187 | 27,10 | 586159 | 120976 | 26,01 |
| 10.Заемные и дополнительно привлеченные источники, тыс. руб. | 138939 | 91234 | -47705 | -34,34 | 149040 | 57806 | 63,36 |
| 11.Валюта баланса, тыс. руб. | 504935 | 556417 | 51482 | 10,20 | 735199 | 178782 | 32,13 |
| 12. Долгосрочный заемный капитал, тыс. руб. | 4043 | 596 | -3447 | -85,26 | 2856 | 2260 | 379,19 |
| 13. Коэффициент независимости (автономии) (стр. 9 / стр. 11) | 0,72 | 0,84 | 0,11 | - | 0,80 | -0,04 | - |
| 14.Удельный вес заемных средств в стоимости имущества (стр.10 / стр.11) | 0,28 | 0,16 | -0,11 | - | 0,20 | 0,04 | - |

Продолжение табл. 7

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | *8* |
| 15.Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации) (стр. 10 / стр. 9) | 0,38 | 0,20 | -0,18 | - | 0,25 | 0,06 | - |
| 16.Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости имущества (стр. 6 / стр. 11) | 0,23 | 0,23 | 0,00 | - | 0,15 | -0,08 | - |
| 17.Доля дебиторской задолженности в текущих активах (стр. 6 / стр. 7) | 0,30 | 0,30 | 0,00 | - | 0,19 | -0,11 | - |
| 18. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами (стр. 8 / стр. 4) | 1,10 | 1,28 | 0,19 | - | 0,99 | -0,29 | - |
| 19. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (стр. 8 / стр. 7) | 0,64 | 0,79 | 0,15 | - | 0,75 | -0,05 | - |

Продолжение табл. 7

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | *8* |
| 20. Коэффициент маневренности (стр. 8 / стр. 9) | 0,69 | 0,75 | 0,06 | - | 0,75 | 0,00 | - |
| 21. Коэффициент реальной стоимости имущества ((стр. 2 + стр.3 + стр.5) / стр. 11) | 0,23 | 0,21 | -0,01 | - | 0,20 | -0,01 | - |
| 22. Коэффициент финансовой устойчивости (стр. 12 + стр.9 / стр. 11) | 0,73 | 0,84 | 0,10 | - | 0,80 | -0,04 | - |

Коэффициент автономии (финансовой независимости; концентрации собственного капитала)- отношение собственного капитала к валюте баланса - показывает, удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования. Как показывают результаты исследования, объем собственных средств в общей структуре источников финансирования деятельности ООО «Игромир» в 2015 году составлял 84%, о чем свидетельствует значение коэффициента автономии. Таким образом, обеспечивался необходимый уровень финансовой независимости предприятия. При нормативном значении коэффициента автономии, равном – не менее 0,5, фактическое значение коэффициента на 01.01.2017 составило 0,80. Т.е. в 2016 году предприятие стало более финансово зависимо от кредиторов, нежели в 2014-2015 гг.

Данный факт подтверждает незначительный удельный вес заемных средств в стоимости имущества предприятия (в 2015 году он составлял 16%). На 01.01.2017 при нормативном значении удельного веса заемных средств в стоимости имущества, равном - не более 0,4, фактическое значение составило 0,20. Кроме того, значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств было равно в 2015 году 0,20 (нормальное значение меньше или равно 1,0). В 2016 году данное значение выросло до 0,25, что подтверждает факт снижения финансовой независимости предприятия. Но о сохраняющемся высоком уровне финансовой устойчивости предприятия говорит значение коэффициента финансовой устойчивости (нормальное значение больше или равно 0,6), которое на конец 2016 года составило 0,80 (с тенденцией снижения, что говорит о риске снижения способности предприятия погашать свои долги). Коэффициент финансовой устойчивости – отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса - показывает, какая часть активов финансируется за счет устойчивых источников.

Данные исследования свидетельствуют, что в 2014-2015 гг. доля дебиторской задолженности в текущих активах не превышала 30% (нормальное значение меньше или равно 0,7), а в стоимости имущества не превышала 23% (нормальное значение меньше или равно 0,4), что соответствует нормативу.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами - отношение собственного оборотного капитала к сумме материальных запасов – показывает, сколько собственных средств приходиться на 1 руб. материальных запасов (остальная часть заемные средства), т.е. какая часть материальных запасов финансируется за счет собственных источников.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (коэффициент обеспеченности оборотных активов собств. средствами) - отношение собственного оборотного капитала к сумме оборотных средств – показывает, сколько собственных средств приходиться на 1 руб. оборотных средств (остальная часть заемные средства), т.е. какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников.

Коэффициент маневренности собственного капитала - отношение собственного оборотного капитала к сумме собственного капитала - показывает, какая часть собственных средств находиться в мобильной форме (оборотной форме), позволяющей свободно маневрировать этими средствами, а какая часть капитализирована. Высокое значение коэффициента положительно характеризует финансовое состояние организации. Данные таблицы 4 показывают, что материальные запасы предприятия обеспечены собственными источниками финансирования. При этом коэффициент обеспеченности (нормальное значение больше или равно 0,5) в 2014-2016 гг. колебался в пределах от 0,99 до 1,28 с тенденцией снижения. Аналогичный вывод необходимо сделать и в отношении обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами (нормальное значение больше или равно 0,4, фактическое же значение на 01.01.2017 составило 0,75). Коэффициент маневренности в 2014-2016 гг. также находился в пределах нормы (его значение на 01.01.2017 составило 0,75), что говорит о достаточной доле собственных оборотных средств в структуре собственного капитала ООО «Игромир» (нормальное значение больше или равно 0,5).

Коэффициент реальной стоимости имущества - отношение остаточной стоимости основных средств, производственных запасов, незавершенного производства к валюте баланса. Данные исследования свидетельствует, что на конец 2017 года 20% стоимости имущества предприятия реально участвовала в производственном цикле, но при этом доля ниже по сравнению с 2015 годом. При дальнейшем снижении это может негативно сказаться на деловой активности предприятия в будущем. Так значение коэффициента реальной стоимости имущества на 01.01.2017 составило 0,20, что ниже нормы (нормальное значение больше или равно 0,5).

Наличие излишка или недостатка источников средств для формирования материальных запасов является обобщающим показателем внутренней финансовой устойчивости организации. Анализ проводится на основании данных таблицы 8, где путем сопоставления наличия материальных запасов и их источников выделяются четыре группы внутренней финансовой устойчивости организации.

1. Абсолютная устойчивость:

, (8)

где - собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал) = Собственные Средства (СС) – Внеоборотные Активы (ВА);

- материальные запасы.

2. Нормальная финансовая устойчивость:

 (9)

где - функционирующий капитал;

, (10)

где - долгосрочные обязательства.

3. Недостаточный уровень внутренней финансовой устойчивости (сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств):

, (11)

где - общая сумма источников формирования материальных запасов;

, (12)

где - ссуды банка и займы, используемые для покрытия запасов;

- расчеты с кредиторами по товарным операциям.

4. Кризисная внутренняя финансовая устойчивость:

 (13)

Для более глубокого и объективного анализа, вышеприведенных соотношений, необходимо учитывать следующее:

-первое соотношение показывает, что запасы полностью покрываются собственными оборотными средствами. Но такая ситуация вряд ли может рассматриваться как идеальная, поскольку означает, что администрация не умеет или не имеет возможности использовать внешние источники средств для основной деятельности;

-второе соотношение соответствует положению, когда успешно функционирующая организация использует для покрытия запасов различные "нормальные" источники средств - собственные и привлеченные;

-третье соотношение соответствует положению, когда организация для покрытия части своих запасов вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия, не являющиеся в известном смысле "нормальными", например, долгосрочные кредиты и займы, и т. д.;

-четвертое соотношение указывает на кризисную внутреннюю финансовую устойчивость. Кризисная финансовая устойчивость характеризуется такой ситуацией, когда в дополнение к неустойчивому финансовому положению (соотношение №3) добавляются кредиты и займы, не погашенные в срок, просроченная кредиторская и дебиторская задолженности.

Таблица 8 – Состояние источников формирования материальных запасов предприятия ООО «Игромир» за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | На конец 2014 года | На конец 2015 года | Изменение за 2014-2015 гг., абс. | Изменение за 2014-2015 гг., отн., % | На конец 2016 года | Изменение за 2015-2016 гг., абс. | Изменение за 2015-2016 гг., отн., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Материальные запасы, тыс. руб. | 229500 | 270510 | 41010 | 17,87 | 441258 | 170748 | 63,12 |
| 2. Собственные оборотные средства, тыс. руб. | 251600 | 346633 | 95033 | 37,77 | 437386 | 90753 | 26,18 |
| 3. Функционирующий капитал, тыс. руб. | 255643 | 347229 | 91586 | 35,83 | 440242 | 93013 | 26,79 |
| 4. Ссуды банка и займы, используемые для покрытия запасов, тыс. руб. | 10500 | 18 | -10482 | -99,83 | 55230 | 55212 | 306733 |

Продолжение табл. 8

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | *8* |
| 5. Расчеты с кредиторами по товарным операциям, тыс. руб. | 110477 | 85258 | -25219 | -22,83 | 75258 | -10000 | -11,73 |
| 6. Общая сумма источников формирования материальных запасов, тыс. руб. | 355620 | 432469 | 76849 | 21,61 | 460270 | 27801 | 6,43 |
| 7. Отклонение суммы собственных оборотных средств от стоимости материальных запасов, +/-, тыс. руб. | 22100 | 76123 | 54023 | 244,45 | -3872 | -79995 | -105,09 |
| 8. Отклонение суммы функционирующего капитала от стоимости материальных запасов, +/-, тыс. руб. | 26143 | 76719 | 50576 | 193,46 | -1016 | -77735 | -101,32 |
| 9. Отклонение общей суммы источников формирования материальных запасов от стоимости материальных запасов, +/-, тыс. руб. | 126120 | 161959 | 35839 | 28,42 | 19012 | -142947 | -88,26 |

В соответствии с данными таблицы 8 необходимо сделать вывод, что на 01.01.2017 был отмечен недостаточный уровень внутренней финансовой устойчивости ООО «Игромир».

Исходные данные и результаты расчета показателей платежеспособности предприятия, рассчитываемых на основе показателей ликвидности баланса представлены в табл. 9.

Таблица 9 - Динамика показателей платежеспособности предприятия, рассчитываемых на основе показателей ликвидности баланса ООО «Игромир» за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименованиепоказателя | На конец 2014 года | На конец 2015 года | На конец 2016 года | Изменение за 2014-2015 гг., абс. | Изменение за 2015-2016 гг., абс. | Изменение за 2014-2015 гг., отн., % | Изменение за 2015-2016 гг., отн., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Запасы, тыс. руб. | 229500 | 270510 | 441258 | 41010 | 170748 | 17,87 | 63,12 |
| 2. НДС по приобретенным ценностям, тыс. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| 3. Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб. | 34844 | 14800 | 21610 | -20044 | 6810 | -57,52 | 46,01 |
| 4. Денежные средства, тыс. руб. | 4488 | 21258 | 13258 | 16770 | -8000 | 373,66 | -37,63 |
| 5. Сумма оборотных активов, тыс. руб. | 390539 | 437867 | 586426 | 47328 | 148559 | 12,12 | 33,93 |
| 6. Краткосрочные заемные средства, тыс. руб. | 10500 | 18 | 55230 | -10482 | 55212 | -99,83 | - |
| 7. Кредиторская задолженность, тыс. руб. | 110477 | 85258 | 75258 | -25219 | -10000 | -22,83 | -11,73 |
| 8. Коэффициент текущей ликвидности (стр. 5 – стр.2) / (стр. 7 + стр.6)  | 3,23 | 5,13 | 4,49 | 1,91 | -0,64 | - | - |
| 9. Коэффициент быстрой ликвидности (стр. 5 – стр.1 – стр.2) / (стр. 7 + стр.6) | 1,33 | 1,96 | 1,11 | 0,63 | -0,85 | - | - |
| 10. Коэффициент абсолютной ликвидности (стр. 3 + стр.4) / (стр. 7 + стр.6) | 0,33 | 0,42 | 0,27 | 0,10 | -0,16 | - | - |

 Как показывают данные табл. 9, коэффициент текущей ликвидности, показывающий уровень покрытия краткосрочных обязательств общей суммой оборотных активов (за минусом расходов будущих периодов) выше нормы, равной 2. Таким образом, текущие активы предприятия на 01.01.2017 года выше текущих обязательств в 4,49 раза.

Коэффициент быстрой ликвидности, характеризующий уровень покрытия краткосрочных обязательств ликвидными активами также находится в пределах нормы (минимальное значение 0,8, оптимальное - не менее 1). Таким образом, предприятие при условии взыскания всей суммы дебиторской задолженности и реализации краткосрочных финансовых вложений на 01.01.2017 могло полностью погасить краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий уровень покрытия краткосрочных обязательств наиболее ликвидными активами, выше нормы, равной 0,2. Так на 01.01.2017 года предприятие могло за счет наиболее ликвидных активов погасить 27% краткосрочных обязательств.

В результате необходимо сделать вывод – ООО «Игромир» в краткосрочном периоде является платежеспособным предприятием. Но при этом в 2016 году наблюдается тенденция снижения платежеспособности.

# 2.3. Характеристика внешней среды

Основным видом деятельности предприятия ООО «Игромир» является оптовая и розничная торговля детскими товарами.

Основной поставщик – ООО «Полесье», ООО «НордПласт», ООО «Стеллар», ИП Волков В.В.

Так как данные товары являются элементом обихода любого человека, то определить такой элемент микросреды предприятия, как потребители не представляет большой проблемы, потребителем может являться каждый человек.

 На этом рынке нет ограничений ни по половой структуре, ни по территориальной, ни по уровню доходов.

Исходя из массовости потенциальных потребителей продукции данной отрасли, не удивительно, что конкурентная борьба на этом рынке действительно жестокая, т.к. при наличии эффективной системы поставок, активном использовании стратегии коммуникации, наличии отлаженной сбытовой сети, одним словом, согласованной деловой стратегии, можно получать стабильную немалую прибыль при сравнительно невысоком уровне затрат.

Еще одной привлекательной чертой для входа в данную отрасль является незначительные барьеры (специальные лицензии и патенты), прибыльностьР отрасли практически не зависит от факторов внешней макросреды.

Все вышеперечисленное делает отрасль привлекательной для конкурентов и обязует фирму серьезно задуматься о своей конкурентной стратегии, т.к. общая деловая стратегия фирмы может победить на рынке только при наличии устойчивого конкурентного преимущества.

В настоящее время предприятие использует конкурентную стратегию дифференциации, на что указывают следующие признаки:

* огромный ассортиментный и номенклатурный ряд продукции;
* увеличение прибыли, которое произошло, естественно, из-за увеличения количества покупателей, и, следовательно, объемов продаж. Это свидетельствует о том, что предлагаемые признаки дифференциации ценятся покупателями.

Таблица 3 - Преимущества и недостатки использования дифференциальной стратегии

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| ООО «Игромир» может удовлетворить разнообразные (практически любые) запросы покупателей за счет широкого ассортимента и номенклатуры. | Возможность копирования используемой стратегии конкурентами. |
| ООО «Игромир» имеет преимущество в обслуживании покупателей за счет применения стимулирования сбыта. | Существующая угроза со стороны конкурента с низкими издержками. |
| ООО «Игромир» предлагает такие признаки дифференциации, которые ценятся покупателями. |  |

Для того чтобы всесторонне оценить применяемую стратегию дифференциации, рассмотрим конкурентов ООО «Игромир» и проанализируем их конкурентные стратегии.

1. Фирма ООО «Смайл», которая занимается продажей детских товаров, колясок и санок.

Следует отметить, что товары, предлагаемые этой фирмой, достаточно непритязательны и дешевы, поэтому могут удовлетворить запросы потребителей с небольшим уровнем дохода.

2. Фирма «БэБиБай», занимается продажей игрушек, так же продажа сопутствующих товаров.

Цены на товары фирмы ООО «БэБиБай» достаточно низки. Их конкурентная стратегия не поддается оценке, т.к. ее просто не существует.

Следует отметить, что 1 и 2 конкуренты имеют в своем корпоративном портфеле несколько деловых стратегий, что облегчает ведение конкурентной борьбы с ними, т.к. они должны быть сосредоточены на всех видах деятельности одновременно, что не исключает возможности допущения ошибки на каком-либо этапе создания, удержания или завоевания конкурентного преимущества, также им может не хватить средств.

Проведем анализ конкурентов ООО «Игромир», в таблице 4.

Таблица 4 – Исследование конкурентов ООО «Игромир»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | ООО «Игромир» | Основные конкуренты |
| ООО «БэБиБай» | Ооо «Смайл» | ООО «Мультик» | Бегемот |
| Местоположение | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| Качество предоставляемых услуг | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| Широта предоставляемых услуг | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Качество обслуживания | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| Ценовая стратегия | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| Маркетинговая стратегия | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| Итого: | 24 | 24 | 28 | 26 | 25 |

Может быть, названное количество конкурентов покажется небольшим, но в действительности это не так. Потому что количество жителей г. Ижевска и количество предприятий также не велико.

Основное преимущество конкурентов это использование наилучшей организации рекламы. Компания ООО «Смайл», использует все виды рекламы, не жалея на этом средств, так же осуществляет множество видов коммуникаций с непосредственными покупателями – это многочисленные выставки, презентации и прочее. Компания ООО «Игромир», использует не все виды рекламы, даже более того, использует их слабо, только наружная реклама и размещение объявлений в газете «Успех».

Ценовая политика ООО «Игромир» - стратегия дифференциации.

Итак, можно определить следующие недостатки использования стратегии дифференциации:

1. Невысокие входные барьеры в отрасль, при которых опасно использовать данную стратегию, потому что существует постоянная угроза появления новых конкурентов в отрасли и использование конкурентной стратегии дифференциации в борьбе с ними окажется неэффективным.

2. Чрезмерная дифференциация некоторых товаров, которая просто не нужна потребителям, что не повышает уровня их приверженности к предприятию.

3. Фирмы-конкуренты имеют преимущество в том, что применяют сфокусированные конкурентные стратегии, что позволяет им более полно изучить особенности и запросы потребителей на своем сегменте и попытаться их удовлетворить наилучшим образом.

4. Предприятие осуществляет дифференциацию за счет хорошо налаженной системы поставок и использования продукции престижных фирм (т.к. фирма осуществляют только продажу детских товаров, значит естественным является то, что дифференциация возможна лишь при правильной системе закупок продукции), но существует угроза того, что конкуренты, проанализировав причины успеха нашей фирмы, могут пересмотреть свою систему закупок и заключить договора с нашими поставщиками, в этой ситуации дифференциация теряет смысл вообще.

Российский рынок детских товаров растет вслед за увеличением доходов населения. Основным катализатором его развития является активность отрасли, особенно в розничной торговле. В последние годы объем розничных продаж детских товаров и игрушек характеризуется стабильным ростом - в денежном выражении более чем на 15% в год. По оценкам аналитиков, объем российского рынка детских товаров и игрушек составляет более $ 2 млрд.

# 3 НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СФЕРЕ МАРКЕТИНГОВЫХ УСЛУГ

# 3.1. Методы маркетингового исследования применяемы в организации

В сфере маркетинга особую роль играют маркетинговые исследования предоставляя услуги.

Каждое исследование имеет свой объект - совокупность людей, являющихся носителями изучаемой проблемы. Объект исследования, составляющий его генеральную совокупность, может быть весьма значительным по численности и составлять десятки и сотни тысяч людей. В этом случае возникает необходимость формирования выборочной совокупности. Выборочная совокупность (выборка) – это часть элементов генеральной совокупности, отобранных в соответствии с  заданной процедурой, которая должна представлять собой микромодель генеральной совокупности. Репрезентативность выборки означает, что по выделенным параметрам состав выборочной совокупности должен соответствовать пропорциям генеральной совокупности. Мера подобия выборочной модели структуре генеральной совокупности оценивается ошибкой выборки, а пределы допустимой ошибки опять-таки зависят от цели исследования. Величина допустимой ошибки определяет надежность результатов выборочного обследования. Повышенная надежность предполагает ошибку выборки до 3%, нормальная – от 3 до 10% (чаще всего 5%), приближенная – от 10 до 20% и ориентировочная – от 20 до 40%. Если в пилотажных и разведывательных исследованиях надежность может быть приближенной и ориентировочной, то в описательных и аналитических исследованиях она должна быть обеспечена, по крайней мере, на нормальном уровне (5%). Общепринятыми при проведении массовых опросов считаются  количественные параметры выборочной совокупности, рассчитанные с помощью критерия Стьюдента при заданном уровне ошибки выборки 5 %. В нашем случае установим ошибку выборки 15% (приближенная надежность).

Для определения выборочной совокупности необходимо воспользоваться данными табл. 10.

Таблица 10 - Объем выборочной совокупности (заданный уровень ошибки 15%), чел.

|  |  |
| --- | --- |
| Объем генеральной совокупности | Объем выборки |
| 500 | 74 |
| 1000 | 95 |
| 2000 | 111 |
| 3000 | 117 |
| 4000 | 120 |
| 5000 | 123 |
| 10 000 | 128 |
| 100 000 и более | 133 |

Заказчиком данного исследования является компания ЗАО «ФАРМ» крупная оптовая компания по продаже канцелярских товаров.

 В предлагаемом опросе будут участвовать покупатели в возрасте от 18 до 60 лет. С учетом того, что среднемесячное количество посетителей ООО «Игромир» (на примере магазина ООО «Игромир» (г. Ижевск, ул. Красногеройская, 37)) составляет 2860 чел., объем выборочной совокупности должен составлять 128 чел. Результаты проведенного в соответствии с данной выборочной совокупностью представлены в табл. 11-16 (анкета в приложении 8). Результаты ответов на вопрос: «Укажите какие бы новые услуги Вы хотели бы видеть в наших магазинах» представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Результаты ответов на вопрос: «Укажите какие бы новые услуги товарные группы Вы хотели бы видеть в наших магазинах»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Ответы |
| Канцелярские товары | 55 |
| Спорт товары  | 25 |
| Детская одежда  | 9 |
| Детское кафе | 7 |
| Прочее | 4 |
| Итого | 100 |

Как показывают данные таблицы 11 – наибольшее число опрошенных лиц хотели бы видеть в наших магазинах ООО «Игромир» канцелярские товары Результаты ответов на вопрос: «Осуществляете ли Вы съемку с помощью цифровой фототехники» представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Результаты ответов на вопрос: «Покупайте ли вы канцтовары своим детям», %

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Ответы |
| Дет | 25 |
| Да | 55 |
| Не покупаю, но планирую в ближайшее время приобрети  | 20 |
| Итого | 100 |

Как показывают результаты опроса, 55 % опрошенных респондентов покупают канцелярские товары.

Таблица 13 - Результаты ответов на вопрос: «Где Вы обычно осуществляете

покупку » канцелярских товаров», %

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Ответы |
| В специализированных магазинах | 65 |
| В магазинах игрушек | 30 |
| Пользуюсь услугами магазинов типа «Доргери» | 15 |
| Итого | 100 |

Как показывают результаты опроса, из числа лиц, покупающих канцелярские товары, 30% осуществляют покупки в детских магазинах

Таблица 14 - Результаты ответов на вопрос: «Укажите Ваш примерный

месячный объем покупок канцелярских товаров », %

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Ответы |
| Нерегулярно (меньше 1 покупки в месяц) | 65 |
| Регулярно (от 1 до 10 покупок в месяц) | 20 |
| Регулярно (более 10 покупок в месяц) | 15 |
| Итого | 100 |

Как показывают результаты опроса, из числа лиц, преобритающих канцелярские товары, 65% совершают мене 1 покупки в месяц , а 20% от 1 до 10 покупок в месяц.

Результаты ответов представлены в табл. 16.

Таблица 16 - Результаты ответов при наличий высокого ассортимента канцелярских товаров со стороны магазина ООО «Игромир» будете ли Вы пользоваться услугами нашего предприятия, %

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Ответы |
| Да | 80 |
| Нет | 20 |
| Затрудняюсь с ответом | 10 |
| Итого | 100 |

В соответствии с данными табл. 16, из числа лиц, покупающих канцелярские товары, 80% будут осуществлять покупки в ООО «Игромир». В результате если распространить результаты опроса по выборочной совокупности на генеральную совокупность, составляющую 2860 чел., то получим следующие результаты:

- количество покупателей, приобретающих канцтовары: 2860 х 25% = 715 чел.;

- количество лиц, желающих приобретать канцелярские товары ООО «Игромир» составляет: 715 х 80% = 572 чел.;

- количество лиц, потребность которых в канцелярских товарах 1 до 10 покупки в месяц, составляет: 572 х 20% = 114 чел.

Таким образом, прогнозное количество чеков в ООО «Игромир» можно рассчитать как: 114 х 5 = 570 ед. в месяц или 570 х 12 = 6840 ед. в год.

По результатам данного опроса было принято решение по расширению ассортимента товаров и в ведении новой товарной группы «канцелярские товары». Проведем расчет потребности в ресурсах для реализации предложенных выше мероприятий. Как указывалось выше, прогнозное количество чеков в ООО «Игромир» (на примере магазина в г. Ижевск по адресу: ул. Красногеройская, 73) составит 570 ед. в месяц или 6840 ед. в год.

При среднем количестве рабочих дней, равном 20 в месяц, ежедневный объем продаж составит 30 ед. за 1 день.

Затраты наполнения одной промостойки составляет: 18351р

Основываясь на данных ЗАО «ФАРМ» о среднем чеке 60р по Россий. Таким образом, прогнозные продажи в месяц с данной промостойки в магазине составят: 570х60=34200р

Объём продаж составляет 34200р.

Расходы на закупку товара 18351р.

Растаем прибыль: 34200-18351=15849р

Рассчитаем рентабельность: 15849/34200=0,463 или 46%

# 3.2. Совершенствование методов продвижения товаров

Необходимо рассмотреть перечень мероприятий по продвижению товаров ЗАО «ФАРМ» на рынке г. Ижевска (см. рисунок 5).

Стратегии

Стратегия «притягивания»

Стратегия «проталкивания»

Юридические лица и ИП (оптовые продажи по УР)

Физические

лица

Стратегия продвижения:

- индивидуальная закрытая система скидок;

-электронная рассылка;

-традиционная почтовая рассылка;

-факсовая рассылка

-реклама в сети Интернет.

Стратегия продвижения:

-общая система скидок;

-реклама в прессе;

-реклама на ТВ;

-реклама в сети Интернет;

-печатная реклама;

Стратегия продвижения:

Личные продажи услуг

Рисунок 5 - Перечень мероприятий по продвижению товаров ЗАО «ФАРМ»

При этом в процессе организации сбыта товаров будет использована, как стратегия «притягивания», так и стратегия «проталкивания». Рассмотрим сущность отдельных направлений продвижения услуг в рамках отдельных стратегий.

Так, как показывают данные рисунка 5, для физических лиц выбрана стратегия «притягивания».

Данная стратегия нацелена на привлечение потребителей – физических лиц к потреблению товаров ЗАО «ФАРМ». При этом стратегия продвижения услуг физическим лицам будет позиционироваться как массовая.

В рамках данной стратегии потребителям будет предложена общая система скидок (не предусматривается индивидуального определения размера скидки).

Кроме этого, для «притягивания» потребителя предусматривается размещение рекламы в прессе, на ТВ, изготовление и размещение печатной рекламы, рекламы на сайте в сети Интернет, стимулирование продаж путем проведения розыгрыша призов и вручения подарков при потреблении услуг.

При работе с юридическими лицами, а именно с целевым сегментом – розничными торговыми предприятиями УР, будет использована индивидуальная стратегия продвижения. При этом предусматривается использование как стратегии «проталкивания» (личные продажи), так и стратегии «притягивания».

В рамках стратегии притягивания предусматривается следующий спектр мероприятий по продвижению для юридических лиц и ИП на территории УР (за исключением г. Ижевска): индивидуальная закрытая система скидок, электронная и факсовая рассылка коммерческих предложений отдельным юридическим лицам в рамках целевого сегмента.

Кроме этого предлагаются и элементы массовой стратегии продвижения услуг - использование для продвижения рекламы на сайте в сети Интернет. Далее в рамках общего перечня мероприятий стратегии продвижения товаров для сегментов физических и юридических лиц должны быть разработаны конкретные мероприятия и определен их бюджет.

Наиболее предпочтительным являются следующие мероприятия по стимулированию продаж товаров физическим лицам:

-накопительная сумма потребления услуг для получения гарантированного подарка;

-наличие скидок к праздничным датам (система общих скидок).

Рассмотрим аспекты определения накопительной суммы потребления услуг для получения гарантированного подарка.

При этом будем ориентироваться на критериальную сумму в 15000 руб. на одного клиента. Таким образом, при потреблении товаров на сумму 15000 руб. и более клиент получает ценный подарок. Стоимость подарка и их прогнозное количество будет определено на этапе разработки бюджета маркетинга.

Рассмотрим суть общей системы скидок, которая будет предложена физическим лицам в рамках стратегии продвижения товаров. При этом тот факт, что система скидок называется общей, свидетельствует о массовом подходе к назначению скидки. В рамках системы скидок для физических лиц запланируем скидку праздничную «новогоднюю» скидку в течение декабря в размере 10%.

Предложим проведение розыгрыша призов среди физических лиц – покупателей по итогам года. При этом среди всех покупателей, относящихся к сегменту физических лиц, будет разыграно несколько различных призов. Стоимость призов будет определена на этапе разработки бюджета маркетинга.

В таблице 21 представлен план проведения мероприятий по стимулированию продаж.

Таблица 21 - План проведения мероприятий по стимулированию продаж товаров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование мероприятия | Сроки проведения акции | Цели акции | Соответствующие рекламные мероприятия |
| Наличие скидок к праздничным датам | декабрь | - привлечь новых покупателей;- активизировать продажи  | Информация по данным мероприятиям должна быть «озвучена» в рекламных сообщениях при размещении рекламы в прессе, на ТВ, в сети Интернет, в процессе распространения печатной рекламы |

В рамках программы продвижения товаров планируется изготовление и размещение рекламы:

-реклама в прессе (газета «Из рук в руки»);

-реклама на ТВ (телеканал «ТНТ-Ижевск»);

-реклама в сети Интернет (через сайт ООО «Игромир»);

-печатная реклама (распространение листовок, плакатов, выпуск фирменных календарей).

Рекламная компания будет запланирована на 1 год, при этом: первые четыре месяца рекламной компании реклама должна быть информационной, затем следующие четыре месяца рекламной компании – убеждающей, остальные четыре месяца – напоминающей.

Цели рекламной акции с использованием рекламы различного вида представлены в таблице 22. «Старт» акции запланирован на 01.07.2017.

Таблица 22 - Цели рекламной акции с использованием рекламы

различного вида

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период проведения рекламной акции | Используемый вид рекламы | Цель этапа рекламной акции |
| Июль-октябрь 2017 года | Информационная реклама | На данном этапе рекламной акции целью рекламы является формирование первичного спроса. Необходимо проинформировать потребителей о преимуществах приобретения товаров в ЗАО «ФАРМ» |

Продолжение таблицы 22

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период проведения рекламной акции | Используемый вид рекламы | Цель этапа рекламной акции |
| Ноябрь 2017 года -февраль 2018 года | Убеждающая реклама | На данном этапе рекламной кампании потребитель уже проинформирован о товарах ЗАО «ФАРМ» Цель убеждающей рекламы – сформировать спрос на определенные виды товаров.  |
| Март 2018 года – июнь 2018 года | Напоминающая реклама | На данном этапе рекламной кампании необходимо поддерживать осведомленность потребителей  |

В связи с представленной в таблице 22 информацией изготовление рекламных материалов (роликов для размещения на радио и ТВ), образцов печатной рекламы (листовок, плакатов), календарей на 2017 год, материалов, представленных на сайте необходимо вести с учетом видов рекламы. План проведения рекламной акции по продвижению товаров среди физических лиц представлен в таблице 23.

Таблица 23 - План рекламной акции по продвижению товаров среди физических лиц

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование мероприятия, включенного в рекламнуюакцию | Период реализации | Ресурсы |
| Реклама на ТВ: |  |  |
| -изготовление рекламного ролика с элементами информационной рекламы | 15.06.2017 – 30.06.2017 | ТНТ-Ижевск |
| -прокат рекламного ролика с элементами информационной рекламы | Июль-октябрь 2017 года (по графику) | ТНТ-Ижевск |
| -изготовление рекламного ролика с элементами убеждающей рекламы | 15.10.2017 – 31.10.2017 | ТНТ-Ижевск |
| -прокат рекламного ролика с элементами убеждающей рекламы | Ноябрь 2017 года -февраль 2018 года (по графику) | ТНТ-Ижевск |
| -изготовление рекламного ролика с элементами напоминающей рекламы | 15.02.2018 – 28.02.2018 | ТНТ-Ижевск |

Продолжение таблицы 23

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование мероприятия, включенного в рекламнуюакцию | Период реализации | Ресурсы |
| -прокат рекламного ролика с элементами напоминающей рекламы | Март 2018 года – июнь 2018 года (по графику) | ТНТ-Ижевск |
| Реклама в прессе |  |  |
| -изготовление макета с элементами информационной рекламы | 15.06.2017 – 30.07.2017 | АО «Гарант» |
| -размещение рекламного материала с элементами информационной рекламы | Июль-октябрь 2017 года (1 раз в неделю по четвергам) | газета «Из рук в руки» |
| -изготовление макета с элементами убеждающей рекламы | 15.10.2017 – 31.10.2017 | АО «Гарант» |
| -размещение рекламного материала с элементами убеждающей рекламы | Ноябрь 2017 года -февраль 2018 года (1 раз в неделю по четвергам) | газета «Из рук в руки» |
| -изготовление макета с элементами напоминающей рекламы | 15.02.2018 – 28.02.2018 | АО «Гарант» |
| -размещение рекламного материала с элементами напоминающей рекламы | Март 2018 года – июнь 2018 года (1 раз в неделю по четвергам) | газета «Из рук в руки» |
| Реклама в Интернет |  |  |
| Изготовление сайта | 15.06.2017 – 30.06.2017 | ООО «Идея» |
| Размещение рекламы на сайте ООО «Игромир» | В течение года | Сайт ООО «Игромир» www.igromir.ru |
| Реклама сайта ООО «Игромир»  | В течение года | Официальный сайт газеты Из рук в руки |
| Печатная реклама |  |  |
| Изготовление листовок с элементами информационной рекламы | 15.06.2017 – 30.06.2017 | АО «Гарант» |
| Распространение листовок с элементами информационной рекламы | Июль-октябрь 2017 года (по выходным дням) | Промоутеры ООО «Игромир» |
| Изготовление листовок с элементами убеждающей рекламы | 15.10.2017 – 31.10.2017 | АО «Гарант» |

Продолжение таблицы 23

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование мероприятия, включенного в рекламнуюакцию | Период реализации | Ресурсы |
| Распространение листовок с элементами убеждающей рекламы | Ноябрь 2017 года -февраль 2018 года (по выходным дням) | Промоутеры ООО «Игромир» |
| Изготовление листовок с элементами напоминающей рекламы | 15.02.2018 – 28.02.2018 | АО «Гарант» |
| Распространение листовок с элементами напоминающей рекламы | Март 2018 года – июнь 2018 года (по выходным дням) | Промоутеры ООО «Игромир» |
| Изготовление календарей на 2018 год с элементами убеждающей и напоминающей рекламы | 15.11.2017 – 30.11.2017 | АО «Гарант» |
| Распространение календарей | 01.12.2017 – 31.12.2017 | Через клиентов ООО «Игромир» |

Представим график проката рекламных роликов в эфире телеканала «ТНТ-Ижевск» – см. таблицу 24. При этом график проката рекламных роликов составлен таким образом, что наибольшее количество прокатов запланировано по рекламной продукции, которая направлена на информирование потенциальных потребителей (информационная реклама). По убеждающей и напоминающей рекламе запланирована меньшая интенсивность проката.

Таблица 24 - График проката рекламных роликов в эфире телеканала «ТНТ-Ижевск»

|  |  |
| --- | --- |
| Рекламное мероприятие | Данные о прокате |
| Прокат рекламного ролика с элементами информационной рекламы | 01.07.2017 – 31.07.2017 – ежедневно (2 раза) |
| 01.08.2017 – 31.08.2017 – через день (2 раза) |
| 01.09.2017 – 30.09.2017 – ежедневно (1 раз) |
| 01.10.2017 – 31.10.2017 – через день (1 раз) |
| Прокат рекламного ролика с элементами убеждающей рекламы | 01.01.2017 – 30.11.2017 – через день (2 раза) |
| 01.12.2017 – 31.12.2017 – через день (2 раза) |
| 01.01.2018 – 31.01.2018 – через день (2 раза) |
| 01.02.2018 – 28.02.2018 – через день (2 раза) |
| Прокат рекламного ролика с элементами напоминающей рекламы | 01.03.2018 – 31.03.2018 – через день (1 раз) |
| 01.04.2018 – 30.04.2018 – через день (1 раз) |
| 01.05.2018 – 31.05.2018 – через день (1 раз) |
| 01.06.2018 – 30.06.2018 – через день (1 раз) |

Ниже будет представлен расчет бюджета предлагаемых для продвижения товаров.

Основной стратегией сбыта товаров оптом юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, а именно целевому сегменту –будет являться стратегия «проталкивания» (личные продажи). Рассмотрим алгоритм личных продаж товаров оптовому потребителю (см. таблицу 25).

Таблица 25 - Алгоритм личных продаж товаров

оптовому потребителю

|  |  |
| --- | --- |
| Этап (ступень) продажи | Содержание этапа (ступени) продажи |
| Выявление перспективных покупателей товара (проспектинг) (prospecting) | Содержание данного этапа личных продаж товаров реализовано в процессе изучения рынка. В нашем случае перспективными покупателями товаров в сегменте юридических лиц являются розничные предприятия |
| Установление первоначального контакта | На данном этапе на основе имеющихся данных (данные собираются предварительно и включаются в контакт-лист, который будет представлен ниже) проводится выявление на предприятии лица, осуществляющего принятие управленческих решений по. Далее осуществляется налаживание контакта с данным лицом путем проведения телефонных переговоров и назначение личной встречи с представителем компании |
| Представление товара | На данном этапе в процессе ведения переговоров с управленческим персоналом предприятия проводится представление преимуществ товаров. При этом раскрываются, как прямые экономические преимущества для предприятия, так и косвенные преимущества, получаемые предприятием при заключении договора с ООО «Игромир» |
| Демонстрация товара | На данном этапе осуществляется демонстрация отдельных видов товаров (в зависимости от потребности потенциального заказчика). При этом демонстрация сопровождается необходимыми комментариями специалистов ООО «Игромир» |
| Преодоление возражений потенциального покупателя | С целью преодоления возможных возражений потенциального покупателя в очередной раз акцентируется внимание на экономических преимуществах для заказчика при заключении договора с компанией. При этом приводятся отзывы прочих заказчиков о деятельности ООО «Игромир», даются адреса и телефоны предприятий и организаций, которые могут поделится положительным опытом о сотрудничестве с компанией |

Продолжение таблицы 25

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Содержание этапа |
| Заключение договора | В процессе заключения договора оговариваются существенные условия договора, размер индивидуальной скидки для потребителя. При этом факторы, которые могут влиять на размер скидки будут представлены ниже |
| Завершение продажи | Завершением процесса личной продажи является, в нашем случае, контроль качества оказания товаров и получение отзыва от клиента (путем обзвона ответственных за хозяйственную деятельность лиц). Карта обзвона будет представлена ниже |

 Представим содержание контакт-листа, который заполняет менеджер ООО «Игромир» планируя личные продажи для определенного оптового потребителя:

 -фирменное наименование предприятия;

 -организационно-правовая форма;

 -ФИО руководителя и его заместителей;

 -ФИО управленца, имеющего решающий голос при принятии решения (зачастую данное лицо не является высшим руководителем);

 -адрес, телефон, E-mail и прочая контактная информация.

 В процессе ведения переговоров необходимо отметить прямые экономические и косвенные преимущества, которые получает предприятие, заключив договор с ООО «Игромир» на поставку товаров.

 В процессе заключения договора с юридическим лицом ведутся переговоры на предмет предоставления индивидуальной (закрытой) скидки.

Как было указано в таблице 25, завершением процесса личной продажи является, в нашем случае, контроль качества оказания товаров и получение отзыва от клиента (путем обзвона ответственных за хозяйственную деятельность лиц). Представим карту обзвона клиентов – юридических лиц. При этом получение информации осуществляется от контактного лица, указанного в договоре с юридическим лицом.

 Представим бюджет маркетинговых мероприятий.

 Определим затраты по новогодним скидкам в декабре. По данным отчетного года за декабрь было реализовано товаров за счет розничных продаж на сумму 40012 тыс. руб. При размере скидки, равной 10%, сумма расходов на скидки составит 4001 тыс. руб.

Рассмотрим затраты на проведение рекламной компании для физических лиц. Итак, как было определено на этапе планирования рекламных мероприятий, должно быть изготовлено трех различных видеоролика, в содержании которых должны присутствовать элементы различных видов рекламы (информационной, убеждающей, напоминающей).

Согласно прайс-листа ТНТ-Ижевск стоимость изготовления неигрового видеоролика продолжительностью 20 сек. составляет 3600 руб. В результате затраты на изготовление видеороликов составят 3600 х 3 = 10800 руб.

Стоимость одного проката видеоролика в наиболее выгодное время (во время вечерних сериалов) составляет 300 руб. В соответствии с данными таблицы 30 в процессе проведения рекламной компании запланировано осуществить 302 проката видеороликов. В результате сумма затрат составит 302 х 300 = 90600 руб.

Аналогично производству видеороликов также должно быть произведено три различных макета рекламных материалов для размещения в прессе - в газете «Из рук в руки». Согласно прайс-листа стоимость изготовления макета ч/б 50 х 60 мм составляет 500 руб. В результате затраты на изготовление макетов составят 500 х 3 = 1500 руб.

Согласно прайс-листа газеты «Из рук в руки» стоимость размещение внутри издания модуля размером 50 х 60 мм составляет 643 руб. В результате стоимость рекламы в газете «Из рук в руки» при еженедельном размещении рекламы составит 48 х 643 = 30864 руб. в год.

С целью рекламы сайта ООО «Игромир» на официальной сайте газеты «Из рук в руки» будет размещен динамический баннер 120 х 60 точек со ссылкой на сайт www.igromir.ru. Стоимость размещения баннера 1000 руб. в месяц. Годовые затраты на продвижение сайта www.igromir.ru составят 12000 руб.

Запланируем изготовление листовок трех видов (информационная, убеждающая и напоминающая реклама) размером формата А5. Тираж листовок каждого вида составит 3500 единиц. Общий тираж составит 3500 х 3 = 10500 листовок. Стоимость изготовления двухцветной листовки формата А5 в АО «Гарант» при заказе тиража более 10000 ед. составит 1,5 руб. Общие затраты на изготовление листовок составят 10500 х 1,5 = 15750 руб. Оплата труда промоутеров составит 0,1 руб. за раздачу каждой листовки. Общие затраты на оплату труда промоутеров 0,1 х 10500 = 1050 руб.

Кроме всего перечисленного, запланируем изготовление полноцветных календарей формата А4 с элементами убеждающей и напоминающей рекламы ЗАО «ФАРМ» тиражом 1000 экз. Стоимость одного экземпляра составит 8,2 руб. Общие затраты на тираж составят 8,2 х 1000 = 8200 руб.

 Определим затраты на рассылку коммерческих предложений. Предусмотрим ежемесячную рассылку 30 коммерческих предложений руководителям предприятий и организаций города. Затраты на традиционную почтовую рассылку при стоимости одного письма, равной 5 руб. составят 30 х 5 х 12 = 1800 руб. Затраты на факсовую и электронную рассылку являются несущественными. Это обусловлено тем, что исходящий трафик (при отправке электронной почты) не тарифицируется, а отправка факса будет осуществлена также электронно, с компьютера.

 Бюджет мероприятий, направленных на увеличение продаж товаров представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Бюджет мероприятий, направленных на увеличение продаж товаров (годовые показатели)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование  | Объем, ед. | Цена за ед., руб. | Сумма, руб. |
| Внедрение скидок к праздничным датам (сумма скидок) | - | - | 40012 |
| Изготовление неигрового рекламного видеоролика | 3 | 3600 | 10800 |
| Прокат неигрового рекламного видеоролика | 302 | 300 | 90600 |
| Изготовление макета для размещения рекламы в прессе (50 х 60 мм) | 3 | 500 | 1500 |
| Размещение рекламного материала в прессе (50 х 60 мм) | 48 | 643 | 30864 |
| Размещение баннера со ссылкой на сайт ООО «Игромир» на сайте  | 12 | 1000 | 12000 |
| Изготовление листовок формата А5 | 10500 | 1,5 | 15750 |
| Распространение листовок | 10500 | 0,1 | 1050 |
| Изготовление календарей формата А4 | 1000 | 8,2 | 8200 |
| Рассылка коммерческих предложений (факс, электронная почта) | - | - | 1800 |
| Итого |  |  | 212576 |

 В результате бюджет мероприятий, направленных на увеличение продаж составит 212576 руб. в год.

Таблица 27- Расходы ООО «Игромир» на проведение маркетингового исследования.

|  |  |
| --- | --- |
| Работы | Сумма |
| Распечатка анкет опроса | 300 |
| Работа промоутера | 2800 |
| Оплата работы маркетолога  | 30000 |
| Оплата работы координатора группы | 20000 |
| Прочие расходы | 2000 |
| Итого | 55100 |

В результате бюджет исследования составит 55100 руб.

Проведя данное исследование ООО «Игромир» выявил целесообразность развитие данного бренда на территорий УР. Поскольку ООО «Игромир»

будет являться эксклюзивным оптово розничным представителем ЗАО «ФАРМ» на территорий УР. Расходы потраченные на проведение исследования и продвижения будут оплачены с помощью отчисления ежеквартального ретро бонуса в размере 3% от суммы купленного товара.

# 3.3. План внедрения и эффективность маркетингового исследования

В рамках реализаций маркетинговой стратегий ЗАО «ФАРМ» предусмотрены следующие этапы

-разработка регламента процесса внедрения проекта;

-разработка плана внедрения проекта.

Регламент - это способ формализации управленческих процедур. Под этапом понимается часть процесса внедрения, охватывающая взаи­мосвязанные работы по его выполнению и заканчивающаяся созданием комплексной или единичной документации или информационного продукта.

При разработке регламента необходимо определить отдельные эта­пы процесса внедрения, порядок взаимодействия участников и прохож­дения информации в процессе выполнения работ (таблица 27). Перечень разрабатываемых документов и наименования подразделе­ний, ответственных за выполнение работ, устанавливается из сложив­шейся практики документооборота и распределения функций в ООО «Игромир».

Информационная структура работ по выявлению проблем и разработке мероприятий по увеличению объемов продаж товаров ЗАО «ФАРМ» включает следующие этапы:

-этап 1. Оценка современного состояния предприятия;

-этап 2. Формулирование основных проблем развития;

-этап 3. Анализ состояния и использования основных средств предприятия, и разработка вариантов управленческих решений по повышению эффективности использования основных средств предприятия;

-этап 4. Утверждение и реализация мероприятий по повышению эффективности использования основных средств предприятия.

Таблица 27 - Информационная структура работ по выявлению проблем и разработке мероприятий по увеличению объемов продаж товаров ООО «Игромир»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид информационного ресурса | Наименование |
| Этап 1. Оценка современного состояния предприятия и формулирование основных проблем в области продаж товаров |
| Входная информация | Данные отчетности ООО «Игромир» за 2015 год |
| Местонахождение информации | Бухгалтерия |
| Носитель информации | Отчет для руководителя |
| Выходная информация | Данные о выручке от продаж  |
| Направление отсылки конечного документа | Руководитель |
| Этап 2. Формулирование основных проблем в области продаж товаров |
| Входная информация | Данные о выручке от продаж  |
| Местонахождение информации | Руководитель |
| Носитель информации | Приказ о разработке мероприятий |
| Выходная информация | Приоритетные проблемы увеличения продаж товаров |
| Направление отсылки конечного документа | Менеджер по продажам (по совместительству маркетолог) |
| Этап 3. Разработка мероприятий по увеличению продаж в области товаров |
| Входная информация | Приоритетные проблемы увеличения продаж товаров |
| Местонахождение информации | Менеджер по продажам (по совместительству маркетолог) |
| Носитель информации | Программа мероприятий по увеличению продаж |
| Выходная информация | План увеличения продаж |
| Направление отсылки конечного документа | Руководитель |
| Этап 4. Утверждение и реализация мероприятий по увеличению продаж |
| Входная информация | План увеличения продаж |
| Местонахождение информации | Руководитель |
| Носитель информации | Приказ об утверждении мероприятий |
| Выходная информация | Мероприятия по увеличению продаж |
| Направление отсылки конечного документа | Менеджер по продажам (по совместительству маркетолог), бухгалтерия, делопроизводитель |

 В дальнейшем на основании представленного в таблице 27 регламента необходимо разработать план внедрения проекта мероприятий

В плане реализации проекта мероприятий необходимо определить сроки и последовательность выполнения работ, указать исполнителей отдельных видов работ (должностные лица) – таблица 28.

Таблица 28 - План реализации проекта мероприятий по выявлению

проблем и разработке мероприятий по увеличению объемов продаж товаров ЗАО «ФАРМ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап/работа | Ответственное лицо(исполнитель) | Срок реализации, нед. | Календарный план, нед. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Этап 1. Оценка современного состояния предприятия и формулирование основных проблем в области продаж товаров |
| Проведение общей оценки состояния компании | Главный бухгалтер | 1 | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Проведение экономического анализа деятельности | 0,5 |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Этап 2. Формулирование основных проблем в области продаж товаров |
| Проведение анализа рынка и выявления проблем в области продаж канцелярских товаров | Руководитель, менеджер по продажам (по совместительству маркетолог) | 0,5 |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Этап 3. Разработка мероприятий по увеличению продаж в области товаров |
| Определение целевых сегментов ЗАО «ФАРМ» | Руководитель, менеджер по продажам (по совместительству маркетолог) | 1 |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |
| Выбор стратегии продвижения и сбыта, разработка мероприятий, направленных на увеличение продаж по отдельным сегментам рынка | Менеджер по продажам (по совместительству маркетолог) | 1 |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |
| Этап 4. Утверждение и реализация мероприятий по увеличению продаж |
| Утверждение мероприятий путем издания соответствующего приказа и обеспечение практической реализации мероприятий | Руководитель, главный бухгалтер, менеджер по продажам (по совместительству маркетолог) | На протяжении срока реализации проекта |  |  |  |  | х | х | х | х | х | х |

 Далее необходимо провести оценку управленческих возможностей реализации предложенных к включению в программу увеличения продаж мероприятий.

Оценим общую вероятность наступления риска по возможным формам его проявления, используя метод экспертных оценок. Расчет интегральной оценки степени предупреждения риска базируется на мнении экспертов, определяющих вероятность наступления предлагаемых в тесте простых рисков.

Для выработки ими своего мнения выделяются интервалы вероятностных оценок, а именно:

-0 - риск рассматривается как несущественный;

-25 - риск скорее всего не реализуется;

-50 - о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

-75 - риск скорее всего проявится;

-100 - риск наверняка реализуется.

Если общая величина рисков - R, лежит в пределах:

-0 - 15%, то это зона незначительного риска;

-15 - 30%, то это зона допустимого риска;

-30 - 50%, то это зона повышенного риска;

-50 - 75%, то это зона критического риска;

-от 75 до 100%, то это зона катастрофического риска.

В качество экспертов выступает руководство предприятия. Результаты опроса по специальной анкете, отражающей факторы возможного наступления риска (см. таблицу 29).

Таблица 29 - Характеристика факторов рисков стратегии развития продаж товаров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор простого риска по формам проявления | Вероятностная оценка, данная отдельными экспертами (Р) | Средняя вероятностная оценка (Р) |
| Директор | Заместитель директора | Менеджер по продажам | Главный бухгалтер |
| Риски, связанные с заключением и выполнением хозяйственных контрактов | 143,75 |
| Отказ от заключения контрактов после подписания протокола о намерениях | 25 | 25 | 0 | 0 | 12,5 |

Продолжение таблицы 29

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор простого риска по формам проявления | Вероятностная оценка, данная отдельными экспертами (Р) | Средняя вероятностная оценка (Р) |
| Директор | Заместитель директора | Менеджер по продажам | Главный бухгалтер |
| Отказ сторон от включения в контракт жестких штрафных санкций за невыполнение условий контракта | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Невыполнение партнерами условий контракта, их изменение в процессе выполнения контракта | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Прекращение действия заключенного контракта в процессе его выполнения | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Разглашение условий контракта, относящихся к коммерческой тайне | 0 | 0 | 25 | 25 | 12,5 |
| Нанесение вреда незавершенному предмету контракта | 0 | 0 | 0 | 25 | 6,25 |
| Возникновение форс-мажорных обстоятельств | 25 | 50 | 25 | 25 | 31,25 |
| Нанесение ущерба третьим лицам в процессе выполнения контракта | 0 | 0 | 0 | 25 | 6,25 |
| Риски, связанные с использованием имущественного комплекса | 100 |
| Возникновение стихийных бедствий | 0 | 0 | 0 | 25 | 6,25 |
| Создание аварийных ситуаций | 0 | 0 | 0 | 25 | 6,25 |
| Недобросовестное отношение сотрудников к имуществу | 25 | 50 | 50 | 25 | 37,5 |
| Изменение отношения местных органов власти к платежам за  имущество | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |

Продолжение таблицы 29

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор простого риска по формам проявления | Вероятностная оценка, данная отдельными экспертами (Р) | Средняя вероятностная оценка (Р) |
| Директор | Заместитель директора | Менеджер по продажам | Главный бухгалтер |
| Повышение физического и морального износа оборудования, транспортных средств и т.д. | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Отсутствие резерва мощности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Использование вредных технологий | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Риски, связанные  с изменением конъюнктуры рынка | 312,5 |
| Нестабильность политической ситуации в стране  и регионе | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Действие инфляционных факторов | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Изменение поведения и требований потребителей | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Пересмотр предложения  со стороны конкурентов | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Монополизм поставщиков  | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Шпионаж со стороны конкурентов | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Падение престижа фирмы | 25 | 25 | 50 | 50 | 37,5 |
| Ужесточение методов государственного регулирования экономики | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Изменение действующих налоговых ставок в течение финансового года | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Продолжение таблицы 29

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор простого риска по формам проявления | Вероятностная оценка, данная отдельными экспертами (Р) | Средняя вероятностная оценка (Р) |
| Директор | Заместитель директора | Менеджер по продажам | Главный бухгалтер |
| Риски, связанные с возникновением потерь в использовании ресурсов | 250 |
| Наличие простоев трудовых и технических ресурсов | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Возникновение непроизводительных управленческих затрат | 25 | 50 | 50 | 50 | 43,75 |
| Наличие  сверхнормативного расхода  ресурсов | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Повышение текучести кадров | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Непредвиденный рост цен на материалы и энергоносители | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Уплата штрафов и неустоек по контрактам | 25 | 50 | 25 | 25 | 31,25 |
| Нарушение платежеспособности покупателей | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Уплата санкций за нарушение налогового законодательства | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Итого сумма оценок - (Р) | - | - | - | - | 806,25 |
| Максимальная сумма – М = 100 х n = 100 х 36 | - | - | - | - | 3200 |
| Составной риск  -  R =  [(Р/М)х100%], % | - | - | - | - | 25,20 |

Как показывают данные таблицы 29, составной риск проекта составил 25,20%. Таким образом, предприятие не превысило границу допустимого риска. Как было представлено выше, допустимым считается риск, если его вероятность не превышает 30%.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значимость маркетинговых исследования в условиях современных высоко конкурентных рынков достаточно сложно переоценить, что подтверждают результаты данного исследования.

В рамках первой главы работы произведен анализ теоретических наработок в области изучения внешнего окружения предприятия, а также современных методов ведения маркетинговых исследований.

 Во второй главе произведено описание предприятия – объекта исследования – ООО «Игромир». Текст исследования может быть востребован менеджментом объекта исследования, а также сопоставимых по объемам предприятий.

С целью увеличения выручки ООО «Игромир» должно расширять сферу деятельности. С этой целью необходимо усовершенствовать ассортиментную политику, расширив виды деятельности.

В третьей главе проведено маркетинговое исследования для ЗАО «ФАРМ».

Третья глава дипломной работы также включила в себя программные мероприятия, касающиеся стратегии по развитию продаж. При этом в процессе организации сбыта товаров использована, как стратегия «притягивания», так и стратегия «проталкивания».

Для физических лиц выбрана стратегия «притягивания». Данная стратегия нацелена на привлечение потребителей – физических лиц к потреблению товаров. При этом стратегия продвижения услуг физическим лицам позиционирована как массовая. В рамках данной стратегии потребителям товаров предложена общая система скидок (не предусматривается индивидуального определения размера скидки). Кроме этого, для «притягивания» потребителя предусматривается размещение рекламы в прессе, на ТВ, изготовление и размещение печатной рекламы, рекламы на сайте в сети Интернет, стимулирование продаж путем проведения розыгрыша призов и вручения подарков при потреблении услуг.

При работе с юридическими лицами, а именно с целевым сегментом – оптовыми покупателями, использована индивидуальная стратегия продвижения. При этом предусматривается использование как стратегии «проталкивания» (личные продажи), так и стратегии «притягивания».

В рамках стратегии притягивания предусматривается следующий спектр мероприятий по продвижению товаров для юридических лиц: индивидуальная закрытая система скидок, электронная и факсовая рассылка коммерческих предложений отдельным юридическим лицам в рамках целевого сегмента. Кроме этого предлагаются и элементы массовой стратегии продвижения услуг - использование для продвижения рекламы на сайте в сети Интернет.

В рамках работы была дана характеристика деятельности ООО «Игромир». Проведен анализ внутрене хозяиственной деятельности предприятия в результате сделан вывод – ООО «Игромир» в краткосрочном периоде является платежеспособным предприятием. Но при этом в 2016 году наблюдается тенденция снижения платежеспособности. Проведен внешней среды выявлены основные конкуренты. В настоящее время предприятие использует конкурентную стратегию дифференциации.

Проведено маркетинговое исследование методом анкетирования среди посетители магазина детских игрушек для ЗАО «ФАРМ» которое позволило выявить следующею потребность.

- количество покупателей, приобретающих канцтовары: 2860 х 25% = 715 чел.;

- количество лиц, желающих приобретать канцелярские товары ООО «Игромир» составляет: 715 х 80% = 572 чел.;

- количество лиц, потребность которых в канцелярских товарах 1 до 10 покупки в месяц, составляет: 572 х 20% = 114 чел.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПБ: Питер, 2011. – 496 с.
2. Артемьева, О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: Учебник для магистров / О.А. Артемьева; Под общ. ред. С.В. Карпова. - М.: Юрайт, 2013. - 424 c.
3. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2008. — 528 с.
4. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ деятельности фирмы /Под ред. Л. П. Белых. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. — 632 с.
5. Васильев, Г.А. Рекламный маркетинг: Учебное пособие / Г.А. Васильев, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 276 c.
6. Голова, А.Г. Управление продажами: учеб. для студ. экон. вузов, обуч. по направлению "Экономика" и спец. "Маркетинг", "Реклама" / А.Г. Голова. - М.: Дашков и К, 2013. - 277 с.
7. Ефимова С.А. Стратегический менеджмент. Краткий курс. – М: Окей-книга, 2010. – 112 с.
8. Дементьева С. "Секвойя" обновила консолидейшн. Газета "Коммерсантъ", №214 (4514), 19.11.2010
9. Зотов, В.В. Ассортиментная политика фирмы. Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, тесты, учеб, программа / Московский Госуд. Университет экономики, статистики и информатики.- М.: МЭСИ, 2004.-60 с.
10. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования. теория и практика 2-е изд., пер. и доп. учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 570 c.
11. Герасимов, Б.И. Маркетинговые исследования рынка: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. - М.: Форум, 2013. - 336 c.
12. Голубков, Е.П Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 4-е изд., перераб.и доп / Е.П Голубков. - М.: Финпресс, 2008. - 496 c.
13. Зубкова А.Г. Стратегический менеджмент. - М: Академия, 2011. – 240 с.
14. Исаев Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект. – М: ВШЭГУ, 2010. – 220 с.
15. Исаева Е.А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях. – М: Кнорус, 2010. – 176 с.
16. Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования: Учебное пособие / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 368 c.
17. Карасев, А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: Учебник и практикум / А.П. Карасев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 c.
18. Коротков, А.В. Маркетинговые исследования: Учебник для бакалавров / А.В. Коротков. - М.: Юрайт, 2012. - 591 c.
19. Коротков, А.В. Маркетинговые исследования 3-е изд., пер. и доп. учебник для бакалавров / А.В. Коротков. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 595 c.
20. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е изд. / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2016. - 752 c.
21. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. - 139 c.
22. Лебедева, О.А. Маркетинговые исследования рынка: Учебник / О.А. Лебедева, Н.И. Лыгина. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 c.
23. Мескон М., Альберт С. Основы менеджмента: пер. с англ. — М.: Дело, 2005. — 800 с.
24. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг и бизнес: Учебное пособие / Н.К. Моисеева. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 c.
25. Моргунов, В.И. Международный маркетинг: Учебник для бакалавров / В.И. Моргунов, С.В. Моргунов. - М.: Дашков и К, 2015. - 184 c.
26. Романов, А.А. Маркетинговые коммуникации: Учебник / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 384 c.
27. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятий розничной торговли: учебное пособие. - М.:КНОРУС, 2008. - 120с.
28. Синявина В.С. Оценка эффективности и достоверности хозяйственной деятельности. — М: Экономика, 2008. — 253 с.
29. Стати М. Методика планирования маркетинговой деятельности фирмы //Маркетинг. — 2009. — №1. — С. 27-35.
30. Сафронова, Н.Б. Маркетинговые исследования: Учебное пособие для бакалавров / Н.Б. Сафронова, И.Е. Корнеева. - М.: ИТК Дашков и К, 2015. - 296 c.
31. Скляр, Е.Н. Маркетинговые исследования: практикум / Е.Н. Скляр. - М.: Дашков и К, 2015. - 216 c.
32. Теплова Т. В. Управленческие решения: стратегия и тактика: Уч. пособие. — М.: ИЧП «Изд-во Магистр», 2009. — 264 с.
33. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. — 576 с.
34. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. — 447 с.
35. Филосова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: Учеб.пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 271с.
36. Чувакова, С.Г. Управление ассортиментом магазина: Практическое пособие / С.Г. Чувакова. - М.: Дашков и К, 2012. - 260 c.
37. Эриашвили, Н.Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг. 5-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф Минобр. науки РФ. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". / Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 351
38. Chandler A. D. Strategy and Structure: A.Chapter in the History of Industrial Enterprises. — Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962, - 513 c.
39. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Loaders. Reading Macs. AddisonWesley, 1995, - 128 c.

Приложения

Приложение 1

Рисунок - Пять сил конкуренции Портера.

Приложении 2

Рисунок - Матрица БКГ

 **Высокая Низкая**

 **Доля рынка**

Приложение 3

Таблица - Факторы оценки для исследования Маккинси

Приложение 4

Рисунок - Матрица Маккинси

Приложение 5

Рисунок - Факторы модели PIMS с делением на блоки («+» - положительное влияние на прибыльность компании; «-» - отрицательное)

