5. Разработка стратегического маркетингового плана предприятия.

**Оглавление**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc521582016)

[1.Организационно-экономическая характеристика ООО «ВЛКЗ ОЛИВА» 5](#_Toc521582017)

[2. Анализ управления маркетинговой деятельностью ООО «ВЛКЗ Олива» 14](#_Toc521582018)

[2.1 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ВЛКЗ Олива» 14](#_Toc521582019)

[2.2 Анализ положения ООО «ВЛКЗ Олива» на рынке 20](#_Toc521582020)

[3. Совершенствование стратегического планирования маркетинговой деятельности 28](#_Toc521582021)

[3.1 Рекомендации по выбору стратегии маркетинговой деятельности 28](#_Toc521582022)

[3.2 Мероприятия по реализации стратегического плана и их эффективность 34](#_Toc521582023)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 38](#_Toc521582024)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 40](#_Toc521582025)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в условиях развития рыночных отношений и кризисных явлений на рынке, усиления конкурентной борьбы, организациям по-новому приходится формировать свое рыночное поведение, развивая маркетинговую деятельность, которая оказывает существенное влияние на стратегическое поведение субъектов хозяйствования.

В современных условиях каждый участник рынка заинтересован в организации эффективного управления своей маркетинговой деятельностью. Для этого необходимо вести анализ рыночных возможностей, отбор подходящих целевых рынков, разработку эффективного комплекса маркетинга, а также организовать оптимальное управление претворением в жизнь маркетинговых усилий.

В современных социально-экономических условиях значение маркетинга для финансово-хозяйственной деятельности организаций растет.

Совершенствование маркетинговой деятельности организации, ее возможности правильно ориентироваться на рынке, привлекать дополнительные инвестиций, предоставляет ей больше возможностей для выживания в условиях нестабильной внешней среды.

Интерес к управлению маркетинговой деятельностью повышается во всем мире. Это объясняется тем, что маркетинговая деятельность затрагивает интересы, как общества и государства, так и организаций, а также каждого конкретного потребителя.

Большинство специалистов склонны рассматривать управление маркетингом в качестве практического осуществления тщательно продуманной интегрированной рыночной стратегии организации. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности способствует, во-первых, целевой ориентации рыночной деятельности организации, направленной прежде всего на удовлетворение общественных и личных потребностей. Во-вторых, стратегическое планирование обеспечивает комплексный характер данной деятельности, представляющий собой стройный технологический процесс от замысла товара до его воплощения. В-третьих, стратегическое планирование учитывает перспективы совершенствования товарного ассортимента, обусловленные потребностями и условиями потребления. Поэтому тема данной работы является актуальной.

Цель исследования состоит в разработке стратегического плана маркетинговой деятельности, который обеспечит укрепление рыночных позиций предприятия и повысит его эффективность.

В Германии образование ребенка зависит от воли родителей. Дети могут посещать детский сад с 3 лет и до школы. Для детей, имеющих нарушения в развитии есть специальные дошкольные учреждения, которые готовят ребенка к посещению общих детских садов. Кроме таких ДОУ есть еще круглосуточные интернаты для детей с проблемами здоровья и развития. В свободное же время можно получить образование в общественных, а чаще всего религиозных организациях, где есть и учреждения для детей инвалидов, с которыми работают педагоги и психологи. В Германии распространена тенденция обучения детей инвалидов в интегративных учреждениях. В этой стране считают, что ребенку с нарушениями в развитии обязательно нужно учиться вместе со здоровыми детьми. Однако было замечено, что сами родители стараются отдавать детей инвалидов в интегративные школы, а здоровых детей в массовые учреждения. Это говорит о том, что не все поддерживают интеграцию.

Совершенно отличается система дошкольного образования в Великобритании, она имеет факультативный характер. Дети могут посещать детские сады или детские классы при школах, зачастую такие учреждения работают неполный день. Если ребенок посещает дошкольное учреждение, то может быть проведено тестирование, которое выявляет уровень развития ребенка. Если по результатам данного тестирования ребенок нуждается в специально организованном обучении, то ему выдается специальный документ, который определяет нужды ребенка в образовании и формы образования. Документ пересматривается по истечении года с момента предыдущей проверки, родители обязательно получают информацию о каких-либо изменениях.

Активно внедряется и развивается инклюзивная система дошкольного специального образования. В детских садах инклюзивного типа создаются все условия для обучения детей с нарушениями в развитии, что примечательно, детям с тяжелыми нарушениями выделяются дополнительные помощники – воспитатели.

В Нидерландах дети, достигшие трехлетнего возраста, направляются в специальные медицинско-педагогические учреждения, где получают не только образование, но и медицинскую реабилитацию. Данные учреждения интернатного типа и дети отпускаются домой только на выходные. Основной принцип специального образования в Нидерландах – дети инвалиды получают тоже образование, что и здоровые дети.

В Финляндии существует сеть дошкольных учреждений для детей с нарушениями различных нозологий. Однако под влиянием тенденции интеграции многие общеобразовательные детские сады становятся интегративными и их посещают дети с нарушениями в развитии.

В Дании есть целая система круглосуточных дошкольных учреждений, в которых дети с нарушениями психофизического развития могут получать своевременную психолого-педагогическую помощь.

В Австрии распространена ранняя помощь и раннее выявление нарушений в развитии ребенка. Детям и подросткам предоставляются консультативные услуги. Дети инвалиды посещают общеобразовательные детские сады, но могут быть исключены, если ребенок будет подвергать опасности работу детского сада. Раньше после детского сада дети поступали в специальные школы для детей инвалидов, а теперь в общие школы.

Задачи исследования:

* охарактеризовать деятельность организации;
* предложить и обосновать пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью в организации.

Предметом исследования является процесс управления маркетинговой деятельностью в организации.

Объект исследования – ООО «ВЛКЗ ОЛИВА».

Теоретической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, а также нормативно-правовые акты, данные финансовой отчетности организации. Методологическую основу исследования составляют монографический, абстрактно-логический, экономико-статистические методы.

# 1.Организационно-экономическая характеристика ООО «ВЛКЗ ОЛИВА»

ООО «ВЛКЗ Олива» зарегистрировано 12.12.2004 г. в качестве юридического лица. На балансе числится обособленное имущество, принадлежащее ему на праве собственности.

Центральный офис продаж расположен по адресу:111024, Москва, ул. 2-ая Кабельная, д. 2, стр. 50; производство расположено по адресу: Московская область, г. Воскресенск, ул. Московская, 32Б.

Основной вид деятельности предприятия – выпуск лакокрасочной продукции, а также иные виды деятельности, которые отражены в Уставе.

В ООО «ВЛКЗ Олива»используется линейно-функциональная структура аппарата управления. На рис. 5 представлена структура управления ООО «ВЛКЗ Олива»

Генеральный директор

Зам.директора по коммерческим вопросам

Зам.директора по производственным вопросам

Финансовый директор

Зам.директора по общим вопросам

Отдел снабжения

Отделы продаж и маркетинга

Цех № 1

Цех № 2

Цех № 3

Транспортный участок

Бухгалтерия ПЭО

Фин. отдел

Юрист-консультант. Инспектор по кадрам, общий отдел

Рис. 1 Структура управления ООО «ВЛКЗ Олива»

ООО «ВЛКЗ Олива» организует свою финансово-хозяйственную деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, действует на основании Устава, выполняет решения и распоряжения учредителей.

В табл. 1 будет проведен расчет коэффициентов, характеризующих степень финансовой устойчивости ООО «ВЛКЗ Олива».

Таблица 1

Финансовая устойчивость ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,69 | 0,82 | 0,67 |
| Коэффициент автономии | 0,60 | 0,55 | 0,55 |
| Коэффициент концентрации заемного капитала | 0,40 | 0,45 | 0,45 |
| Коэффициент маневренности | 0,35 | 0,27 | 0,34 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 0,52 | 0,52 | 0,57 |
| Коэффициент капитализации | 0,15 | 0,48 | 0,18 |
| Коэффициент соотношения собственных и заемных средств | 1,48 | 1,16 | 1,22 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,34 | 0,25 | 0,29 |

Коэффициент финансовой устойчивости ООО «ВЛКЗ» в 2016 г. имел тенденцию к росту и составил 0,82, что соответствует общепринятым нормативным значениям 0,8-0,9, то есть данный коэффициент показывает долю устойчивых источников финансирования, то есть это часть источников финансирования, которые можно будет использовать в долгосрочной перспективе. Таким образом, у ООО «ВЛКЗ» в 2016 г. было достаточно устойчивых источников финансирования для ведения деятельности.

Рассматривая коэффициент автономии, можно сказать, что в 2016 г. его значение было немного ниже нормативного (0,6), а в динамике имело некоторую тенденцию к снижению. Значение составило 0,55, то есть у организации наблюдается некоторый недостаток собственного капитала, чтобы не испытывать зависимость от внешних источников финансирования. Но, в принципе, значение высокое, и можно признать организацию в данной части финансово устойчивой.

Подтверждением данного вывода служит значение коэффициента финансовой зависимости и соотношения заемного и собственного капитала, которое в 2016 г. составило 0,45, что находится в границах общепринятого норматива (менее 0,6).

Коэффициент финансовой зависимости имеет невысокое значение и показывает преобладание у организации в составе источников финансирования собственного капитала, что так же является положительной тенденцией.

Таким образом, значения коэффициента соотношения собственных и заемных средств, а так же коэффициент финансовой зависимости подтверждают достаточность у ООО «ВЛКЗ Олива» собственного капитала.

Значение коэффициента обеспеченности оборотных средств собственными оборотными средствами находится в пределах норматива( не менее 0,1), в связи с чем структура баланса может быть признана удовлетворительной. При этом стоит отметить, что в организации коэффициент маневренности так же имеет значение в пределах норматива, что говорит достаточном объемесобственных оборотных средств в ООО «ВЛКЗ Олива» для возможности проведения финансового маневра.

Таким образом, в 2016 г. ООО «ВЛКЗ Олива» можно признать финансово устойчивой организацией, которая имеет невысокую зависимость от внешних источников финансирования, а так же достаточное количество собственных оборотных средств, удовлетворительную структуру баланса.

Аналогичные тенденции наблюдаются и в 2017 г.

- значение коэффициента собственности (автономии) немного ниже нормативного значения, что позволяет сделать выводы о независимости данной организации от внешних инвесторов, но этот показатель, на наш взгляд, имеет критическое значение и тенденцию к снижению;

- значение коэффициента концентрации заемного капитала находится в пределах норматива и имеет тенденцию к росту, тем не менее ООО «ВЛЗК Олива» можно признать независимым от внешних источников финансирования;

- значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств показывает критическое состояние, характеризующее превышение сумм заемного капитала над собственными средствами, но учитывая значения коэффициента автономии и коэффициента заемных средств, оно позволяет признать ООО «ВЛЗК Олива» финансово-устойчивым, но руководству стоит учитывать тот факт, что динамика вышеуказанных коэффициентов сигнализирует о возможности утраты финансовой независимости от внешних инвесторов;

- значение коэффициента маневренности находится в пределах нормативных значений и имеет тенденцию к росту, что говорит о достаточности у ООО «ВЛЗК Олива» собственных оборотных средств для проведения финансового маневра;

- значение коэффициента обеспеченности оборотных средств собственными оборотными средствами находится в пределах нормативного значения и имеет тенденцию к росту, что говорит о достаточности у ООО «ВЛЗК Олива» собственных оборотных средств для формирования оборотных активов, а так же об удовлетворительной структуре баланса;

Как отрицательную тенденцию стоит отметить некоторое снижение коэффициента финансовой устойчивости, но его значение является достаточно высоким.

Таким образом, подводя итоги анализа финансовой устойчивости ООО «ВЛКЗ Олива» за 2015-2017 год, можно сделать выводы о том, что оно имеет достаточно высокий уровень собственного капитала в составе источников средств, достаточный объем собственных оборотных средств, структура баланса удовлетворительная, кроме того организация имеет достаточно собственных оборотных средств для финансового маневра.

Таким образом, в 2017 г. ООО «ВЛКЗ Олива» можно признать финансово устойчивой организацией.

В табл. 2 приведены коэффициенты, характеризующие платежеспособность и ликвидность ООО «ВЛКЗ Олива» за 2015-2017 г.

На основании данных таблицы 2 за период 2015-2016 г. можно сделать выводы о том, что коэффициент абсолютной ликвидности находится в пределах нормативного значения, то есть у ООО «ВЛКЗ Олива» имеется возможность для погашения срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых активов).

Таблица 2

Платежеспособность ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Коэффициент общей платежеспособности | 0,60 | 0,55 | 0,55 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,00 | 3,10 | 2,00 |
| Коэффициент срочной ликвидности | 0,60 | 0,91 | 0,70 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,41 | 0,41 | 0,41 |

В 2017 г. ООО «ВЛКЗ Олива» так же обладает абсолютной ликвидностью.

В 2016 г. коэффициент быстрой ликвидности превышает нормативное значение, ООО «ВЛКЗ Олива» имеет средства для погашения срочных обязательств за счет средств, которые размещены в быстрореализуемые активы (денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, краткосрочную дебиторскую задолженность), некоторое превышение нормативного значения может привести к замедлению оборачиваемости средств в расчетах, что может вызвать рост расходов.

В 2017 г. коэффициент быстрой ликвидности находится в рамках нормативного значения, ООО «ВЛКЗ Олива» имеет достаточно средств для погашения срочных обязательств за счет средств, размещенных в быстрореализуемые активы (денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, краткосрочную дебиторскую задолженность). Наметившаяся тенденция к снижению до нижней границы норматива не должна привести к отрицательным последствиям, наоборот, свидетельствует об ускорении оборачиваемости средств в расчетах.

В 2016-2017 г. коэффициент текущей ликвидности соответствует требованиям, которые действующее в РФ законодательство предъявляет к платежеспособности субъектов хозяйствования, при этом платежеспособность за анализируемый период подтверждается значением коэффициента обеспеченности оборотных средств собственным капиталом. Таким образом, ООО «ВЛКЗ Олива» может быть признана платежеспособной организацией с удовлетворительной структурой баланса.

Коэффициент общей платежеспособности за 2015-2017 года находится в пределах оптимального значения (0,5- 0,7). При более низком значении данного коэффициента можно говорить о том, что зависимость организации от внешних источников финансирования является высокой, в связи с чем возможна неустойчивость его финансового положения. В нашем случае у организации достаточно собственных средств для того, чтобы не испытывать зависимость от внешних источников финансовых средств.

В связи с тем, что за 2017 г. ООО «ВЛКЗ Олива»-платежеспособная организация, но по результатам анализа можно наблюдать тенденцию по снижению коэффициента текущей ликвидности, нужно произвести расчет коэффициента утраты платежеспособности.

Для ООО «ВЛКЗ Олива» значение коэффициента утраты платежеспособности составляет:

Расчет показал, что Ку.п. менее 1, таким образом, для ООО «ВЛКЗ Олива» реальна возможность утраты платежеспособности в течение ближайших 3 месяцев.

Таблица 3

Деловая активность ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Коэффициент оборачиваемости совокупных активов | 0,26 | 0,24 | 0,18 |
| Продолжительность оборота совокупных активов, дней | 1399,00 | 1517,10 | 1961,80 |
| Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов | 0,67 | 0,60 | 0,48 |
| Продолжительность оборота внеоборотных активов, дней | 537,00 | 600,50 | 744,00 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | 0,42 | 0,39 | 0,30 |
| Продолжительность оборота оборотных активов, дней | 862,10 | 916,60 | 1217,80 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала | 0,39 | 0,42 | 0,33 |
| Продолжительность оборота собственного капитала, дней | 934,20 | 866,40 | 1081,00 |
| Коэффициент оборачиваемости заемного капитала | 0,77 | 0,55 | 0,41 |
| Продолжительность оборота заемного капитала, дней | 464,90 | 650,70 | 880,80 |

На основании данных табл. 3 можно сделать следующие выводы, что общая оборачиваемость совокупных активов в 2016 г. по сравнению с 2015 г. снизилась на 0,2 оборота, а продолжительность оборота выросла на 118,1 дня, та же ситуация наблюдается и с внеоборотными, и оборотными активами. В целом за 2016 г. оборачиваемость активов снизилась: снижается количество оборотов и растет продолжительность оборота в днях.

Оборачиваемость собственного капитала в 2016 году выросла на 0,03 оборота, а период оборачиваемости снизился на 67,8 дня, оборачиваемость заемного капитала снизилась на 0,22 оборота, а период оборачиваемости увеличился на 185,9 дня.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно говорить о том, что в 2016 г. показатели деловой активности являются низкими, оборачиваемость активов и заемных средств имеет тенденцию к снижению. Средства и заемные источники средств используются не эффективно. По поводу собственного капитала, не смотря на увеличение его оборачиваемости, можно сказать, что и он используется не эффективно, так как он имеет высокую продолжительность оборота в днях и низкий показатель количества оборотов.

По сравнению с 2016 г. в 2017 г. оборачиваемость совокупных активов снизилась на 0,05 оборота, а период оборота вырос на 444,6 дня. Оборачиваемость внеоборотных активов снизилась на 0,12 оборота, а продолжительность оборачиваемости в днях выросла на 143,4 дня. Оборачиваемость оборотного капитала снизилась на 0,1 оборота, а период оборачиваемости вырос на 301,2 дня. Оборачиваемость собственного капитала снизилась на 0,08 оборота, а продолжительность оборота в днях выросла на 214,6 дня. Оборачиваемость заемного капитала снизилась на 0,14 оборота, а продолжительность оборота выросла на 230 дней.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно говорить о том, что в 2017 г. показатели деловой активности по-прежнему являются низкими, оборачиваемость активов, а так же источников финансирования (как собственных, так и заемных) имеет тенденцию к снижению. Средства и источники средств используются не эффективно, так как они имеют высокую продолжительность оборота в днях и низкий показатель количества оборотов.

На основании проведенного анализа можно сделать выводы о том, что деловая активность хозяйствующего субъекта в 2017 г. так же как и в 2016 г. имела тенденцию к снижению.

В табл. 4 будет проведен анализ рентабельности.

Таблица 4

Рентабельность деятельности ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Коэффициент рентабельности продукции | 0,27 | 0,40 | 0,33 |
| Коэффициент рентабельности продаж | 0,20 | 0,28 | 0,24 |
| Коэффициент рентабельности совокупных активов | 0,03 | 0,03 | 0,01 |
| Коэффициент рентабельности внеоборотных активов | 0,07 | 0,08 | 0,04 |
| Коэффициент рентабельности оборотных активов | 0,04 | 0,06 | 0,02 |
| Коэффициент рентабельности собственного капитала | 0,04 | 0,06 | 0,02 |
| Коэффициент рентабельности заемного капитала | 0,08 | 0,08 | 0,03 |

В 2016г. можно наблюдать рост выручки от продаж, прибыли от продажи до налогообложения. При этом так же необходимо отметить увеличение объема средств и их источников в исследуемом периоде. В результате этого коэффициент рентабельности продукции составил 0,40, что на 0,13 выше, чем в 2015 году. Коэффициент рентабельности продаж составил 0,28, что на 0,08 выше, чем аналогичный показатель за 2015 г. Таким образом, стоит отметить, что эффективность деятельности организации повысилась. Коэффициент рентабельности активов составил 0,03, что находится на уровне 2015 г., таким образом, можно говорить о том, что рентабельность внеоборотных активов не увеличивалась. Так же стоит отметить рост коэффициента рентабельности собственного капитала на 0,02, коэффициент рентабельности заемного капитала остался без изменений. Проведенный анализ дает основания выразить мнение о том, что в целом эффективность финансово-хозяйственной деятельности ООО «ВЗЛК Олива» повысилась, но не значительно.

В 2017 г. на фоне роста выручки, снижения прибыли от текущей деятельности и снижении прибыли до налогообложения, коэффициенты рентабельности деятельности и активов снизились.

Так коэффициент рентабельности продукции снизился на 0,07, коэффициент рентабельности продаж снизился на 0,04, коэффициент рентабельности совокупных активов снизился на 0,02, а рентабельности внеоборотных активов – на 0,04, коэффициент рентабельности оборотного капитала - на 0,04. Так же по результатам анализа было установлено, что коэффициент рентабельности собственного капитала снизился на 0,04, рентабельность заемного капитала уменьшилась на 0,05.

Проведенный анализ дает основания выразить мнение о том, что в целом эффективность финансово-хозяйственной деятельности ООО «ВЗЛК Олива» в 2017 г. существенно снизилась.

Это обусловлено тем, что в 2017 г. на фоне роста выручки, снижения прибыли от текущей деятельности и снижении прибыли до налогообложения, привели к тому, что показатели рентабельности активов снизились.

**2. Анализ управления маркетинговой деятельностью ООО «ВЛКЗ Олива»**

# 2.1 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ВЛКЗ Олива»

Маркетинговая среда ООО «ВЛКЗ Олива» является совокупностью активных субъектов и сил, которые действуют за его пределами и влияют на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Далее будет проведен PEST - анализ внешней среды.

На основании проведенного PEST - анализа внешней среды можно сделать выводы, что ее факторы в ближайшее время будут оказывать на деятельность компании негативное влияние, связанное с развитием кризиса.

Таблица 5

PEST-анализ внешней средыООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Политика | Р | Экономика | Е |
| 1 | | 2 | |
| Политическая ситуация за 2016-2017 г. является нестабильной. В отношении России введены западными странами санкции, продолжает развиваться политический конфликт с Украиной, растет угроза терроризма из-за конфликта в Сирии.  Государственное регулирование предпринимательской деятельностью достаточно велико и осуществляется:  1) установлением жестких требований к ее организации и ведению; 2) ведением антимонопольного регулирования в этой области; 3) информационное обеспечением в этой области; 4) государственный контроль (надзор), муниципальный контроль в этой области.  Возможно ужесточение налогового законодательства, связанного с усилением кризисных тенденций.  Контроль со стороны государства в области политики импортозамещения.  Ужесточение антикоррупционного законодательства | | В 2016 году экономика России существенно ухудшилась и входит в продолжительную рецессию  Рост цен на строительные материалы  Снижение цен на нефть вызвало высокую волатильность рубля  Высокая инфляция  Рост цен  Падение реальных доходов населения  Рост безработицы  Рост ставки ЦБ  Дефицит кредитных ресурсов  Ухудшение инвестиционного климата  Снижение объемов строительно-монтажных работ, сокращение отрасли; сокращение объемов индивидуального домостроения; сокращение ремонтов жилья населением. | |

Продолжение таблицы 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | | 2 | |
| Социум | S | Технология | Т |
| Уровень дохода населения за 2016– 2017 года падает, поэтому предпочтение при покупке отдается более дешевым аналогам или покупки не совершаются  Высокая закредитованность населения  Сокращение потребительского спроса со стороны малого и крупного бизнеса  Сокращение количества розничных торговых точек малого и среднего бизнеса  Демография населения за 2017 имеет тенденцию к ухудшению | | Продукция компании соответствует действующим ТУ и ГОСТам  Производство продукции механизировано и автоматизировано, трудоемкость низкая  Организация обеспечено персоналом.  Ведется разработка и освоение выпуска новых видов продукции, развивается  сегмент экологичных красок и пропиток для дерева  Доступ к информации, корпоративное обучение персонала  Используемые технологии направлены на соблюдение экологических норм и охрану окружающей среды – на предприятии система бережного использования пресной воды, программа энергосбережения, налажена система вторичной переработки упаковки, утилизация отходов. | |

Со стороны политических факторов – усиление давления государства, возможность ужесточения налогового законодательства, повышение контроля за качеством, усиление контроля в сфере антимонопольного законодательства.

Кроме того, в конце 2017 г. не наметилось улучшений в области внешней политики: по-прежнему действуют западные санкции, ухудшаются отношения с Украиной, развивается ближневосточный конфликт.

Усиливается негативное влияние политических факторов на экономику, которое выражается в снижении ВВП, высокой волатильности рубля, ростом инфляции, недоступностью кредитов, ухудшением инвестиционного климата, падение объемов строительства, как в промышленном масштабе, так и индивидуального домостроения.

За 2016-2017 гг. снизились реальные доходы населения, растет безработица, у населения высокая закредитованность, на конец 2017 г. выросло число бедных, более половины населения России тратят все свои доходы на продукты питания и предметы повседневной необходимости.

В данной ситуации для ООО «ВЛКЗ Олива» существует высокая угроза снижения объемов продаж, так как лакокрасочная продукция не является предметом первой необходимости и домохозяйства начнут сокращение их потребления или будут вынуждены сделать переход на другие – более дешевые марки, отдавая предпочтение низким ценам в ущерб качеству.

Так же отрицательным фактором внешней среды является сокращение розничных торговых точек малого и среднего бизнеса, которые ранее торговали строительными материалами, которые закрываются, не выдерживая конкуренции с крупными торговыми сетями, усугубленной влиянием экономического кризиса.

Так же в связи с вышеуказанными факторами будет затруднено развитие производства и расширение ассортимента, как из-за ухудшения инвестиционного климата, так и из-за падения реальных доходов населения.

Далее будет проведен SWOT-анализ для определения сильных и слабых сторон ООО «ВЛЗК Олива», а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

В табл. 6приведем характеристику внутренней среды ООО «ВЛКЗ Олива».

На основании приведенных в таблице 6 данных, нужно отметить, что основные сильные стороны ООО «ВЛЗК Олива» в наличии материально-производственной базы, которая на 30% соответствует современным требованиям для промышленных предприятий, осуществляющих деятельность в сфере производства лакокрасочной продукции, кадровый потенциал, который складывался не один год, повышение профессиональных качеств коллектива, автоматизация производства и управления, борьба за качество продукции.

Слабые стороны ООО «ВЛЗК Олива» связаны с низкой ликвидностью, неплатежеспособностью и финансовой неустойчивостью, что делает невозможным самостоятельное обновление материально-технической базы и затрудняет привлечение внешних инвестиций.

Таблица 6

Анализ внутренней среды ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренняя среда | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Около 30% действующего оборудования соответствуют современным требованиям в области производства лакокрасочных изделий. 2. Наличие свободных производственных мощностей.  3. Разработка и применение в производстве новых технологий. 4. Организация системы менеджмента и маркетинга.  5. Повышение профессионального уровня как управленческого, так и производственного персонала. 6.Совершенствование работы с деловыми партнерами, наработка долговременных связей.  7. Значительный кадровый потенциал для производства продукции, введение в ассортимент новых товарных позиций.  8. Введение системы качества продукции в соответствии с мировыми стандартами.  9. Наличие широкого ассортимента продукции различной категории.  10. Автоматизация системы управления.  11. Автоматизация ряда производственно-технологических процессов. | 1. Система качества требует реформирования в связи с ростом конкуренции.  2. Недостаточно активное продвижение на рынке вследствие ограниченности финансирования.  3. Низкая ликвидность баланса, большая зависимость от заемных средств. 4. Риск увеличения финансовых затрат, ведущий к повышению себестоимости продукции.  5. Падение спроса на продукцию в связи с экономическим кризисом.  6. Неготовность предприятия к частичному перепрофилированию.  7. Слабая служба маркетинга, отсутствия опыта работы по исследованию рынка.  8. Трудности с поиском инвесторов для обновления производственной базы из-за низкой ликвидности баланса и отсутствия отчетности в МСФО.  9. Отсутствие программы по экономии энергоресурсов.  10. Авторитарный стиль руководства и подавление инициативы «снизу». |

Кроме того, у ООО «ВЛЗК Олива» недостаточно опыта в части маркетинга, что ухудшает сбытовую политику ООО «ВЛКЗ Олива». Так же существенно ухудшило позиции ООО«ВЛЗК Олива» сокращение потребления у потенциальных потребителей в связи с мировым экономическим кризисом.

В табл. 7 будет приведена характеристика внешней среды ООО «ВЛКЗ Олива».

На основании приведенных в табл. 7данных, нужно отметить, что внешняя среда предлагает организации возможности за счет повышения лояльности поставщиков, так как в условиях кризиса у многих из них наметились трудности со сбытом, возможность получать отсрочку платежа за поставленные материальные ценности, в условиях кризиса государство нашло возможность не ужесточать налоговую нагрузку.

Таблица 7

Анализ внешней среды ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя среда | Возможности | Угрозы |
| 1. Освоение новых рынков или сегментов рынка.  2.Сохраняется благоприятная политика государства в сторону либерализации налогового законодательства для малых предприятий.  3.Развитая сеть поставщиков, хорошие партнерские связи с поставщиками, возможность получения товарного кредита. | 1. Рост конкуренции на внутреннем и внешнем рынках, реальная угроза появления новых конкурентов, как на внешнем, так и на внутреннем рынках.  2.Все возрастающее повышение стандартов качества при сохранении оптимальных цен.  3.Сильная зависимость от кредиторов, некоторая вероятность невыполнения вовремя долговых обязательств.  4.Появление новых моделей оборудования у конкурентов.  5.Рост тарифов и коммунальных платежей.  6.Трудности с привлечением инвестиций. |

Среди угроз необходимо отметить рост тарифов на коммунальные услуги и перевозки, сильную зависимость от кредиторов, так как у ООО «ВЛЗК Олива» нет собственных оборотных средств, невозможность привлечения инвестиций, рост конкуренции и требований к качеству продукции – «высокое качество по оптимальной цене».

На основании проведенного анализа сильных и слабых сторон будет составлена таблица - «Развернутая форма SWOT-анализа по ООО «ВЛКЗ Олива» (табл. 8).

Где

СИВ– сильные стороны и возможности;

СЛВ– слабые стороны и влияние на них возможностей;

СИУ– сильные стороны и угрозы;

СЛУ– слабые стороны и угрозы.

Таблица 8

Развернутая форма SWOT-анализа по ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны**  1. Существенная часть оборудования соответствует современным требованиям.  2. Свободные производственные мощности.  3.Профессиональный коллектив.  4. Программа по улучшению качества продукции.  5. Обновление ассортимента продукции.  6. Автоматизация производства и управления. | **Слабые стороны**  1. Недостаточно активное продвижение на рынок. 2. Низкая ликвидность баланса, большая зависимость от заемных средств.  3. Трудности с привлечением инвестиций.  4.Рост тарифов на услуги ЖКХ и перевозки. |
| **Возможности**  1.Выход на новые рынки или сегменты рынка.  2.Снижается процентная ставка по кредитам.  3.Лояльность поставщиков. | 1-3 3-4  1-5 1-2  СИВ | 2-1  СЛВ |
| Угрозы  1.Сильная зависимость от кредиторов, некоторая вероятность невыполнения вовремя долговых обязательств.  2.Появление новых моделей оборудования у конкурентов. | 1-1,3  СИУ | 1-2  СЛУ |

На основании проведенного в табл. 8 развернутого SWOT-анализа по ООО «ВЛКЗ Олива» можно сделать следующие выводы:

Анализ внешней среды ООО «ВЛКЗ Олива» показал, что организация на современном этапе развития является лидером среди ближайших конкурентов. Сбалансированная система заказа сырья и материалов и популярность брендаООО «ВЛКЗ Олива» среди покупателей, не смотря на наличие двух конкурентов, дает возможность не опасаться за внешние факторы среды ООО «ВЛЗК Олива».

ООО «ВЛКЗ Олива» в основном жёсткую конкуренцию несёт по ценовому фактору, так как цены у конкурентов более низкие.

Сильные стороны ООО «ВЛКЗ Олива»: существенная доля рынка, сложная конфигурация продукции и широкий ассортимент.

Слабые стороны: более дорогие ресурсы, более высокие затраты на продвижение; отсутствие дополнительных источников финансирования.

# 2.2 Анализ положения ООО «ВЛКЗ Олива» на рынке

Далее будет проведен анализ конкурентов ООО «ВЛКЗ Олива». По полученным данным составим табл. 10.

Основными конкурентами ООО «ВЛКЗ Олива» являются ОАО НПО «Резерв» и ООО «М-Квадрат» по реализации лакокрасочной продукции. При этом, ОАО НПО «Резерв» является производителем комплектующих, ООО «М-Квадрат» крупным посредником-оптовиком.

В табл. 9 проведена оценка конкуретоспособности вышеуказанных организаций по 10 балльной оценке, оценка проводилась совместно с маркетинговой службой ООО «ВЛКЗ Олива».

На основании данных таблицы 9 можно сделать выводы о том, что ООО «ВЛКЗ Олива» по сравнению с ОАО «НПО «Резерв» имеет более высокие показатели, характеризующие его конкурентоутойчивость. Только по месторасположению склада готовой продукции и торговых точек эти две организации находятся в равных условиях.

ООО «М-Квадрат» является сравнительно серьезным конкурентом и имеет больше равных показателей с ООО «ВЛКЗ Олива». Среди них уровень коммуникации, система организации сбыта, широта ассортимента, а так же исследования и разработки.

Таблица 9

Анализ конкурентов ООО «ВЛКЗ Олива» и его конкурентов

(оценка показателей в баллах)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | ООО «ВЛКЗ Олива» | ОАО «НПО «Резерв» | ООО «М –Квадрат» | ООО «ВЛКЗ Олива» по ОАО «НПО «Резерв»,% | ООО «ВЛКЗ Олива» по сравнению с ООО «М -Квадрат»,% |
| Расположение | 10 | 10 | 8 | 100 | 125 |
| Уровень дохода | 7 | 6 | 5 | 116 | 140 |
| Доля рынка | 9 | 5 | 4 | 180 | 225 |
| Уровень коммуникаций | 9 | 5 | 9 | 180 | 100 |
| Система организации сбыта | 10 | 4 | 10 | 250 | 100 |
| Широта ассортимента | 10 | 5 | 10 | 200 | 100 |
| Уровень сервиса | 10 | 6 | 9 | 167 | 111 |
| Исследования и разработки | 10 | 6 | 10 | 167 | 100 |
| Квалификационный состав кадров | 10 | 7 | 8 | 143 | 125 |
| Система контроля качества | 9 | 6 | 8 | 150 | 113 |
| Итого | 94 | 60 | 77 | 156 | 122 |

Но, из-за месторасположения, низкой осведомленности целевой аудитории данный конкурент может рассчитывать только на продажи готовой продукции со своей системой скидок организациям. Это нивелирует преимущества ООО «М-Квадрат», так как в ООО «ВЛКЗ Олива» также имеется сеть постоянных клиентов из числа крупных оптовых предприятий и непосредственных потребителей продукции, а уровень дохода, квалификация персонала, соответственно, уровень сервиса и доля рынка ООО «ВЛКЗ Олива» превышают аналогичный уровень ООО «М-Квадрат».

На основании данных анализа ООО «ВЛКЗ Олива», можно сделать вывод, что организация на современном этапе развития – лидер среди ближайших конкурентов. Сбалансированная система заказа сырья и материалов и популярность бренда ООО «ВЛКЗ Олива» среди покупателей, не смотря на наличие двух конкурентов, дает возможность не опасаться за внешние факторы его среды.

Далее анализ ООО «ВЛКЗ Олива» выявил следующее:

Основной целью ООО «ВЛКЗ Олива» является стремление стать ведущей компанией в области производства лакокрасочных материалов, постоянно укрепляя лидирующее положение в конкурентной среде. Кроме основной цели в ООО «ВЛКЗ Олива» есть собственные «текущие» цели, определяющие ближайшие планы и стратегию его развития, к ним относится:

- удовлетворение потребностей клиентов;

- лидирующие позиции в сфере производства лакокрасочных материалов в среднем ценовом сегменте;

- рост рентабельности продукции;

- увеличение ежегодного объема продаж;

- оптимизация ассортимента;

- внедрение инноваций;

- привлечение новых покупателей.

Исходя из текущих целей ООО «ВЛКЗ Олива» можно определить стратегию на ближайшую перспективу, как стратегию продаж.

ООО «ВЛКЗ Олива» в основном жёсткую конкуренцию несёт по ценовому фактору, так как цены у конкурентов более низкие.

В таблице 10 проведен сравнительный анализ цен на данные изделия у ООО «ВЛКЗ Олива» и его конкурентов.

На основании данных табл. 10 можно сделать выводы о том, что у предприятий- конкурентов цены на продукцию в ассортименте гораздо ниже, чем у ООО «ВЛКЗ Олива».

Таблица 10

Сравнительный анализ цен на продукцию ООО «ВЛКЗ Олива»

и его основных конкурентов (в руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Цена в ООО «ВЛКЗ Олива» | Цена в  ОАО «НПО «Резерв» | Цена в  ООО «М –Квадрат» | Отклонение цены ООО «ВЛКЗ Олива» от цены ОАО «НПО «Резерв» | Цены ООО «ВЛКЗ Олива» от цены ООО «М –Квадрат» |
| Эмаль АП-281-С-900,(5 кг) | 1928 | 1844 | 1890 | 84 | 38 |
| Эмаль АП-344-С-901 (5 кг) | 1992 | 1973 | 2017 | 19 | 24 |
| Лак-445-Т-801 (10 кг) | 4168 | 4054 | 4076 | 114 | 92 |
| Лак ГАП-445-Т-811 (25 кг) | 9200 | 8194 | 9050 | 1006 | 150 |
| Краска для внешних работ П-556—ТЛ-911 (10 кг) | 6430 | 6156 | 6230 | 274 | 200 |

Организации в данном случае следует устанавливать как цену «следования за лидером». Цена ООО «ВЛКЗ Олива» должна устанавливаться исходя из уровня цен ОАО «НПО «Резерв».Как основную стратегическую цель ООО «ВЛКЗ Олива» ставит рост конкурентоустойчивости своей продукции и увеличение её продаж не только на отечественном, но и на зарубежных рынках.

Для увеличения объемов продаж тщательно выбираются распределительные каналы. При этом решения о выборе распределительных каналов – одни из важнейших, принимаемых руководством ООО «ВЛКЗ Олива».

На рис. 2 представлены каналы товародвижения ООО «ВЛКЗ Олива».

**ООО «ВЗЛК ОЛИВА»**

Головной склад

Распределительный центр № 4

Опт и розница

Распределительный центр № 3

Распределительный центр № 2

Распределительный центр № 1

Опт и розница

Опт и розница

Опт и розница

Рис. 2. Каналы движения продукции, которые использует

ООО «ВЛКЗ «Олива»

Как видно из представленного рисунка, ООО «ВЛКЗ Олива» использует разнообразные распределительные каналы при реализации своей продукции. В связи с тем, что продукция ООО «ВЛЗК Олива» является преимущественно продукцией промышленного назначения, каналы нулевого уровня и одноуровневые каналы являются наиболее распространенными.

Использование многоуровневых каналов распределения приносит ООО «ВЛКЗ Олива» существенные выгоды:

- преимущественно за счет сокращения расходов;

- более эффективные способы реализации продукции;

- рост эффективности обеспечения широкого доступа продукции на рынки сбыта;

- более быстрое доведение продукта до целевых рынков.

Проанализируем положение ООО «ВЛКЗ Олива» на рынке Российской Федерации среди конкурентов (табл. 11).

Таблица11

Конкурентная карта рынка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Изменение доли на рынке | Группы конкурирующих предприятий  (по доле на рынке) | | | |
| Лидеры | Претенденты на лидерство | Предприятия с ослабленной конкурентной позицией | Аутсайдеры |
| Предприятия с быстрорастущей конкурентной позицией | - |  | ООО «ВЛКЗ Олива» | -» |
| Предприятия с улучшающимися конкурентными позициями | ОАО «НПО «Резерв» | ООО «М квадрат» | ООО «ВЛКЗ Олива» | -» |
| Предприятия с неизменившимися конкурентными позициями | ОАО «НПО «Резерв»» |  | ООО «ВЛКЗ Олива» | - |
| Предприятия с ухудшающимися конкурентными позициями | - | - | ООО «М квадрат» | - |
| Предприятия с быстро ухудшающимися конкурентными позициями | ООО «ВЛКЗ Олива» | - |  | - |

По доле, занимаемой на рынке, лидирующее положение ОАО «НПО «Резерв» и ООО «М -Квадрат».

Для того, чтобы ООО «ВЛКЗ Олива» смогло удерживать свои позиции в дальнейшем, при этом расширяя долю рынка, следует решить ряд проблем. Одна из главных - это снижение цены на продукцию.

Но маневрирование ценами приводит к снижению рентабельности продукции и сокращению оборотных средств. Оценка позицийООО «ВЛКЗ Олива» среди основных конкурентов по основным показателям представлена в табл. 12.

Таблица 12

Оценка позиций ООО «ВЛКЗ Олива» среди основных конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Доля рынка, % | Ценовая  политика  в баллах | Иннова-ционная политика в баллах | Техно-логии в баллах | Энерго-емкость в баллах | Участие в выставках в баллах |
| ООО «М-Квадрат» | 19 | 15 | 3 | 4 | 6 | 4 |
| ОАО «НПО «Резерв» | 23 | 20 | 4 | 5 | 5 | 7 |
| ООО «ВЛКЗ Олива» | 20 | 15 | 7 | 5 | 5 | 6 |
| ООО «Химпроммарке» | 15 | 15 | 5 | 3 | 5 | 6 |
| ООО «Свобода» | 12 | 10 | 2 | 4 | 7 | 4 |
| ООО «Прима-2011» | 11 | 25 | 2 | 3 | 6 | 4 |

Сильные стороны конкурентов: недорогие ресурсы, меньшие затраты на продвижение. Слабые стороны конкурентов: НИОКР, СТИС.

Сильные стороны ООО «ВЛКЗ Олива»: существенная доля рынка, сложная конфигурация продукции и широкий ассортимент.

Слабые стороны: более дорогие ресурсы, более высокие затраты на продвижение; отсутствие дополнительных источников финансирования.

Существенную роль в укреплении рыночных позиций играет имидж ООО «ВЛКЗ Олива»: данная организация постоянный участник выставок, ярмарок, имеет свой сайт в Интернете, проводит мероприятия по ФОСТИС.

На основании проведенных исследований можно сделать выводы о том, что маркетинговая деятельность ООО «ВЛКЗ Олива» нуждается в ее совершенствовании, что обусловлено угрозами внешней среды и наличием слабых сторон внутренней среды. Устранение угроз внешней среды невозможно, но возможно их ослабление за счет усиления возможностей и снижения влияния угроз внутренней среды.

На наш взгляд, основной проблемой маркетинговой службы ООО «ВЛКЗ Олива», является остутстсвие единого плана действий, согласованного с деятельностью других отделов.

Поэтому в качестве возможности улучшения маркетинговой деятельности ООО «ВЛКЗ Олива», можно предложить переход на стратегическое планирование маркетинговой деятельности. Это обусловлено тем, что стратегическое планирование в маркетинге представляет собой управленческий процесс по созданию и поддержке стратегического соответствия между усилиями ООО «ВЛКЗ Олива», имеющимися у него ресурсами и шансами в области маркетинга. В его основу должна быть положена производственная программа ООО «ВЛЗК Олива».

Введение на ООО «ВЛКЗ Олива» стратегического подхода к организации маркетинга, позволит упорядочить проведение маркетинговых мероприятий, увязать их с общей производственной программой, учитывать технологические процессы, а так же имеющиеся у ООО «ВЛЗК Олива» ресурсы.

# 3. Совершенствование стратегического планирования маркетинговой деятельности

# 3.1 Рекомендации по выбору стратегии маркетинговой деятельности

В данной части работы будет рассмотрен процесс внедрения стратегического подхода к маркетинговой деятельности и его влияние на результативность деятельности ООО «ВЛКЗ Олива».

ООО «ВЛКЗ Олива» является организацией, которая имеет недостаточно сильную конкурентную позицию, поэтому для нее из возможного числа конкурентных стратегий, наиболее всего подойдет комбинация наступательной и оборотнительной стратегий. Работа с недорогим сырьем или применение новых методов дифференциации, характеризуется реализацией стратегии наступления. Сохраняя и удерживая объемы продаж, долю рынка, рентабельность и конкурентную позицию на достигнутых уровнях, субъект хозяйствования реализует стратегию обороны.

С учетом особенностей рынка предприятий, выпускающих лакокрасочные изделия (неоднородностью структуры спроса, неэластичностью спроса, широкой дифференциация продукции, большим числом конкурентов) для ООО «ВЛКЗ Олива»наиболее предпочтительными могут стать следующие стратегические альтернативы:

1) Наступательная стратегия, ориентированная на дифференциацию в широких целевых сегментах;

2) Наступательная стратегия, ориентированная на оптимизацию издержек;

3) Оборонительная стратегия, заключающаяся в фокусировании на узких сегментах.

Оценка данных стратегий приведена в таблице 13

Для того, чтобы провести оценку соответствия стратегических альтернатив в ООО «ВЛКЗ Олива», использовался метод экспертных оценок. Как критерии качества оценки, были отобраны основные функциональные области. В процессе данного меоприятия проведен опрос нескольких ключевых сотрудников ООО «ВЛКЗ Олива» , их ответы послужили основой для формирования ниже приведенной таблицы.

Таблица 13

Оценка соответствия внутренней среды ООО «ВЛКЗ Олива»

стратегическим альтернативам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы внутренней среды | Внедрение стратегии наступления. Осуществление дифференциации – средний ценовой сегмент | Внедрение стратегии наступления. Следование за лидером по затратам- сегмент низких цен | Внедрение оборонительной стратегии. Фокусирование на производстве дорогостоящих лакокрасочных изделий для деревянных поверхностей |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Наличие технических и технологических возможностей для осущестления стратегии. | 4 | 7 | 2 |
| Квалифицированный персонал и опыт для проведения необходимых мероприятий. | 7 | 7 | 5 |
| Наличие потенциала осуществления маркетинга. | 3 | 3 | 2 |
| Организационная структура, соотвествующая стратегии. | 3 | 7 | 3 |
| Наличие финансовых возможностей. | 6 | 8 | 5 |
| Итого | 23 | 32 | 17 |

Для ООО «ВЛКЗ Олива» наиболее приемлема реализация стратегии наступления, следование за лидером по затратам. В меньшей степени для ООО «ВЛКЗ Олива» возможна реализация наступательной стратегии с концентрацией на широкую дифференциацию, а оборонительную стратегию невоможно реализовать без серьезного технического перевооружения производства и недостаточности финансовых возможностей.

ООО «ВЛКЗ Олива» необходимо выбрать или наступательную стратегию с ориентацией на широкую дифференциацию или стратегию наступления с ориентацией на снижение издержек. С одной стороны возможно улучшение своего положения на рынке, изменив действующую стратегию и проведя переориентацию производства с узкой специализации на широкие сегменты. С другой стороны организационная структура и стандарты работы имеют максимальный ориентир на обслуживаемый сегмент рынка.

Чтобы выбрать конкурентную стратегию из вышеприведенных стратегических альтернатив, сопоставления условий внешней среды и возможностей внутренней среды не достаточно. Необходимо сопоставление ожидаемых выгод и возможных рисков. Делая окончательный выбор, нужно учитывать использование менеджерами возможностей и сильных сторон, проводя SWOT анализ, а так же возможностей укрепления слабых сторон и минимизации влияния угроз.

Уровень риска может быть определён только с помощью экспертного метода. Для опроса было предложено дать оценку коммерческому, финансовому, политическому, производственному, организационному и техническому риску.

Для оценки силы воздействия риска использовали бальную оценку от 0 до 10, где в 10 баллов оценивается катастрофический риск, в 5 соценивается критический риск. Результаты опроса представлены в табл. 14.

По результатам исследования стратегии лидерства по издержкам, присвоена самая высокая оценка уровня риска, так как при ее реализации велико влияние коммерческого риска.

Реализации стратегии лидерства по издержкам, присвоена более высокая оценка по сравнению с широкой дифференциацией, так как экспертами были учтены неблагоприятные внешние условия.

Таблица 14

Оценка уровня риска при реализации стратегических альтернатив

ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Типы риска | Дифференциация продукции в широком сегменте средних цен | | | Лидерство по издержкам в широком сегменте низких цен | | |
| Вероятность | Сила воздействия | Взвешенная оценка | Вероятность | Сила воздействия | Взвешенная оценка |
| Уровень коммерческого риска | 0,05 | 6 | 0,3 | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Уровень финансового риска | 0,05 | 2 | 0,1 | 0,34 | 3 | 0,12 |
| Уровень  политического риска | 0,02 | 3 | 0,06 | 0,02 | 4 | 0,08 |
| Уровень  производственного риска | 0,07 | 4 | 0,28 | 0,08 | 5 | 0,4 |
| Уровень технического риска | 0,06 | 3 | 0,18 | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Уровень организационного риска | 0,1 | 4 | 0,4 | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Итого | х | х | 1,32 | х | х | 1,8 |

В таблице 15 представлены данные, в соответствии с которыми в ООО «ВЛКЗ» был осуществлен выбор конкуретной стратегии.

Принимая во внимание тот факт, что искать пути развития организации следует вне, а не внутри неё, что в стагнирующей отрасли, которой является любое производство в период кризиса, надо пытаться внедрять более активную политику, в принципе ООО «ВЛКЗ Олива» должно в качестве приоритетной выбрать наступательную стратегию широкой дифференциации, для этого у него имеются все потенциальные возможности.

Таблица 15

Сводная таблица для выбора конкурентной стратегии

ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Дифференциация продукции в широком сегменте средних цен | Лидерство по издержкам в широком сегменте низких цен | Оборонительная стратегия. Фокусирование на производстве дорогостоящих л/к изделий |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Цели | Общее интенсивное развитие организации, ориентирование на широкие целевые сегменты лидерства по издержкам | Общее развитие организации, ориентирование на широкие целевые сегменты лидерства по издержкам | Сохранение текущей позиции организации на рынке лакокрасочных изделий |
| Сегмент | Широкий | Средний | Очень узкий |
| Комплекс основных элементов | Разработка проектов по внедрению в производсто новых видов лакокрасочных изделий. Разработка концепции совершенствования маркетинга.  Создание СМК и сертификация ISO9000.  Совершенствование системы управления.  Развитие маркетинга.  Совершенствование организационной структуры | Разработка проектов по внедрению в производсто новых видов лакокрасочных изделий. Разработка концепции совершенствования маркетинга.  Создание СМК и сертификация ISO9000.  Совершенствование орг. структуры | Модернизация существующей системы производства.  Совершенствование технологии и стандартов производства.  Развитие маркетинга.  Совершенствование орг. структуры |
| Признаки соответствия условиям внешней среды | Полностью соответствует | Частично не соответствует | Полностью соответствует |
| Признаки соответствия условиям внутренней среды | Потребуется существенные внутренние изменения в организации | Потребуется коренная перестройка организации | Небольшие изменения в организации для реализации стратегии |

Продолжение таблицы 16

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Уровни риска | Стратегия с минимальным уровнем риска. Наибольшую опасность представляет риск, связанный с изменениями внутри организации | Стратегия со средним уровнем риска. Наибольшую опасность представляет риск, связанный с изменениями внутри организации | Стратегия с высоким уровнем риска. Высокий коммерческий риск и финансовые риски |
| Возможность получения выгод | Значительное увеличение оборота, снижение уровня рисков | Значительное увеличение оборота, снижение уровня рисков | Сохранение текущих объемов продаж |

Для того, чтобы успешно внедрить данную стратегию необходимо проведение следующих мероприятий и вложений (табл. 17).

Таблица 17

Вложения в реализацию стратегии ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие  (организаторы) | Потребность в персонале, чел. | Затраты, часов. | Стоимость трудовых ресурсов, тыс. руб. / человеко-час | Итого, тыс. руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Создание документа, характеризующего маркетинговую стратегию ООО «ВЛКЗ Олива» (отдел маркетинга). | 4 | 92 | 0,469 | 172,59 |
| Доведение информации до сотрудников через организацию семинаров и информационное обеспечение (отдел маркетинга и руководство). | 4 | 132 | 0,469 | 247,63 |
| Переработка задач и целей компании с учетом новой маркетинговой стратегии (отдел маркетинга, генеральный директор, директор по финансам, директор по общим вопросам). | 7 | 180 | 0,469 | 590,94 |

Продолжение таблицы 17

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Психологическая работа с коллективом (осуществляется руководством, отделом маркетинга, с привлечением представителей производственных подразделений) | 39 | 200 | 0,469 | 365,80 |
| Психологическая работа с привлечением сторонних специалистов | 13 | 200 | 2,000 | 520,00 |
| Итого | х | х | х | 1896,96 |

Таким образом, стоимость внедрения стратегии для ООО «ВЛКЗ Олива» составит 1896,96 тыс. рублей.

# 3.2 Мероприятия по реализации стратегического плана и их эффективность

Реализация маркетинговой стратегии лидерства по издержкам должна выполнять свою главную учредительную функцию – обеспечивать развитие ООО «ВЛКЗ Олива» и возрастание его экономических показателей.

Для снижения цен необходимо провести мероприятия по повышению качества продукции и по экономии ресурсов.

Для привлечения дополнительных покупателей ООО «ВЛКЗ Олива» в связи с возможностью снижения цен, отделу маркетинга необходимо провести рекламную компанию. Несмотря на то, что в 2017 г. в ООО «ВЛКЗ Олива» были сокращены расходы на рекламу, что привело к экономии расходов на продажу, не стоит забывать, что профессионально проведенная рекламная акция способна принести существенно большую прибыль, чем экономия на рекламных мероприятиях.

В состав рекламных мероприятий на 2018 г. войдут: разработка фирменного каталога выпускаемой продукции, участие в специализированных выставках, реклама выпускаемой продукции в средствах массовой информации, в специализированных периодических изданиях, формирование клиентской базы, предоставление ценовых скидок, выпуск сувенирной продукции.

Исследования рекламной компании показали, что проведение рекламных мероприятий в прессе и по радио, принесут дополнительный рост выручки от продаж в среднем на 30% за 2018г.. Учитывая, что средний уровень валового дохода в организации составляет 26%, можно подсчитать дополнительный доход от продаж, который ООО «ВЛКЗ Олива» сможет получить в результате проведения рекламных мероприятий, результаты сведем в табл. 18.

Таблица 18

Планируемые результаты проведения рекламной компании

ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение |
| Плановая выручка от продажи 2018 год | 72891 |
| Ожидаемый рост выручки в результате проведения рекламной компании (10%) | 21867 |
| Запланированный на 2018 г. уровень дохода от продажи % | 24,20 |
| Предполагаемый доход от реализации, полученный от ожидаемой в результате рекламных мероприятий выручки | 5291,90 |
| Запланированный на 2018 г.уровень расходов на продажу, % | 1,75 |
| Расходы на продажу, приходящиеся на дополнительно полученный объем продаж | 382,70 |
| Затраты на проведение рекламной компании и маркетинговых мероприятий (рассылка, междугородные и международные телефонные переговоры, командировки сотрудников отдела маркетинга, участие в выставках) | 722,90 |
| Предполагаемая дополнительная прибыль, полученная от проведения рекламной компании | 4186,30 |

На основании проведенных расчетов в таблице 18 можно сделать вывод, что в результате проведения рекламной компании, ООО «ВЛКЗ Олива» сможет дополнительно получить доход в сумме 4186,3 тыс. рублей за все время проведения рекламной акции.

Для подтверждения целесообразности предложенных мероприятий необходимо будет рассчитать экономический эффект, для этого будет составлена таблица 19 «Сводная таблица расходов и доходов от внедрения маркетинговой стратегии лидерства по издержкам ООО «ВЛКЗ Олива».

Таблица 19

Сводная таблица расходов и доходов от внедрения маркетинговой стратегии лидерства по издержкам ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма,  тыс. руб. |
| 1 | 2 |
| Расходы на проведение стратегии: | |
| - внедрение стратегии | 1896,96 |
| - проведение рекламной компании по стимулированию сбыта в условиях снижения цен | 722,90 |
| Итого | 2619,86 |
| Прибыль, ожидаемая к получению в результате внедрения стратегии: | |
| проведение рекламной компании по стимулированию сбыта в условиях снижения цен. | 4186,30 |
| Итого дополнительные доходы | 1566,44 |
| Рентабельность затрат, % | 59,70 |
| Срок окупаемости затрат, лет | 1,67 |

На основании вышеприведенных мероприятий ООО «ВЛКЗ Олива» сможет получить в 2018 г. дополнительную прибыль в сумме 1566,44 тыс. рублей, рентабельность затрат составит 59,7%, а срок окупаемости проекта по внедрению стратегии составит 1,67 года.

Это положительно скажется на финансовых результатах ООО «ВЛЗК Олива», а также сможет стать дополнительным резервом для максимизации прибыли.

Подводя итоги в данной части работы можно составить таблицу технико-экономических показателей планируемого внедрения комплекса мероприятий по увеличению доходов ООО «ВЛКЗ Олива» за счет совершенствования маркетинговой деятельности на 2018 год.

Таблица 20

Эффект и эффективность от осуществляемых мероприятий

по совершенствованию управления маркетингом в ООО «ВЛКЗ Олива»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Итого дополнительные доходы | Отчетный период | Перспективный  период | Изменение,  +, - |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 63866 | 98758 | 34892 |

Продолжение таблицы 20

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Полные издержки реализованной продукции, тыс. руб. | 48438 | 62597 | 14159 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 15428 | 36161 | 20733 |
| Рентабельность продукции, % | 31,85 | 57,77 | 25,92 |
| Рентабельность продаж, % | 24,16 | 36,62 | 12,46 |

Таким образом, внедрение мероприятий по совершенствованию управления маркетинговой деятельности будут целесообразны, а затраты на их проведение оправданы, так как они приведут к повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности ООО «ВЛКЗ Олива».

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основной целью внедрения мероприятий по совершенствованию стратегического планирования маркетинговой является является увеличение объемов продаж и разделение рынка между производителями, чтобы обеспечить рост долгосрочных прибылей.

Выходя на рынок субъект хозяйствования должен четко представлять позиции, занимаемые конкурентами, иметь реальное представление о собственных возможностях, а также выбрать тактику для борьбы с конкурентами.

В основе разрабатываемых мероприятий по стратегическому планированию маркетинговой деятельности фирмы, лежат данные анализа внутренней и внешний среды.

В практической деятельности с этой целью широко применяют SWOT-анализ, способствующий разработке комплекса стратегических действий, которые направлены на укрепление конкурентных позиций субъекта хозяйствования и его развитие.

В основе мероприятий по улучшению стратегического планирования маркетинговой деятельности лежат сегментация, дифференциация и позиционирование.

Основными направлениями мероприятий по стратегическому планированию маркетинговой деятельности являются: действия по поиску конкурентных преимуществ субъекта хозяйствования на рынке и внедрению комплекса маркетинга (marketing-mix), позволяющего претворять на практике ряд выявленных конкурентных преимуществ.

В современных условиях ООО «ВЛКЗ Олива» должно постоянно обеспечивать усиление собственных конкурентных позиций. Для этого необходимо развитие двух групп факторов.

1. Обеспечить наличие внутренних условий деловой деятельности. К ним относятся: наличие конкурентного потенциала субъектов хозяйствования, уровень их реальной конкурентоспособности, характер применяемых направлений, видов и методов конкурентных действий.

2. Минимизировать отрицательное влияние внешней среды. Анализ отрасли и существующей в ней конкуренции, способствует выявлению ключевых факторов успеха и конкурентных возможностей, определяющих присутствие лидерства или отставания компании. При изучении и сравнительной оценке конкурентов возможно выявление преимуществ и возможностей соперников в части издержек, качества товара, потребительской ценности, имиджа и репутации компании, финансовой устойчивости, технологических возможностей, скорости выведения на рынок новых товаров, возможности распространения, наличии конкурентно значимых ресурсов и возможностей.

Таким образом, внедрение мероприятий по совершенствованию стратегического планирования маркетинговой деятельностью будут целесообразны, а затраты на их проведение оправданы, так как они приведут к повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности ООО «ВЛКЗ Олива».

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (с изм. и доп.).

2. Налоговый кодекс РФ, часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ (с изм. и доп.).

3. Акулич И.Л. Маркетинг: Учебник/ И.Л. Акулич. – Мн.: Выш. шк., 2018. –447с.

4. Алексунин В.А. Маркетинг: Краткий курс. Учебное пособие./В.А. Алексунин− 2-е изд. −М.: Издательский дом “Дашков и Ко", 2016. −191 с.

5. Амблер Т. Практический маркетинг./Амблер Т. – СПб.: Питер, 2013. – 634 с.

6. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов /Г. Ассель. –М.: ИНФРА-М, 2018. – 510 с.

7. Белявский И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие /И.К. Белявский. — М., Финансы и статистика, 2016.— 320 с.

8. Бронникова Т.С. Маркетинг : учебное пособие / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. – Таганрог.: Изд-во ТРТУ, 2013. - 472 с.

9. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. —М.: Гардарики, 2015. —364 с.

10.Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Издательство «Гардарики», 2018. – 389 с.

11.Ворожбит О.Ю., Шашло Н.В. Синергетический подход в управлении маркетинговой деятельностью / О.Ю.Ворожбит, Н.В.Шашло// Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 5. – № 2 (15). – С. 49-52.

12.Гордон Я. Целевая конкуренция/ Я. Гордон. —М.: Издательство «Вершина», 2015 г. – 368 с.

13.Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии/П. Дойль.– 3-е изд. СПб.: Питер, 2015. – 544 с.

14.Друкер П. Задачи менеджмента в 21-ом веке / П. Друкер —Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2018. – 675 с.

15.Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг: Учеб.пособие /Н.В.Еремеева, С.Л.Калачев.– М.: КолосС, 2015. – 191 с.

16. Забелин П.В. Основы стратегического управления: учебное пособие/П.В.Забелин, Н.К. Моисеева. – М: Информационно внедренческий центр «Маркетинг», 2017. – 654 с.

17.Завгородняя И.В.Маркетинговое планирование/И.В.Завгородняя, Д.О.Ямпольская.– СПб: Питер, 2017 – 554 с.

18. Заремба П.А. Влияние маркетинговых стратегий на результативность маркетингового управления деятельностью предприятия/ П.А.Заремба, С.И.Охременко, В.П.Заремба // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. – № 11-2. – С. 18-24.

19.Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика/А.Т. Зуб.– М.: Аспект Пресс, 2015. – 612 с.

20.Катаева Н.Н. Оценка эффективности управления маркетинговой деятельностью на предприятии/ Н.Н. Катаева // Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 7 (25). – С. 37-39.

21.Кетова Н.П. Маркетинговое управление деятельностью современных компаний: принципы, механизм, эффективность: монография / Н.П.Кетова, А.И. Береза.–Ростов-на-Дону, 2016. – 653 с.

22.Ковалев А.И. Маркетинговый анализ. Кн.2./А.И.Ковалев, В.В.Войленко.– М.: АОЭТ, 2018. – 256 с.

23.КоньшуноваА.Ю. Проектное управление маркетинговой деятельностью/ А.Ю.Коньшунова// Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2015. – № 44. – С. 17-23.

24.Котлер Ф. Основы маркетинга/Ф.Котлер, Г.Армстронг, Д.Сондерс, В.Вонг. –Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – К.; М.; СПб.: Издат. дом. «Вильямс», 2013. – 691 с.

25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент/Ф.Котлер.– СПб.:Питер Ком, 2015. – 896с.

26.КотлерФ.Основы маркетинга /Ф.Котлер, Г.Агмстронг, Д.Сондерс, В.Вонг. –Пер. с англ. – 2–е европ. изд.– К.; М.; СПб.: Издат. дом «Вильяме», 2016. – 754 с.

27. Крипендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции/К.Крипендорф. –Пер. с англ.– СПб.: Питер, 2017. – 256 с.

28.Магомедов Ш.Ш. Конкурентоведение товаров: Монография / Ш.Ш. Магомедов. –Московский институт предпринимательства и права. – Ставрополь: Пресса, 2015. – 307 с.

29. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе: Учебник для вузов/Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 152 с.

30.Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 430 с.

31. Мескон М.Х. Основы менеджмента/М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури.– Пер. с англ. – М.: Дело, 2008. – 704 с.

32.Минцберг Г. Школы стратегий/ Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж.Лэмпел.– СПб.: «Питер», 2017. – 336 с.

33. Наконечная Т.В. Разработка модели управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия/Наконечная Т.В. // Математические методы и информационные технологии в социально–экономической сфере Сборник статей по материалам III Всероссийской научно–практической конференции, посвященной 95–летию Финансового университета. Финансовый Университет при Правительстве. Уфимский филиал, Российской Федерации; ответственный редактор: Бикмухаметов И.Х. – 2015. – С. 79-84.

34.Налчаджи Т.А. Особенности управления маркетинговой деятельностью/Т.А.Налчаджи, Р.Т. Болотокова//Научный альманах. – 2016. – № 10-1 (12). –С. 290-292.

35.Полипенко Н.Н. Основы маркетинга: Учебно-методическое пособие/ Н.Н.Полипенко, Е.Л. Татарский.− М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2015. −180 с.

36. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: /М. Портер. – Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина бизнес букс, 2016. – 452с.

37. Сергиенко Е.С. Маркетинговое управление деятельностью предприятия на современном рынке/ Е.С.Сергиенко, Р.Э. Печенджиян// Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – № 1. – С. 28–32.

38. Толстяков Р.Р. Инновационные методы конкурентной разведка в управлении маркетинговой деятельностью предприятия/ Р.Р.Толстяков, А.А.Гаврилов //Современная экономика: проблемы и решения. –2015. – № 2 (50). – С. 18–30.

39.Хруцкий В. Е. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 256 с.

40.Шевченко Е.В. Маркетинговая деятельность как механизм совершенствования деятельности предприятия/ Е.В.Шевченко, Т.С. Игнатьева // В сборнике: Инновационные направления и разработки для эффективного сельскохозяйственного производства материалы международной научно–практической конференции, посвящённой памяти члена–корреспондента РАН В.И. Левахина: в 2–х частях. 2017. С. 250–253.

41.Щерба Л.М. Интеграция деятельности маркетинговых и инженерных служб как инструмент повышения эффективности деятельности промышленного предприятия/Л.М. Щерба // В сборнике: СОВРЕМЕННАЯ НАУКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ Сборник статей II Международной научно–практической конференции. – 2018. – С. 93–97.

42. Методиева И. Прощайте, немыслимые бюджеты на маркетинговые исследования! [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/proshhajjte-nemyslimye-bjudzhety-na-marketingovye-issledovanija/>

43. Орехов Д.Е. Не все стратегии одинаково полезны или Стратегические парадигмы бизнеса 2.16 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:[www.marketologi.ru/upload/information\_system\_16/3/5/6/item\_3561/information\_items\_property\_10315.pdf](http://www.marketologi.ru/upload/information_system_16/3/5/6/item_3561/information_items_property_10315.pdf)