**РЕФЕРАТ**

Дипломная работа: 92 с., 7 рис., 10 табл., 39 источников.

МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА, УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ФУНКЦИИ, ФОРМИРОВАНИЕ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА, ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Объектом исследования является УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис».

Предметом исследования является деятельность маркетинговой службы предприятия в Республике Беларусь.

Целью работы является исследование деятельности маркетинговой службы предприятия и разработка на этой основе предложений по повышению эффективности деятельности маркетинговой службы на предприятии.

При проведении исследования настоящей темы использовался диалектическом методе познания, системный подход, методы дедукции, сравнительного и экономического анализа и ряд других методов.

В процессе работы проведено исследование деятельности УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис».

Элементами научной новизны полученных результатов является использование организационных методов и мотивации персонала маркетинговых служб как инструмента повышения эффективности деятельности предприятий.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие и значение службы маркетинга

1.2 Возникновение и развитие служб маркетинга на предприятии

1.3 Место службы маркетинга в системе управления предприятием

2. ФОРМИРОВАНИЕ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА НА ПРИМЕРЕ УМиАТ РУП «ТРЕСТ БЕЛСТРОЙСЕРВИС»

2.1 Краткая характеристика предприятия и выпускаемой продукции

2.2 Системный подход к созданию службы маркетинга

2.3 Обеспечение эффективной деятельности службы маркетинга на предприятии

3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 Организационные мероприятия

3.2 Повышение профессионально-квалификационного уровня персонала как важнейший фактор эффективности службы маркетинга на предприятии

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Переход от плановой к рыночной экономике обусловил появление конкуренции. Предприятия Республики Беларусь в условиях переходной к рынку экономики с целью обеспечения успешного функционирования и получения прибыли вынуждены производить конкурентоспособную продукцию. Стремительное развитие товарных и иных рынков в Республике Беларусь послужило мощным толчком к развитию маркетинговой деятельности.

Функция маркетинга - одна из уникальных характеристик, отличающих рыночную экономику от командной. В условиях рыночной экономики физические и юридические лица самостоятельно принимают решения относительно товаров и услуг, которые они хотели бы приобрести либо продать для удовлетворения своих нужд. Производственный сектор реагирует на эти потребности путем выпуска необходимых продуктов и услуг по приемлемым ценам. Потребитель является доминирующей силой, определяющей ответы на ключевые вопросы, возникающие перед любой экономической системой: как производить, сколько производить и для кого производить.

Все больше и больше продуктов доступны потребителю, и результат этого процесса носит название «уровень жизни». В высокоразвитом индустриальном обществе информационная функция маркетинга связана с расходованием миллиардов долларов на то, чтобы сообщить потребителю все возможное о предлагаемых продуктах и помочь ему определить свои потребности. Рекламируется практически все, что производится. Если продукт предназначен для среднего потребителя, он будет широко рекламироваться по национальному телевидению, радио или в газетах. Это нормальная практика там, где рынок весьма велик и большой процент населения может приобрести данный продукт.

Маркетинг используется и в тех случаях, когда речь идет о промышленных продуктах (они используются для производства других продуктов). В данном случае для привлечения потенциальных потребителей реклама будет ориентироваться на торговые журналы, персональные предложения опционов, использование телефонной и компьютерной связи. Маркетинговая стратегия зависит не только от продукта, но и от того, является ли конечный потребитель частным или промышленным.

Деятельность любого предприятия охватывает практически все вопросы его взаимодействия с рынком. Поэтому в настоящее время организации-участники отечественных и зарубежных рынков вынуждены использовать весь комплекс маркетинговых инструментов для успешного товародвижения и осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

Вместе с тем практика показывает, что на многих предприятиях и во многих организациях Республики Беларусь отсутствует четкое понимание сущности маркетинговой деятельности, маркетинговые подразделения выполняют в основном сбытовые функции, недостаточно внимания уделяется таким направлениям деятельности, как например, анализ рынка, разработка политики товародвижения, стратегическое маркетинговое планирование. Более того, на многих предприятиях вообще отсутствуют подразделения, специализирующиеся преимущественно на выполнении маркетинговых функций.

Вышесказанным и обусловлена актуальность настоящей работы.

Исходя из актуальности темы и степени ее разработанности в настоящем исследовании была поставлена следующая цель: изучить деятельность маркетинговой службы предприятия и на этой основе разработать предложения по повышению эффективности деятельности маркетинговой службы на примере конкретного предприятия.

Исходя из поставленной цели, задачаминастоящейработы являются:

- рассмотрение сущности и значения деятельности маркетинговой службы на предприятии;

- рассмотрение механизма формирования маркетинговой службы на предприятии;

- разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности маркетинговой службы предприятия.

Поставленные задачи определили структуру дипломной работы, которая включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения.

В первой главе дано понятие, раскрыта сущность работы маркетинговой службы на предприятии и рассмотрено место службы маркетинга в системе управления предприятием.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика рассматриваемого предприятия и рассмотрен механизм формирования службы маркетинга.

В третьей главе предложены пути повышения эффективности деятельности маркетинговой службы предприятия.

Методология исследования базируется на диалектическом методе познания, системном подходе, методах дедукции, сравнительного и экономического анализа, экономико-статистических и социологических методах. Основными методами изучения проблем создания и функционирования маркетинговой службы являются анализ и синтез, индукция и дедукция, экономико-математическое моделирование. Анализ предполагает расчленение всего процесса на отдельные элементы. Синтез означает соединение разложенных элементов изучаемого объекта в единое целое или новую организационную систему. Анализ и синтез неразрывно связаны между собой при исследовании проблем маркетинговой деятельности.

Всеобщими методами познания в науке являются индукция и дедукция. Индукция позволяет получать новые научные знания на основе обобщения фактов. Дедукция дает возможность получения научных выводов по законам логики. Индуктивный (эмпирический) метод объясняет прошлое: от фактов – к новым знаниям, от результатов – к причине, от практики – к теории. Дедуктивный (теоретический) метод служит проектированию будущего: от причин – к результатам, от теории – к прогнозам развития организационных систем. Эти методы исследования находят широкое применение в научной и практической деятельности ученых и специалистов.

Научная новизна работы заключается в теоретическом обосновании и разработке на этой основе рекомендаций по повышению эффективности деятельности маркетинговых служб на предприятиях Республики Беларусь.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов в области маркетинга, таких как Котлер Ф., (издательство «Питер»), Мескон М. (издательство «Дело»), Фатхутдинов Р.А. (издательство «Питер), Эриашвили Н.Д., (издательство «Юнити»), и ряда других.

В числе информационных источников работы использовались публикации в периодической печати, в том числе в общеотраслевых журналах.

Следует отметить, что вопросы, связанные с рассматриваемой темой освещены в научной и периодической литературе в объеме, достаточном для написания работы.

**1. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**1.1 Понятие и значение службы маркетинга**

По своей сути вся деятельность компании – закупочная политика, производственно-техническая политика, кадровая политика, способы продажи и каналы сбыта, маркетинговая политика – это тактические мероприятия, направленные на достижение глобальных стратегических целей. Что тогда составит стратегию?

**Необходимость стратегического подхода.** На рис.1.1. показаны возможные составляющие общей стратегии компании и варианты различных политик, которые компания может осуществлять для своего развития. Здесь мы видим, что ассортиментная политика тесно связана с закупочной и логистической деятельностью и образует единую стратегию организации.

**Стратегия** заключается в том, чтобы руководство четко понимало пути и способы достижения поставленных количественных (финансовых) и качественных целей. В этом как раз и суть разработки стратегии – каким путем мы будем достигать оборота, скажем, в 1 миллиард рублей в месяц? Что надо для этого сделать? Каких конкурентов учесть, что и каким покупателям продавать, каких поставщиков выбрать в партнеры? [22, с.16.].

Если мы работаем, используя псевдостратегию «как пойдет», то рано или поздно мы столкнемся с такими обстоятельствами, которые могут серьезно повлиять на наш бизнес. По статистике, лишь пять процентов из общего числа вновь созданных предприятий можно считать успешными. Примерно треть новых предприятий закрываются в течение первого же года своей деятельности. Почему? Именно по причине того, что руководитель не проявил должного внимания к стратегии предприятия, пустив ситуацию на самотек и решая только текущие дела. Успешно решая оперативные задачи (договориться, вывезти, завезти, установить, распечатать, оплатить, растаможить, нанять, уволить и т. п.), не увидели главного – того, что требует потребитель и диктует рынок.

Рис.1.1. Стратегия организации.

Примечание. Источник: [22, с.16.].

С начала возникновения рынка в основе производства товаров и оказания услуг господствовал принцип: «Производить как можно больше, ибо рынок безграничен». Предприятие в своей деятельности исходило из увеличения объема выпускаемой продукции и повышения ее качества при одновременном снижении издержек производства.

В условиях ограниченных производственных возможностей и при неограниченном спросе подобный принцип был оправдан и обеспечивал должную прибыльность на вложенный капитал. Это явилось мощным стимулом к развитию массового производства на основе использования результатов научно-технического прогресса. Последнее привело к тому, что производственные возможности начали превосходить наличный спрос, и рынок товаров стал характеризоваться большей насыщенностью. Это усилило конкуренцию между производителями за потребителя, что, в свою очередь, обусловило изменение принципов ведения бизнеса, т.е. способствовало переходу от ориентации на производство к ориентации на сбыт. В результате на первое место вышел потребитель со всеми своими специфическими потребностями и желаниями [24, с.146]. Сложившаяся ситуация создала предпосылки для возникновения и направления деятельности, на предприятии, которое получило название «маркетинг».

**Маркетинг** в переводе с английского означает «действие на рынке», т.е. деятельность в сфере рынков сбыта. В классическом понимании маркетинг - это, прежде всего предпринимательская деятельность, связанная с продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю. Современные специалисты в сфере экономики рассматривают его в более широком смысле - как философию бизнеса, определяющую стратегию и тактику фирмы (предприятия) в условиях конкуренции [1, с.14].

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

**Финансово-экономическая** деятельность - это экономическое обоснование выгодности развития производства тех или иных товаров или оказания услуг на кратко-, средне- и долгосрочные периоды времени, расчеты экономической эффективности внедряемых видов продукции и техники, а также рациональное распределение сырья, материалов и оборудования между производственными подразделениями, чтобы обеспечивать высокую рентабельность, непрерывность работы и выпуск высококачественной продукции.

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

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

Предметом деятельности маркетинговой службы на современном предприятии являются хозяйственные связи с заказчиками товаров и услуг, дистрибьюторскими, маркетинговыми и логистическими центрами, поставщиками материальных ресурсов и услуг; общественные связи со средствами массовой информации, с органами исполнительной власти; внутрикорпоративные управленческие отношения с подразделениями и службами компании [21, с.80].

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

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

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

Когда производственная программа состоит из большого количества различных изделий, а также осуществляется самостоятельно отдельными подразделениями предприятия, используется **дивизионная структура***.* По существу, создается комплекс товарных или рыночных направлений. Преимущество - охват всех товаров, комплексное реагирование на изменения рынка, возможность координации и др. Недостатки - высокие затраты, разрастание штатов, сложность управления.

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

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

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

Известно, что товары делятся на потребительские (повседневного спроса, предварительного выбора, особого спроса) и промышленного назначения (сырьевая продукция, сооружения, основное и вспомогательное оборудование). В соответствии с этой классификацией требуется различный подход к их реализации. Так, сбыт товаров повседневного спроса должен быть организован иначе, чем товаров особого спроса. В первом случае, как свидетельствует практика, необходимо обеспечить их всеобщую доступность и создать соответствующий имидж. Основным фактором привлекательности товаров предварительного выбора - цена и качество, а сбыт товаров особого спроса зависит преимущественно от рекламы. И, конечно, совсем по-другому должен быть организован сбыт товаров промышленного назначения (табл.1.1.).

Первой и постоянной задачей маркетинговой службы является отслеживание **предпринимательского климата** в динамике его развития, т.е. благоприятствуют ли тенденции и характер развития окружающей среды ведению бизнеса или представляют угрозу для деятельности предприятия. Анализ предпринимательского климата ведется с учетом основных взаимосвязанных факторов:

- социальных - структура населения, морально-эстетические ценности общества, отношения членов общества между собой, конкуренция и т.д.;

- экономических - ВНП, располагаемый продукт, дискреционный доход;

- научно-технических – уровень научно-технического прогресса и чувствительность к нему рынка;

- нормативно-правовых – законодательство, нормативные акты.

Таблица 1.1.

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группы товаров | Цены | Каналы распределения | Стимулирование сбыта |
| Потребительские товары |
| Товары повседневного спроса: основные | поддержание стабильных цен со средней рентабельностью | создание собственной сети реализации товара максимально приближенной к покупателям | адресная реклама |
| периодической покупки | реализация товаров со скидкой | использование существующей сети сбыта других товаров | лотереи, конкурсы |
| товары предварительного выбора | дифференциация цен в рамках предлагаемого товарного ассортимента | создание специализированных магазинов и салонов | расширение ассортимента, реализация по каталогам, скидки для постоянных клиентов |
| товары особого спроса | установление цен в зависимости от спроса и поведения конкурентов | создание магазинов и секций с консультационно-гарантийным обслуживанием | реклама, расширение системы личных продаж |
| Товары промышленного назначения |
| Сырье | дифференциация скидок и пени по срокам оплаты | торговые представительства | товарные кредиты посредникам |
| Полуфабрикаты и детали | учет цен конкурентов | посредническая сеть | стимулирование посредников |
| Основное оборудование | учет платежеспособного спроса | Техника индивидуальной продажи с организацией послепродажного обслуживания и ремонта | Пропаганда обновления производства |
| Вспомогательное оборудование | Цена со средней рентабельностью | Сеть собственных магазинов | Реклама, стимулирование продаж |

Примечание. Источник: [15, с.277].

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

- приращение доли на рынке;

- сохранение доли, установленной ранее;

- уменьшение доли.

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

Во-первых, маркетинг создает новый образ мышления в управлении предприятием (фирмой). Он формируется как система мышления, т.е. комплекс умственных установок, направленных на оптимальное приспособление конкретных целей к реальным возможностям их достижения, на активный поиск системного решения возникающих проблем. Это попытка оптимально использовать наличные ресурсы и весь потенциал предприятия (фирмы) с учетом требований рынка. Изменения, происходящие в образе мышления, наглядно иллюстрирует эволюция концепций маркетинга на различных этапах его развития.

Во-вторых, маркетинг создает и новый образ действия предприятия на рынке. Формируется целостная методология рыночной деятельности предприятия (фирмы), раскрывающая ее принципы, методы, средства, функции и организацию. Складывается и развивается система продвижения товаров, в которой используется богатый набор различных приемов: совершенствование функций товара, воздействие на потребителя, гибкая ценовая политика, реклама, эффективность каналов товародвижения и т.д.

Таким образом, служба маркетинга на предприятии играет важную роль, так как является своего рода «центром управления» всей маркетинговой деятельностью предприятия.

**1.2 Возникновение и развитие служб маркетинга на предприятии**

Маркетинг – сложный динамический процесс. Существуют три взгляда на эволюцию современного маркетинга:

1. Исторически сложившаяся экономическая модель от производственной ориентации до рыночной, от наращивания объемов производства к снижению издержек и в конечном счете к максимизации добавленной стоимости.

2. Представление о маркетинге с начала XX в. тесно связано в общественном сознании с рекламой. Как только благодаря проникшей в средства массовой информации рекламе производители получили возможность увеличить количество и диапазон обращений к потребителю, на сцену выступил массовый маркетинг, удерживающий доминирующие позиции во многих отраслях деятельности. Методы прямого маркетинга включают использование новых технологий, которые предусматривают концентрацию ресурсов на целевых сегментах рынка.

3. Экономическая традиция, возможно, больше чем практика, повлияла на теорию маркетинга. Мы рассмотрим причины этого явления.

По оценкам некоторых специалистов существуют только три способа увеличить прибыль предприятия: увеличение объема продаж, снижение издержек и повышение цен (рис. 1.2).

С начала возникновения рынка в основе производства товаров и оказания услуг господствовал принцип: «Производить как можно больше, ибо рынок безграничен». Предприятие в своей деятельности исходило из увеличения объема выпускаемой продукции и повышения ее качества при одновременном снижении издержек производства.

Рис.1.2. Эволюция добавленной стоимости в маркетинге

Примечание. Источник: [1, с.170].

Производительность

Больше продавать

Снижение издержек

Повышение цены

Добавленная стоимость

Объемы

Больше изготовлять

В условиях ограниченных производственных возможностей и при неограниченном спросе подобный принцип был оправдан и обеспечивал должную прибыльность на вложенный капитал. Это явилось мощным стимулом к развитию массового производства на основе использования результатов научно-технического прогресса. Последнее привело к тому, что производственные возможности начали превосходить наличный спрос, и рынок товаров стал характеризоваться большей насыщенностью. Это усилило конкуренцию между производителями за потребителя, что, в свою очередь, обусловило изменение принципов ведения бизнеса, т.е. способствовало переходу от ориентации на производство к ориентации на сбыт. В результате на первое место вышел потребитель со всеми своими специфическими потребностями и желаниями.

Как экономическое понятие и особый вид предпринимательской деятельности маркетинг возник на рубеже XIX— XX вв. Это было своего рода ответом на необходимость решать все более усложняющиеся проблемы реализации в условиях развития крупномасштабного производства и нарастающей конкуренции рынка. Появилась потребность осваивать новые, более эффективные приемы рыночной деятельности, когда на смену «рынка продавца» стал приходить «рынок потребителя».

Первые учебные курсы маркетинга были открыты в 1901/02 учебном году в Иллинойском и Мичиганском университетах США. Хотя они носили в основном описательный характер, все же были выделены в самостоятельную учебную дисциплину из общей экономической теории и практики. Курсы содержали характеристику и описание основных приемов сбытовой деятельности предприятий, операций оптовых и розничных торговцев. Особое внимание было уделено вопросам рекламы, специфике реализации товаров различного направления.

Популярность курса маркетинга росла, и вскоре он стал составной частью программы подготовки будущих бизнесменов. В 1908 г. была основана первая коммерческая исследовательская фирма по проблемам маркетинга. В 1911 г. появились первые специализированные отделы маркетинга в управленческих аппаратах крупных компаний. В 20-е гг. в США создается Национальная ассоциация преподавателей маркетинга и рекламы, которая затем вошла в состав Американской ассоциации маркетинга, сформированной в 1937 г.

Качественно новый толчок в развитии служб маркетинга, по мнению специалистов, приходится на 60-80-е гг. 20 в. Это связано с переходом экономически развитых стран от индустриального к постиндустриальному периоду. Последний характерен тем, что производство перестает быть массовым, крупносерийным, а все больше ориентируется на индивидуализированные запросы потребителей, рынки все более дифференцируются, возможности снижения издержек на предприятиях ограничиваются, растет число небольших предприятий, существенно повышается роль научно-технической информации и т.д.

В этих условиях стало ясно, что прибыль предприятия зависит уже не только и не столько от снижения издержек собственного производства, а в значительной мере от того, какое внимание уделяется исследованию службами маркетинга рынка и конкурентов, качеству товара и организации его успешного продвижения на рынок.

Современная деятельность маркетинговых служб представляет собой программно-целевое управление деятельностью предприятия/организации по формированию портфеля заказов и реализации товаров и услуг, ориентированное на определение и удовлетворение потребительского спроса, эффективное товародвижение, обеспечение рентабельной работы и развитие хозяйствующего субъекта.

Целевые функции маркетинга в общем виде сконцентрированы в «Микс 4Р»: выбор продукта для организации производства (Product); проведение рекламно-пропагандистской деятельности (Promotion); обоснование цены (Price) и определение места (Place) продажи товара.

Объектами маркетинга в современной экономике являются:

- товары потребительского и производственного назначения;

- продукты интеллектуального труда (изобретения, ноу-хау, технологии, исследования, проекты, программные продукты);

- услуги производственного и потребительского характера (услуги транспорта, хранения, до и после продажного обслуживания, учебные, медицинские, бытовые и др.);

- нематериальные активы (торговые марки и товарные знаки);

- имущественные права (акции и другие ценные бумаги, авторские права, права собственности на земельные участки и здания).

Как система управления маркетинг постоянно развивается, взаимодействует с другими управленческими инновациями в сфере товародвижения, накапливает внедренческий опыт в новых сферах бизнеса. В табл.1.2. представлены пять важнейших инноваций XX века в сфере товародвижения.

Рыночными методами маркетинг обеспечивает важные общественные функции: бесперебойное и комплексное снабжение граждан потребительскими товарами и услугами в соответствии с их доходами и предпочтениями; надежное ресурсообеспечение производственных предприятий и организаций непроизводственной сферы, государственного сектора экономики сырьем, материалами и оборудованием; эффективное осуществление экспортно-импортных операций в соответствии с конъюнктурой мировых рынков и международным разделением труда.

Таблица 1.2.

Пять важнейших управленческих инноваций XX века в сфере товародвижения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Инновации | Миссия | Доминирую-щий принцип | Общественная эффективность | Кредо |
| Маркетинг | Формирование портфеля заказов, обеспечивающего устойчивое развитие предприятия | Программно целевой подход | Наиболее полное удовлетворение платежеспособного спроса, развитие потребностей | Бизнес - это конкуренция |
| Логистика | Интегрирование управления материальными потоками с рациональными запасами и издержками | Сотрудничество | Повышение устойчивости экономики, снижение затрат в товародвижении | Бизнес - это компромисс интересов |
| Электронная торговля | Организация торговых сделок в режиме реального времени (онлайн) | Стандартиза-ция | Сокращение управленческих (трансакционных) издержек | Бизнес - этоглобальныйпроцесс |
| Конкурс-ные торги | Размещение заказов на публичных тендерах | Открытость | Экономия бюджетных и корпоративных средств | Бизнес - этообщественныесвязи |
| Аутсор-синг | Выполнение непрофильных функций заказчика специализированной организацией на бессрочной договорной основе | Надежность | Повышение производительности общественного труда | Бизнес - это польза клиента |

Примечание. Источник: [21, с.81].

Теневая экономика, фальсификация товаров, недобросовестная конкуренция несовместимы с ответственным маркетингом.

Социальная ответственность бизнеса и маркетинга не противоречит целевой ориентации предпринимательства на получение прибыли. Прибыль - объективный показатель эффективности бизнеса и маркетинга, главный источник дохода и стимул для предпринимателя, ресурс для развития дела.

Стратегии, цели и методы маркетинговой политики зависят от особенностей рынка, товара, рыночной силы компании. В любой ситуации целесообразно опираться на универсальные принципы маркетинга как функции управления. К числу основных принципов относятся: программно-целевое управление; инновационный подход; ориентация на спрос; единство информационного и физического маркетинга; сочетание методов количественного и качественного анализа рынка; тотальное управление маркетингом; логистическая модель организации; электронный маркетинг; превращение маркетинга в центр прибыли; приоритетное кадровое обеспечение [21, с.80].

Коротко охарактеризуем перечисленные принципы управления.

**Программно-целевое управление**. Цели маркетинга должны быть определены количественно через систему сбалансированных показателей с выделением ключевых факторов результативности, дифференцированы по видам товаров, регионам, подразделениям. Маркетинговые инструменты и мероприятия подобраны в соответствии со спецификой задач, скоординированы по срокам, исполнителям, обеспечены финансовыми ресурсами для их реализации.

**Инновационный подход**. Маркетинг способствует формированию новых и развитию имеющихся потребностей, постоянному совершенствованию товара, упаковки, системы товародвижения, методов продаж и обслуживания потребителей, а также самих маркетинговых технологий.

**Ориентация на спрос**. Постоянный поиск незаполненных рыночных ниш, повышение уровня и качества удовлетворения спроса в избранных сегментах потребителей, создание брэндов и марочных товаров, использование финансово-кредитных инструментов мобилизации отложенного спроса обеспечивают рентабельную работу и развитие компании.

**Единство информационного и физического маркетинга**. Управление маркетингом не может концентрироваться в «башне из слоновой кости». Только вовлеченность маркетинговой службы в реальный процесс контроля, регулирования поставок, управления сбытовыми запасами, то есть оперативный маркетинг, может обеспечить достижение поставленных задач. Этот принцип означает оценку маркетинга по практическим результатам: увеличению портфеля заказов на поставку товаров и объемов их реализации за денежные средства.

**Сочетание методов количественного и качественного анализа рынка.** Надежное информационно-аналитическое обеспечение политики маркетинга, особенно сегментации рынка, приоритезации (выбора целевого сегмента потребителей), позиционирования товара является необходимым элементом маркетинга. Использование данных статистики не всегда дает полную и достоверную фотографию рынка и должно дополняться материалами выборочных опросов, фокус-групп, интервью, а так же использованием специальных методов качественного анализа и оценки. К числу последних относятся SWOTанализ, АВС-анализ, Portfolio-анализ, бенчмаркинг [21, с.83].

**Тотальное управление маркетингом**. Успех маркетинговой стратегии, политики продаж и выполнение плана соответствующих мероприятий во многом зависят от слаженной и целенаправленной внутрифирменной работы всех служб и подразделений, а также персонала компании.

**Логистическая модель организации.** Маркетинг, сбыт и сервис строятся как подсистема интегрированной микрологистической системы компании. В логистике маркетинга используются: единая информационная система компании; анализ товарных запасов по методу ABC-XYZ; штриховое кодирование товара, логистически сконструированная упаковка; программа постоянного пополнения запасов торговли (CRP); концепция управления взаимоотношениями с клиентами (CRM); правила практики дистрибуции товаров (GDP) и т.д.

**Электронный маркетинг**. Современное предпринимательство должно использовать возможности “электронной экономики” (создание своего сайта в Интернете, электронная реклама, участие в электронных торгах, аккредитация на электронных площадках, новые системы передачи данных, сотовая, в том числе широкополосная, связь). Коммерция делает маркетинг предпринимательской структуры глобальным, позволяет снизить трансакционные издержки, оперативно реагировать на запросы рынка и потребителей.

**Превращение маркетинга в центр прибыли**. Финансовая сторона маркетинга очень важна, так как связана со значительными затратами. Особое значение имеет система ценообразования на товар, которая должна строиться исходя из спроса и полезности товара. Без налаженного управленческого учета логистических затрат на маркетинговые мероприятия, выявления их реальной эффективности, денежной оценки результатов деятельности отдела маркетинга, невозможно превратить его в центр прироста прибыли. Без такой перспективы само его существование всегда будет под вопросом [21, с.81].

**Приоритетное кадровое обеспечение**. Без наличия инициативных и квалифицированных руководителей и специалистов любая маркетинговая стратегия обречена на неудачу. Нет смысла создавать из маркетинговой службы слабый отдел конъюнктурного института. Необходимый персонал следует специально готовить в лучших учебных центрах страны и за рубежом, находить на рынке вакансий, рекрутировать из маркетинговых агентств, консалтинговых центров.

**В глобальном маркетинге** важнейшее значение имеют качество товара, реклама, уровень обслуживания, упаковка, снижение логистических затрат. В российских условиях наиболее актуальны: политика цен, модернизация товара, набор надежных партнеров, общественные связи, повышение квалификации торгового персонала. Например, компания сотовой связи «МТС» приоритетами заявляет доступность, качество услуг, высокие технологии.

Управленческие концепции, методы и технологии маркетинга отражают условия и опыт стран с развитой рыночной экономикой. Белорусские предприниматели, равно как и предприниматели других стран СНГ в массе своей не имеют достаточных знаний и навыков в использовании маркетинга.

Республика Беларусь - страна с переходной (транзитивной) экономикой. Законодательное регулирование, правоприменительная практика, развитие инфраструктуры, контрактная дисциплина, уровень применения передовых информационных технологий в нашей стране пока еще не вполне соответствуют стандартам развитой рыночной экономики. Наиболее существенные различия в маркетинговой практике зарубежного и отечественного менеджмента представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3.

Различия в маркетинговой практике стран СНГ и стран с развитой рыночной экономикой

|  |  |
| --- | --- |
| Развитая рыночная экономика | Транзитивная экономика стран СНГ |
| 1. Товарная политика |
| 1.1. Производство товаров, исходя из требования рынка | 1.1. Расширение имеющейся номенклатуры выпускаемых товаров |
| 1.2. Использование кросс-функционально составленных команд для разработки нового продукта | 1.2. Взаимствование новых продуктов за счет капиталовложений западных компаний |
| 1.3. Резкое снижение интервала времени от разработки продукта до его продвижения на рынок | 1.3. Поддерживание традиционного ассортимента товаров |
| 2. Ценовая политика |
| 2.1. Агрессивное ценообразование | 2.1. Инфляционное ценообразование |
| 2.2. Цены, основанные на спросе | 2.2. - Цены, ограниченные налоговой политикой |
| 2.3. Цены, основанные на пользе клиента | 2.3. - Цены монопольного рынка |
| 3. Каналы сбыта |
| 3.1. Признание важной роли посредников в системе сбыта | 3.1. Ориентация на прямые поставки |
| 3.2. Построение многоканальной системы сбыта | 3.2. Стремление интегрировать посредников в каналы сбыта |
| 3.3. Налаживание партнерских отношений с оптовиками | 3.3. Стремление оптовиков к доминированию |
| 4. Продвижение товара |
| 4.1. Реклама - двигатель торговли | 4.1. Отсутствие средств для широкой рекламной деятельности |
| 4.2. Государственная поддержка - необходимый элемент международного маркетинга | 4.2. Российские чиновники продвигают западные торговые марки |
| 4.3. Общественные связи - премьерлига бизнес-сообщества | 4.3. Лоббирование интересов является средством формирования портфеля заказов |
| 4.4. Договор - гарант надежности исполнения контрактных обязательств | 4.4. Личные знакомства - залог исполнения договорных обязательств |

Примечание. Источник: [21, с.82].

Как видно из данных табл.1.3., можно отметить существенные различия в маркетинговой практике стран СНГ и стран с развитой рыночной экономикой, причем последние явно уступают. Поэтому на белорусских предприятиях необходимо дальнейшее совершенствование деятельности маркетинговых служб.

**1.3 Место службы маркетинга в системе управления предприятием**

Организационно служба маркетинга должна быть подчинена непосредственно директору предприятия, что обеспечивает независимость ее положения по отношению к другим подразделениям и объективную оценку возможностей предприятия при разработке его маркетинговой политики. В своей деятельности служба маркетинга должна взаимодействовать с подразделениями предприятия, участвующими в достижении его производственно-коммерческих целей (рис.1.3.).

Рис. 1.3. Примерная схема взаимодействия службы маркетинга с подразделениями предприятия.

Примечание. Источник:

При взаимодействии с отделом главного конструктора и главного технолога служба маркетинга предоставляет следующие данные:

* количественные и качественные требования потенциальных и существующих потребителей новой продукции;
* план мероприятий по коммерческой реализации и техническому обслуживанию продукции;
* стоимостные ограничения на цену изделия, определяемые рынком и производителями аналогичной продукции.

Конструкторские и технологические отделы взаимодействуют со службой маркетинга по всем вопросам, связанным с оценкой продуктивности новых решений по разработке и производству перспективной продукции, и обеспечивают службу маркетинга сведениями:

* о реальном состоянии и возможностях предприятия в области конструирования новой техники и технологии;
* об уровне квалификации специалистов;
* о конструкторских, ресурсных и прочих ограничениях;
* о прочих факторах, влияющих на эффективность работы службы маркетинга.

Взаимодействие службы маркетинга с отделом технического контроля осуществляется по вопросам повышения качества и надежности продукции.

С экономическими отделами и бухгалтерией служба маркетинга предприятия взаимодействует при:

* разработке планов внедрения передовой техники;
* организации производства;
* определении экономической эффективности новой продукции и технологии;
* анализе работы предприятия;
* разработке перспективных и текущих планов социально-экономического развития предприятия.

Взаимодействие службы маркетинга с отделом материально-технического снабжения осуществляется при подготовке договоров на приобретение необходимой для производства материально-технической продукции и управления ее запасами.

Взаимодействие с ОАСУП (отдел автоматизированных систем управления производством) осуществляется по вопросам организации и ведения автоматизированных коммерческих баз данных, проведения расчетов, обеспечивающих процесс конъюнктурно-экономических исследований.

C юридическим отделом служба маркетинга взаимодействует по вопросам правового обеспечения производственно-коммерческой деятельности предприятия.

В соответствии с основными направлениями деятельности служба маркетинга ряд функций своих подразделений может выполнять во взаимодействии с внешними предприятиями и организациями (специализированные организации по маркетинговым исследованиям и т.д.).

В случае выделения маркетинга в отдельную целевую систему или подсистему распределение специальных функций управления по функциональным подсистемам может соответствовать приведенному в табл.1.4.

Таблица 1.4.

Примерный перечень специальных функций управления в подсистеме «Маркетинг»

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональная подсистема | Специальная функция управления |
| 1 | 2 |
| Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование | разработка краткосрочных и долгосрочных прогнозов развития рынка, его емкости, участия в разработке планов и программ НИОКР и производства, подготовка планов экспортной деятельности на различных рынках. |
| Организация работ по стандартизации | сбор и анализ действующих стандартов, международных норм и правил, касающихся производимой продукции. |
| Управление технической подготовкой производстваОрганизация производстваУправление технологическими процессами | разработка эффективной системы взаимодействия и взаимосвязей планирующих и производящих подразделений, основанной на учете меняющейся ситуации на рынке и изменений требований потребителей к качеству продукции. |
| Оперативное управление производством | корректировка планов с учетом реализации продукции имеющихся заказов. |
| Технический контроль и испытания | совершение системы контроля и испытаний на основе информации о качестве продукции, поступающей от потребителя. |
| Управление кадрами | обучение кадров принципам и методам маркетинга. |
| Управление МТС | определение поставщиков с учетом анализа качества их продукции, своевременности выполнения договоров на поставку. |
| Управление сбытом продукции | организация системы товародвижения (товарные запасы, складское хозяйство, транспортировка). организация рекламы, дополнительных услуг, товарных скидок, торговли в кредит, мероприятий в области поставок, льготных сделок, скидок и т.д. |
| Управление гарантийным обслуживанием | анализ претензий покупателей к качеству продукции и обслуживания. |
| Управление капитальным строительством | разработка предложений по расширению или сворачиванию производственных мощностей с учетом прогнозов спроса на продукцию. |
| Управление финансовой деятельностью | обоснование необходимости капиталовложений в развитие производства с учетом изменения технической политики. |
| Учет и отчетность | оперативный сбор сведений о каналах сбыта, оптовой и розничной торговле, специализированных магазинах. |
| Экономический анализ | анализ положения продукции на рынке, изменяющихся условий в инфраструктуре, соотношении цен, объема сбыта, заказов. |

С переходом к рынку управление маркетингом приобретает такое же значение, как и управление производством, финансами и кадрами. Руководители маркетинга несут всю полноту ответственности за координацию и взаимоувязку сбыта и распределения, сбора информации и исследовательских работ, рекламы и стимулирования сбыта, планирования развития рынка и ассортимента продукции предприятия. Они отвечают теперь за управление всей деятельностью предприятия в сфере маркетинга, за организацию исследований маркетинга, за разработку планов маркетинга, за представление руководству фирмы планов и предложений, направленных на достижение намеченных целей, и за получение согласия руководства на их проведение в жизнь.

Для обеспечения реализации возложенных на службу маркетинга задач, она должна иметь хорошее информационное обеспечение, в том числе определенную информацию и по стадиям жизненного цикла товара.

На первых двух стадиях (выработка стратегии товара и формирование плана НИОКР) жизненного цикла продукта (ЖЦТ) службе маркетинга необходима следующая информация:

* описание на количественном или качественном уровне социально-экономических целей предприятия;
* задания, содержащиеся в директивных документах, и основные задания целевых комплексных программ, народнохозяйственных планов;
* сведения об объекте планирования (изделия, технологический комплекс и т.п.);
* эталонное представление о проектируемом объекте, прогнозируемые показатели перспективного образца;
* патентная документация, отчеты по НИР, технологические решения перспективного образца;
* имеющиеся прогнозы конъюнктуры;
* утвержденные типажи машин, описания и проекты международных стандартов и сертификационных требований;
* каталоги, проспекты, почтовая реклама, промышленные классификации, статьи в периодических журналах, справочники по параметрам изделия для рассматриваемой группы однородной продукции;
* промышленные образцы;
* сведения об унифицированных узлах общепромышленного производства;
* предложения лицензий и сведения о деловой репутации возможных партнеров;
* сведения о научно-техническом потенциале предприятия применительно к объекту разработки;
* сведения о производственных и материальных ресурсах.

Результаты деятельности службы маркетинга, необходимы для успешного осуществления первой и второй стадии ЖЦТ, состоят в следующем:

* данные о потребности в изделии внутри страны и на внешнем рынке (оценки областей применения, возможных объемов продаж, географическое размещение потребителей и т.п.);
* прогноз затрат на разработку, освоение и эксплуатацию изделия:
* данные о фирмах-конкурентах и их возможностях по разработке и производству аналогичных товаров;
* параметры отечественных и зарубежных аналогов, оценка конкурентоспособности изделия;
* предложения по улучшению характеристик перспективного образца;
* предложения по модернизации технологии производства и оборудования;
* предложения по стратегии цен и динамики выпуска изделий;
* рекомендации по привлечению сторонних организаций, предприятий, специалистов (как источников идей, технологий, ресурсов и т.д.);
* предложения по формированию спроса на изделия, инфраструктуры реализации продукции предприятия.

На третьей стадии ЖЦТ - опытно-конструкторских и опытно-технологических работ - деятельность службы маркетинга сводится к уточнению и корректировке требований к объему разработки на основе текущей и прогнозной информации о характеристиках изделий, влияющих на активный спрос, динамику цен изделия-аналога и т.д.

На этой стадии службе маркетинга необходимы следующие данные:

* информация, используемая на предыдущих стадиях;
* информация о технических, эргономических, экономических и прочих требований к изделию возможных потребителей, их критериях оценки экономического эффекта от использования изделия;
* лимитные цены;
* требования к показателям качества и надежности к изделиям-аналогам.

Результаты деятельности службы маркетинга на рассматриваемом этапе следующие:

* требования к качеству и надежности изделия;
* оценки технико-экономической эффективности изделия у потребителя;
* уточненные требования к техническим, экономическим, эстетическим, эргономическим и другим характеристикам изделия;
* данные о деятельности ведущих предприятий и организаций в области разработок аналогичных изделий;
* результаты анализа патентно-лицензионной деятельности ведущих отечественных и зарубежных фирм
* оценки патентной чистоты объектов разработки;
* оценки целесообразности патентования за рубежом;
* сведения о технологичности, узких местах, причинах брака в производстве товаров-аналогов.

На стадии производства изделий служба маркетинга осуществляет свои основные функции в целях возможной коррекции технических решений в соответствии с изменениями конъюнктуры рынка, требований заказчиков, другими причинами, осуществляет оценку последствий изменений в характеристиках изделий, вызванных теми или иными изменениями в процессе производства.

На стадиях поставки, реализации и эксплуатации продукции служба маркетинга наряду с информацией, используемой на предыдущих стадиях, использует сведения:

- об особенностях эксплуатационной среды, структуре и особенностях технологических и прочих комплексов, в которых функционируют изделия-аналоги;

- о деятельности фирм-конкурентов, действующих в соответствующих областях применения;

- об ограничениях, связанных с законодательством, охраной окружающей среды и т.п.;

- о формах и методах организации рекламы;

- об эксплуатационных характеристиках изделий-аналогов;

- о географическом распределении покупательной способности различных групп потенциальных потребителей;

- об основных положениях таможенного законодательства, торговых льготах и предпочтениях;

- о средних отечественных и зарубежных ценах, динамике цен на изделия-аналоги;

- о способах и средствах организации сервисных служб, курсов подготовки персонала;

- о стоимости, средствах, методах транспортирования, упаковки и т.д.

- об условиях предоставления кредитов;

- о правилах демонстрации на выставках и ярмарках.

Результаты работы службы маркетинга на рассматриваемых этапах ЖЦТ таковы:

- данные о действительном и потенциальном спросе на изделие (по географическим зонам и областям применения, объемам закупок и т.д.);

- данные об условиях эксплуатации изделий у потребителей;

- предложения по организации сервисных служб, курсов подготовки персонала;

- организация и проведение мероприятий по формированию активного спроса на изделие (реклама, выставки, презентации и т.д.);

- стратегия цен, динамика объемов производства;

- предложения по организации, средствам, срокам, формы реализации экспортных поставок;

- сведения о специализированных организациях-посредниках, состоянии эксплуатации изделий и динамике продаж;

- предложения по улучшению технических характеристик изделия по результатам эксплуатации;

- предложения по организации, планированию и финансированию разработки, производства и эксплуатации новых изделий.

Таким образом, в современных условиях функционирования маркетинговые подразделения взаимодействуют со всеми подразделениями предприятия, что обусловлено чрезвычайно широким спектром решаемых задач.

**2. ФОРМИРОВАНИЕ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА НА ПРИМЕРЕ УМиАТ РУП «ТРЕСТ БЕЛСТРОЙСЕРВИС»**

**2.1 Краткая характеристика предприятия и выпускаемой продукции**

Управление механизации и автотранспорта (УМиAT) является самостоятельным структурным подразделением РУП «Трест Белстройсервис» без права образования юридического лица.

Возглавляет УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» начальник управления, который действует на основании Положения об управлении, Устава РУП «Трест Белстройсервис» и доверенности, выданной руководством РУП «Трест Белстройсервис». Начальник УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» назначается на должность и освобождается от исполнения возложенных на него обязанностей приказом генерального директора треста. УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» осуществляет свою деятельность на основании Положения об управлении, Устава РУП «Трест Белстройсервис» и законодательства Республики Беларусь. Управление имеет собственную печать, штампы и бланки со своим наименованием, обособленный расчетный счет, составляет собственный бухгалтерский баланс. Управление осуществляет владение, пользование и распоряжение имуществом по назначению и в целях, предусмотренных вышеуказанными регламентирующими документами.

Целью деятельности УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» является хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли, удовлетворение социально-экономических интересов участников и членов трудового коллектива.

УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» вправе осуществлять следующие виды деятельности:

- осуществление перевозок грузов (кроме опасных);

- проведение дорожных строительно-монтажных работ а также благоустройство прилегающих территорий;

- производство и реализация растворов строительных бетонных и смесей;

- транспортная обработка грузов, их хранение и складирование;

- осуществление других видов деятельности, не противоречащих законодательству Республики Беларусь.

Имущество УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» составляют основные фонды, оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе. Имущество УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» учитывается на его балансе и является собственностью РУП »Трест Белстройсервис».

Деятельность, подлежащая лицензированию, осуществляется только после получения соответствующей лицензии. Так, данной организацией получены лицензии на осуществление следующих работ и услуг:

- осуществление перевозок грузов автомобильным транспортом;

- проведение строительно-монтажных работ.

В организации трудится персонал различной квалификации, при этом большая часть сотрудников имеет значительный опыт работы в сфере автотранспортных перевозок и проведения строительно-монтажных работ..

Начальнику УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» подчиняются:

- заместитель начальника;

- главный бухгалтер;

- главный инженер.

Заместителю начальника управления подчиняются:

- административно-хозяйственная группа;

- сектор материально-технического снабжения;

- растворно-бетонный узел;

- технический персонал.

Главному инженеру подчиняются следующие подразделения:

- инженер по охране труда;

- планово-производственный отдел;

- строительно-монтажный участок;

- транспортный участок;

- вспомогательные (ремонтные и обслуживающие подразделения).

Управление имеет в своем составе три производственных участка:

- участок подвижного состава;

- участок строительно-монтажных работ;

- автотранспортный участок.

Каждый из участков возглавляет начальник участка.

Экономические результаты деятельности УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» характеризуют показатели, приведенные в табл.2.1.

Таблица 2.1.

Основные показатели работы УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Ед.изм. | 2006 г. | 2007 г. | Отклонение | Темп роста, % |
| 1. | Выручка от реализации (всего) | млн.руб. | 6 227 | 7 611 | 1 384 | 122,2 |
| 2. | Налоги из выручки | млн.руб. | 1 156 | 1 355 | 199 | 117,2 |
| 3. | Выручка от реализации (без налогов из выручки) | млн.руб. | 5 072 | 6 257 | 1 185 | 123,4 |
| 4. | Объём товарной продукции (в действующих ценах) | млн.руб. | 5 072 | 5 761 | 689 | 113,6 |
| 5. | Объём товарной продукции (в сопоставимых ценах) | млн.руб. | 5 072 | 5 305 | 233 | 104,6 |
| 6. | Себестоимость продукции | млн.руб. | 4 762 | 5 189 | 427 | 109,0 |
| 7. | Прибыль от реализации | млн.руб. | 310 | 1 068 | 758 | 344,8 |
| 8. | Сальдо внереализационных расходов и доходов | млн.руб. | -25 | -128 | -103 | 512,0 |
| 9. | Балансоая прибыль | млн.руб. | 285 | 940 | 655 | 330,1 |
| 10. | Рентабельность реализованной продукции | % | 6,5 | 20,6 | - | - |
| 11. | Фонд оплаты труда | млн.руб. | 1 298 | 1 760 | 462 | 135,6 |
| 12. | Среднесписочная численность | чел. | 190 | 196 | 6 | 103,2 |
| 13. | Дебиторская задолженность | млн.руб. | 154 | 297 | 143 | 192,9 |
| 14. | Кредиторская задолженность | млн.руб. | 87 | 42 | -45 | 48,3 |
| 15. | Среднегодовая стоимость основных средств | млн. руб. | 4873 | 5341 | 468 | 109,6 |

Примечание. Источник: собственная разработка

Анализируя показатели деятельности управления в 2006-2007 гг. можно сказать, что оно развивается. Это связано прежде всего с наличием устойчивого спроса на услуги, оказываемые предприятием. Так, увеличение объема товарной продукции в сопоставимых ценах в 2007 г. по отношению к 2006 г. составило 104,6 %, рост балансовой прибыли составил 655 млн.руб., среднесписочная численность увеличилась на 6 чел.

**Анализ использования основных фондов.** Основные фонды – это часть производственных фондов, которая вещественно воплощена в средствах труда, сохраняет в течение длительного времени свою натуральную форму, переносит по частям стоимость на продукцию и возмещается только после проведения нескольких производственных циклов.

В зависимости от назначения основные фонды делятся на основные производственные и основные непроизводственные фонды. К основным производственным относятся фонды, которые непосредственно участвуют в производственном процессе (машины, оборудование, станки и др.) или создают условия для производственного процесса (производственные здания, трубопроводы и др.).

Для учета и планирования воспроизводства основные фонды делятся на группы и виды в соответствии со сроком службы и назначением в производственном процессе.

Расчет показателей эффективности использования основных производ-ственных фондов предприятия приведен в табл.2.2.

Таблица 2.2.

Показатели эффективности использования основных производственных фондов УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ пп | Показатели | Ед.изм. | Величина | Отклонение | Темп роста, % |
| 2006 г. | 2007 г. |
| 1. | Сумма амортизационных отчислений основных производственных фондов | млн.руб. | 975 | 1 085 | 110 | 111,3 |
| 2. | Остаточная стоимость основных производственных фондов | млн.руб. | 5 877 | 6 658 | 781 | 113,3 |
| 3. | Рентабельность имущества | % | 0,005 | 0,015 | 0,01 | 266,96 |
| 4. | Фондоотдача с 1 руб. основных производственных фондов | руб. | 0,06 | 0,20 | 0,14 | 314,6 |
| 5. | Фондоемкость | руб. | 15,74 | 5,00 | -10,7 | 31,8 |
| 6. | Фондовооруженность | тыс.руб. | 25647 | 27250 | 1 602,6 | 106,2 |

Примечание. Источник: собственная разработка

Как видно из данных табл.2.2., на предприятии наблюдается рост величины основных фондов, но это вызвано их переоценкой, поступления новых основных средств за рассматриваемый период не производилось. Это обстоятельство вызывает соответственно и рост суммы амортизационных отчислений на восстановление основных фондов.

Основными показателями эффективности использования основных фондов являются фондоотдача, фондоемкость и фондовооруженность производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг). Фондоотдача показывает величину результата производственно-хозяйственной деятельности, приходящуюся на 1 рубль стоимости основных производственных фондов. На рассматриваемом предприятии за период 2006-2007 гг. отмечается рост фондоотдачи с 0,06 до 0,2 руб., что вызвано в первую очередь ростом рентабельности.

Фондоемкость показывает величину основных производственных фондов, приходящуюся на единицу продукции, работ, услуг произведенных в течении определенного периода. Фондоемкость является показателем, обратным фондоотдаче. Соответственно за рассматриваемый период фондоемкость снизилась с 15,74 руб. на 1 руб. оказываемых услуг в 2006 г. до 5 руб. в 2007 г., что также связано со значительным ростом рентабельности.

Фондовооруженность показывает, сколько в стоимостном выражении приходится основных производственных фондов на одного работающего. На УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» за период 2006-2007 гг. отмечен рост фондовооруженности с 25647 до 27250 тыс.руб., который обусловлен опережением роста стоимости основных фондов по отношению к росту численности персонала.

**Использование трудовых ресурсов**. Трудовые ресурсы предприятия – это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Трудовые ресурсы (кадры) предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

В УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» за период 2006-2007 гг. выработка одного работника в стоимостном выражении увеличилась со 26692 тыс.руб. на 2701 тыс.руб. и составила 29393 тыс.руб., темп роста составил 110,1%.

Как видно из табл.2.3., за 2007 г. на работу было принято 56 чел., при этом уволилось 44, т.е. численность Управления в течение 2007 г. возросла на 12 чел., численность внешних совместителей составила 2 чел. (охрана).

Таблица 2.3.

Движение кадров УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» в 2007 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Единица измерения | Значение |
| Численность работников, принятых на работу | человек | 56 |
| Численность уволенных работников | человек | 44 |
| Списочная численность работников в среднем за период (без лиц, находящихся в декретных отпусках) | человек | 196 |
| Средняя численность внешних совместителей | человек | 2 |
| Число вакантных рабочих мест на конец отчетного периода  | единиц | - |

Примечание. Источник: собственная разработка

**Анализ себестоимости продукции.** Одним из основных показателей работы предприятия является себестоимость продукции. В себестоимости продукции, работ, услуг находит отражение уровень технической оснащенности предприятия, уровень организации производства и труда, рациональные методы управления производством, качество продукции и т.д. Снижение себестоимости является важнейшим условием роста прибыли.

Себестоимость является ценообразующим фактором. Себестоимость продукции складывается из затрат, которые разнородны по своему составу и экономическому назначению, роли в изготовлении и реализации продукции, работ, услуг.

Затраты, образующие себестоимость продукции в соответствии с их экономическим содержанием группируются по следующим экономическим элементам: материальные затраты, амортизационные отчисления, фонд заработной платы, налоговые отчисления, прочие расходы связанные с производством продукции, общепроизводственные, общехозяйственные и коммерческие расходы.

Структура себестоимости услуг УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» в разрезе статей затрат представлена в табл.2.4.

Как видно из данных табл.2.4., наибольший удельный вес в структуре себестоимости занимают материальные затраты – 47,64% в общем объеме себестоимости в 2006 г. и 41,55 % в 2007 г. Следует также отметить высокий удельный вес заработной платы и структуре себестоимости оказываемый услуг – 6% и 2% соответственно.

Высокий уровень износа активной части основных фондов постоянно требует дополнительных (сверхнормативных) средств на закупку запасных частей, ГСМ на ремонт и эксплуатацию, что отрицательно сказывается на результатах финансово-хозяйственной деятельности. Так расход за 12 месяцев 2006г. на запасные части составил 55 млн.руб. а за 12 месяцев 2007г. 102,0 млн.руб., что на 118,2% больше.

Все виды топливно-энергетических ресурсов (ТЭР) УМ и AT получает со стороны по договорам от предприятий города, своих энергоресурсов подразделение не имеет. Природный газ в объеме 42 тонн условного топлива. за 12 месяцев 2007 г. использовался для пропарки ЖБИ, тепловая энергия берется от завода ГА-407 для отопления здания в количестве 55 Гкал. За 12 месяцев текущего года., электрическая энергия использовалась в объеме 147 тыс кВт/час. На производственные нужды и освещение. Текущие платежи за потребленные энергоресурсы оплачены задолженности не имеет.

Таблица 2.4.

Себестоимость УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» в 2006-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 г. | Удель-ный вес, % | 2007 г. | Удель-ный вес, % | Отклонение (2007 г. к 2006 г.) | Темп роста (2007 г. к 2006 г.), % |
| Затраты на производство продукции (работ, услуг) | 4762 | 100,00 | 5189 | 100,00 | 427 | 109,0 |
| Материальные затраты | 2269 | 47,64 | 2156 | 41,55 | -113 | 95,0 |
|  в том числе: |   |   |   |   |   |   |
|  сырье и материалы | 1273 | 26,73 | 1201 | 23,15 | -72 | 94,4 |
|  из них плата за воду, использованную на технологические цели | 46 | 0,97 | 51 | 0,98 | 5 | 110,9 |
| Работы и услуги производственного характера, выполненные другими организациями | 497 | 10,44 | 518 | 9,98 | 21 | 104,2 |
|  из них: |   |   |   |   |   |   |
|  топливо | 100 | 2,10 | 112 | 2,16 | 12 | 112,0 |
|  электрическая энергия | 397 | 8,34 | 406 | 7,82 | 9 | 102,3 |
|  Прочие материальные затраты | 499 | 10,48 | 437 | 8,42 | -62 | 87,6 |
|  из них: |   |   |   |   |   |   |
|  налог за использование природных ресурсов (экологический налог), плата за природное сырье | 19 | 0,40 | 19 | 0,37 | 0 | 100,0 |
|  Расходы на оплату труда | 1 298 | 27,26 | 1 760 | 33,92 | 462 | 135,6 |
| Отчисления на социальные нужды | 454 | 9,54 | 616 | 11,87 | 162 | 135,6 |
| Амортизация основных средств и нематериальных активов | 325 | 6,82 | 339 | 6,53 | 14 | 104,3 |
|  в том числе: |   |   |   |   |   |   |
|  амортизация основных средств | 321 | 6,74 | 335 | 6,46 | 14 | 104,4 |
|  амортизация нематериальных активов | 4 |   | 4 |   | 0 | 100,0 |
| Прочие затраты | 416 | 8,74 | 318 | 6,13 | -98 | 76,4 |
|  в том числе: |   |   |   |   |   |   |
|  суточные и подъемные | 4 | 0,08 | 3 | 0,06 | -1 | 75,0 |
|  начисленные налоги и отчисления, включаемые в себестоимость продукции, работ, услуг | 236 | 4,96 | 245 | 4,72 | 9 | 103,8 |
|  проценты по полученным кредитам и займам | 18 | 0,38 | 18 | 0,35 | 0 | 100,0 |
|  оплата нематериальных услуг других организаций | 151 | 3,17 | 44 | 0,85 | -107 | 29,1 |
| другие затраты | 7 | 0,15 | 8 | 0,15 | 1 | 114,3 |

Примечание. Источник: собственная разработка.

**Анализ расчетных финансовых показателей**. Согласно постановлению Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь, и Министерства статистики и анализа Республики Беларусь от14 мая 2006 г. № 81/128/65 «Об утверждении Инструкции по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности» в качестве критериев для оценки финансовой устойчивости организации используются следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности;

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

- коэффициент финансовой независимости.

- коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами;

- коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности (К1) на конец отчетного периода рассчитывается по формуле (1) как отношение итога раздела II актива баланса к итогу раздела V пассива баланса за вычетом строки 720 «долгосрочные кредиты и займы»:

 (1),

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2) на конец отчетного периода рассчитывается по формуле (2) как отношение суммы итогов разделов III и IV пассива баланса за вычетом итога раздела I актива баланса к итогу раздела II актива баланса:

 (2).

Организация считается устойчиво неплатежеспособной в том случае, когда имеется неудовлетворительная структура бухгалтерского баланса в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, а также наличие на дату составления последнего бухгалтерского баланса значения коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами (К3), превышающего 0,85.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами характеризует способность организации рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов, определяется отношением всех (долгосрочных и краткосрочных) обязательств организации к общей стоимости имущества (активов) и рассчитывается по формуле (3) как отношение суммы итога раздела V пассива бухгалтерского баланса к валюте бухгалтерского баланса (строка 390 или 890):

 (3).

Для определения доли просроченных финансовых обязательств в имуществе (активах) организации рассчитывается коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами (К4), характеризующий способность организации рассчитаться по просроченным финансовым обязательствам путем реализации имущества (активов), который рассчитывается как отношение просроченных финансовых обязательств организации (долгосрочных и краткосрочных) к общей стоимости имущества (активов):

 (4),

где КП - краткосрочная просроченная задолженность (форма 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу», графа 6, сумма строк 020, 040, 210);

ДП - долгосрочная просроченная задолженность (форма 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу», графа 5, сумма строк 020, 040, 210); ВБ - валюта баланса (строка 390 или 890) [14].

Коэффициентом, характеризующим платежеспособность организации, является коэффициент абсолютной ликвидности (Кабсл), показывающий, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение легко ликвидных активов к текущим обязательствам организации. Он рассчитывается как отношение суммы финансовых вложений (строка 260 бухгалтерского баланса) и денежных средств (строка 270 бухгалтерского баланса) к расчетам (строка 790 бухгалтерского баланса) за вычетом долгосрочных кредитов и займов (строка 720 бухгалтерского баланса):

 (5).

где VП - итог раздела V пассива бухгалтерского баланса (строка 790).

Значение коэффициента абсолютной ликвидности должно быть не менее 0,2.

На основании приведенных ниже данных (табл.2.5.) произведем расчет коэффициентов, характеризующих финансовое положение предприятия за 2005-2006 гг.

Таблица 2.5.

Основные показатели баланса УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис»

за 2007 гг. (млн.руб.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели баланса | на начало | на конец |
| Внеоборотные активы (1А) | 7154 | 6891 |
| Оборотные активы (2А) | 7982 | 9141 |
| Источники собственных средств (3П) | 5826 | 6662 |
| Доходы и расходы (4П) | 4460 | 4476 |
| Расчеты (5П) | 4850 | 4894 |
| Валюта баланса (ВБ) | 15136 | 16032 |
| Финансовые вложения ( стр.260) | 1066 | 1355 |
| Денежные средства (стр.270) | 207 | 4 |
| Итого собственных средств (стр.590) | 5826 | 6662 |
| Доходы и расходы (стр.690) | 4460 | 4476 |
| Долгосрочные кредиты и займы (стр. 720) | 22 | 855 |

Примечание. Источник: данные баланса.

Полученные расчетные показатели, характеризующие финансовое положение предприятия, занесем в таблицу 2.6.

Из данных табл.2.6. видно, что происходит улучшение финансового положения предприятия, так как на базе проведенного анализа отмечается положительная динамика по основным финансовым показателям деятельности УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис». Так, в 2005 г. Коэффициент текущей ликвидности был ниже нормативного значения, равного 1,7 и составлял 1,65. По результатам деятельности за 2007 г. значение коэффициента текущей ликвидности составило 2,26, что свидетельствует об увеличении обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами, необходимыми для ведения текущей хозяйственной деятельности.

Таблица 2.6.

Показатели финансового состояния

УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» в 2005 – 2006 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коэффициент | На начало периода | На конец периода |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,65 | 2,26 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,39 | 0,46 |
| Коэффициент финансовой независимости | 1,31 | 1,49 |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | 0,32 | 0,31 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,26 | 0,34 |

Примечание. Источник: собственная разработка.

Также следует отметить рост коэффициентов обеспеченности собственными оборотными средствами и финансовой независимости, что свидетельствует об увеличении у организации оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости.

За рассматриваемый период отмечается рост значений коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами и коэффициента абсолютной ликвидности, что свидетельствует о росте способности организации рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов и повышению уровня ликвидности.

В заключении проведенного анализа можно сделать вывод, что УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» является достаточно крупной компанией по своим масштабам, имеющей в своем составе значительную долю основных фондов. В связи с этим выполняемые работы и оказываемые услуги являются фондоемкими. За период 2006-2007 гг. также можно отметить рост объемов производства, численности, увеличение объема прибыли и рост рентабельности. Положительная динамика финансовых показателей свидетельствует о положительных тенденциях и повышении эффективности деятельности предприятия.

**2.2 Системный подход к созданию службы маркетинга**

Далее рассмотрим, каким образом на УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» реализованы функции маркетинга.

В настоящее время на предприятии отсутствует отдел маркетинга. Частично маркетинговые функции в системе управления предприятием реализованы в планово-экономическом отделе. В штате планово-экономического отдела введена должность инженера по маркетингу, на которого возложено выполнение следующих задач:

- представление предприятия в контактах с другими предприятиями и организациями, проведение ведет деловую переписку от имени предприятия в пределах своей компетенции;

- планирование и прогнозирование объемов продаж в зависимости от внешней среды и возможностей предприятия;

- организация получения информации относительно покупателей (заказчиков) продукции и услуг предприятия;

- подготовка и заключение договоров на размещение рекламы;

- осуществление учета и контроля за ходом выполнения договорных обязательств.

Как видно, на рассматриваемом предприятии маркетинговые функции не реализованы. Отсутствует системный подход к управлению маркетинговой деятельностью. Поэтому представляется целесообразным создание на предприятии маркетинговой службы (отдела), способной реализовать систему маркетинговых функций.

Вновь создаваемый отдел маркетинга УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» должен иметь право:

- участвовать в разработке всех программ, планов и графиков, связанных с планированием новой продукции и оказанием услуг, а также контролировать их выполнение;

- требовать от соответствующих подразделений УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» представления всей необходимой информации, обеспечивающей работу отдела маркетинга;

- вносить предложения о привлечении к работе в отделе маркетинга штатных сотрудников других подразделений, а также самостоятельно определять состав консультантов и контрагентов, выполняющих работы в интересах отдела маркетинга;

- требовать от производственных подразделений соблюдения всех стандартов;

На вновь создаваемый отдел предлагается возложить следующие задачи:

* разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга;
* исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия;
* исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ней требований со стороны потребителей;
* ориентация разработчиков и производства на выполнение требований потребителей к выпускаемой продукции;
* исследование потребительских свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворении ими покупателей. Анализ соответствия выпускаемой продукции потребностям покупателей;
* подготовка предложений по привлечению сторонних организаций по решению проблем маркетинга, изучение спроса на продукцию;
* выявление системы взаимосвязи между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж;
* сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической информации о потенциальных рынках сбыта продукции предприятия;
* разработка стратегии рекламы по каждому товару и плана проведения рекламной кампании;
* организация рекламы при помощи СМИ;
* обеспечение наружной рекламы;
* организация участия предприятия в выставках;

- разработка предложений по формированию фирменного стиля.

Возглавить отдел должен начальник отдела маркетинга. Основные функции которого следующие:

* определяет общие направления деятельности отдела в рамках общих целей и задач, установленных «Положением об отделе маркетинга предприятия», а также на основе указаний начальника управления;
* определяет структуру отдела, вносит необходимые изменения и дополнения в соответствии с возникающими задачами; принимает оперативные меры по изменению структуры отдела для решения конкретных задач;
* ведет все кадровые вопросы в отделе, обладает правом принимать и увольнять сотрудников отдела;
* определяет порядок оплаты труда временных работников, поощрения по итогам работы, несет ответственность за поддержание дисциплины в отделе и т.п.;
* руководит процессом изучения рынка, определяет методы и способы изучения рынка, прогнозирования спроса, реализации продукции;
* руководит процессом изучения жизненного цикла отдельных товаров и услуг, вырабатывает рекомендации по их совершенствованию, по выбору новых рынков сбыта или снятию товара или услуги с производства,
* определяет стратегию деятельности по продвижению товаров (услуг), организует ее реализацию; отвечает за качественную и своевременную подготовку и проведение рекламных мероприятий;
* организует для отдела сбыта выработку рекомендаций по совершенствованию сбытовой сети и поиску новых каналов товародвижения;
* организует рыночное тестирование новых товаров;
* организует выявление сильных и слабых сторон маркетинговой деятельности, анализирует эффективность принятых маркетинговых решений;
* - принимает непосредственное участие в разработке стратегии деятельности предприятия и совершенствовании его организованной структуры;
* представляет предприятие в контактах с другими предприятиями и организациями, ведет деловую переписку от имени предприятия в пределах своей компетенции;
* осуществляет связи с общественностью («паблик-рилейшнз»);
* определяет и представляет на утверждение директору предприятия планы маркетинговой деятельности, а также объемы и структуру бюджета маркетинга предприятия (ежеквартально, а в случае необходимости - на указанный период);

- несет ответственность за выполнение планов маркетинга и за эффективность расходования средств бюджета;

* ежегодно (а по требованию начальника УМиАТ в любой момент за любой период времени) представляет информацию о деятельности отдела;
* в случае необходимости проведения специальных маркетинговых мероприятий по согласованию с начальником УМиАТ привлекает к выполнению данной работы сотрудников других подразделений предприятия, создает временные группы экспертов по отдельным маркетинговым вопросам и руководит их работой;
* организует обсуждение результатов исследований и практической деятельности в области маркетинга на техническом совете предприятия;
* занимается повышением собственной квалификации и квалификации сотрудников отдела.

Предполагается также ввести должность руководителя группы маркетинговых исследований-заместителя начальника отдела маркетинга и возложить на него следующие исследовательские и исполнительские функции:

* организует и принимает личное участие в изучении общего состояния и конъюнктуры рынков и тенденций их развития (как в региональном, так и отраслевом разрезах);

- организует и принимает личное участие в проведении социологических исследований по изучению потребностей и отношения потребителей и торговых посредников к продукции предприятия;

* организует и принимает участие в сегментации рынка и изучении параметров сегментов (объемы спроса, отношение к ценам, конкуренты в данном сегменте и т.п.);
* проводит изучение деятельности конкурентов по профилю группы маркетинговых исследований и с учетом результатов изучения их деятельности по профилю группы анализа и планирования, осуществленного ее сотрудниками, а также руководителями товарных групп, определяет позицию предприятия в конкурентной борьбе;
* вырабатывает рекомендации по выбору направлений совершенствования выпускаемой продукции и разработке новой продукции;
* прогнозирует объемы продажи в зависимости от внешней среды и возможностей предприятия;
* обеспечивает выработку рекомендаций по выбору наиболее выгодного рынка (рынков) в соответствии с рыночной конъюнктурой и ресурсными возможностями предприятия;
* организует совместно с руководителями товарных групп изучение жизненного цикла отдельных товаров;
* организует получение информации относительно покупателей (конечных пользователей) продукции предприятия;
* организует разработку планов маркетинга для предприятия, совместно с экономическими службами проводит экономический анализ и оценку планов маркетинга, вырабатывает рекомендации по их совершенствованию;
* устанавливает контакты и организует получение от организаций и отдельных специалистов информации, необходимой для осуществления маркетинговой деятельности группы маркетинговых исследований;
* выполняет, по мере надобности, отдельные поручения директора, и начальника отдела маркетинга предприятия в рамках оговоренных выше работ;

- замещает начальника отдела маркетинга в случае его отсутствия.

Также предполагается введение должности специалиста по анализу и планированию, который:

* организует и принимает личное участие в выборе и реализации отдельных методов продвижения товаров
* представляет начальнику отдела маркетинга предложения о проведении рекламных кампаний, их сроках, объемах, средствах ведения;
* представляет начальнику отдела маркетинга предложения о полиграфических, наглядных и сувенирных материалах для представительской деятельности;
* представляет начальнику отдела маркетинга предложения по разработке фирменного стиля оформления продукции предприятия (товарный знак, символика, фирменные цвета, логотипы и т.п.);

- представляет начальнику отдела маркетинга рекомендации по развитию и совершенствованию сбытовой сети;

* устанавливает контакты и организует получение от организаций и отдельных специалистов информации, необходимой для осуществления маркетинговой деятельности группы анализа и планирования;
* выполняет, по мере надобности, отдельные поручения директора, и начальника отдела маркетинга предприятия в рамках работ группы анализа и планирования.

Также прелагается ввести должность специалиста по рекламе, который:

- организует и принимает личное участие в выборе и реализации отдельных методов продвижения товаров;

* представляет начальнику отдела маркетинга предложения о проведении рекламных кампаний, их сроках, объемах, средствах ведения;
* представляет начальнику отдела маркетинга предложения о полиграфических, наглядных и сувенирных материалах для представительской деятельности;
* представляет начальнику отдела маркетинга предложения по разработке фирменного стиля оформления продукции предприятия (товарный знак, символика, фирменные цвета, логотипы и т.п.);

- выполняет, по мере надобности, отдельные поручения директора, начальника отдела маркетинга предприятия в рамках должностной инструкции.

Предлагаемый вариант создания службы маркетинга позволит реализовать функции маркетинга на предприятии, позволит рационально распределить обязанности между специалистами и руководителем отдела, а также позволит обеспечить руководство отделом в случае начальника отдела.

Для вновь создаваемого подразделения приказом начальника УМиАТ должно быть утверждено штатное расписание, выделены соответствующие ресурсы – помещение, соответствующее требованиям санитарных норм, мебель, оргтехника, необходимая информационно-справочная литература. Кроме этого, вновь создаваемое подразделение должно быть снабжено необходимыми для нормального функционирования электронными ресурсами – справочниками и требуемым программным обеспечением, а также средствами связи (телефонами).

В заключение вопроса следует сказать, что создание службы маркетинга на УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» должно позволить в значительной степени обеспечить повышение информированности потенциальных клиентов, увеличить объем заказов, что в конечном итоге должно привести к улучшению показателей рентабельности и увеличению прибыли.

**2.3 Обеспечение эффективной деятельности службы маркетинга на предприятии**

С целью обеспечения эффективной работы непосредственно самой службы маркетинга УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» данное подразделение должно придерживаться определенных эмпирических правил. Заострим внимание на некоторых из них.

Поставщик интересен прошлым, а потребитель - будущим. Главной задачей маркетинга на первом этапе является не максимизация прибыли любой ценой, а создание истории коммерческого успеха, то есть репутации, имиджа. История коммерческого успеха складывается из производственной (торговой, сервисной), договорной, платежной, кредитной, налоговой, таможенной историй, а также истории первоначального предложения акций (долей уставного капитала) на рынке ценных бумаг. Продукция маркетинга - это, по большому счету, не товар, а клиентская база, ее сохранение и расширение. Легче продать товар имеющимся клиентам, чем новым. Потеря партнеров - неудача. Новых покупателей лучше искать среди молодых и растущих компаний.

Цель - ничто, движение - все. Маркетинг бесполезен, если в организации нет плана бизнеса, рассчитанного на перспективу. Однако достижение цели является многошаговым процессом. “Маниловщина” здесь неоправданна. Прагматизм в маркетинге может означать выбор одной главной задачи и одного главного средства, критическую оценку ситуации и выявление реальных результатов маркетинговых активностей.

Маркетинг - это бег на марафонскую дистанцию. Есть организации, которые в силу разных причин не используют маркетинг. Это: монополисты, работающие на единственного заказчика (например, поставщики рельсов для железной дороги); организации, выполняющие оборонные заказы, и т.д. Для всех других, кто нуждается в маркетинге, верит в его инновационную силу, должно быть ясно - однократное применение любого из его инструментов малопродуктивно.

Рекламное объявление в одном номере газеты, скорее всего, пройдет незамеченным. Разве что маркетинговое агентство занесет рекламодателя в свой реестр данных. Выведение на рынок нового товара, для которого не подготовлена производственная и сервисная база, принесет компании одни убытки. Сезонная распродажа, если она нерегулярная, скорее благотворительность, чем маркетинг. Системность, регулярность, настойчивость маркетинговой политики должны обеспечиваться ежегодным гарантированным финансированием, маркетинговые расходы необходимо относить к защищенным статьям бюджета компании. В противном случае лучше с маркетингом повременить.

**Избыточный менеджмент хуже недостаточного**. Маркетологи склонны к усложнению своей деятельности (проведению громоздких анализов, разработке многостраничных планов, составлению нереальных бюджетов). Отдел маркетинга начинает напоминать филиал плохого научно-исследовательского института - много исследований, мало рекомендаций и действий. Иногда в этот процесс вовлекаются другие службы и подразделения. Живой бизнес расписывается на бизнес-процессы, которые формализуются в дорогостоящие, но нередко бесплодные информационные технологии. Бюрократизация - опасная болезнь маркетинга. Избежать ее можно, если в состав службы маркетинга включаются отделы сбыта и сервиса, а ряд работ выполняется специализированными агентствами (информационными, рекламными, логистическими). Маркетинг курирует руководитель компании.

В маркетинге служащий компании - первое лицо множественного числа. Каждый работник, особенно занятый в маркетинге, сбыте, торговле, сервисе, должен выступать перед клиентом от лица компании в целом. Если клиенту продается только то, что он заказал, то это не продавец, а клерк.

План маркетинга должен быть составлен в письменном виде и доведен до каждого подразделения и службы организации, а также ее оптовых и розничных предприятий. Служащие компании должны быть информированы о ходе выполнения плана маркетинга. Сам план желательно составлять с учетом мнения не только акционеров, управляющих, но и персонала.

Премирование персонала компании следует осуществлять с учетом вклада работников в формирование портфеля заказов и реализацию продукции.

Маркетинг, несмотря на солидную научную основу, остается искусством управления. На рынке постоянно возникают непредвиденные ситуации. Появляются новые трейдеры, импортеры. Неожиданные действия предпринимают конкуренты. Меняется законодательное регулирование бизнеса. Возможны и сбои в работе самого предприятия.

Следует помнить, что теория маркетинга есть отражение опыта успешных компаний в странах с развитой рыночной экономикой. История банкротств и маркетинговых неудач, провалов рынка еще не написана.

В маркетинге должны работать люди особого склада - энтузиасты, глобалисты, с широким кругозором и глубокой профессиональной подготовкой, с талантом общения и чувством интуиции.

**Стратегическое планирование маркетинга.** Планирование маркетинга включает в себя комплекс работ, которые могут быть обозначены как «6Ф»: фотографирование рыночной ситуации; формулирование маркетинговой стратегии и политики; формирование маркетинговых задач; фрагментирование плановых заданий по сбыту; фиксация результатов выполнения плана; форс-мажорное планирование.

«Фотографирование» рыночной ситуации является предварительным этапом планирования маркетинга и предполагает оценку рыночного потенциала компании и рыночных возможностей.

Формулирование маркетинговой стратегии и политики - наиболее сложный и ответственный этап планирования, включающий выбор целей, приоритетов, сегментов покупателей.

Формирование маркетинговых задач предполагает определение методов, инструментов, технологий, необходимых для достижения поставленных целей.

Фрагментирование плановых задач по сбыту основывается на прогнозах продаж с учетом стимулирования спроса и развития потребностей покупателей и разрабатывается в разрезе товарных групп, регионов, групп клиентов, дистрибуторов.

Фиксация результатов выполнения плана-прогноза продаж включает аудит маркетинговых мероприятий, оценку их эффективности, выяснение причин и факторов отклонения фактических результатов от запланированных.

Форс-мажорное планирование маркетинга представляет собой сценарий действий в условиях кризисной ситуации (форс-мажорные обстоятельства, неожиданные действия конкурентов, резкое изменение конъюнктуры, утрата имущества или хищение крупной партии товара, отсутствие поставок сырья, решение административных органов о приостановке хозяйственной деятельности). Среди антикризисных мероприятий могут быть: создание резерва мощностей, запасных источников и каналов снабжения; страхование наиболее уязвимых элементов бизнеса. Важно заблаговременно создать подобные «окна возможностей» и алгоритм чрезвычайных действий.

Оценка рыночного потенциала обычно не представляет особого труда, поскольку предприниматель знает истинное положение дел в своей компании. Однако есть характеристики так называемой “рыночной силы” компании, которые должны быть специально выделены. К их числу относятся:

- гибкость производства. Возможность быстрого незапланированного увеличения выпуска пользующейся спросом продукции. В мировой практике этот показатель определяется количеством дней, необходимых для устойчивого увеличения производства на 20% и составляет в среднем 30 дней в производстве компьютеров и электроники, 42 дня - для потребительских товаров, 30 дней - для машиностроения, химической промышленности и фармакологии;

- гибкость обслуживания. Своевременность выполнения заказов, которая определяется по числу заказов, выполненных в требуемые клиентом сроки (в российской практике этот показатель считается иначе: исходя из стоимости поставленных товаров в согласованные сроки). Средним мировым показателем считается выполнение заказов на 73% в электронике, 81% - по группе потребительских товаров, 69% - в машиностроении, 79% - в химии и фармакологии;

- скорость трансакционного взаимодействия. Время от оплаты сырья до получения оплаты за отгруженную готовую продукцию. Средние значения показателя в зарубежных компаниях: в электронике - 75 дней, по потребительским товарам - 67 дней, машиностроению - 68 дней, химии и фармакологии - 91 день.

Потенциал компании характеризуется также ареалом сбыта производимого товара (территория конкурентной реализации). По данному признаку доступные рынки подразделяются на микрорынки, мезорынки, национальный рынок, региональные международные рынки, глобальный мировой рынок. Ареалом сбыта хлеба в России является, к примеру, район, город; продуктов питания, мебели, одежды - рынок области (ряда областей). Рынок холодильников относится к национальному. Нефть, уран, военная техника, атомные реакторы - конкуренты на мировом рынке.

Чем крупнее рынок, тем больше конкуренция, выше потребность в маркетинге и логистике, сложнее их технологии, значительнее расходы на продвижение товара. Современные виды тары и упаковки, ускоренные перевозки, развитие торговой и логистической инфраструктуры способны отодвигать региональные границы сбыта и маркетинга.

На рынке всегда существуют незаполненные ниши, связанные либо с уровнем и качеством удовлетворения спроса, либо с неудовлетворенными, часто скрытыми, потребностями. Индикаторами наличия рыночных возможностей для предпринимателей, как правило, выступают:

- заметный разброс цен на один и тот же товар по производителям, импортерам, оптовым и розничным торговцам, регионам (ситуация неразвитой логистической инфраструктуры);

- наличие товаров, цены на которые растут более быстрыми темпами, чем в среднем по товарной группе (ситуация скрытого отставания предложения);

- присутствие на рынке импортных товаров, соответствующих или уступающих по качеству отечественным (ситуация недостаточного импортозамещения);

Использование перечисленных индикаторов доступно каждому предпринимателю. Более сложно выявить скрытые (латентные) потребности потребителей.

В практике маркетингового инновационного консультирования гипотезы, ставшие основой успешно реализованных рыночных возможностей, были в 40% случаев сформулированы на основе нововведений конкурентов, в 25% - найдены методом «мозгового штурма», в 15% на основе прежнего опыта руководителя и консультанта, в 10% - на основе предложений персонала, в 10% случаев - на базе опыта партнеров и предприятия [25, с.47].

Приведенные данные свидетельствуют о том, что знание рынка (потребителей, конкурентов, торговой инфраструктуры) имеет большее значение для продвижения товара, чем свойства самого товара. В то же время работа на новом рынке (под новым рынком понимаются новый товар, новый круг потребителей, новый регион сбыта), несмотря на меньшую вероятность удачи, позволяет компании стать на время лидирующим поставщиком, создать точки роста и развития бизнеса. Риски при этом могут быть заметно снижены за счет установления нужных общественных связей, использования действующих сетевых торговых структур, применения потребительского кредитования, оперативного лизинга (проката).

В заключение вопроса следует сказать, что организация работы с учетом вышеназванных рекомендаций должна обеспечить УМиАТ РУП «Трест Белстройсервис» эффективное решение стоящих задач и возложенных функций.

**3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**3.1 Организационные мероприятия**

В условиях настоящего рынка, характеризующегося все увеличивающимся уровнем конкуренции, компании ищут новые варианты структур управления, способные противостоять сильным конкурентным образованиям. Поглощение предприятий, объединения и слияния компаний также являются реакцией на усложнение рынка и увеличение интенсивности конкуренции. Эта тенденция ведет к значительному усложнению процесса управления объединенным комплексом и требует организации социальным координирующих органов. Их создание направлено на согласование стратегий и планов развития с учетом общих интересов. В качестве таких органов выступают координационные советы, состоящие из руководителей высшего звена, финансируемые за счет специально создаваемых фондов развития корпорации. В случае добровольного объединения представительство в координационном совете является пропорциональным капитализации компаний. При поглощениях оно, как правило, обеспечивается по усмотрению инициатора поглощения.

Помимо создания координационных советов важной тенденцией в структурном построении объединенной корпорации является сближение структур финансовых, производственных, технических служб. Сопоставимость и совместимость результатов деятельности требует более интенсивной информационной взаимосвязи служб, координации работы на уровне функциональных исполнителей. Иногда это приводит к типизации структур, что, впрочем, не всегда можно считать рациональным.

Большое внимание к необходимости координации работ в структуре управления является также следствием диверсификации деятельности компаний. Однако помимо координационных функций диверсификация (как инструмент поиска рыночных ниш с меньшей интенсивностью конкуренции и механизм повышения экономической безопасности основного бизнеса) требует внесения существенного разнообразия в структуры управления различными по своей природе объектами.

В отдельных случаях диверсификация является логическим продолжением основного бизнеса. В этой случае усилия направлены на комплексное обеспечение собственными силами всего цикла производства и реализации автомобилей, а также его инфраструктуры.

**Укрепление линейно-функциональной и предметной организации производственных единиц.** Активная конкурентная борьба подразумевает непрерывное внедрение новшеств в сфере проектирования, производства, реализации и эксплуатации продукции. Инновационный характер управления в конкурентной среде часто является причиной изменения формы организации управления. Этот процесс требует серьезных затрат и происходит болезненно, так как отвлекает от решения неотложных производственных задач и расходует временной ресурс, так необходимый для работы в режиме опережения конкурентов.

Видимо поэтому предпочтения современных руководителей, когда речь идет об организационной структуре основной производственной единицы предприятия, остаются за стабильными бюрократическими линейно-функциональными структурами. Их четкое иерархическое построение, разграничение вертикальных линейных и горизонтальных функциональных связей, строгое распределение ответственности и обязанностей, а также централизация принятия решений на уровне линейных руководителей создают условия для планомерной и последовательной работы, что, безусловно, облегчает процесс управления. Единственным, но достаточно частым отклонением от правила является внедрение в линейно-функциональные структуры элементов предметной (товарной) организации непосредственно в производственных цехах, способствующее повышению ответственности за выпуск конечной продукции.

**Создание «буферных» структур и рыночная ориентация генеральной схемы управления компанией**

Компания «Форд» пришла к необходимости создания «буферных» структур, которые, с одной стороны, первые принимают на себя «удары» рыночной среды, с другой, - являются гибкими инновационными центрами, способными адаптировать производственные процессы к меняющимся требованиям рынка. при этом стабильность, ритмичность и целенаправленность деятельности производственных структур является их главной заботой, так как только такая организация способствует реализации конкретных преимуществ, заложенных в технологические процессы, - качество, надежность, безопасность, экономичность и т.д.

Особенностью данного подхода является выделение из «классических» линейно-функциональных структур производственных отделений, служб маркетинга, рекламы, сбыта, гарантийного обслуживания (в отдельных случаях МТС) в самостоятельную группу. Она подчиняется непосредственно первому руководителю предприятия или его заму и отвечает за своевременную реакцию на изменения конъюнктуры. Деятельность такой группы направлена на организацию связей с внешней средой, и, таким образом, она выступает в качестве «буфера, фильтра». Часть маркетинговых функций в этой структуре, в отличии от линейно-функциональной, вынесена за пределы основной структуры предприятия, в первую очередь, это касается непосредственно процесса реализации продукции и изучения потребностей покупателей, так как именно этот блок маркетинговых процедур позволяет ориентировать весь процесс создания продукции.

Механизм маркетинговой связи может быть создан в системе оптовой и розничной реализации продукции. Генеральные схемы управления компаниями «Тойота» и «Нисан» представляют собой рыночно ориентированные структуры, отражающие основные этапы производства и сбыта автомобилей. Верхний эшелон иерархии занимает сеть реализации продукции, состоящая из дилерских контор и торговых групп. Ее главенствующее положение не случайно. Каналы реализации продукции задают основные целевые установки для функционирования компании в целом.

Стратегия развития разрабатывается и утверждается высшим управляющим органом. Однако существенная часть информации для принятия стратегических решений готовится на основе данных, полученных непосредственно из сети реализации.

**Специализация службы маркетинга на группах товаров.** Построение непосредственно структуры управления маркетинговой службой в автомобильных компаниях имеет тенденцию к специализации на отдельных самостоятельных группах товаров (автомобили различного назначения, запасные части, сервисное и диагностическое обслуживание и т.п.). В условиях жесткой продуктовой конкуренции такой подход позволяет повысить ответственность за сбыт и дает возможность ориентировать систему продвижения автомобилей различного класса на целевые группы потребителей.

Обычно в каждой из продуктовых групп выделяются специалисты по исследованию рынка, сбыту, рекламе и планированию продукта. несмотря неэкономичность подобных структур и слабую координацию работ на уровне всей компании, управление маркетингом в них направлено непосредственно на весь жизненный цикл однородных групп товаров, что повышает эффективность продаж. Классическим примером такой службы является маркетинговая структура компании «Дженерал Моторс» (рис.3.1.).

Рис.3.1. Построение маркетинговой службы в компании «Дженерал Моторс».

Примечание. Источник: [11, с. 373].

Вместе с тем, параллельно с продуктовыми структурами, широкое распространение получили региональные маркетинговые центры. Они входят в региональные представительства компании и предназначены для выполнения всего комплекса маркетинговых работ с учетом конкретного рынка сбыта. Линейное руководство работой данной структуры осуществляет директор представительства, методическое - продуктовые службы маркетинга головного офиса компании. Основной опорой региональных служб являются менеджеры по маркетингу и сбыту дилерских контор, выставочных салонов и сервисных центров.

Как показывает практика, наиболее существенные реорганизации компаний происходят под воздействием меняющихся условий конкуренции. Основные причины развития организационных структур управления в современных условиях необходимо искать в стремлении компаний опередить конкурентов, обеспечить организационные условия для создания и использования конкурентных преимуществ [10, с 153].

Ориентация только на текущий платежеспособный спрос для современного маркетинга не является лучшей стратегией. На принципиально новые виды товаров и услуг первичный спрос отсутствует или пребывает в скрытой (латентной) форме. Задача инновационного маркетинга не обслуживать давно сложившийся спрос, а развивать новые потребности. Такой инновационный маркетинговый подход может стать формулой успеха и для небольших предпринимательских структур, работающих в сфере венчурного бизнеса, и для тех, кто только собирается открыть собственное дело.

Создавая новый рынок, предприниматель обходит (хотя бы на время) зону острой конкуренции. Эту ситуацию Б. Гейтс, основатель компании «Майкрософт», весьма образно охарактеризовал определением – «первый получает все».

Пример удачной реализации стратегии, ориентированной на потребности, продемонстрировала финская компания «Нокиа», чья разработка мобильного телефона открыла глобальный рынок услуг сотовой связи, а саму компанию превратила из известной только в своей стране в преуспевающую транснациональную корпорацию.

Инновационный маркетинг высокотехнологичных товаров и услуг, интеллектуальных продуктов имеет особо важное значение для нашей страны, где накоплен бесценный багаж нереализованных научно-технических разработок, а по ряду направлений имеется значительный научный потенциал мирового уровня.

Маркетинг, основанный на развитии потребностей, не может опираться на статистические данные о реальном спросе. Он требует более сложных процедур и технологий (фокус-групп, тест-компаний, специальных экспертиз, пробных продаж), выявления проблем в материалопотреблении у потребителей и в бизнесе.

В отношении действительно новых товаров и услуг, а не просто совершенствования имеющегося продукта, классический принцип маркетинга «спрос определяет предложение» не действует. Ему на смену приходит лозунг «предложение силой берет спрос».

Предпринимателю-новатору приходится преодолевать не только завесу неизвестности и настороженность потребителей, но и неготовность оптовых и розничных торговцев реализовывать новые товары с низкой оборачиваемостью, с новыми техническими и товароведными качествами, а также законодательные и технические барьеры органов государственного надзора.

Есть несколько причин, придающих первостепенное значение сегментации потребителей.

Невозможно управлять поведением каждого отдельного покупателя, но можно составить модель «среднего» покупателя в определенной группе (сегменте).

При сегментировании покупателей легче оценить емкость рынка, то есть общую величину покупательского спроса и его характеристики (частота покупок, сезонность, эластичность от доходов).

Знание «группового портрета» потребителей позволяет определить особенности рекламной кампании, выбора мест продажи товаров, форм обслуживания.

При формировании сегментов необходимо соблюдать следующие требования:

- составляющие сегментов должны быть однородны, похожи друг на друга в поведении;

- сегмент должен обладать достаточно значимым размером спроса;

- значения спроса сегмента измеримы и обеспечены источниками информации для последующего его мониторинга;

- сегменты доступны для рекламы и каналов торговли;

- при определении сегмента учитываются перспективы его развития.

При сегментировании различают заказчиков, покупателей и потребителей. Чаще всего эти фигуранты триедины в одном лице. Однако иногда (особенно при покупке дорогих товаров) важно учитывать их роль в принятии решения о покупке. Скажем, покупка детского велосипеда может выделить заказчика (мать), покупателя (отец), потребителя (ребенок). При закупке автобусов для общественного транспорта возможна такая схема: покупатель - администрация города, заказчик - автобусный парк, потребители - жители города.

Увлечение сегментацией потребителей связано с опасностью потери покупателя как системного объекта личности. Ф. Котлер утверждает, что в маркетинге человек одномерен. Но в жизни покупатель выступает во многих ипостасях: предприниматель, специалист, муж, отец, сын, возможно любовник, прихожанин, автомобилист, дачник, меломан, спортсмен и т.д. Во всех этих случаях его поведение как покупателя многомерно, но системно. Поэтому сегментирование должно завершаться разработкой модели покупательского поведения той или иной группы населения. Для этого используют данные выборочных статистических обследований покупок домашними хозяйствами в разрезе дифференцированных по доходам децильных (10%) групп, рассчитывают коэффициенты эластичности спроса на конкретные группы товаров от прироста денежных доходов, используют опросы репрезентативных покупателей в отношении их покупательских намерений.

Сегментацией и моделированием спроса занимается специальный раздел маркетинговой теории - теория поведения покупателей.

Стратегия компании находит свое отражение в формулировании миссии (философии) бизнеса. В последние годы определение миссии стало обязательным элементом любой уважающей себя компании, особенно зарубежной. Миссия не обязательно должна быть великой, но всегда четко и ясно сформулированной, в том числе для маркетинговой стратегии и политики.

В формулировке миссии обычно указываются: цель компании, предмет бизнеса, целевая функция и основной принцип деятельности. Например, немецкая группа «Метро» формулирует свою миссию так: на основе реализации концепции торгового самообслуживания для клиентов, имеющих свое дело, путем интернационализации бизнеса и оптимизации сбыта стать одним из первых адресов среди мировых сетей мелкооптовых магазинов.

Организация маркетинга на предприятии имеет существенное значение для нацеленности всех подразделений и служб на достижение поставленных задач, координация их деятельности и определения центров ответственности за выполнение маркетинговых функций.

При разработке системы управления маркетингом используются различные методы - бенчмаркинг (сравнение с лучшими в отрасли предприятиями), функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов, SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей), анализ уровня удовлетворенности клиентов, метод независимых экспертных оценок.

Организационное проектирование маркетинга включает в себя решение следующих управленческих задач: структурно-функциональный анализ маркетинговой деятельности; аут и инсорсинг маркетинговых функций, процедур и операций; разработку структуры управления маркетингом в компании; структуру управления системой дистрибуции; проектную организацию маркетинговых работ; организацию маркетинга на рабочем месте.

В предельно сжатом виде рассмотрим перечисленные управленческие задачи.

Структурно-функциональный анализ (СФА). При проведении СФА осуществляется инвентаризация нормативно закрепленных и реально выполняемых функций, процедур и операций в сфере маркетинга. Выявляются: зафиксированные в положениях и должностных инструкциях, но на деле не выполняемые функции (например, выбор дистрибуторов на основе балльной оценки качества их работы); излишние (дублирующие) функции (например, проведение переговоров с клиентами, контроль выполнения договоров поставки); незакрепленные (бесхозные), но необходимые работы (например, разработка схемы материально-технического снабжения нового производства, регулярное обновление сайта компании в Интернете).

Особого внимания требуют функции, находящиеся в зоне так называемого “конфликта интересов” различных служб компании.

Каждая служба имеет свой круг задач и обязанностей, стремится сократить объем своей работы, упростить ее. Так, отдел маркетинга ставит задачу расширить ассортимент выпускаемой продукции, что требует от производства большого числа переналадок и вызывает простои оборудования. От отдела снабжения нужны более частые закупки сырья и материалов широкого сортамента малыми партиями и т.д.

Разнонаправленность внутрифирменных интересов преодолевается рациональной организационной структурой управления, включением показателя реализации продукции в число главных условий премирования производственных цехов и участков, технической учебой персонала, организацией кружков качества.

В российских условиях характерным является акцент в сторону трансакционных (управленческих) операций в ущерб функциям управления физическим движением товара, что вполне объяснимо, учитывая несовершенство рыночной среды. Доля трансакционных работ в деятельности руководителей производственной компании (от общего объема их деятельности) составляет: генеральный директор – 50-70%; зам. генерального директора по экономике – 80-90%; начальник отдела сбыта - 8090%; начальник отдела внешнеэкономических связей 95-100%; юрисконсульт – 75-85%; маркетолог - 100%. [24, C 123].

Результаты СФА используются при разработке или модернизации структуры управления маркетингом, предусматривающей развитие новых функций, рациональные решения по степени централизации, концентрации, унификации и специализации, компьютеризации деятельности.

Аут и инсорсинг. Анализ функций маркетинга ставит перед руководством компании важную альтернативу: какие работы выполнять своими силами, а какие силами привлеченных организаций. Более эффективно использовать услуги специализированных организаций-аутсорсеров.

На основе аутсорсинга, особенно в российских условиях, актуальны проведение силами маркетинговых агентств квалифицированных исследований емкости рынка, разработка дизайн-проектов, формирование кросс-групп по созданию новых изделий, реализация программ паблик-рилейшенз и т.д.

В пакете комплексных логистических услуг, предоставляемых на рынке США, фигурируют, например, такие процедуры маркетинга, как выбор упаковки, обслуживание по возврату товаров, прогнозирование продаж, исследование рынка, размещение этикеток и ценников на товары, фактурирование, взимание платы с клиентов и т.д.[24, с.18].

Не следует забывать и о преимуществах инсорсинга (развитие новых функций организации), позволяющих организовывать индивидуальное сервисное обслуживание, инжиниринг, обучение производственного персонала заказчиков, восстановление изношенной техники, утилизацию использованной упаковки и расходных материалов.

Разработка структуры управления. Структура управления маркетингом определяется общей организацией управления в компании, стратегией и тактикой маркетинга, характером рынка, каналами товародвижения, наличием квалифицированных кадров маркетологов.

Имеются два принципиально различных подхода к организации управления маркетингом в производственных компаниях. В первом случае функции сбыта и маркетинга объединены в одном структурном подразделении. Во втором - отдел маркетинга является самостоятельной службой компании.

Для предпринимательских структур малого и среднего бизнеса, как правило, более целесообразен первый подход. Это, однако, не означает принижения роли маркетинга в предпринимательстве - тесная связь со сбытом придает ему необходимую практическую направленность и предохраняет от бюрократизации.

Основные модели организации управления маркетингом: функциональная организация; товарная организация; рыночная организация; региональная организация; сетевая организация.

Функциональная организация означает наличие на предприятии самостоятельных отделов сбыта, рекламы и общественных связей, исследований и разработок, сервисного обслуживания и т.п., подчиненных директору по маркетингу. Такая модель применяется предприятиями, работающими на однородном рынке, с крупными масштабами производства.

При товарной организации маркетинговые службы создаются в каждом из производственных дивизионов, специализированных на выпуске разнородных товарных групп продукции. Такой шаг бывает оправданным, так как имеется значительная специфика в товарах и рынках, маркетинговой стратегии и политики. В этом случае маркетинговые службы могут подчиняться различным заместителям руководителя предприятия.

Рыночная организация маркетинга ориентирована на клиентов, которые достаточно многочисленны и серьезно отличаются друг от друга. В компании могут быть созданы маркетинговые подразделения в отделах по работе с государственными заказчиками, корпоративными клиентами, розничной торговлей.

Региональная модель организации маркетинга отличается наличием территориальных маркетинговых центров, которые учитывают специфику зон деятельности (например, национальную).

Сетевая организация - продукт глобализации экономики. Такая структура используется в целях, так называемой, оффшоризации бизнеса, то есть размещение филиалов компании в регионах с низкими налогами или доходами работников. Причем, маркетинговые функции зачастую передаются аутсорсинговым компаниям. Успешный пример подобного подхода демонстрирует транснациональная компания спортивной одежды «Найк» (рис.3.2.).

Рис.3.2. Сетевая организация маркетинга в компании «Найк».

Примечание. Источник: [21, с.84].

Структура управления маркетингом может сочетать в себе различные модели организации (что на практике бывает наиболее рациональным вариантом). С изменением внешних и внутренних условий меняется и организационная схема управления маркетингом. Подобно тому, как сокращается жизненный цикл большинства товаров, управленческие схемы также подвержены все более быстрым изменениям. Этому способствуют стремительные перемены в экономике, связанные с ее глобализацией, развитием электронного бизнеса, современных видов транспорта и связи.

Вместе с тем, реорганизация маркетинга - не самоцель. Изменение организационной структуры - серьезный стресс для руководителей и персонала. Поэтому изменения должны осуществляться не по интуиции или субъективным соображениям, а на основе серьезного анализа и обобщения опыта передовых компаний.

Структура управления системой дистрибуции. Формирование системы дистрибуции, то есть каналов реализации товаров, относится к совместному ведению логистики и маркетинга.

Логистика маркетинга отвечает за интегральную эффективность товародвижения, оптимальный уровень и рациональное распределение товарных запасов по логистическим цепям и торговым каналам, сокращение транспортных и погрузочно-разгрузочных затрат, рационализацию тарного, упаковочного и складского хозяйства.

Маркетинг рассматривает каналы товародвижения, прежде всего, с точки зрения возможности лучшего изучения спроса, оперативного реагирования на требования рынка, расширения ареалов сбыта, повышения конкурентоспособности продукции, рационального распределения маркетинговых задач и функций среди оптовиков и розничных торговцев. Развитая система дистрибуции компании, действующей на потребительском рынке, представлена на рис.3.3.

Рис. 3.3. Схема многоканальной системы организации дистрибуции.

Примечание. Источник: [21, с.84].

Современная предпринимательская структура не может эффективно функционировать без собственной торговой инфраструктуры, без надежных независимых торговых партнеров. Схемы организации дистрибуции, конечно, зависят от масштабов и возможностей компании, особенностей рынков и выпускаемых товаров.

Проектная организация маркетинговых работ. В деятельности компании нередко возникает потребность в разработке тех или иных проблемных задач, для решения которых целесообразно создавать проектные группы (временные творческие коллективы). В состав таких групп (в зарубежной терминологии кросс-групп) входят специалисты из разных служб компании, которые часть своего рабочего времени расходуют на проекты, разработка и реализация которых не укладывается в рамки обычного разделения обязанностей. Проектные группы могут включать и специалистов других предприятий, в том числе маркетинговых агентств, консалтинговых центров, проектных и технологических институтов. Проектная организация маркетинга позволяет резко сократить сроки разработки и продвижения новой продукции на рынок, улучшить внутрифирменное взаимодействие служб и подразделений компании при выполнении комиссионных (совместных) функций, внедрение различных нововведений. Кроме того, проектные группы - эффективный инструмент для развития инициативы, творчества и повышения квалификации сотрудников компании.

Организация маркетинга на рабочем месте. Компания должна перенести методы и приемы работы с рынком на рабочие места, где происходят непосредственные контакты с клиентами. По данным английских исследователей в среднем каждые 67 лет европейскими компаниями теряется 84% клиентов; 68% клиентов уходят, потому что им не нравится, как с ними обращаются; 50% сотрудников отделов маркетинга не знают, каков общий план маркетинга фирмы, 40% затрат на маркетинговые мероприятия расходуются впустую; только в 10% компаний с клиентами работает персонал, испытывающий серьезную мотивацию.

Эти данные подчеркивают важнейшую роль линейного персонала головного офиса, отделений, торговых организаций компании в осуществлении директ-маркетинга - работе с заказчиками. В структуре компании должна быть создана специальная служба по контактам с клиентами, организованы Интернет-сайты с подробной информацией о продукции, условиях поставки, компании, формироваться базы данных о клиентах.

Укоренение маркетингового образа мышления, особенно в сфере продаж и обслуживания - показатель действительной ориентации всей компании на спрос и одновременно необходимое условие успеха маркетинговой политики.

Маркетинг сочетает в себе управленческие и коммерческие функции, является элементом хозяйственной деятельности организации. Осуществление маркетинга требует значительных финансовых средств, в том числе, формируемых из прибыли. В связи с этим задачами экономики маркетинга являются:

- разработка маркетингового бюджета;

- планирование мероприятий по увеличению доходов и сокращению маркетинговых расходов;

- оценка эффективности работы службы маркетинга как основы для оплаты и премирования ее персонала.

Разработка бюджета маркетинга. Составление финансовой сметы (бюджета) на маркетинг тесно связано с планированием рентабельности бизнеса и годовым планированием маркетинговой деятельности. Бюджет есть экономическая компонента составленных планов. Мероприятия, не обеспеченные финансированием, не должны включаться в план.

Бюджет в области маркетинга необходим для планирования деятельности по товарным группам, сегментам потребителей, регионам, координации и нацеливания отдельных маркетинговых функций на достижение комплексных задач маркетинга, контроля выполнения плановых заданий.

Бюджет составляется по периодам, а не по мероприятиям. Обычно бюджет составляется на год. Прогрессивным методом считается так называемое скользящее планирование бюджета, при котором детальный бюджет составляется только на квартал или полугодие, а бюджет-прогноз на следующий за ним квартал (полугодие). Такая схема планирования позволяет всегда иметь готовой бюджет на один и тот же период времени, при этом есть возможность более точно учесть в бюджетном процессе реальные условия и возможности организации. Порядок составления маркетингового бюджета организации представлен на рис.3.4.

Рис.3.4. Схема составления бюджета маркетинга и сбыта в организации.

Примечание. Источник: [21, с.86].

После определения сметы расходов (при наличии прогноза продаж) возможно разработать финансовый план доходов и расходов, определить условную управленческую прибыль от маркетинговой деятельности. Расчет осуществляется по формуле:

ПМ = ДП (РИ + РС + РП + РТ) (6),

где: ПМ - маркетинговая прибыль;

ДП - доход от продаж;

РИ - расходы на исследования;

PC - расходы на сбыт;

РП - расходы на рекламу,

РТ - торговые издержки.

Мероприятия по увеличению доходов и сокращению расходов. Маркетинг оказывает влияние на прибыль организации за счет следующих главных факторов: оптимизации трансакционных (управленческих) издержек по продвижению товара на рынок; экономии оборотного капитала в товарных запасах и издержек обращения в процессе сбыта, фирменной оптовой и розничной торговли; рационализации использования ценовых и финансово-кредитных рычагов и стимулов для роста объема реализации товара; создания добавленной стоимости в процессе обслуживания потребителей; использования аутсорсинга как инструмента освобождения от непрофильных функций и активов.

Издержки по продвижению товара на рынок по данным зарубежных исследователей (Е. Дихтль, X. Хершген) - весьма существенно различаются в зависимости от принятой маркетинговой стратегии. Если взять поддержание продукта на старом рынке за базис, то развитие рынка требует 4-кратного расхода, развитие продукта – 8-кратного, диверсификация – 12-16-кратного расхода [16, с.293].

К числу ресурсосберегающих мероприятий в этой области относятся: кооперация (долевое участие) с другими товаропроизводителями аналогичной продукции в осуществлении рекламных мероприятий; развитие общественных связей и реализация продукции по заказам местных органов управления в рамках городских и муниципальных заказов; электронный маркетинг; использование агентской сети; аренда или лизинг складов; франчайзинг.

В современной российской экономике на долю оптового и розничного звена торговли приходится значительная часть конечной стоимости товара. По группе непродовольственных товаров – 30-60%, мясных продуктов 50-75%, молочных продуктов – 40-80%, машиностроительной продукции – 15-35% [14, с.153].

Резервы экономии, зависящие от работы службы маркетинга товаропроизводителя, связаны: с рациональным сочетанием прямых хозяйственных связей и торговли через посредников; развитием фирменной розничной торговли; вхождением в сетевые розничные структуры; оптимальным управлением сбытовыми запасами на основе логистических технологий взаимоотношений с клиентами; оперативным перераспределением труднореализуемых товаров в торговле.

Многие предприниматели неохотно идут на маневрирование ценами, опасаясь потери прибыли. К тому же российские налоговые органы не приветствуют реализацию товаров ниже себестоимости, а нередко и среднерыночной цены. Между тем, гибкое применение скидок с цены за покупку крупных партий товара, предоплату, оплату наличными, скидки постоянным клиентам, распродажи и т.д. могут существенно ускорить оборачиваемость капитала и снизить издержки хранения товаров в торговле. Подобный эффект дают продажа товаров в кредит, лизинг, организация проката технических средств (оперативный лизинг).

Немало возможностей для зарабатывания прибыли отделы маркетинга имеют в сфере организации сервиса.

Как известно, товар продается один раз, а обслуживание - многократно. Чрезвычайно рентабельны производство и продажа через сервис запасных частей, расходных материалов, модернизация изделий. Перспективным, но в России пока еще малоосвоенным рынком, является сбор и восстановление бывших в употреблении технических средств и их последующая реализация менее состоятельным покупателям (легковых автомобилей, сельхозтехники, компьютеров, бытовой техники).

Осуществление маркетинговой функции в предпринимательской структуре требует выполнения хозяйственным способом широкого комплекса процедур и операций, которые в принципе более качественно и оперативно могут быть исполнены на основе аутсорсинга. Под аутсорсингом понимается передача на бессрочной договорной основе непрофильных или неэффективных функций, так называемой «третьей стороне», специализирующейся на данных работах организации.

Препятствием для аутсорсинга обычно является цена таких услуг и оценка надежности их представления. Тем не менее, с учетом освобождения от ненужного оборудования, площадей, персонала аутсорсинг может быть достаточно эффективным. Мировая практика маркетинга идет по этому пути. На аутсорсинг передаются оценка емкости рынка, прогноз продаж, обработка заказов, дизайн товара, взимание платы с клиентов, организация возврата товара из розничной сети, смена товарных ценников, ведение учета продаж и запасов в розничной торговле и т.д.

Перечисленные выше факторы и примерные мероприятия по развитию экономики маркетинга должны учитываться при разработке плана и особенно бюджета маркетинга.

Оценка качества и эффективности работы службы маркетинга. Производится по показателям использования активов, маркетинговых издержек, уровня обслуживания потребителей. Расшифруем эти показатели.

1. Показатели использования активов.

1.1. Доля реализации товаров за денежные средства, %.

1.2. Прирост объема портфеля заказов, % к предшествующему году.

1.3. Оборачиваемость запасов готовой продукции, оборотов в год.

1.4. Степень использования производственных мощностей, %.

1.5. Отношение стоимости нереализованной продукции к общей стоимости продаж, %.

2. Показатели маркетинговых издержек.

2.1. Уровень маркетинговых затрат, в % к объему реализованной продукции.

2.2. Отношение маркетинговых затрат к прибыли от реализации товаров, %.

2.3. Отношение суммы скидок с цены к объему продаж, %.

2.4. Доля маркетинговых услуг сторонних организаций в общей сумме маркетинговых расходов, %.

2.5. Удельный вес управленческих расходов в маркетинговых издержках, %.

3. Показатели уровня обслуживания потребителей

3.1. Уровень выполнения договорных обязательств по своевременности, комплектности и качеству продукции, % к договорным параметрам.

3.2. Удельный вес доходов от реализации услуг в общем объеме реализации товаров и услуг, %.

3.3. Скорость продаж (время от получения заказа до его исполнения), дней.

3.4. Объем заказов в расчете на одного клиента, тыс. руб.

3.5. Количество жалоб покупателей и возвратов товара, ед.

Приведенная система показателей может использоваться при экономическом анализе маркетинговой деятельности, ее оценке и при премировании персонала.

**3.2 Повышение профессионально-квалификационного уровня персонала как важнейший фактор эффективности службы маркетинга на предприятии**

Наряду с вышеизложенным, важнейшим фактором эффективности деятельности службы маркетинга должен стать рост профессионально-квалификационного уровня персонала, для чего необходима разработка и реализация система мотивации.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к действию. Можно разделить условно на внутреннюю и внешнюю мотивацию.

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком поведения, определяемого комплексом воздействий внешних (стимулов) и внутренних (мотиваторов).

Мотивирование - процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

Мотив - внутреннее побуждение, то, что вызывает определенные действия человека.

Мотив находится внутри личности и имеет персональный характер.

Стимул – внешняя мотивация. Процесс использования различных стимулов является стимулированием.

Главная цель процесса мотивирования в том, чтобы удовлетворять такие потребности сотрудников, которые соответствуют их ожиданиям и требуются организации.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существуют теории мотивации, которые исходя из структуры потребностей человека, то есть мотивационной структуры предлагают воздействовать на его поведение.

Свои особенности имеет мотивация персонала маркетинга. Прежде всего это можно объяснить спецификой маркетинговой деятельности.

Одной из основных целей службы маркетинга является реализация уже произведенных материальных благ и услуг потребителям. В связи с этим значительный удельный вес в структуре численности службы маркетинга занимают сотрудники, непосредственно связанные со сбытом, именно они являются конечным звеном реализации продукции и услуг. Поэтому в службе маркетинга наиболее важное значение имеет работа с потребителями, так как качество от их умения привлечь внимание потенциальных покупателей и умению обращаться с покупателями напрямую зависит репутация предприятия. Поэтому сотрудники службы маркетинга должны выполнять обслуживание покупателей на высоком уровне, в противном случае организация теряет свой престиж и вместе с ним определенный сегмент рынка сбыта.

В связи с этим у сотрудников службы маркетинга должны быть серьезные мотивы к соблюдению высоких стандартов обслуживания клиентов.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет:

- к увеличению оборота и прибыли;

- к улучшению качества изделий;

- к более творческому подходу к выполнению возложенных обязанностей, активности во внедрении инноваций;

- к повышению работоспособности сотрудников;

- к большей сплоченности и солидарности сотрудников;

- к уменьшению текучести кадров;

- к улучшению репутации фирмы.

Современный подход - это гуманистический, который предполагает, что эффективность деятельности во многом зависит от уровня мотивации работников, степени учета их интересов, степени удовлетворенности трудом. Основной принцип этого подхода заключается в том, что работник – это самый главный ресурс, главное достояние организации. В основе концепции гуманистических методов управления персоналом лежит возрастание роли личности. Такой подход предполагает, что работа с кадрами должна быть стратегической и иметь долгосрочную перспективу. Основными методами управления персоналом становятся методы социально-психологические.

Социально-психологические методы управления заключаются в использовании в процессе управления персоналом социальных и психологических интересов как отдельных работников, так и коллектива в целом.

Опыт работы по управлению персоналом показывает, что роль социально-психологических методов постоянно возрастает. Это обусловлено следующими причинами:

1) повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, интересов коллективов, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности;

2) развитием демократических начал в управлении;

3) значительная часть коллективов предприятий и организаций является не только наемными работниками, но и акционерами, что вызывает необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических методов - методами социально-психологического воздействия. Речь идет не об усилении одного метода за счет ослабления другого, а о подкреплении одного метода другим. Это означает, например, что экономические методы, связанные с разработкой систем материального стимулирования труда работников, должны максимально учитывать социально - психологические факторы, которые сложились в коллективе.

Использование социально-психологических методов управления предполагает:

1) Оценку социально-психологического микроклимата в коллективе и роль в его формировании отдельных работников. Она осуществляется с использованием психологических тестов, наблюдений, анкетирования и т. д.

2) Разработку мероприятий по развитию социально-психологических отношений в коллективе до требуемого уровня с помощью учебы, психологических тренингов.

3) Учебу руководителей по овладению социально-психологическими методами управления коллективом, подготовку коллектива к приему социально-психологических методов воздействия со стороны руководителей.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т. е. желания работать. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Организация, которая руководствуется современными подходами в области управления человеческими ресурсами должна создать некий свод правил, которые представляют собой идеологию управления персоналом. Эта идеология будет зависеть от миссии и целей организации, ее организационной культуры, стадии развития.

Одним из наиболее весомых социально-психологических методов управления торговым предприятием является мотивационное управление, которое осуществляется по следующим направлениям:

- состояние мотивации;

- приведение мотивов в действие;

- удовлетворение потребностей сотрудников.

Также следует уделять значительное внимание борьбе с «демотивацией», т.е. со снижением заинтересованности персонала в результатах собственного труда. При этом необходимо обращать внимание на следующие положения.

Нарушение негласного «контракта». При найме на работу кандидат и компания заключают «сделку», в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую «среду обитания». Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. А вот реальная «среда обитания», в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало - потому что кандидаты бояться задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете. В «среду обитания» может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат тот же - внутренняя мотивация испарилась, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: максимум реалистичной информации в процессе отбора. Формирование реалистичных ожиданий.

**Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.** Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки «подсидеть» не более квалифицированное чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение руководству. Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т.е. «по ходу дела»), откладывая при этом «на дальнюю полку» не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность решать их с помощью не ключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

Один из самых банальных примеров: сегодня довольно много специалистов - не лингвистов, которые достаточно хорошо знают один или несколько иностранных языков. При этом нередко их работа практически не требует применения этих знаний. Без практики язык забывается, а этот навык сейчас достаточно высоко ценится на рынке. Поставьте временную задачу: найти какую-нибудь информацию в иноязычном интернете, перевести полезную статью по профилю работы специалиста - и он не будет так часто задумываться о том, что «торча в этой дыре», он забывает лучшее, что знал [27, с.71].

**Игнорирование идей и инициативы.** Приступая к новой работе, сотрудники обычно «фонтанируют» новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутиной, даже если она не эффективна.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в «первозданном» виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на Ваш взгляд, та или иная идея не подходить для реализации в Вашей компании.

**Отсутствие чувства причастности к компании.** Данный демотиватор, на наш взгляд, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может «пускать мыльные пузыри» во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Рекомендации: Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. Необходимо так же учитывать, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

**Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.** В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, «вызывающей» работы люди творческих профессий.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

Рекомендации: Для сотрудников «рутинной» сферы нужно создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутины и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов - всегда разделяйте их на «ощутимые» этапы, активно артикулируйте промежуточные результаты, и, конечно, поощряйте их. Последний тезис настолько важен, что мы решили вынести его в отдельный фактор демотивации.

**Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.** Предположим, что сотруднику удается заключить очень выгодный для компании контракт, но этого никто из компании не замечает, считая, что все так и должно быть. Как вы думаете, какова будет реакция этого человека? Возможно, в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы. А может быть, руководство сильно завышает критерии оценки результатов работы сотрудников?

Рекомендации: радуйтесь «победам» Ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

**Отсутствие изменений в статусе сотрудника.** Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. Представьте себя на месте сотрудника, засидевшегося в своей должности и явно из нее выросшего, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека.

Рекомендации: в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

В заключение вопроса можно сделать вывод, что важнейшим фактором эффективности работы служб маркетинга, как впрочем и предприятия в целом является персонал, поэтому значительные ресурсы системы управления на предприятии должны быть направлены на формирование, развитие и поддержание высокого уровня профессионализма персонала. При этом наиболее эффективным инструментом является мотивация.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключении работы следует сказать, что в условиях перехода к рыночной экономикеслужба маркетинга - это важнейшее звено в управлении предприятием, которое совместно с другими службами создает единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получения на этой основе прибыли.

Современная деятельность маркетинговых служб представляет собой программно-целевое управление деятельностью предприятия/организации по формированию портфеля заказов и реализации товаров и услуг, ориентированное на определение и удовлетворение потребительского спроса, эффективное товародвижение, обеспечение рентабельной работы и развитие хозяйствующего субъекта

Предметом деятельности маркетинговой службы на современном предприятии являются хозяйственные связи с заказчиками товаров и услуг, дистрибьюторскими, маркетинговыми и логистическими центрами, поставщиками материальных ресурсов и услуг; общественные связи со средствами массовой информации, с органами исполнительной власти; внутрикорпоративные управленческие отношения с подразделениями и службами компании.

Как система управления маркетинг постоянно развивается, взаимодействует с другими управленческими инновациями в сфере товародвижения, накапливает внедренческий опыт в новых сферах бизнеса..

В настоящее время можно отметить существенное отставание в маркетинговой практике стран СНГ и стран с развитой рыночной экономикой. Поэтому на белорусских предприятиях необходимо дальнейшее совершенствование деятельности маркетинговых служб.

В современных условиях функционирования маркетинговые подразделения взаимодействуют со всеми подразделениями предприятия, что обусловлено чрезвычайно широким спектром решаемых задач.

Создание службы маркетинга на предприятии должно позволять реализовать функции маркетинга на предприятии, позволять рационально распределить обязанности персоналом отдела и быть интегрированной в структуру предприятия.

Для вновь создаваемой службы маркетинга должно быть утверждено штатное расписание и выделены соответствующие ресурсы. Кроме этого, вновь создаваемое подразделение должно быть снабжено необходимыми для нормального функционирования электронными ресурсами – справочниками и требуемым программным обеспечением, а также средствами связи и выходом в Internet.

В маркетинге должны работать люди особого склада - энтузиасты, глобалисты, с широким кругозором и глубокой профессиональной подготовкой, с талантом общения и чувством интуиции.

Инновационный маркетинг высокотехнологичных товаров и услуг, интеллектуальных продуктов имеет особо важное значение для нашей страны, где накоплен бесценный багаж нереализованных научно-технических разработок, а по ряду направлений имеется значительный научный потенциал мирового уровня.

В заключение вопроса можно сделать вывод, что важнейшим фактором эффективности работы служб маркетинга, как впрочем и предприятия в целом является персонал, поэтому значительные ресурсы системы управления на предприятии должны быть направлены на формирование, развитие и поддержание высокого уровня профессионализма персонала. При этом наиболее эффективным инструментом является мотивация.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Амблер, Тим. Практический маркетинг. СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.

2. Волков О.И., Девяткин О.В. Экономика предприятия (фирмы). М.: ИНФРА-М, 2003 – 601 с.

3. Гинзбург А.И. Экономический анализ. СПб: Питер, 2008. – 527 с.

4. Зайцев Н.А. Экономика, организация и управление предприятием. М.: Инфра-М, 2008. - 453 с.

5. Карасева И.М. Финансовый менеджмент. М.: Омега-Л, 2006. - 335 с.

6. Красникова Е.Л. Экономика переходного периода. М.: Омега-Л, 2008. - 341 с.

7. Кулаева Н. Продажные цены в розничной торговле. // Управление магазином. 2006. № 10. с.22-27.

8. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе: Учебник для вузов / Под ред. Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 1998. – 255 с.

9. Савицкая Г.В. Экономический анализ. М.: ООО «Новое знание», 2002. – 704 с.

10. Экономика предприятия. / Под ред. В.Е. Кантора СПб.: Питер Пресс, 2007. - 394 с.

11. Функ Я.И. Виды хозяйственных обществ и товариществ в праве Республики Беларусь. // КонсультантПлюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «Юрспектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Мн., 2008..

12. А.Е. Дайнеко, Г.В. Забавский, А.С. Малинин и др. Экономические факторы мирового развития. Мн.: Дикта, 2007. – 392 с.

13. Бекаури Р.В. Рыночный потенциал аутсорсинговой формы предпринимательства. Ростов-на-Дону, 2005. – 27 с.

14. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства статистики и анализа Республики Беларусь от 14.05.2004 г. N 81/128/65 «Об утверждении инструкции по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности» // КонсультантПлюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «Юрспектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. –Мн., 2007.

15. Кохно А.П. Особенности развития корпоративных структур в условиях межгосударственного сотрудничества финансово-промышленной интеграции. М.: Финансовая академия, 2006. – 24 с.

16. Калайчев В.Д. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности как фактор повышения эффективности материального производства. М.: ПБМ РАГС, 1999. – 24 с.

17. Гурков А.Е. Инновационное развитие и конкурентоспособность. М.: Инфра-М, 2007. – 438 с.

18. Экономика. / под ред. Булатова А.С. М.: Экономистъ, 2006. – 831 с.

19. Бичик С.В., Даморацкая А.С. Словарь экономических терминов. Мн.: Университетское, 1998. – 237 с.

20. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. М.: Дело, 2005. – 704 с.

21. Карнаухов С. Маркетинг как система управления. // РИСК. - 2005. № 4 с.80-89.

22. Бузукова Е. Стратегический подход к управлению ассортиментом. // Управление магазином. 2006. № 8. с.16-22.

23. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе: Учебник для вузов / Под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Банки и биржи, 1998. – 255 с.

24. Н.И. Храмешкин. Трансакционная деятельность в коммерческой логистике. СПб.: СПбГУЭФ, 2004 г. – 136 с.

25. В.А. Гончарук. Маркетинговое консультирование. - М., Велби, 1998г. – 332 с.

26. Е.Дихтль, Х.Хершген. Практический маркетинг. М.: ИНФРА-М, 1996 г. – 247 с.

27. Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 12.

28. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива./ Уч.пособие. “The Open University”, 1999. – 132 с.

29. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. М.: Вильямс, 2007. – 1186 с.

30. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М.:Вильямс, 2003. – 742 с.

31. Барановский С.И., Лагодич С.В. Стратегический маркетинг. Мн.: ИВЦ Минфина, 2005. – 298 с.

32. Слонимская М.А. Маркетинговые исследования: методы анализа информации. Мн.: БГЭУ, 2005 – 51 с.

33. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

34. Секерин В.Д. Прикладной маркетинг в России. М.: Интел-синтез, 2002. – 493 с.

35. Прикладной маркетинг / под ред. В.А. Михаревой. Мн.: Вш.шк., 2007. – 431 с.

36. Магомедов Ш.Ш. Маркетинговые исследования товаров и услуг. М.: Дашков и К, 2007. - 292 с.

37. Рябинин Л.С. Организация маркетинга: цель - покупатель. М.: 1996. – 186 c.

38. Данченок Л.А. Маркетинговое ценообразование. М.: Эксмо, 2006. – 460 с.

39. Экономика XXI века, или Третий путь развития / Ред. Осипов Ю.М.(научный редактор).- Санкт-Петербург, 2007.- 735 с.