



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала**  
**С.О. Макарова»**  
**(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)**  
**Воронежский филиал**

Факультет \_\_\_\_\_ Экономике и финансов  
Кафедра \_\_\_\_\_ Экономике и менеджмента  
Направление \_\_\_\_\_  
подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.01 «Экономика»  
Форма обучения \_\_\_\_\_ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»  
И.о.заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись)

к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.  
(ФИО)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

Обучающегося: \_\_\_\_\_ Мальцева Алексея Сергеевича

Вид работы: \_\_\_\_\_ Выпускная квалификационная работа бакалавра

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Тема: \_\_\_\_\_ «Совершенствование маркетинговой деятельности  
предприятия

\_\_\_\_\_ (на примере ООО «НПО Экос»))»

Руководитель \_\_\_\_\_  
работы: \_\_\_\_\_ Доцент ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова  
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

\_\_\_\_\_ Лапыгина С.А.

Консультант \_\_\_\_\_  
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся \_\_\_\_\_ Мальцев А. С.  
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала**  
**С.О. Макарова»**  
**(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)**  
**Воронежский филиал**

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.01 «Экономика»
Форма обучения	Заочная

**«УТВЕРЖДАЮ»**

И.о. заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.  
(подпись)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

**Задание**  
**на выпускную квалификационную работу**  
**бакалавра**

**Обучающемуся** \_\_\_\_\_ Мальцеву Алексею Сергеевичу  
(фамилия, имя, отчество)

**Тема:** \_\_\_\_\_ «Совершенствование маркетинговой деятельности  
\_\_\_\_\_ предприятия  
\_\_\_\_\_ (на примере ООО «НПО Экос»)»

**Утверждена приказом ректора Университета от** « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф  
**Срок сдачи законченной работы (проекта)** « 20 » июня 2022 г.  
**Исходные данные к работе** \_\_\_\_\_ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых  
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого  
предприятия.

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):**

- Введение \_\_\_\_\_ Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы,  
\_\_\_\_\_ объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.
- Глава 1. \_\_\_\_\_ Теоретические аспекты маркетинговой деятельности  
(наименование главы)  
\_\_\_\_\_ предприятия  
(содержание главы и ее разделов, параграфов)
- Глава 2. \_\_\_\_\_ Анализ маркетинговой деятельности предприятия  
(наименование главы)  
\_\_\_\_\_ ООО «НПО Экос»  
(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой  
(наименование главы)  
деятельности ООО «НПО Экос»  
(содержание главы и ее разделов, параграфов)  
– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных  
Практические рекомендации.

**Перечень графического материала (или презентационного материала):**  
электронная презентация

**Консультанты по разделам ВКР (при наличии):**

**1** \_\_\_\_\_  
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)  
**2** \_\_\_\_\_  
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)  
**3** \_\_\_\_\_  
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

**Дата выдачи задания** « 15 » октября 2021 г.

**Задание согласовано и принято к исполнению:** «15 » октября 2021г.

доцент, к.э.н. Лапыгина Светлана Алексеевна  
(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Э-4-2, Мальцев Алексей Сергеевич  
(фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## Содержание

Введение	4
1. Теоретические аспекты маркетинговой деятельности предприятия	7
1.1 Роль маркетинга в деятельности современного предприятия	7
1.2 Сущность и особенности маркетинговой деятельности предприятия	12
1.3 Основные пути совершенствования маркетинговой деятельности предприятия	18
2. Анализ и оценка маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «НПО Экос»	24
2.2 Анализ маркетинговой среды ООО «НПО Экос»	29
2.3 Оценка маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос»	43
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос»	49
3.1 Выбор направлений совершенствования маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос»	49
3.2 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос»	58
Заключение	66
Список использованных источников	69
Приложения	73

## Введение

На современном этапе экономического развития в условиях ужесточения конкурентной борьбы и постоянных изменений внешней среды существенно повышается роль маркетинга как инструмента и фундамента развития любого предприятия, обеспечивающего его связь с рынком. В таких условиях повышается роль обоснованной маркетинговой политики, которая способствует росту возможностей предприятия адаптироваться к изменяющейся рыночной среде и оперативно корректировать свою производственную программу.

Поскольку маркетинговая деятельность предприятия охватывает абсолютно все стадии движения товара в условиях рынка, начиная с изучения потребностей покупателей и прогнозирования спроса, разработки ассортиментной политики и программ производства новых видов продукции, а также оказания услуг, связанных с доведением их до конечного потребителя и послепродажным обслуживанием, совершенствование маркетинговой деятельности направлено на максимальную адаптацию предприятия к рынку путем улучшения его стратегии и тактики маркетинга, в наибольшей степени ориентированных на потребителя.

Маркетинговая деятельность сегодня является неотъемлемой составляющей коммерческой деятельности любого предприятия. Маркетинг оказывает решающее влияние на все стороны его деятельности: формирование ассортиментной, товарной и ценовой политики, подбор персонала, технологий и оборудования, обеспечение качества и конкурентоспособности производимых товаров, а также конкурентные преимущества предприятия и многое другое. От успешного маркетинга зависят в решающей степени финансовые результаты деятельности предприятия.

Грамотная и взвешенная маркетинговая деятельность является не только средством реализации планируемого будущего предприятия, но и средством самовыражения и инструментом обеспечения его стабильного дохода. В

последнее время, основной акцент в ней делается на формирование ориентированной на рынок эффективной производственной системы, и распределение в соответствии с этим экономических и управленческих ресурсов предприятия.

Исследованию проблем совершенствования маркетинговой деятельности предприятия посвящены многочисленные труды зарубежных и российских ученых–экономистов: И. Ансоффа, И.А. Аренкова, Г. Ассель, ГЛ. Багиева, Б. Бергмана, С.Г. Божука, А.Г. Будрина, Е.Л. Голубкова, Г.С. Завьялова, И.И. Кретьева, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, А.М. Немчина, В.К. Попкова, М. Портера, В.Р. Прауде, Л.В. Пушкаревой, Д.В. Соловьева, И.Ж. Табурчак П. Четвертой, Дж. О'Шоннеси, Дж. Р. Эванс и др.

Вышесказанное подтверждает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, в рамках которой рассматриваются теоретические и практические аспекты совершенствования маркетинга на примере конкретного предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование, анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе было выбрано предприятие ООО «НПО Экос», основным видом деятельности которого является производство и переработка грибов.

Для достижения поставленной в работе цели были решены следующие задачи:

- рассмотреть сущность, цели, задачи и формы маркетинговой деятельности предприятия;
- исследовать особенности формирования маркетинговой политики предприятия и методы оценки ее эффективности;
- провести анализ маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос» с учетом факторов маркетинговой среды;

– дать рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос» с учетом тенденций изменения рынка.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были изучены действующие законодательные акты и инструктивно-методические положения Российской Федерации о предприятии и предпринимательской деятельности, научная литература, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «НПО Экос» за 2020-2021 гг.

Данная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 65 страниц печатного текста, включая 14 таблиц, 22 рисунка и содержит 2 приложения.

## **1. Теоретические аспекты маркетинговой деятельности предприятия**

### **1.1 Роль маркетинга в деятельности современного предприятия**

Термин «маркетинг» происходит от английского слова «market» и представляет собой систему управления производственно-сбытовой деятельностью современного предприятия, которая предполагает анализ конъюнктуры товарного рынка, выявление потенциальных рынков сбыта продукции, определение способов адаптации производства к изменениям потребительского спроса.

Маркетинг – это динамичное, сложное и многоплановое явление. Его рассматривают как процесс планирования производственно-сбытовой деятельности предприятия на основе изучения законов изменения рынка в целях реализации товаров и услуг и получения прибыли в условиях ужесточения конкуренции. Он позволяет определить оптимальные способы достижения целей предприятия по повышению конкурентоспособности на основе более полного выявления спроса на производимые товары и услуги, а также обеспечить достижение желаемых конечных результатов производства путем реализации мероприятий по улучшению товара и его ассортимента, совершенствованию ценовой политики, выбору наилучших каналов товародвижения, стимулированию сбыта и рекламы.

Под маркетингом понимают философию управления и хозяйствования предприятия в условиях рынка, а также комплексной системой организации производства и сбыта продукции, ориентированной на [21, с. 97]:

- а) полное удовлетворение потребностей покупателей;
- б) получение прибыли предприятия на основе мониторинга и прогнозирования тенденций развития рынка;
- в) формирования стратегии и тактики поведения предприятия на конкурентном рынке с помощью маркетинговых программ.



Таким образом, под маркетингом в настоящее время обычно понимается такая система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности предприятий на выпуск конкурентоспособных видов продукции в заранее установленных объемах и отвечающих определенным технико-экономическим характеристикам [14, с. 169]. При этом предполагается, что реализация намеченной ассортиментной структуры может обеспечить каждому предприятию получение высоких прибылей или прочное положение на рынке.

В основе маркетинга лежат такие ключевые понятия как: спрос, продукт, потребность, желание, обмен и сделка, поскольку спрос на рынке на конкретные виды продукции возникает под воздействием потребностей, проявляющихся в определенных желаниях и подкрепленных денежными возможностями потенциальных покупателей, которые способны совершить сделку купли-продажи с производителем продукции (или обмен). Это объясняет утверждение экспертов, что именно маркетинг ориентирует экономику на удовлетворение множества постоянно меняющихся во времени потребностей большого количества потребителей.

Соответственно вышесказанному, современная концепция маркетинга заключается в том, что потребительский спрос и тенденции (или динамика) его изменений обуславливают производственную и сбытовую деятельность предприятия. Помимо этого, основной задачей маркетинга является выявление неудовлетворенных запросов покупателей для того, чтобы перестроить имеющееся производство на обеспечение удовлетворения выявленных запросов потребителей.

Иначе говоря, современная концепция маркетинга регламентирует производство продукции на предприятии в том объеме и ассортименте, которые востребованы рынком и нужны потребителям, т.е. ориентирует производство продукции на успешный сбыт. Поэтому служба маркетинга каждого предприятия на основе исследования деловой конъюнктуры рынка и деталь-

ного анализа состояния и динамики спроса делает экономическое обоснование необходимости производства того или иного вида продукции, оценивая его прибыльность и перспективность с позиции повышения конкурентоспособности предприятия и развития конкурентных преимуществ.

Отсюда становится понятен основной принцип маркетинга: изучение и активное приспособление производства продукции к требованиям рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него.

Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя [19, с. 164]:

- изучение спроса (текущего и перспективного) на конкретный товар на определенном рынке или его сегменте, требований потребителей к товару: его качеству, новизне, технико-экономическим и эстетическим характеристикам, уровню цены и другим ориентирам, включая возможные каналы сбыта;
- составление, исходя из комплексного учета рыночного спроса программы маркетинга по продукту (или группе продукта), в которой на основе анализа всех необходимых факторов рассматриваются возможные издержки производства конкретного продукта
- установление верхнего предела цены товара и рентабельности его производства;
- разработку на основе программ маркетинга инвестиционной политики предприятия, расчет полных издержек производства и уровня рентабельности деятельности предприятия;
- определение конечного результата хозяйственной деятельности предприятия: выручки и чистой прибыли после вычета стоимости материальных затрат, оплаты труда, уплаты всех видов налогов и отчислений, включая проценты за кредит.

Важная особенность маркетинга как управленческой деятельности состоит в том, что он предполагает принятие решений на базе многовариантных экономических расчетов с использованием компьютерной техники и

ориентирован на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования предприятия в настоящем и развития предприятия в будущем [8, с. 173].

Основными целями маркетинга на предприятии являются [19, с. 152]:

- 1) обеспечение максимально возможного объема продаж и максимизации прибыли с помощью различных стратегий и способов продвижения продукции;
- 2) выявление существующих потребностей рынка и предложение ассортимента продукции, максимально полно их удовлетворяющего.

В соответствии с указанными целями к числу основных задач эксперты относят: комплексное изучение рынка; выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребителей; планирование товарной и ценовой политики предприятия; формирование спроса, планирование сбыта и способов продвижения продукции, организация маркетинговой деятельности и пр.

В зависимости от характера рыночного спроса эксперты сегодня выделяют такие виды маркетинга как: конверсионный, стимулирующий, развивающий, поддерживающий и противодействующий маркетинг, а также ремаркетинг (рис.1.1) [16, с. 198].

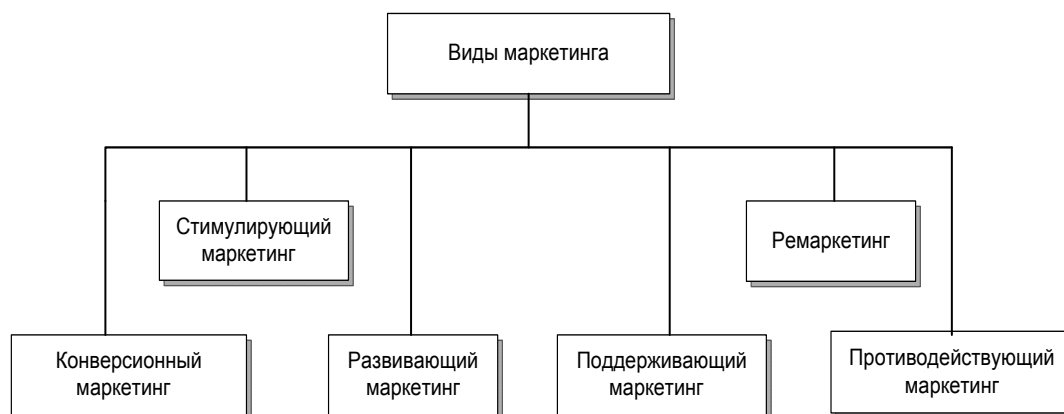


Рисунок 1.1 – Основные виды маркетинга

В условиях крайне низкого (отрицательного) спроса применяется конверсионный маркетинг, основной задачей которого является изменение нега-

тивного отношения потребителей к продукции или услуге. По мнению экспертов, наиболее действенными инструментами конверсионного маркетинга являются: переделка (обновление) продукта, более эффективное его продвижение или снижение цены.

Развивающий маркетинг имеет место в случае формирующегося спроса на какие-то виды продукции или услуг. Его основной задачей считается превращение потенциального спроса со стороны потребителей в реальный спрос на конкретные товары или услуги.

Поддерживающий маркетинг имеет место при наличии уже достаточно высокого уровня спроса на какие-то виды продукции или услуг, и предполагает реализацию мероприятий по его сохранению. Основное внимание при этом уделяется мониторингу тех факторов, которые могут изменить уровень спроса. Инструментами поддерживающего маркетинга являются: стимулирование сбытовой деятельности, поддержание необходимого объема продаж, проведение гибкой политики цен, осуществление контроля над издержками и пр. [21, с. 174].

Ремаркетинг применяется в том случае, когда спрос на какие-то виды продукции или услуг снижается ниже уровня предшествующего периода, то есть нуждается в оживлении. В рамках ремаркетинга возможно создание нового жизненного цикла исчезающей с рынка продукции или услуги путем поиска новых возможностей.

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что маркетинг играет важную роль в деятельности современного предприятия, поскольку предполагает постоянные исследования конъюнктуры рынка и динамики спроса, на основе которых оценивается перспективность и эффективность производства каких-либо видов продукции или услуг.

## 1.2 Сущность и особенности маркетинговой деятельности предприятия

Маркетинговая деятельность предприятия состоит в изучении рынка для оценки существующей и выявления прогнозной величины спроса на производимые им виды продукции или услуг с целью повышения конкурентоспособности предприятия путем увеличения объема продаж (увеличения доли на рынке или укрепления позиции предприятия) и повышения эффективности деятельности.

Осуществление маркетинговой деятельности является объективной необходимостью ориентации научно-технической, производственной и сбытовой деятельности предприятия на предмет рыночного спроса, потребностей и требований потребителей.

Маркетинговая деятельность современного предприятия затрагивает широкий круг вопросов и представляет собой комплекс мероприятий, ориентированных на [21, с. 419]:

- анализ внешней (по отношению к предприятию) среды, в которую входят рынки, источники снабжения и многое другое. Анализ позволяет выявить факторы, содействующие коммерческому успеху или создающие препятствие этому. В результате анализа формируется банк данных для принятия обоснованных маркетинговых решений;
- анализ потребителей, как актуальных (действующих, покупающих продукцию предприятия), так и потенциальных (которых еще требуется убедить стать актуальными). Данный анализ заключается в исследовании демографических, экономических, географических и иных характеристик людей,
- имеющих право принимать решение о покупке, а также их потребностей в широком смысле этого понятия и процессов приобретения как нашего, так и конкурирующего товаров;
- изучение существующих и планирование будущих товаров, то есть разработка концепций создания новых товаров или модернизации ста-

рых, включая ассортимент их и параметрические ряды, упаковку и т.д. устаревшие, не дающие заданной прибыли товары, снимаются с производства и экспорта;

- планирование товародвижения и сбыта, включая создание, если это необходимо, соответствующих сбытовых сетей со складами и магазинами, а так агентских сетей;
- обеспечение формирования спроса и стимулирования сбыта (фосстис) путем комбинации рекламы, личной продажи, престижных некоммерческих мероприятий и разного рода экономических стимулов, направленных на покупателей, агентов и непосредственных продавцов;
- обеспечение ценовой политики, заключающейся в планировании систем и уровней цен на экспортируемые товары, определении «технологии» использования цен, сроков кредита, скидок и т.д.;
- удовлетворение технических и социальных норм страны, импортирующей товары предприятия, что означает обязанность обеспечить должные уровни безопасности использования товара и защиты окружающей среды; соответствие морально-этическим правилам; должный уровень потребительских свойств товара;
- управление маркетинговой деятельностью (маркетингом) как системой, т.е. планирование, выполнение и контроль маркетинговой программы и индивидуальных обязанностей каждого участника работы предприятия, оценка рисков и прибылей, эффективности маркетинговых решений.

Вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что маркетинговая деятельность должна [21, с. 419]:

- 1) обеспечить предприятие достоверной и своевременной информацией о состоянии внешней среды, т.е. о текущем состоянии рынка, его структуре и динамике изменения спроса на конкретные виды товаров/услуги, предпочтениях и вкусах покупателей;

- 2) оказать необходимое с позиции роста конкурентоспособности предприятия воздействие на потребителей, обеспечивая максимально возможное в данных условиях увеличение спроса на производимую продукцию;
- 3) сформировать такую структуру продуктового портфеля предприятия, которая в наибольшей степени удовлетворяет запросы рынка, опережая при этом своих конкурентов.

В соответствии с этим, основными целями маркетинговой деятельности предприятия можно считать (рис. 1.2):

- 1) обеспечение максимально высокого уровня потребления;
- 2) обеспечение покупателям максимально широкого выбора;
- 3) достижение максимальной потребительской удовлетворенности;
- 4) повышение качества жизни потребителей.

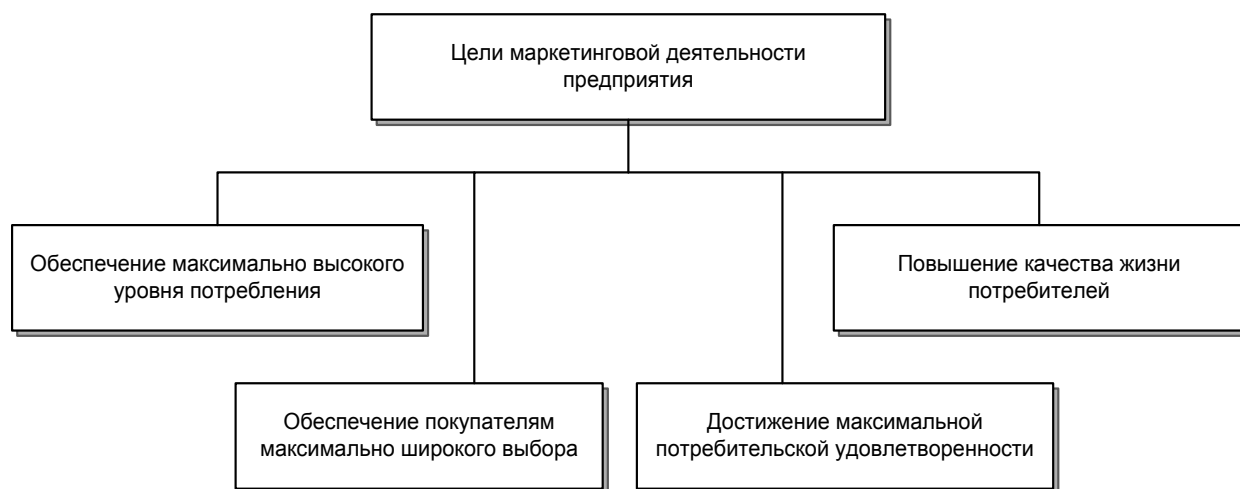


Рисунок 1.2 – Цели маркетинговой деятельности предприятия

Маркетинговая деятельность предприятия охватывает разработку маркетинговой концепции, а так же ценообразование, продвижение продукции на рынок и ее сбыт.

Первый шаг при планировании маркетинговой деятельности предприятия является разработка стратегии маркетинга, которая представляет собой общий план деятельности для выведения на рынок нового продукта или ус-

луги. На первом этапе разработки стратегии необходимо выявить группы потребителей, на запросы которых предприятие будет ориентироваться в своей коммерческой деятельности.

Маркетинговая стратегия – это развернутый план по достижению поставленных маркетинговых целей. Основная задача при создании работающей маркетинговой стратегии – это выработка четкого понимания необходимых для достижения целей ресурсов и выбор правильных направлений усилий и методов работы [23, с. 51].

Маркетинговая стратегия формируется на основе анализа рыночной ситуации [11, с. 157]. В зависимости от целей, которые поставило перед собой предприятие, и средств для их достижения различают следующие виды маркетинговых стратегий (рис. 1.3) [16, с. 138]:

1. Завоевание доли на рынке или ее расширение до заданных показателей (массы и нормы прибыли), при которых бы обеспечивались эффективность и рентабельность производства. Завоевание определенной доли рынка или сегмента на нем производится посредством выпуска и внедрения нового продукта, формирования у потребителя новых потребностей. А расширение занимаемой на рынке доли своей традиционной продукцией подразумевает вытеснение с рынка конкурента.

2. Стратегия инновации подразумевает создание таких изделий, которые на рынке еще не имеют аналогов, то есть товаров принципиально новых, которые ориентированы на еще неизвестные (неосознанные) потребности.

3. Инновационная имитация. Подразумевает не создание новшеств, а их копирование в соответствии с разработками конкурентов.

4. Дифференциация продукции. Подразумевает усовершенствование, модификацию традиционных товаров, которые выпускает предприятие.

5. Снижение производственных издержек. Направление стратегии – это повышение конкурентоспособности выпускаемых товаров посредством ценового соперничества (реализация продукции по сниженным ценам за счет внедрения новшеств в процесс производства и, соответственно, снижения себе-



стоимости). Виды маркетинговых стратегий в плане снижения издержек: уменьшение расходов на рекламу, НИОКР, обслуживание, внедрение новых технологий или экономичного оборудования и т.п.

6. Стратегия выжидания. Целесообразно ее использовать в том случае, когда тенденции спроса на продукцию и развития конъюнктуры не определены. В таком случае предприятие предпочитает воздержаться от того, чтобы внедрить свой продукт на рынок, предварительно изучая действия своих конкурентов. Если возникает устойчивый спрос, то крупной фирме будет легко в сжатые сроки развить массовое производство товара и наладить сбыт, подавив тем самым небольшую конкурирующую фирму-новатора.

7. Индивидуализация потребителя. Особо широко данная стратегия используется теми фирмами, которые выпускают производственное оборудование, ориентированное на индивидуальные заказы покупателя, а также на разработанные им спецификации и проекты.

8. Интернационализация. Эта стратегия представляет собой систематическую и планомерную обработку иностранных рынков сбыта.

9. Кооперация. Предполагает сотрудничество с другими предприятиями на взаимовыгодной основе. Широко распространенная форма такой стратегии – это создание совместных интернациональных корпораций.

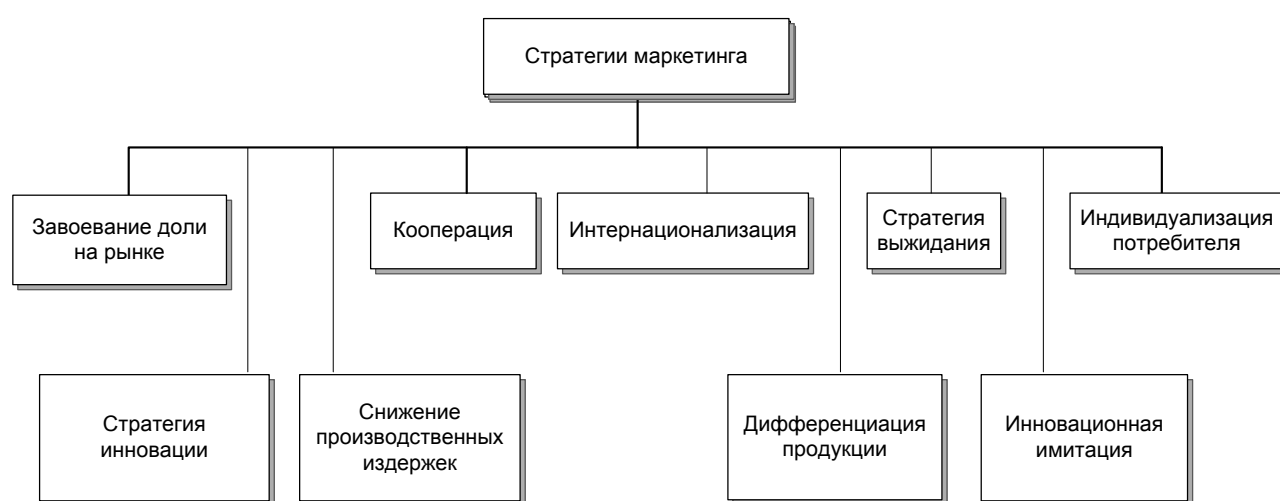


Рисунок 1.3 – Виды маркетинговых стратегий

Стратегия снижения производственных издержек. Эта стратегия делает опору на эффективность труда и подразумевает тщательную проверку за устойчивыми расходами, тщательную разработку новых товаров, инвестиции в производство, невысокие маркетинговые коммуникационные издержки. В этой стратегии главная роль отводится производству, и в зоне пристального внимания находятся издержки, которые должны быть более низкие по соотношению с конкурентами.

Политика снижения издержек служит в какой-то степени защитой предприятия от тех поставщиков, которые стремятся неоправданно повысить свои цены.

Главной целью стратегии дифференциации заключается в стремлении придать товарам или услугам такие отличительные свойства, которых нет у конкурентов, и которые смогут привлечь и заинтересовать покупателей. Дифференциация может принимать различные формы (имидж маркетинг, внешний вид, послепродажный сервис технологическое совершенство) также она рассчитывает, преимущественно, отчетливую организацию маркетинга, координацию действий НИОКР, производства и маркетинг.

Таким образом, маркетинговая стратегия – широкомасштабная программа достижения главнейших маркетинговых целей предприятия. Ее разработка предполагает определение целевого сегмента рынка, разработку адекватного ему комплекса маркетинга, определение временных периодов к основным мероприятиям и решение вопросов финансирования.

В экономической литературе, используя иерархический подход, выделяют 3 основных уровня маркетинговой стратегии предприятия: общие (или корпоративные) стратегии маркетинга, деловые и функциональные (или инструментальные) стратегии маркетинга [27, с. 141].

Корпоративная стратегия маркетинга как общая стратегия определяет вектор развития предприятия и ассортимента, отражает основные амбиции предприятия в отрасли и задает правильные приоритеты всей маркетинговой деятельности.

Таким образом, маркетинговая стратегия предприятия призвана характеризовать долгосрочные цели предприятия, обеспечивать координацию маркетинговой деятельности с другими функциональными видами деятельности и, наконец, согласовывать различные виды маркетинговых решений.

Маркетинговая деятельность не только способствует росту возможностей предприятия приспосабливаться к изменяющейся рыночной ситуации, но и также помогает ему управлять рынком, особенно на непродолжительный период времени. Крупнейший американский специалист по маркетингу Ф. Котлер особо указывал на то, что основные усилия предприятия должны быть направлены на повышение качества продукции и услуг, поскольку потребители большее значение придают качеству продукции, чем удовлетворению конечной потребности [14, с. 129]. Наряду с этим, концепция маркетинга должна предусматривать возможность активизации продажи товаров, но при этом не рассматривает ее как основное средство воздействия на покупателя. Такое положение объясняется тем, что нельзя побуждать покупателей к приобретению товаров, не оправдывающих их ожидания, не удовлетворяющих должным образом их потребностей

### **1.3 Основные пути совершенствования маркетинговой деятельности предприятия**

Поскольку маркетинговая деятельность предприятия охватывает абсолютно все стадии движения товара в условиях рынка, начиная с изучения потребностей покупателей и прогнозирования спроса, разработки ассортиментной политики и программ производства новых видов продукции, а также оказания услуг, связанных с доведением их до конечного потребителя и послепродажным обслуживанием, совершенствование маркетинговой деятельности направлено на максимальную адаптацию предприятия к рынку путем улучшения его стратегии и тактики маркетинга, в наибольшей степени ориентированных на потребителя.

В соответствии с этим, основные пути совершенствования маркетинговой деятельности предприятия некоторые эксперты предлагают разделить на две группы: стратегические и тактические.

Стратегические пути совершенствования маркетинговой деятельности современного предприятия представляют собой изменение подхода управления, а тактические – перераспределение функций и модифицирование структуры службы маркетинга.

Предваряет разработку маркетинговой стратегии маркетинговый анализ внешней и внутренней среды функционирования организации – процесс, включающий исследование макро- и микроэкономического окружения предприятия и внутренний маркетинговой среды предприятия.

В рамках исследования внешнего окружения предприятия и внутренний маркетинговой среды предприятия осуществляется:

- изучение потребителя и мотивов его рыночного поведения;
- анализ рынка предприятия;
- анализ каналов сбыта;
- исследование деятельности в области рекламы;
- анализ объема продаж;
- исследование конкурентов;
- изучение производимого продукта;
- определение самых эффективных методов продвижения товара.

Целями такого исследования могут быть: выявление наиболее и наименее развитых направлений функционирования предприятия и подготовка с учетом этого необходимой информации для разработки и выбора маркетинговой стратегии; определение маркетинговых требований к бизнес-процессам и структуре предприятия [27, с. 136]. По результатам проведенного исследования осуществляется подготовка заключения о результатах анализа в отношении самого предприятия и рынка в целом.

Для анализа среды функционирования предприятия применяются различные модели маркетинга (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Применение моделей маркетинга для анализа среды функционирования предприятия

Модель маркетинга	Использование модели для проведения анализа маркетинговой среды
Матрица «рост/доля рынка» (БКГ)	Оценка инвестиционной привлекательности различных вариантов маркетинговых возможностей организации
Модель сбалансированных показателей (Д. Каплан)	Выявление сбалансированности показателей и существующих сбоев в деятельности организации, наиболее прибыльных и наиболее «слабых» направлений развития бизнеса
Анализ цепочки ценностей М. Портера	Детальное рассмотрение бизнес-процессов предприятия, деление их на более мелкие, определение тех из них, которые приносят наибольшую ценность
SWOT-анализ среды организации	Оценка сильных и слабых сторон в деятельности организации и возникающих в связи с этим возможностей и угроз
Модель оценки видов бизнеса (Дженерал Электрик / Мак Кинси)	Более глубокая оценка приоритетных функций организации
Модель исследования основных конкурентных сил (М. Портер)	Выявление бизнес-процессов, развитие которых будет способствовать более эффективной защите от конкурентов, возможности влиять на их действия с пользой для себя
Модель бенчмаркинга	Сравнение деятельности анализируемой организации с другими в отрасли, либо с теми, которые являются признанными лидерами в своих областях

Как можно видеть из табличных данных, теория и методология современного маркетинга предлагает довольно широкий спектр методов и моделей, позволяющих описать и произвести оценку маркетинговой деятельности предприятия с учетом тех факторов, которые выделяются в качестве ключевых для каждого конкретного случая. При этом некоторые из них способны отражать не только параметры, фиксирующие текущее состояние предприятия, действующего в определенном рыночном пространстве, но и определять его динамические характеристики, что особенно важно с точки зрения выработки адекватных маркетинговых решений, направленных на развитие предприятия в будущем с помощью развития его конкурентных преимуществ.

Поскольку, основная задача маркетинговой деятельности предприятия – отражать и усиливать все тенденции по совершенствованию производства товаров и услуг, целесообразно постоянно проводить оценку эффективности маркетинговой деятельности предприятия путем расчета различных показателей, которые отражают прибыльность от коммерческой деятельности и конкурентоспособность, а также степень соответствия маркетинговой деятельности изменяющимся условиям окружающей среды.

Определение экономической эффективности маркетинговой деятельности необходимо также для того, чтобы выявить факторы, влияющие на показатель эффективности маркетинговой деятельности, их взаимозависимость, если она есть, характер их влияния на показатель эффективности, выявить резервы повышения эффективности.

Г. Ассель предлагает оценивать эффективность маркетинговой деятельности, как эффективность затрат на маркетинг. При этом с помощью экономико-статистических методов исследуется зависимость между затратами на маркетинг и результатом – объемом продаж или прибылью [7, с. 803].

Некоторые российские ученые – В.В. Живетин, В.Л. Самохвалов, Н.П. Чернов, И.А. Ферапонова – считают, что эффективность маркетинговой политики по отношению к конкретному предприятию складывается из результатов совершенствования производственно-сбытовой деятельности по следующим основным направлениям: оптимальное использование потенциала рынка, в том числе для нового продукта; повышение достоверности прогнозных оценок; нахождение сегмента рынка данного товара; повышение точности анализа сбалансированности рынка и др. [16, с. 33].

В то же время, Л.В. Балабанова предлагает качественно оценивать эффективность маркетинга по следующим направлениям: покупатели, маркетинговые интеграции, стратегическая ориентация, адекватность информации, оперативная эффективность, не определяя систему показателей оценки этих направлений и алгоритм их расчета [28, с.27].

Большинство практиков в настоящее время упрощенно определяют

эффект маркетинговой деятельности предприятия по темпам роста объемов продаж и прибыли, не учитывая при этом влияние его производственного потенциала [7, с. 719].

В широком смысле экономическая эффективность маркетинговой деятельности может быть определена как отношение эффекта (результата) от проведения маркетинговой деятельности ко всем затратам, сопровождающим этот процесс.

Оценка эффективности маркетинговой деятельности является весьма сложной задачей – не всегда предоставляется возможность выразить количественный эффект, получаемый за счет маркетинговых мероприятий. Наиболее распространен на практике подход оценки эффективности маркетинга по увеличению продаж и прибыли, – другим важным критерием является достижение поставленной цели [27, с. 138].

В настоящее время количественные методы в маркетинговых исследованиях применяются все чаще, и уже разработано достаточно много моделей, дающих возможность определить важнейшие параметры рыночной деятельности. Используется несколько групп количественных методов при оценке маркетинговой деятельности, которые отражены на рис. 1.4 [9, с. 97].

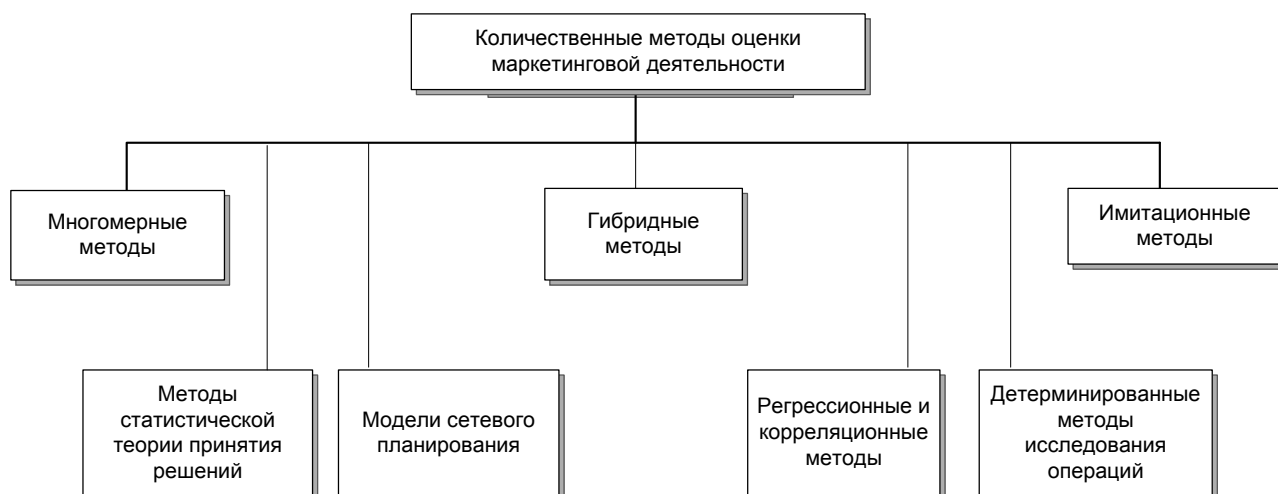


Рисунок 1.4 – Количественные методы оценки маркетинговой деятельности предприятия

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что в широком смысле экономическая эффективность маркетинговой деятельности предприятия может быть определена как:

1) отношение эффекта (результата) от проведения маркетинговой деятельности предприятия ко всем связанным с ней затратам;

2) относительный многообразный (по всем этапам процесса маркетинга) результат, отвечающий конечным и промежуточным целям осуществления маркетинговой деятельности предприятия;

3) отдача затрат, связанных с маркетинговой деятельностью предприятия, которая может оцениваться в виде отношения полученного эффекта к затратам всех необходимых ресурсов для организации и осуществления маркетинговой деятельности.



## 2. Анализ и оценка маркетинговой деятельности ООО «Дон – Полимер»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «НПО Экос»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрана компания ООО «НПО Экос», специализирующаяся на выращивании и переработке грибов. Сведения о регистрации предприятия ООО «НПО Экос» и ее реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ООО «НПО Экос»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «НПО Экос»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «НПО Экос»
Юридический адрес:	394033, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Минская, 16, оф. 2
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации юридического лица ООО «НПО Экос» зарегистрировано 05 октября 2016 года Межрайонной инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №4 по Воронежской области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1163668108229
Размер уставного капитала:	10 000 рублей
Основной вид деятельности:	Выращивание грибов и трюфелей; Выращивание семян масличных культур; Предоставление услуг в области растениеводства; Прочие виды.
ИНН	3627029847
КПП	362701001
Генеральный директор	Мельников Дмитрий Иванович
Официальный сайт	<a href="https://ecosgrib.ru/">https://ecosgrib.ru/</a>
Телефон/факс	+7 (4732) 266-111

Цель создания компании ООО «НПО Экос» – обеспечение экономически эффективного производства грибной продукции широкой номенклатуры.

ООО «НПО Экос» начинало свою деятельность в небольшом помещении с производства субстратных блоков для выращивания грибов вешенки на

садовых участках, в домашних условиях и в теплицах. По мере увеличения дохода ООО «НПО Экос» смогло купить производственное здание, привлечь кредитные средства для проведения его реконструкцию и приобрести комплекс оборудования, как для выращивания, так и для регулирования системы микроклимата выращивания грибов.

Развитие и совершенствование технической базы производства позволило ООО «НПО Экос» изменить ассортимент выпускаемой продукции. Если до 2005 года оно производило в основном субстратные блоки для выращивания грибов вешенки, то с 2007 года практически полностью перешло на производство грибов вешенки.

Стремление ООО «НПО Экос» поставлять свою продукцию в предприятия продуктового сетевого ритейла привело к покупке упаковочного автомата, что повлияло на структуру реализуемой продукции: значительно повысился удельный вес свежих грибов в упаковке.

Объем производства и реализации грибов вешенки ООО «НПО Экос» в 2008 году превысил 300 т, вследствие чего оно смогло поставлять свою продукцию в торговую розничную сеть стабильно и большими партиями. Однако крупные предприятия продуктового сетевого ритейла заинтересованы в комплексных поставках грибов вешенки и шампиньонов, поэтому с целью совершенствования системы сбыта и улучшения своего положения на грибном рынке ООО «НПО Экос» стало кооперироваться в 2009 году с производителями шампиньонов.

В рамках такой горизонтальной кооперации по ассортименту (ООО «НПО Экос» с производителями шампиньонов) осуществляется совместная поставка грибов розничным предприятиям.

При этом выигрывают как мелкие производители шампиньонов, которые не имеют упаковочных автоматов и не могут поставлять свою продукцию в супермаркеты, так и ООО «НПО Экос», которое получает дополнительную прибыль от сортировки и упаковки шампиньонов.

Сегодня ООО «НПО Экос» – это динамично развивающееся современное предприятие, специализирующееся на производстве и переработке грибной продукции.

Имущественный комплекс предприятия состоит из:

- земельного участка общей площадью 12 450 м<sup>2</sup> и расположенных на нем производственных и административного здания;
- административное здание общей площадью 105,6 м<sup>2</sup>;
- производственные помещения общей площадью 287 м<sup>2</sup>;
- складские помещения общей площадью 50,6 м<sup>2</sup>.

В настоящее время номенклатура поставляемой ООО «НПО Экос» продукции включает в себя:

- свежие грибы вешенки обыкновенной;
- свежие грибы шиитаке;
- свежие грибы вешенки королевской;
- свежие грибы опенок зимний;
- маринованные и соленые грибы.

ООО «НПО Экос» периодически (по заказам потребителей) производит и субстратные блоки для выращивания грибов вешенки, однако их доля в общем объеме реализуемой продукции не очень велика.

За двадцать лет существования ООО «НПО Экос» его персонал смог не только увеличить объем выпуска продукции в несколько раз, но и значительно повысить ее качество и ассортимент, что позволило предприятию увеличить количество постоянных потребителей.

Технологии производства и контроля качества позволяют ООО «НПО Экос» выпускать продукцию с потребительскими свойствами, соответствующими требованиям стандартов. Политика ООО «НПО Экос» в области качества – соблюдение российских нормативов.

Динамику развития производства и реализации продукции ООО «НПО Экос» отражают данные табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Краткая характеристика этапов развития ООО «НПО Экос»

Год	Содержание этапа	Сумма активов, млн. руб.			Общая площадь, кв. м.			Производство мощности, т/год	
		На начало этапа	В конце этапа	Темп роста, %	На начало этапа	В конце этапа	Темп роста, %	Субстрат	Грибы
2001	Покупка здания и переоборудование под субстратный цех	0	2	-	0	350	-	840	-
2002	Реконструкция здания субстратного цеха Строительство дополнительных инкубационных камер и тоннелей пастеризации Строительство склада для хранения сырья	2	16	800	350	1676	479	1920	-
2003	Покупка здания и переоборудование под выростной цех	16	24	150	1676	2269	135	1920	72
2004	Создание механизированной системы фасовки субстратных блоков (введены в эксплуатацию две набивочные машины)	24	29	122	2269	2269	100	1920	72
2005-2006	Строительство паровой котельной на твёрдом топливе. Создание автоматизированной системы управления обработкой субстрата	29	38	132	2269	2269	100	1920	288
2006-2008	Покупка здания и переоборудование в выростной цех. Строительство газовой котельной и газопровода	38	79	207	2269	3869	170	1920	288
2007	Создание цеха сортировки и фасовки грибов	79	83	105	3869	3869	100	1920	450
2009-2010	Создание системы охлаждения воздуха.	83	104	125	3869	3869	100	1920	780
2011-2015	Создание системы утилизации отходов.	104	123	21	3869	3869	-	3150	1050
2015-2020	Создание системы автоматизированного управления климатом.	123	149	24	3869	3869	-	3150	2175

Основными потребителями выпускаемой ООО «НПО Экос» грибной продукции в настоящее время являются предприятия общественного питания (рестораны, кафе и пр.), крестьянско-фермерские хозяйства, предприятия се-

тевого ритейла: ЗАО «Тандер»; ООО «Локарно»; ЗАО «Лето»; КФХ «Бортъ»; ИП Бородкин Н.В. и другие.

Наибольший объем продаж ООО «НПО Экос» приходится на ЗАО «Тандер» – управляющую компанию сети универсамов «Магнит».

Высокое качество выпускаемой ООО «НПО Экос» грибной продукции обеспечивается за счет:

- работы высокопрофессионального персонала;
- использования высококачественных материалов от надежных поставщиков;
- применения современного технологического оборудования;
- постоянного контроля за технологическими и организационными процессами, связанными с производством и продажей продукции.

Достижению указанных результатов предшествовала большая работа по созданию современного производства субстратных блоков по выращиванию грибов.

Субстрат производится с помощью самой перспективной на сегодняшний день технологии обработки – аэробной ферментации в тоннелях, при этом на всех этапах производства ведется контроль качества по физико-химическим и микробиологическим показателям.

В настоящее время ООО «НПО Экос» представляет собой целый комплекс по производству субстрата и выращиванию грибов, размещенный в 4-х производственных зданиях общей площадью около 4000 кв. метров. Производственные мощности ООО «НПО Экос» позволяют выращивать более 1000 т грибов в год.

Численность персонала ООО «НПО Экос» в настоящее время составляет 32 человека, подавляющее большинство из которых высококвалифицированные специалисты и энтузиасты своего дела. Менеджеры предприятия исповедуют инновационный подход, находятся в поисках наилучшего ассортимента, поэтому гибко и оперативно реагируют на изменения конъюнктуры рынка.

Следует отметить, что с начала деятельности ООО «НПО Экос» практически всю заработанную прибыль руководство предприятия стремилось вкладывать в развитие производства, строительство производственных помещений, модернизацию оборудования, расширению ассортимента и повышению качества продукции.

Благодаря этому, компания смогла в 2018 году выйти на качественно новый уровень производства, повысить уровень его механизации и автоматизации.

Производственное подразделение предприятия ООО «НПО Экос» размещается в трех производственных цехах (рисунок 2.1).

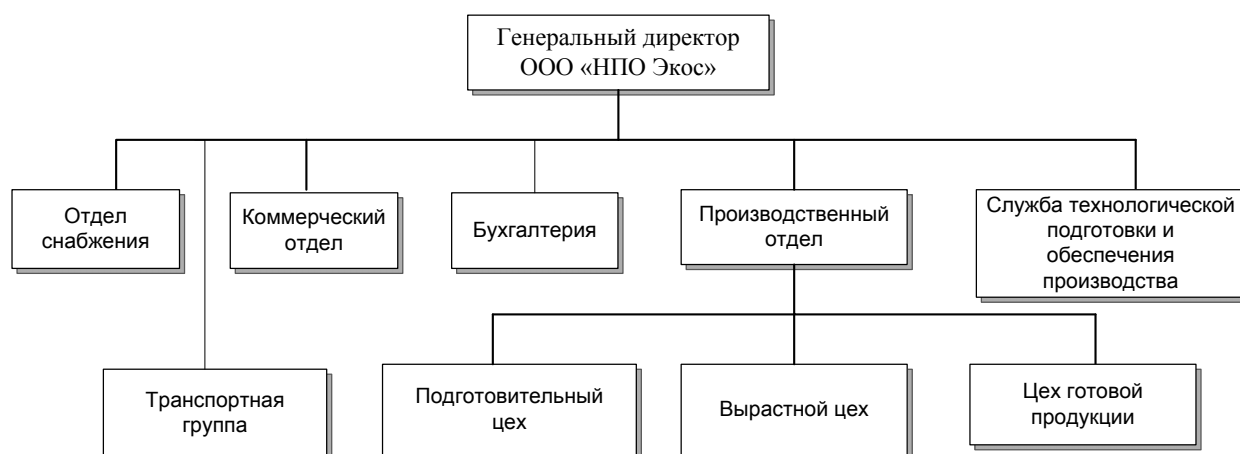


Рисунок 2.1 – Укрупненная организационная структура  
ООО «НПО Экос»

Успех предприятия ООО «НПО Экос» базируется на учете интересов клиента и высоком уровне коммерческой, технической, финансовой и юридической компетентности специалистов в производстве и реализации продукции.

Для реализации готовой продукции исследуемое предприятие ООО «НПО Экос» использует как прямые, так и косвенные каналы сбыта.

У ООО «НПО Экос» имеются следующие виды каналов сбыта:

- собственная сбытовая сеть;
- предприятия розничной торговли;

- фермерские хозяйства;
- индивидуальные потребители.

Сегментирование продукции ООО «НПО Экос», реализуемой по разным каналам сбыта в 2021 году, отражено на рисунке 2.11.

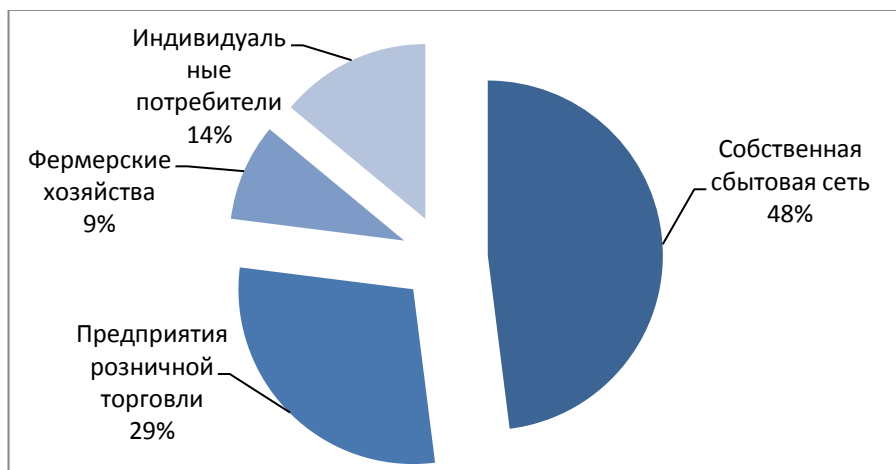


Рисунок 2.2 – Сегментирование реализованной продукции ООО «НПО Экос» по каналам сбыта в 2021 году

Изменение структуры расходов ООО «НПО Экос» за 2020-2021 гг. отражено в таблице 2.2. Согласно табличным данным, в структуре расходов ООО «НПО Экос» преобладает себестоимость, удельный вес которой составляет более 90%, а на долю коммерческих и управленческих расходов – приходится немногим более 4%.

Таблица 2.2 – Изменение расходов ООО «НПО Экос» за 2020-2021 гг.

Наименование расходов	Сумма, тыс. руб.		Структура, %		Изменение 2021г/2020г.	
	2020г.	2021г.	2020г.	2021г.	тыс. руб.	%
Себестоимость продаж	224717	230262	91,74	91,35	5545	102,47
Коммерческие расходы	10121	11103	4,14	4,40	982	109,70
Управленческие расходы	10104	10712	4,12	4,25	608	106,02
Полная себестоимость	244942	252077	100,00	100,00	7135	102,91

Как можно видеть в таблице 2.2, структура расходов ООО «НПО Экос» практически не изменилась в анализируемом периоде: на 0,39% сократился

удельный вес себестоимости продаж, соответственно, на 0,26% выросли коммерческие расходы, а на 0,13% – управленческие расходы.

Структуру расходов предприятия ООО «НПО Экос» в 2021 году отражает рисунок 2.3.

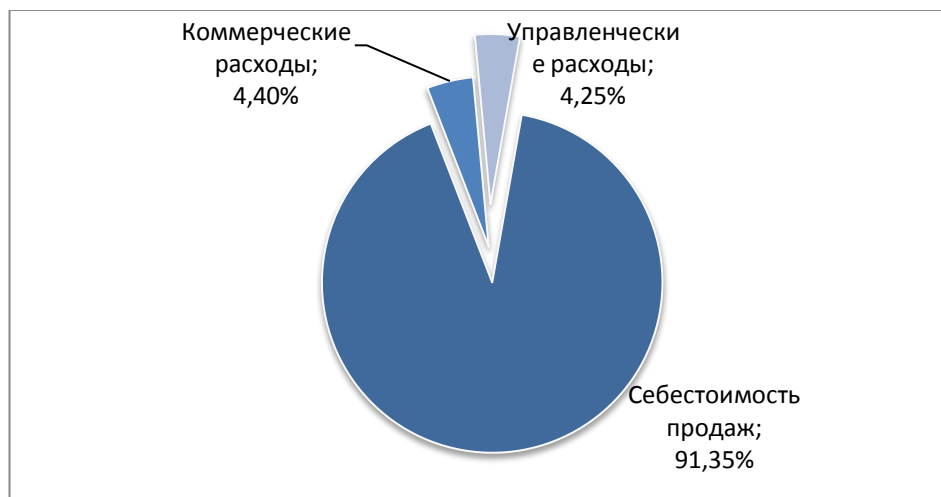


Рисунок 2.3 – Структура расходов ООО «НПО Экос» в 2021 году

Сокращение удельного веса себестоимости продаж в структуре расходов ООО «НПО Экос» в 2021 году сопровождалось ростом ее абсолютной величины на 5545 тыс. руб. или на 2,47%.

Сравнение темпов роста величины себестоимости продаж, коммерческих и управленческих расходов предприятия ООО «НПО Экос» в 2021 году по сравнению с 2020 годом иллюстрирует рисунок 2.4.

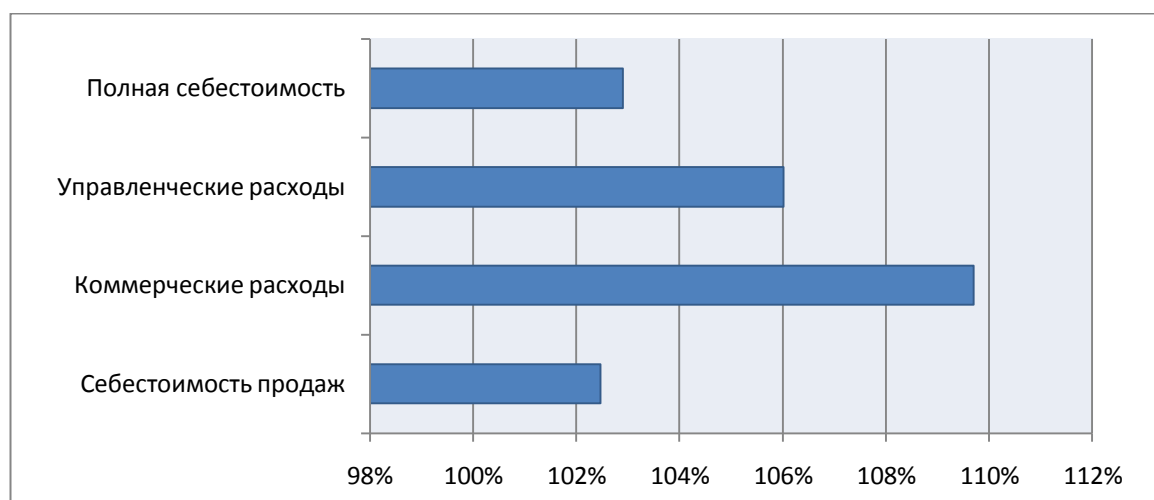


Рисунок 2.4 – Сравнение темпов роста статей расходов ООО «НПО Экос» в 2021 году по сравнению с 2020 годом



Согласно данным рисунка, самые высокие темпы роста характерны для коммерческих расходов предприятия, которые составляют 109,7%.

Анализ доходов и расходов исследуемого предприятия ООО «НПО Экос» за 2020-2021 гг. позволяет сделать вывод о том, что их изменение характеризуется положительной динамикой, однако темпы роста расходов опережают темпы роста выручки, что можно рассматривать как неблагоприятный фактор.

Динамика изменения выручки, себестоимости и чистой прибыли ООО «НПО Экос» за 2020–2021 гг. представлена на рисунке 2.5

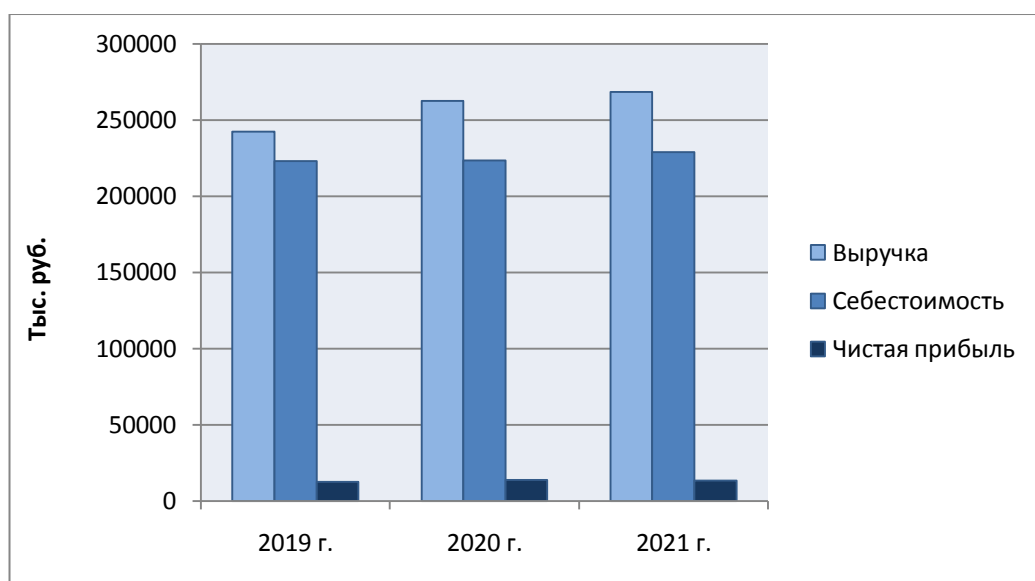


Рисунок 2.5 – Динамика изменения выручки, себестоимости и чистой прибыли ООО «НПО Экос» за 2020–2021 гг.

Несмотря на то, что величина выручки ООО «НПО Экос» увеличилась в 2021 году по сравнению с 2020 годом, темп ее роста уступает темпу роста себестоимости, что отрицательно сказалось на величине полученной чистой прибыли предприятия.

Основными причинами увеличения себестоимости продукции ООО «НПО Экос» в 2021 году стал рост материалоемкости продукции, общехозяйственных и коммерческих расходов.

Укрупненную структуру себестоимости продукции ООО «НПО Экос» (по данным 2021 года) иллюстрирует рисунок 2.6.

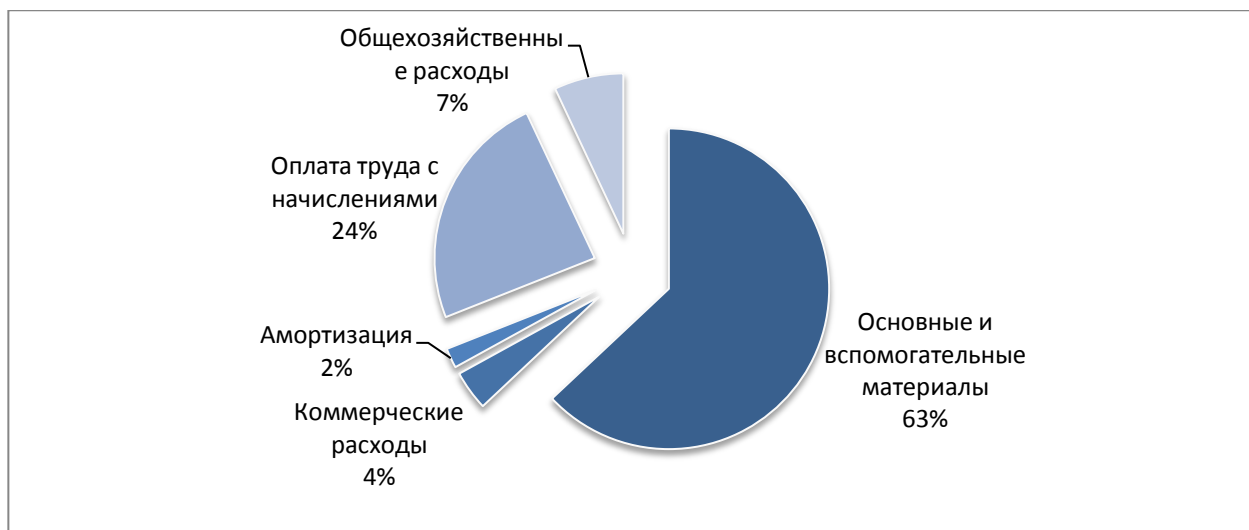


Рисунок 2.6 – Структура себестоимости продукции ООО «НПО Экос»  
(по данным 2021 года)

В структуре полной себестоимости продукции ООО «НПО Экос» в 2021 году преобладают затраты на основные и вспомогательные материалы, которые суммарно составляют около 63%. Удельный вес оплаты труда персонала с начислениями составляет 24% в структуре полной себестоимости, а доля амортизации всего – 2%.

Отрицательное влияние на уровень чистой прибыли ООО «НПО Экос» в 2021 году оказало снижение показателей оборачиваемости, что можно видеть на рисунке 2.7.

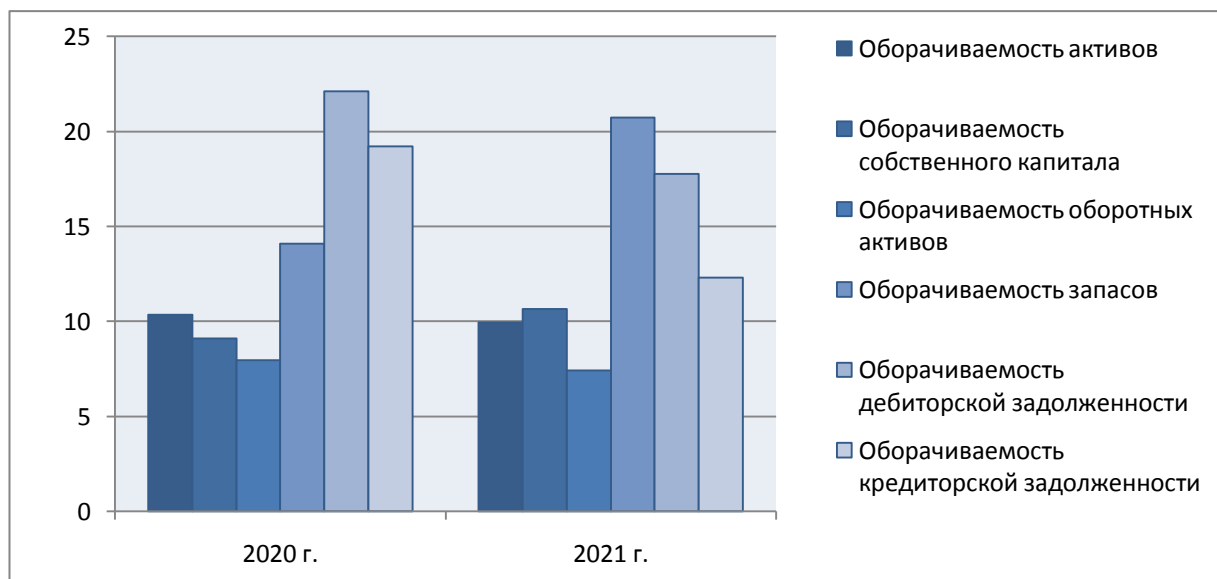


Рисунок 2.7 – Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости активов ООО «НПО Экос» за 2020–2021 гг.

Согласно данным рисунка 2.7, практически все показатели оборачиваемости ООО «НПО Экос», кроме коэффициента оборачиваемости собственного капитала и запасов, снизились в 2021 году по сравнению с 2020 годом.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ООО «НПО Экос» снизился с 10,97 в 2020 году до 9,74 в 2021 году, что привело к росту продолжительности их оборота на 3 дня.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «НПО Экос» снизился с 19,26 в 2020 году до 17,14 в 2021 году, что привело к росту продолжительности их оборота на 4 дня.

Финансовые результаты деятельности ООО «НПО Экос» во многом определяются ассортиментной и товарной политикой (структурой производства и реализации продукции). Предприятие должно постоянно корректировать товарный ассортимент в соответствии с меняющимися запросами рынка.

Уменьшение величины чистой прибыли ООО «НПО Экос» в 2021 году по сравнению с 2020 годом на фоне роста величин его выручки, себестоимости и активов отразилось на показателях рентабельности деятельности предприятия, которые, соответственно, продемонстрировали отрицательную динамику (рисунок 2.6).

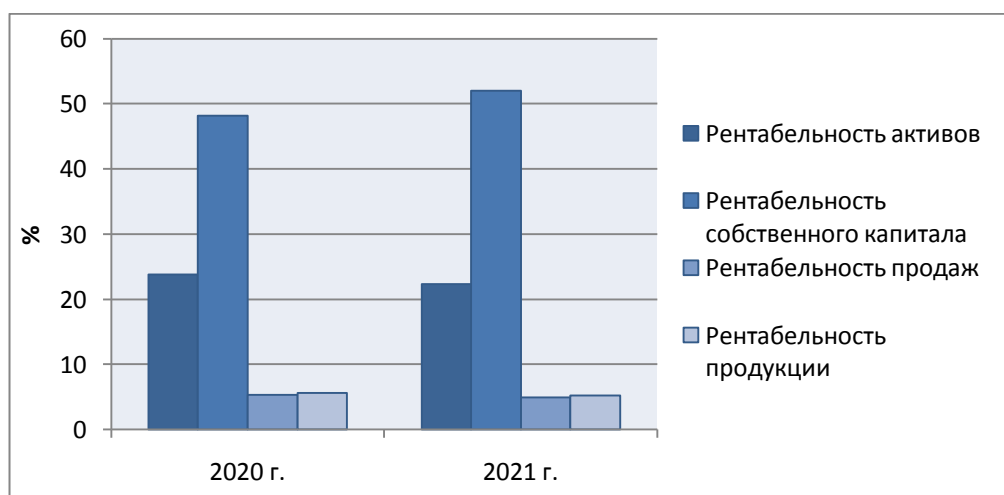


Рисунок 2.8 – Изменение показателей рентабельности деятельности ООО «НПО Экос» за 2020–2021 гг.

Согласно данным рис. 2.8, в 2021 году по сравнению с 2020 годом снизились показатели рентабельности деятельности ООО «НПО Экос»:

- коэффициент рентабельности активов предприятия уменьшился с 23,71% до 21,80%;
- коэффициент рентабельности продукции уменьшился с 5,62% до 5,13%;
- коэффициент рентабельности продаж снизился с 5,43% до 5,04%.

Таким образом, можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности ООО «НПО Экос» в 2021 году за счет опережающего роста его расходов по сравнению с доходами.

## **2.2 Анализ маркетинговой среды ООО «НПО Экос»**

Анализ маркетинговой среды важен для каждого предприятия, поскольку она характеризует именно те факторы и силы, которые влияют на возможности предприятия устанавливать и поддерживать успешное сотрудничество с потребителями.

Поскольку эти факторы и силы окружающей среды, не все и не всегда подвластны прямому управлению со стороны предприятия, их принято разделять, в связи с чем, и выделяют две составляющие среды маркетинга: внешнюю и внутреннюю.

Внешняя маркетинговая среда предприятия состоит из микросреды и макросреды. К ней относятся все объекты, факторы и явления, которые находятся за пределами предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на его деятельность.

Макросреда предприятия представлена более общими для большинства предприятий факторами преимущественно социального плана. К ним относятся факторы демографического, экономического, природного, политического, технического и культурного характера.

Для анализа макросреды или внешней среды предприятия, как указывалось в первой главе, используется такой инструмент как PEST-анализ. С его помощью осуществляют оценку ключевых рыночных тенденций отрасли,

исследуя в ходе оценки политические, экономические, социальные и технологические факторы (Political, Economic, Social и Technological), которые могут воздействовать на деятельность предприятия.

Оценка факторов влияния внешней среды на ООО «НПО Экос» в рамках PEST – анализа проводилась на основе экспертных оценок. В качестве экспертов были привлечены работники компании (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – PEST – анализ факторов влияния внешней среды на деятельность ООО «НПО Экос»

Фактор	Степень влияния фактора	Оценки экспертов					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Устойчивость политической власти	1	4	5	4	3	3	3,5	0,17
Законодательство в сфере налогов и сборов	2	4	4	4	3	4	3,8	0,25
Антимонопольное и трудовое законодательство	1	3	3	4	4	4	3,6	0,14
Законодательство в отрасли	2	2	2	3	4	2	2,6	0,21
Экономические факторы								
Снижение темпов экономического роста	3	4	3	4	4	4	3,7	0,47
Уровень инфляции – 8,39% за 2021 год	3	4	5	4	5	3	4,3	0,5
Уровень безработицы – 5,8%	2	4	5	4	4	3	4	0,27
Стабильность курса рубля	1	3	3	4	4	3	3,5	0,24
Социальные факторы								
Снижение доходов населения	3	5	4	5	4	4	3,4	0,36
Образ жизни и привычки потребления	1	4	5	4	5	4	4,5	0,19
Повышение качества жизни	2	3	4	5	5	4	4,2	0,32
Рост спроса на натуральные и экологически чистые продукты	1	3	4	3	3	4	3,4	0,13
Технологические факторы								
Высокий уровень технологического развития отрасли	3	4	5	4	3	3	3,1	0,38
Доступность инновационных технологий	2	4	5	4	4	3	4,1	0,32
Степень внедрения и передачи новых технологий	2	3	4	5	3	3	3,6	0,28
Воздействие Интернет на рост продаж	2	4	5	5	5	4	4,4	0,34
Итого	30							

Для оценки степени влияния каждого фактора на деятельность ООО «НПО Экос» использовалась 3-балльная шкала, где:

1 балл – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность предприятия;

2 балла – только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль предприятия;

3 балла – влияние фактора высоко, любые колебания фактора вызывают значимые изменения в прибыли и продажах предприятия.

Для оценки в рамках PEST – анализа вероятности воздействия каждого фактора на деятельность ООО «НПО Экос» использовалась 5-ти балльная шкала: 1 – низкая вероятность, 5 – высокая вероятность воздействия.

Согласно результатам PEST – анализа в таблице 2.3, наибольшее влияние на деятельность ООО «НПО Экос» оказывают экономические и технологические факторы.

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции, существующей на отечественном рынке грибов, и угрозы входа на рынок новых участников (игроков) проводилась в табл. 2.4.

Таблица 2.4 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции и угрозы входа новых игроков на российский рынок грибов по модели М. Портера

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции		Оценка угрозы входа новых игроков на рынок	
Параметр оценки	Оценка	Параметр оценки	Оценка
Количество игроков	Невысокий уровень насыщения рынка	Сильные бренды с высоким уровнем знания и лояльности	10 крупных игроков держат около 50% рынка
Темп роста рынка	Замедляющийся, но растущий	Дифференциация продукта	Существуют микро-ниши
Уровень дифференциации продукта на рынке	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Средний (окупается за 3 года работы)
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций

Для оценки микросреды ООО «НПО Экос», в которую включаются взаимоотношения предприятия с поставщиками, посредниками, клиентами и конкурентами, использовалась модель М. Портера, которая помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Рынок грибов, на котором функционирует ООО «НПО Экос», демонстрирует высокие темпы роста последние годы.

В 2021 году, согласно оценкам консалтинговой компании «BusinesStat», мировое производство грибов составило более 12 млн. т. Около 37% от этого объема составляют шампиньоны, по 22% шиитаке и вешенки, остальные грибы – это лисички, белые грибы, лесные грибы, черные грибы и многие другие съедобные грибы.

Крупнейшей грибной державой и мировым лидером рынка грибов уже много лет является Китай, который производит ежегодно около 9 млн. т. Согласно статистике, на долю Китая приходится более 75% мирового рынка грибов, и его доля имеет тенденцию к росту.

Производство грибов в Российской Федерации демонстрирует ежегодно существенный рост, – за последние 5 лет сбор культивированных грибов и трюфелей увеличился в 8,2 раза, по данным консалтинговой компании «BusinesStat».

Эксперты считают, что росту внутреннего производства грибов способствовала политика импортозамещения, которая возникла как реакция на дефицит грибов и трюфелей на российском рынке, обусловленный продуктовым эмбарго на ввоз агропродукции из ряда стран с 2014 года.

В результате этого, в России было реализовано несколько крупных инвестиционных проектов по развитию и модернизации грибных хозяйств в стране с 2015 по 2020 годы, что позволило увеличить производственные мощности крупных грибоводческих ферм до 100 тыс. т грибов в год. Запуск в производство новых крупных современных грибоводческих комплексов уси-

лил динамичное развитие грибной индустрии России. Построенные и введенные в эксплуатацию компостные цеха и камеры выращивания новых предприятий оснащены самым современным оборудованием, максимально автоматизированы и компьютеризированы.

Объем производства грибов в России вырос более, чем в 10 раз за 8 лет с 7,66 тыс. т в 2014 году до 100,91 тыс. т в 2021 году.

Динамику изменения объема производства грибов в России за 2014–2021 гг. отражает рис. 2.9.

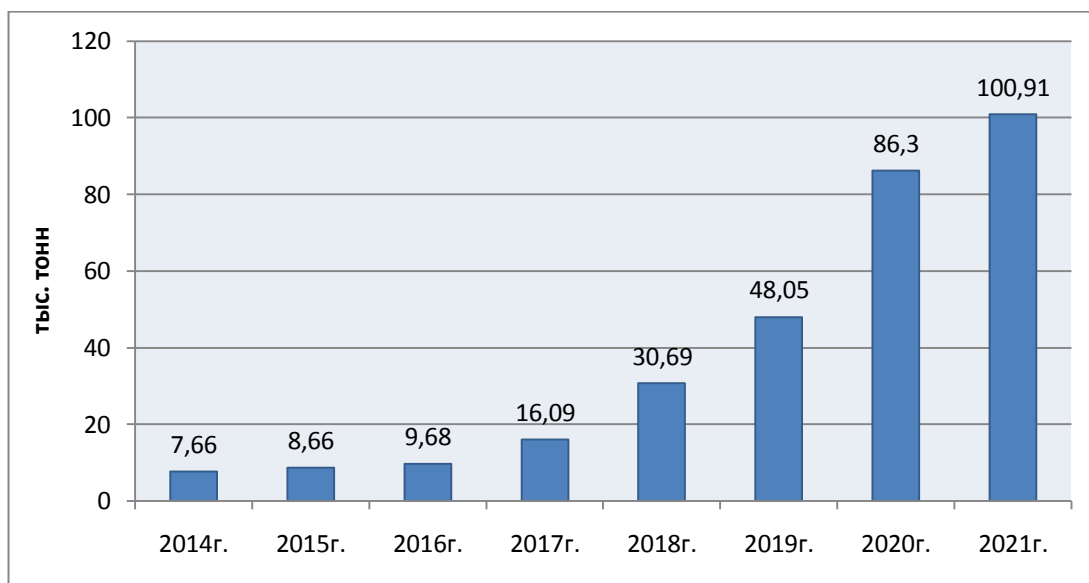


Рисунок 2.9 – Динамика производства грибов в России за 2014–2021 гг.

Даже в условиях экономического кризиса и ограничений, вводимых для предотвращения развития эпидемии коронавируса, отечественное производство грибов в 2020 году показало беспрецедентно высокий темп роста на 165,7% – с 48,05 до 86,3 тыс. т. Такую высокую динамику производства грибов, по мнению экспертов, обеспечило два фактора:

- 1) наличие собственной ресурсной базы (производства компоста, покровного грунта, мицелия) у крупных грибных ферм;
- 2) снижение объемов импортных поставок грибов, начиная с 2014 года.

Рост объемов производства грибов приводит к снижению цен реализации и, тем самым, увеличивает продажи грибов, а также объем экспорта.



Столь существенный рост отечественной отрасли грибоводства стал возможен во многом благодаря политике государства в сторону импортозамещения. По мере того как растет уровень внутреннего производства грибов, снижается и импортная зависимость.

Согласно данным Росстата объем экспорта грибов из России увеличился в 2021 году на 14,2% (рис. 2.10).

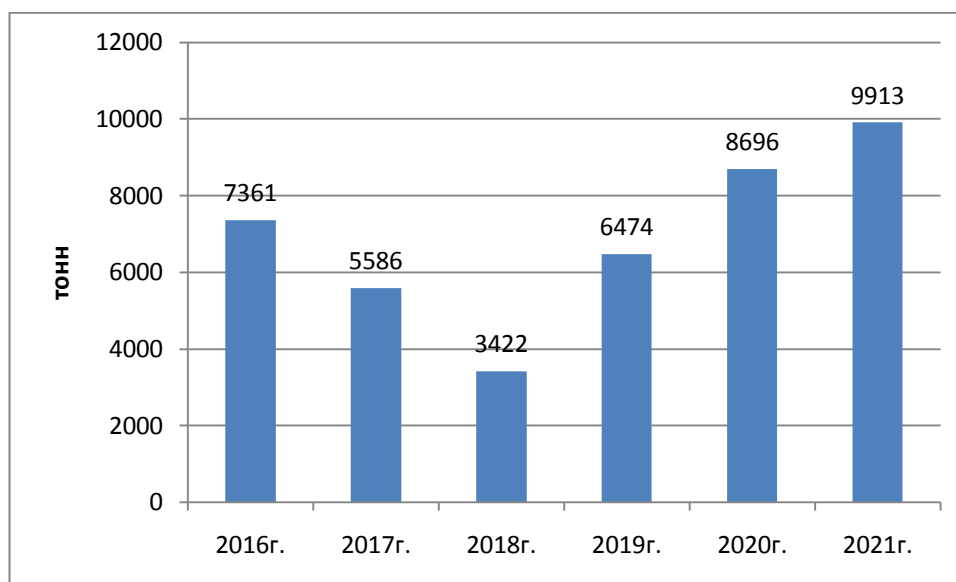


Рисунок 2.10 – Динамика экспорта грибов из России за 2016–2021 гг.

Согласно данным консалтинговой компании «Технологии Роста», в основном в России производятся шампиньоны, – они занимают примерно 85-90% объема рынка культивируемых грибов.

Все крупные отечественные предприятия ориентированы в основном на выращивание шампиньонов, в то время как мелкие фермерские хозяйства занимаются производством вешенки или других видов грибов.

Согласно данным Росстата, крупнейшими регионами производителями грибов являются:

- Курская область (более 13 тыс. т.),
- Краснодарский край (12,2 тыс. т.),
- Тульская область (10,7 тыс. т.),
- Московская область (8 тыс. т.).

Такие субъекты Российской Федерации, как Ленинградская, Ростовская, Воронежская, также активно развивают данную отрасль ввиду ее высокой перспективности.

Структуру отечественного производства грибов по видам (по данным 2021 года) отражает рис. 2.11.



Рисунок 2.11 – Структура производства грибов в России в 2021 году

Больше всего грибов у России покупает Литва и Беларусь. Структура экспорта грибов из Российской Федерации отличается от структуры производства (рис. 2.12).

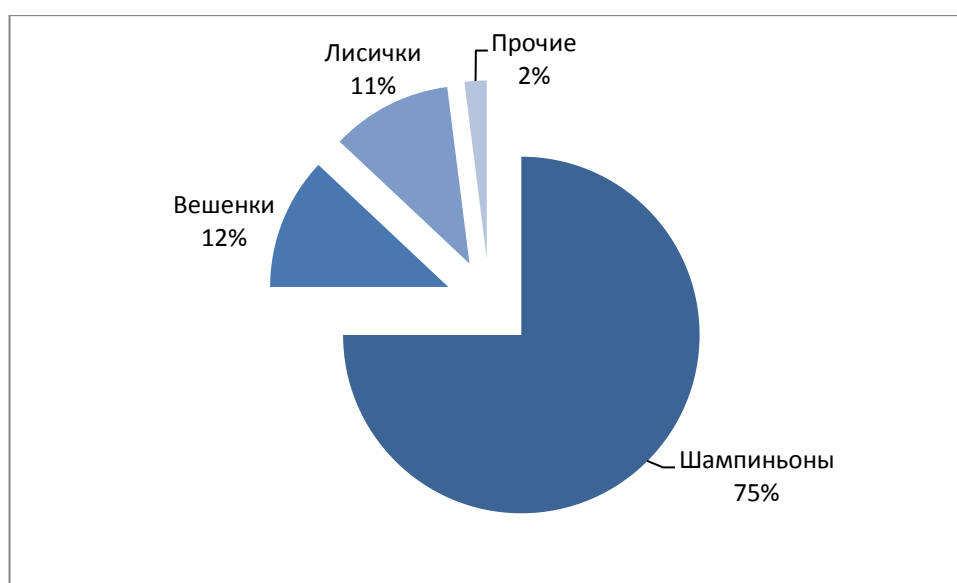


Рисунок 2.12 – Структура экспорта грибов из России в 2021 году

За последние годы в связи с развитием собственного производства сокращается объем импорта грибов в РФ. За последние 5 лет удалось снизить уровень импорта грибов почти на 10 тыс. т. в год, составив в 2021 году 23,2 тыс. т. Главным поставщиком грибов на российский рынок остается Республика Беларусь, которая поставляет 20,1 тыс. т шампиньонов или 86% от всего объема импорта России.

Таким образом, российские производители грибов обеспечили импортозамещение в течение короткого срока – за 3 года.

Если в 2015 году доля отечественных грибов составляла 10% от общего объема рынка, то сейчас она выросла до 90%.

Развитие рынка порождает и проблемы: уже в 2020 году грибоводческая отрасль столкнулась с перепроизводством и увеличением внутренней конкуренции, что привело к снижению оптовых цен, и они продолжают снижение и в 2021 году. Это приводит к ухудшению финансового состояния некоторых предприятий, специализирующихся на выращивании грибов. Ведь, когда свежие грибы не продаются вовремя, они идут на заморозку, и реализуются по более низкой цене.

У многих, даже очень крупных компаний, успешные периоды чередуются с убыточными из-за высоких рисков отрасли.

В настоящее время основной мерой государственной поддержки производителей грибов является:

- 1) льготное краткосрочное кредитование (до 1 года);
- 2) инвестиционное кредитование (от 2 до 8 лет).

Помимо этого, в конце 2020 года Правительство включило грибы в перечень сельскохозяйственной продукции, и ставку налога на прибыль для российских производителей грибов снизили до 0%.

По мнению аналитиков, рынок грибов в нашей стране почти сформирован. Отрасль грибоводства стала особо привлекательной для инвесторов, и ее развитие приобрело важное значение для внутреннего рынка. Регулировать рынок и избежать потерь урожая свежих грибов позволит внедрение на

предприятиях современных технологий по переработке грибов, и многие российские производители уже сейчас задумываются о реализации подобных проектов в ближайшем будущем. В настоящий момент идет работа над новыми инвестиционными проектами на отечественном рынке производства грибов, куда будет вложено порядка 15 млрд. рублей, из которых более 80% мощностей будет работать уже к концу 2023 г. Крупнейшие проекты будут находиться в Курской, Рязанской и Орловской областях.

Эксперты рынка прогнозируют дальнейший рост потребления грибов в течение ближайших лет. В период с 2020 г. по 2025 г. производство грибов в мире будет прирастать на более чем 6% ежегодно. Вместе с тем, эксперты отмечают, что темпы роста производства в России будут замедляться.

### **2.3 Анализ маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос»**

В настоящее время на воронежском рынке грибов действуют около 30 микро- и малых предприятий, из которых выращиванием вешенки занимаются только 8 предприятий.

Самой крупной компанией, занимающейся выращиванием грибов в Воронежской области, является ООО «Воронежский шампиньон». Эта компания появилась в 2019 году в результате реализации масштабного проекта по созданию грибоводческого хозяйства производительностью 24 тыс. тонн шампиньонов в год. Выращивание грибов осуществляется на основе голландских технологий и позволяет 9 урожаев за год. Свою продукцию ООО «Воронежский шампиньон» поставляет в крупные розничные сети.

Помимо ООО «Воронежский шампиньон» выращиванием шампиньонов занимается СПК «Воронежский тепличный комбинат», объем производства грибов составляет 3-5 тыс. тонн в год.

Остальные грибоводческие предприятия, функционирующие на воронежском рынке грибов и специализирующиеся на выращивании шампиньонов, производят в среднем 10-30 тонн грибов за год.

Помимо ООО «НПО Экос», которое является самым крупным местным предприятием, специализирующимся на выращивании вешенки, на рынке присутствуют такие воронежские компании, как:

- 1) ООО «Центр грибоводства»;
- 2) ООО «Привада ВРН»;
- 3) ООО «Грибопт»;
- 4) ООО «Экополис»;
- 5) ООО «Экосфера» и другие.

Выращиванием грибов вешенки и шампиньонов занимаются также индивидуальные предприниматели.

Структуру воронежского рынка грибов по данным 2021 года иллюстрирует рис. 2.13.

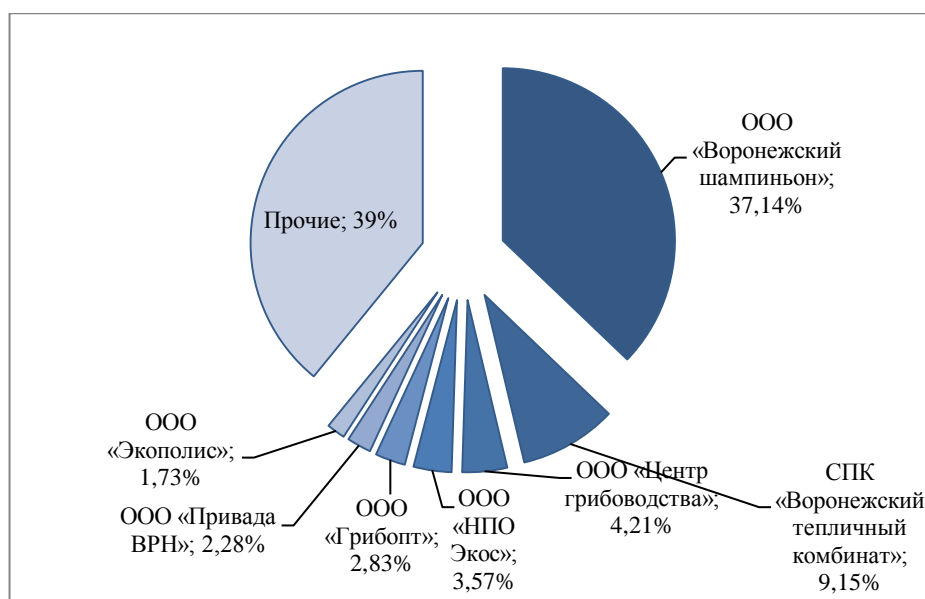


Рисунок 2.13 – Структура воронежского производства грибов в 2021 году по предприятиям-производителям

Предприятие ООО «Воронежский шампиньон» является лидером местного рынка грибов с удельным весом 37,14% (по данным 2021 года). Следом за ним в группе лидеров по объемам продаж идут компании: СПК «Воронежский тепличный комбинат» (9,15%); ООО «Центр грибоводства» (4,21%); ООО «НПО Экос» (3,57%). Замыкает пятерку лидеров компания «Грибопт» с долей 2,83%.

Удельный вес грибной продукции, поставляемой на воронежский рынок иногородними компаниями, составляет около 45%. Крупным поставщиком грибов в Воронежскую область является курское предприятие ООО «Грибная радуга», которое производит 29 тыс. тонн грибов в год.

Уровень рыночной концентрации воронежского рынка грибов был рассчитан для пяти лидирующих по объемам продаж предприятий на данном рынке: ООО «Воронежский шампиньон», СПК «Воронежский тепличный комбинат», ООО «Центр грибоводства», ООО «НПО Экос», ООО «Грибопт» (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Показатели концентрации воронежского рынка грибов  
в 2021 году

Наименование показателя	Значение показателя
Коэффициент рыночной концентрации $CR_n$	62%
Индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана ННІ	1074
Уровень концентрации товарного рынка	умеренный

В соответствии с различными значениями коэффициента рыночной концентрации и индекса рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана выделяются следующие уровни концентрации товарного рынка:

- высокий – при  $70\% \leq CR_3 \leq 100\%$  или  $2000 \leq ННІ \leq 10000$ ;
- умеренный – при  $45\% \leq CR_3 < 70\%$  или  $1000 \leq ННІ < 2000$ ;
- низкий – при  $CR_3 < 45\%$  или  $ННІ < 1000$ .

Результаты расчета коэффициента рыночной концентрации и индекса рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана ННІ свидетельствуют об умеренном характере концентрации воронежского рынка грибов. То есть, данный рынок по характеру концентрации можно отнести к умеренным.

На воронежском рынке грибов в суммарном объеме поставок на долю малых предприятий приходится 52%, на долю микро предприятий – 48% рынка.

Ассортимент грибной продукции, выпускаемой предприятием ООО «НПО Экос», достаточно широк, как указывалось выше. В структуре ассортимента можно выделить такие номенклатурные группы как: свежие грибы вешенки обыкновенной; свежие грибы шиитаке; свежие грибы вешенки королевской; свежие грибы опенка зимнего; маринованные и соленые грибы.

Структуру дохода ООО «НПО Экос» за 2021 год по видам продукции отражают данные рис. 2.14.

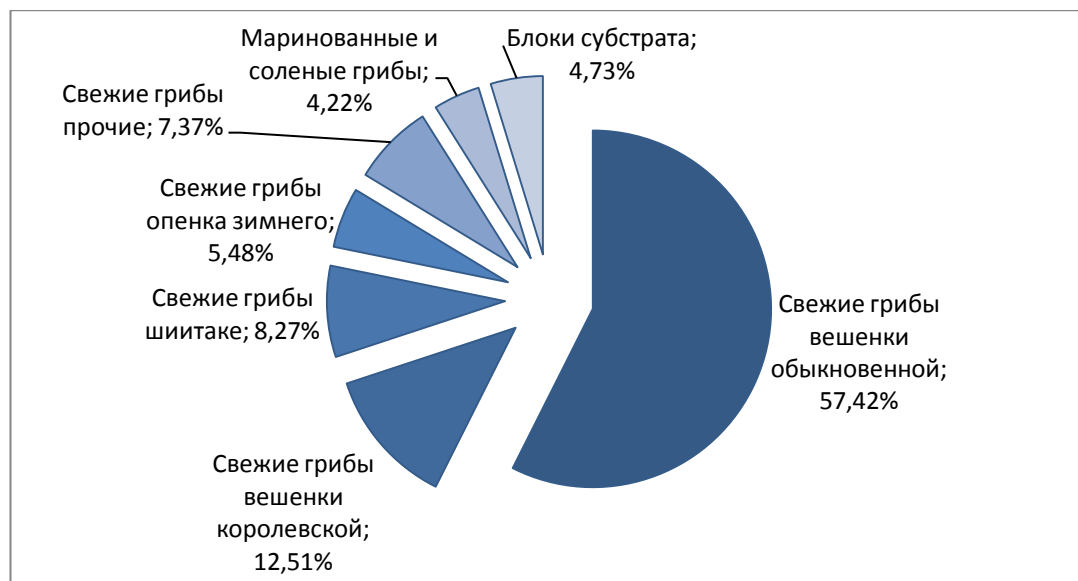


Рисунок 2.14 – Структура дохода ООО «НПО Экос» за 2021 год

В структуре дохода ООО «НПО Экос» наибольший удельный вес приходится на доход от реализации свежих грибов вешенки – 57%.

Анализ сильных и слабых сторон ООО «НПО Экос» выполнялся с помощью SWOT-анализа, при котором основное внимание уделяется конкурентоспособности продукции на различных рыночных сегментах (табл. 2.8).

Согласно данным табл. 2.6, к основным преимуществам ООО «НПО Экос» можно отнести наличие собственных разработок и технологий и наличие высококвалифицированных кадров, а к существующим недостаткам – дефицит инвестиционных ресурсов и нехватка производственных площадей. Главными возможностями предприятия можно считать оптимизацию ассортимента для удовлетворения потребностей различных сегментов рынка и диверсификацию бизнеса.

Таблица 2.6 – Результаты SWOT–анализа ООО «НПО Экос»

Преимущества	Возможности
1. Наличие собственных разработок и технологий	1. Оптимизация ассортимента для удовлетворения потребностей различных сегментов рынка
2. Надежность поставки в установленные сроки	2. Диверсификация бизнеса
3. Наличие высококвалифицированных кадров	3. Разработка и освоение новых видов продукции
4. Гибкая ценовая политика	4. Возможность установления постоянных связей с потребителями
Недостатки	Угрозы
1. Дефицит инвестиционных ресурсов	1. Усиление конкуренции
2. Нехватка производственных площадей	2. Снижение покупательской способности
3. Устаревшие основные фонды	3. Рост требований к качеству продукции
4. Отсутствие единой концепции ресурсосбережения	4. Увеличение стоимости сырьевых ресурсов

Оценка слабых и сильных сторон ООО «НПО Экос» проводилась также в сравнении с главными конкурентами (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Оценка слабых и сильных сторон конкурентов предприятия

Критерий оценки	Главные конкуренты ЗАО «АВС Фарбен»			ООО «НПО Экос»
	СХПК «ТК»	ООО «Грибопт»	ООО «Экополис»	
Современные технологии производства	4,5	4,2	4,3	4,5
Высокий уровень качества товаров	4,7	4,1	4,4	4,7
Низкие цены	4,6	4,3	4,1	4,6
Высокий уровень организации торговли	4,4	4,3	4,1	4,3
Постоянное обновление продукции	4,5	4,5	4,3	4,5
Широта продуктовой линии	4,5	4,3	4,2	4,5
Скорость поставки товара	4,5	4,1	4,4	4,8
Надежность поставки в установленные сроки	4,5	4,2	4,3	4,7
Квалификация сотрудников по работе с потребителями	4,6	4,1	4,4	4,7
Установления постоянных связей с потребителями	4,5	4,2	4,2	4,6

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что показатели конкурентоспособности исследуемого предприятия ООО «НПО



Экос» находятся на достаточно высоком уровне, и оно обладает высоким конкурентным потенциалом.

В сложившихся экономических условиях, характеризующихся достаточно высоким уровнем конкуренции воронежского рынка грибов, ООО «НПО Экос» необходимо проводить его постоянный мониторинг и отслеживать динамику предложения на рынке, чтобы оптимизировать свою товарную и ценовую политику.

### **3. Разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос»**

#### **3.1 Выбор направлений совершенствования маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос»**

В долгосрочной перспективе выживание и развитие предприятия зависят от его способности своевременно предвидеть изменения на рынке и соответственным образом адаптировать свою структуру и содержание своего ассортиментного портфеля.

Чтобы быть эффективным, стратегический маркетинг должен быть системным и нацеленным на перспективные рынки, на подготовку действий, которые обеспечат желаемые результаты.

Формирование стратегии становится жизненно необходимым в тех случаях, когда возникают внезапные изменения во внешней среде предприятия. Причинами таких изменений могут быть: насыщение спроса, крупные изменения в технологии, неожиданное появление новых конкурентов, изменение социальных и экономических условий.

Маркетинговая стратегия предприятия призвана характеризовать долгосрочные цели предприятия, обеспечивать координацию маркетинговой деятельности с другими функциональными видами деятельности и, наконец, согласовывать различные виды маркетинговых решений.

Маркетинговые стратегии должны соответствовать условиям внешней среды предприятия с точки зрения открывающихся возможностей роста и препятствий, а также его внутренним ресурсам и возможностям. Маркетинговая стратегия предприятия – это руководство к действию на рынке, оформленное в виде генеральной программы с четко сформулированными целями, намеченными основными путями их достижения, предусмотренными необходимыми ресурсами.

Совершенствование маркетинговой деятельности предприятия предполагает формирование маркетинговой политики с такими характеристиками, которые позволяют адаптировать параметры деятельности предприятия к его внешнему окружению. Грамотная маркетинговая политика направлена на увеличение рыночной доли или интенсивное освоение рынка, и при этом должна соответствовать условиям внешней среды предприятия с точки зрения открывающихся возможностей роста и возникающих препятствий, а также его внутренним ресурсам и возможностям.

Основными конкурентными преимуществами ООО «НПО Экос» являются наличие хорошей деловой репутации, оперативность и надежность поставок грибной продукции, высокое качество продукции при средних ценах на нее, а также широкая клиентская база, позволяющая быстро осуществлять реализацию выпускаемой продукции.

В целях совершенствования маркетинговой деятельности исследуемому предприятию ООО «НПО Экос» необходимо, в первую очередь, сформировать наилучший продуктовый портфель, и для каждой ассортиментной группы разработать свою стратегию продвижения с учетом оценки ее конкурентных преимуществ и долговременной привлекательности, обеспечив четкую дифференциацию продукции в рамках ассортиментных групп (оптимизировать широту ассортиментных групп продукции с учетом изменения характера спроса на нее).

Наряду с этим, необходимо оценить привлекательность выбранных сегментов с позиции экономической эффективности и устойчивости развития (стадии жизненного цикла продукции).

Совершенствование ассортиментной политики ООО «НПО Экос» предполагает формирование наилучшего с точки зрения рентабельности продуктового портфеля компании, поскольку темпы роста выручки в последние годы стали очень низки, а эффективность деятельности снижается, что отрицательно сказывается на способности предприятия к развитию.

Как показал проведенный анализ грибного рынка и тенденций его развития, наибольшее распространение среди культивируемых грибов в России и во всем мире получили шампиньоны и вешенки. Шампиньоны – безусловный лидер грибного рынка, их доля преобладает в структуре мирового производства грибов. На втором месте по популярности среди культивируемых в мире грибов располагаются вешенки.

Вешенка считается не менее полезной по сравнению с шампиньоном, так как она богата белками и витаминами, а также понижает уровень холестерина в крови.

Гриб вешенки имеет очень хорошие перспективы развития, по мнению многочисленных экспертов, поскольку технология производства вешенок гораздо проще, экологичнее, да и себестоимость конечного продукта ниже. Сейчас развитию сегмента вешенки на грибном рынке мешает низкая информированность потребителей о полезных свойствах этого вида грибов. Считается, что проведение активной рекламной кампании может помочь решить эту проблему, и популярность вешенки будет расти более высокими темпами.

Объем потребления грибов в России существенно превышает объем грибной продукции, представленной на рынке.

Согласно материалам многочисленных исследований, объем грибного рынка составляет примерно 100 тыс. тонн, а объем потребления грибов россиянами составляет около 500 тыс. тонн в год, то есть около трех килограммов в расчете на одного человека. Таким образом, основную долю потребления грибов в России составляют дикорастущие грибы, которые не представлены на рынке.

Перспективы роста грибной отрасли в России довольно большие, особенно это касается рынка культивируемых грибов, поскольку он еще далек от насыщения.

В структуре грибного рынка выделяют четыре основных сегмента: свежие грибы, замороженные, консервированные и сушеные (рис. 3.1).

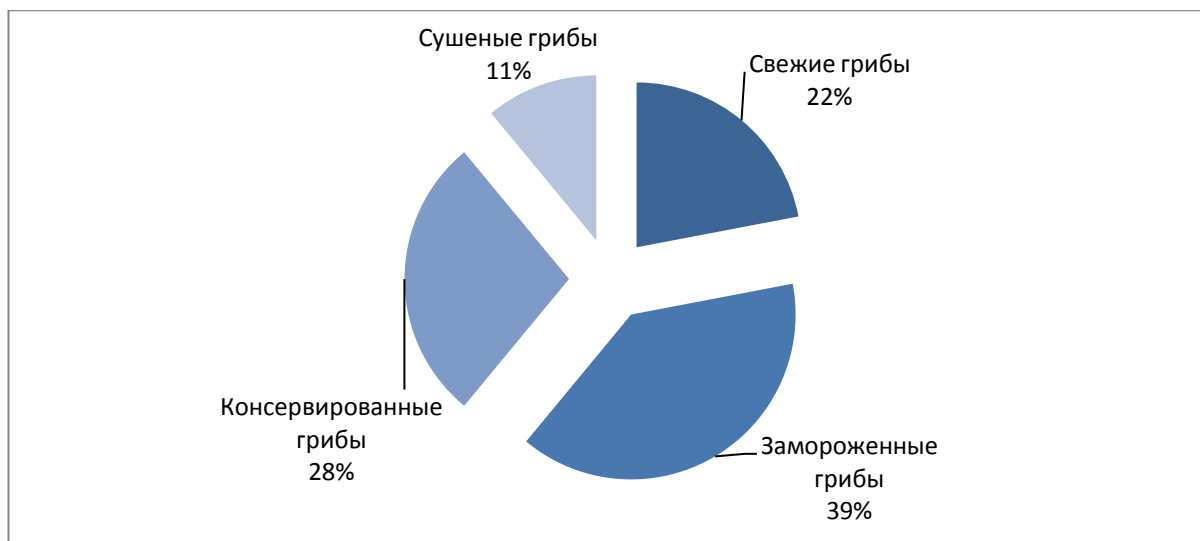


Рисунок 3.1 – Сегментирование российского рынка грибов по видам  
(по данным 2021 года)

Согласно данным рис. 3.1, свежие грибы составляют около 22% российского грибного рынка, примерно 28% приходится на консервированную продукцию, оставшаяся часть рынка занимают замороженные и сушеные грибы.

При наиболее оптимистическом прогнозе до 2025 года предполагается увеличение российского производства свежих культивируемых грибов примерно в 1,5 раза, прогнозируются достаточно высокие темпы роста рынка грибов в ближайшие годы – не менее 5-8% в год.

По мнению экспертов, потенциал рынка грибов велик вследствие следующих причин:

- потребление грибов на человека в России составляет порядка 1,2 кг в год, для сравнения, в Корее 4 кг в год на человек;
- удельный вес импортной продукции на рынке культивируемых грибов составляет около 30%, что позволяет заместить ее грибной продукцией отечественного производства;
- улучшение благосостояния населения, а также стремление к здоровому образу жизни также положительно сказывается на росте потребления грибной продукции.

Экспертная оценка потенциала роста российского рынка культивируемых грибов оценивается как минимум в 150 тысяч тонн даже с учетом поступающей импортной грибной продукции.

Реализация программы импортозамещения в грибной отрасли может повысить объем российского производства грибов до 160-170 тыс. тонн, которые вполне могут быть выращены отечественными грибоводами.

Согласно данным Росстата, спрос на грибную продукцию растет гораздо более быстрыми темпами, чем предложение.

Этому в немалой степени способствует пропаганда здорового образа жизни. Культивируемые грибы являются экологически чистым продуктом, они не содержат красителей и консервантов. Структура потребления грибов меняется в сторону увеличения доли свежих грибов.

Если раньше в структуре импорта грибной продукции преобладали пресервы и маринованные грибы, то еще с 2015 года, структура стала меняться, – спрос на импортные пресервы и маринованные грибы (в основном, китайского производства) резко сократился. При этом спрос на грибные пресервы и маринованные грибы российского производства стал расти.

Сейчас для дальнейшего увеличения производства вешенки и шампиньонов в России есть все необходимое: и готовый субстрат, и отечественное оборудование. Высокая рентабельность данного сектора аграрного рынка в условиях экономического спада привлекает новых инвесторов, именно поэтому в ближайшие годы прогнозируется интенсивный рост объема производства культивируемых грибов.

Таким образом, рынок свежих культивируемых грибов имеет значительный потенциал роста в России в настоящее время, и для грибоводческих хозяйств создаются условия, направленные на развитие отрасли. В соответствии с этим, исследуемое предприятие ООО «НПО Экос» должно формировать свою стратегию диверсификации, учитывая высокие перспективы развития рынка грибов.

Диверсификация деятельности ООО «НПО Экос» с целью повышения эффективности и сокращения затрат должна учитывать стратегию развития предприятия и особенности изменения рынка грибной продукции.

Как показывает опыт компаний, диверсифицирующих свою деятельность, политику развития своей перспективной производственной программы при выборе направлений кооперации или интеграции они разрабатывали на основе маркетинговых исследований и научно-технических прогнозов.

При этом предприятию при формировании целей диверсификации важно не допустить ошибок, чтобы не подменить диверсификацию деятельности предприятия простой модификацией или вариацией ассортиментной структуры производственной программы.

В отличие от диверсификации модификация ставит перед собой иную цель, – в соответствии с изменением запросов рынка предполагается создание производства модифицированного вида продукта с инновационными потребительскими свойствами. В этом случае выпуск нового вида продукции с измененными потребительскими свойствами осуществляется взамен ранее производимой продукции. И поскольку такой вариант стратегии развития предприятия применяется при ограниченных производственных мощностях и отсутствии возможности их расширения, то на предприятии практически полностью меняется программа выпуска продукции.

Вариация, как и модификация программы выпуска продукции, ориентирована на увеличение жизненного цикла продукции путем вывода ее на новые сегменты рынков.

Такую продуктовую политику в производстве принято называть диверсификацией. В мировой практике различают три вида диверсификации при формировании продуктовой политики: горизонтальную, вертикальную и смешанную.

Рассмотрим варианты применения основных видов диверсификации для ООО «НПО Экос» с целью улучшения положения предприятия на рынке.

Одним из резервов снижения себестоимости продукции в ООО «НПО Экос» является снижение затрат на материалы путем кооперации с другими грибоводческими хозяйствами при закупке необходимых компонентов для производства мицелия.

Вертикальная диверсификация связана с расширением научно-производственного профиля за счет развития новых научных направлений и освоения инновационной продукции. Горизонтальная диверсификация связана с инновациями, направленными на расширение состава и структуры рынков реализации продукции предприятия. Смешанная форма диверсификации отражает наиболее интенсивную и рискованную инновационную концепцию предприятия. Осуществление масштабной диверсификации при формировании продуктовых планов возможно путем реализации следующих мер: проведение приобретения лицензий на использование чужих разработок, расширение производства за счет приобретения новых предприятий, развитие кооперации с партнерами.

Возможные направления диверсификации деятельности предприятия ООО «НПО Экос» приведены на рис.3.2.



Рисунок 3.2 – Возможные направления диверсификации деятельности предприятия ООО «НПО Экос»



В соответствии с изменениями тенденций спроса на рынке грибной продукции исследуемому предприятию ООО «НПО Экос» целесообразно изменить ассортимент выпускаемой продукции, увеличив в нем долю субстратных блоков и консервированных грибов.

Такое изменение ассортимента выпускаемой продукции предприятию ООО «НПО Экос» позволит сократить уровень брака и отходов производства, а также затраты на хранение грибов в летний период (холодильные камеры) и зимний период (обогрев складских помещений).

При этом можно использовать горизонтальную диверсификацию – кооперацию ООО «НПО Экос» с небольшими фирмами и КФХ, занимающимися выращиванием грибов вешенки и шампиньонов.

На долю малых фирм и КФХ (объем производства до 50 т в год), производящих грибы в Центральном ФО, приходится около 40%.

Эти предприятия малой мощности с небольшим потенциалом развития не имеют возможности покупать сортировочные линии грибов, упаковочные автоматы и создавать перерабатывающие производства, поэтому для них очень выгодной будет интеграция с ООО «НПО Экос».

Основными направлениями горизонтальной диверсификации в форме кооперации ООО «НПО Экос» с целью повышения доходов, и соответствующего роста прибыли, являются:

- 1) Объединение с небольшими фирмами и КФХ с целью производства для них субстратных блоков для выращивания вешенки;
- 2) Объединение с небольшими фирмами и КФХ с целью получения от них грибов (на давальческой основе) для последующей переработки – производства пресервов и маринованных грибов;
- 3) Объединение с фирмами, занимающимися выращиванием грибов шампиньонов, с целью увеличения объемов и ритмичности поставок, а также обеспечение ассортиментного состава по требованиям торговых предприятий сетевого ритейла;

- 4) Объединение с сельскохозяйственными предприятиями, имеющими свиноводческие комплексы, и КФХ с целью поставки им отработанного субстрата. Обогащённый грибницей, оставшейся в нём после выращивания вешенки, субстрат становится ценным источником белка и является хорошим кормом для свиней. Отработанный субстрат также могут использовать сельскохозяйственные предприятия как мульчу или органическое удобрение.

Основными направлениями диверсификации ООО «НПО Экос» с целью сокращения затрат, и соответствующего роста прибыли, являются:

- 1) Объединение с фирмами, занимающимися выращиванием грибов, с целью увеличения объемов закупок различных видов сырья и материалов для производства и реализации грибов – мицелия, соломы, лузги подсолнечника, тары, упаковочных материалов. Увеличение объемов закупки позволит ООО «НПО Экос» и его партнерам систематически получать скидки за объем покупаемой продукции;
- 2) Объединение с грибоводческими фирмами с целью оказания им услуг по хранению грибной продукции, а также торговыми предприятиями с целью оказания им услуг по хранению фруктов и овощной продукции на складах и в холодильных камерах, что позволит сократить объем собственных затрат ООО «НПО Экос» на хранение продукции;
- 3) Объединение с фирмами, использующимися холодильное оборудование, с целью экономии расходов по его обслуживанию и ремонту.

Проведенный во второй главе анализ затрат на производство продукции ООО «НПО Экос» показал, что основным и первоочередным направлением сокращения затрат является сокращение материальных затрат. Причины их роста в 2021 году:

- Рост стоимости сырья и материалов для производства субстратных блоков;
- Увеличение уровня брака и отходов производства.

Высокоэффективным инструментом уменьшения материальных затрат для исследуемого предприятия ООО «НПО Экос» может служить диверсификация, которая предполагает поиск возможностей осуществления закупок совместно сырья и материалов с другим покупателем – производителем грибной продукции. Увеличение объемов закупки позволит получить так называемые объемные скидки, которые могут значительно сократить стоимость сырья и материалов. Наряду с этим горизонтальная интеграция может использоваться для совместной реализации грибной продукции.

### **3.2 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос»**

В условиях постоянного роста конкуренции на рынке грибов перед руководством ООО «НПО Экос» возникает проблема повышения доходности его деятельности и определения оптимальной ассортиментной линейки.

Как показывает опыт, некоторые виды продукции, имеющие низкую маржу, способны обеспечивать предприятию высокую доходность на вложенный капитал, в то время как продукция, отличающаяся высокой маржей, не может дать предприятию высокую доходность на вложенный капитал.

Для определения основных направлений увеличения доходов ООО «НПО Экос» необходимо проанализировать и оценить рентабельность активов и собственного капитала предприятия по основным продуктовым группам продукции. Рассмотрим сначала продуктовую группу «вешенки», которая вместе с субстратными блоками составляют одну цепочку добавленной стоимости ООО «НПО Экос», при этом операционный цикл выращивания грибов вешенки значительно длиннее операционного цикла изготовления субстрата. Для такого исследования можно использовать многофакторную модель рентабельности Дюпона, которая позволяет оценить вклад системы продаж предприятия и степени интенсивности использования активов в формирование рентабельности его деятельности.

С помощью этой модели рассмотрим показатели доходности капитала ООО «НПО Экос» по этим двум видам группам продукции и оценим влияние продаж этих двух продуктовых групп (грибов вешенки и субстрата) на финансовый результат предприятия, распределяя доходы и расходы по этим группам продукции.

Вначале рассмотрим и сравним структуры операционных циклов производства и реализации субстрата и грибов в ООО «НПО Экос» (рис. 3.3).

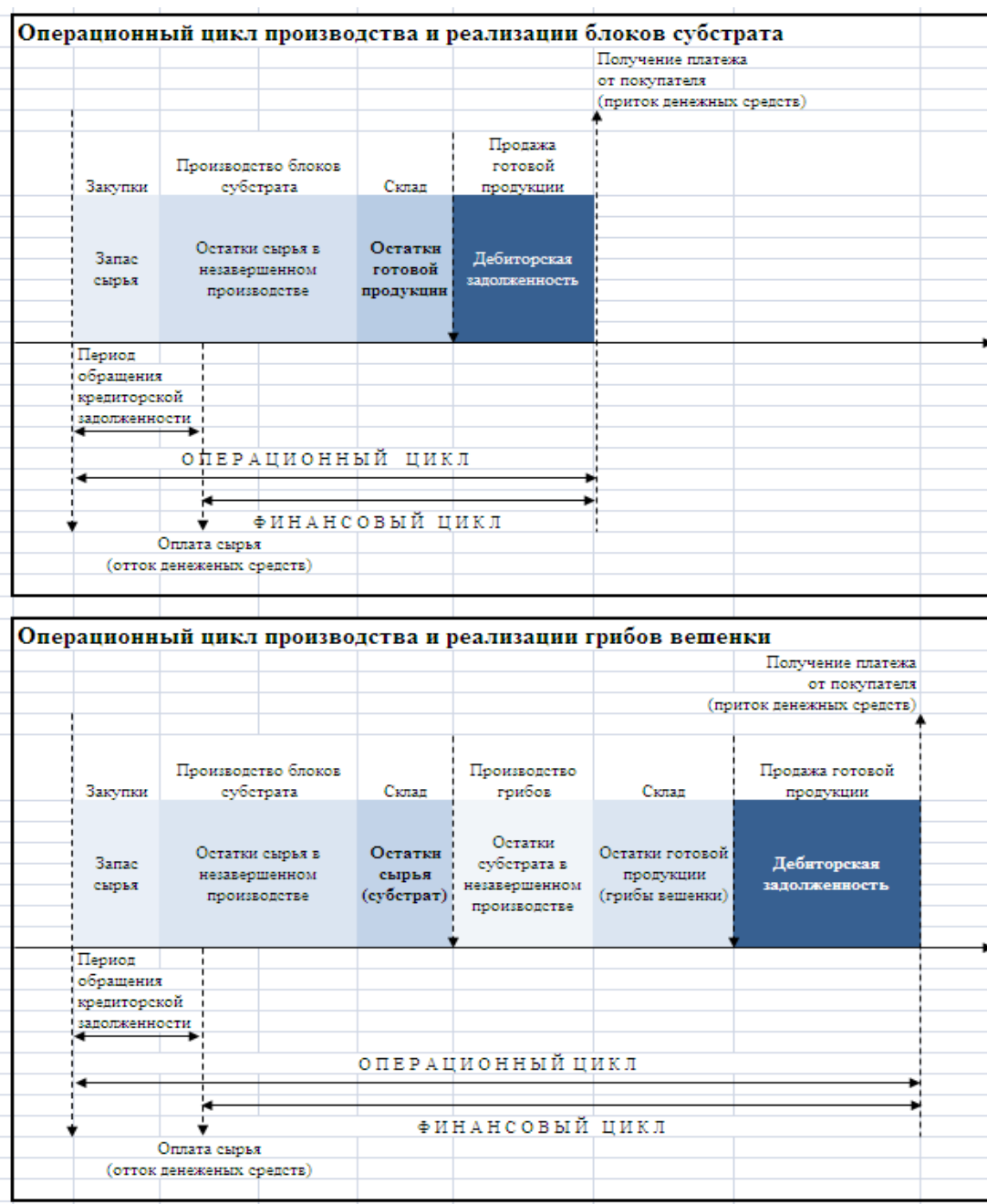


Рисунок 3.3 – Операционные циклы производства и продаж блоков субстрата и грибов вешенки в ООО «НПО Экос»

Как можно видеть на рисунке 3.3, на стадии производства субстрата отличий в операционных циклах практически нет, – в обоих случаях необходимо поддерживать одинаковый уровень остатков сырья на складе и в незавершенном производстве.

Существенные отличия в операционных циклах начинаются дальше, с момента, когда блоки субстрата превращаются в готовую продукцию на предприятии ООО «НПО Экос», и уже могут поступать в продажу, а для грибов только начинается операционный цикл – период выращивания.

На продолжительность операционного и финансового циклов изготовления продукции в ООО «НПО Экос» оказывают влияние различные факторы, включая особенности самого технологического процесса производства (его продолжительность, сопряженность используемого оборудования, коэффициент сменности, уровень производительности труда работников), так и обеспечение необходимого ассортимента продукции на складе, особенности и складской логистики, кредитная политика предприятия и организация управленческого учета.

Имеются отличия в рассматриваемых операционных циклах и на этапе реализации блоков субстрата и грибов в ООО «НПО Экос» вследствие отличительных особенностей рынков сбыта.

В большинстве случаев грибная продукция не отгружается непосредственно с предприятия ООО «НПО Экос» конечному потребителю, а поступает в торговые предприятия, которые работают на определенных условиях и требуют зачастую длительной отсрочки платежей за реализованную продукцию.

Некоторые произведенные в ООО «НПО Экос» субстратные блоки приобретаются другими грибоводческими фирмами, которых значительно больше, чем предприятий – производителей субстрата. Вследствие этого, на рынке грибов наблюдается более высокий уровень конкуренции, чем на рынке субстрата, и, соответственно, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности на рынке субстратных блоков существенно ниже коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности на рынке грибов.

Особенности производственного процесса выращивания и сбыта грибов на предприятии ООО «НПО Экос» не только увеличивают продолжительность операционного цикла по сравнению с операционным циклом изготовления субстрата, но и требуют дополнительных расходов: увеличиваются расходы на складскую логистику; на транспортную логистику; на оплату труда.

В дополнение к этому, более длительный производственный цикл производства грибной продукции и необходимость поддержания достаточного ассортимента по каждому виду грибов вынуждают ООО «НПО Экос» вкладывать больше финансовых средств.

Для расчетов той части прибыли, которую приносит ООО «НПО Экос» каждая из двух основных продуктовых групп (субстрата и грибов), можно выделить приходящуюся на каждую группу часть совокупных активов предприятия и соответствующих амортизационных отчислений.

Распределение коммерческих и управленческих расходов по группам продукции ООО «НПО Экос» осуществлялось пропорционально распределению выручки.

Такой подход позволил рассчитать рентабельность основных продуктовых групп ООО «НПО Экос» (субстрата и грибов) по маржинальной и чистой прибыли.

В составе продуктовой группы «субстраты» выделялись две подгруппы, одна из которых изготавливалась по заказу тамбовской грибоводческой фирмы ООО «Экогриб».

Аналогично, в составе продуктовой группы «грибы вешенка» выделялись четыре подгруппы, одна из которых изготавливалась по заказу воронежского ресторана «Ампир», а три подгруппы поступают в свободную реализацию в магазины розничной торговли.

Результаты расчетов показателей рентабельности субстрата и грибов в ООО «НПО Экос» в 2021 году отражены на рис. 3.4.

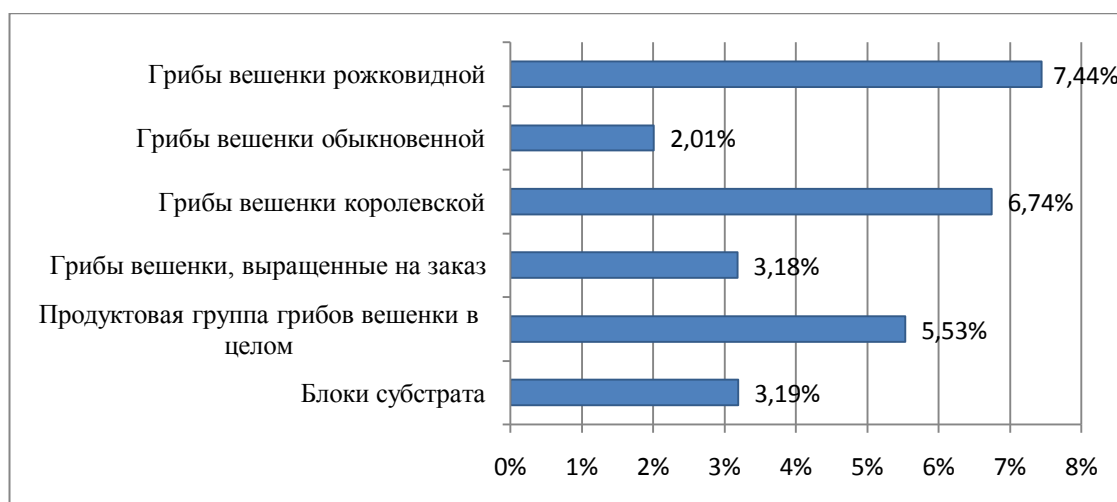


Рисунок 3.4 – Коэффициенты рентабельности продаж различных видов продукции ООО «НПО Экос» в 2021 году

Как можно видеть на рисунке, грибы вешенки обыкновенной имеют более низкую рентабельность, чем блоки субстрата, что свидетельствует об отсутствии у ООО «НПО Экос» существенного дополнительного эффекта от производства этих видов грибов, то есть продуктов следующей цепочки добавленной стоимости.

Для более полной оценки доходности основных продуктовых групп ООО «НПО Экос» целесообразно также рассчитать оборачиваемость вложенного в них капитала и активов. Для этого была распределена по продуктовым линиям дебиторская задолженность предприятия (рис. 3.5).

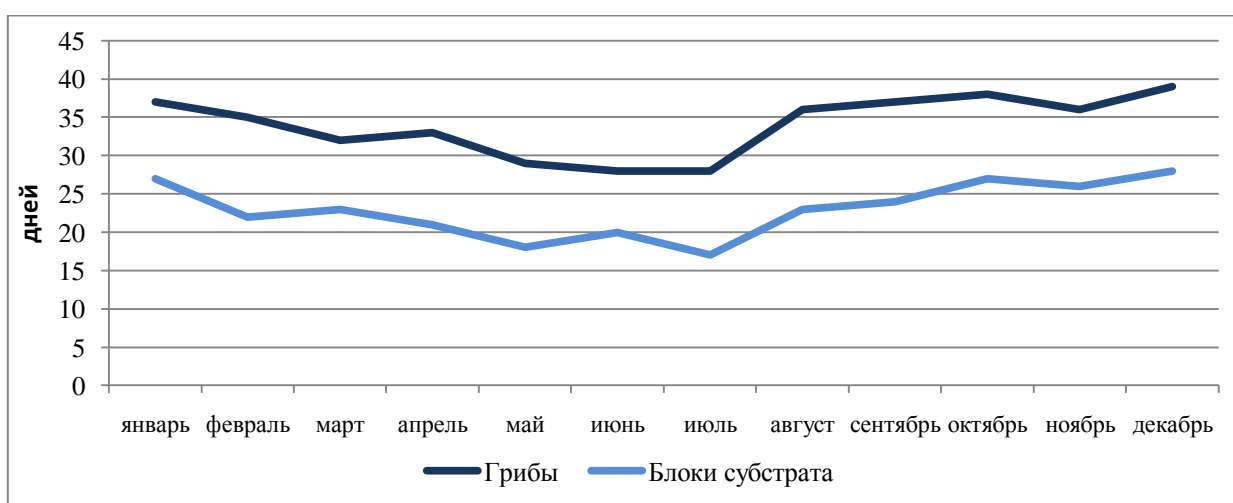


Рисунок 3.5 – Периода оборота дебиторской задолженности, приходящейся на разные продуктовые группы в 2021 году

Согласно данным рисунка 3.5, в течение всего периода исследования продолжительность оборота дебиторской задолженности ООО «НПО Экос», приходящейся на продуктовую группу «субстраты», на 9-12 дней меньше продолжительности оборота дебиторской задолженности, отнесенной на грибы вешенки.

Для обоснования оптимальной структуры ассортимента продукции ООО «НПО Экос» расчет рентабельности продаж двух основных продуктовых групп предприятия необходимо дополнить расчетом показателей их оборачиваемости (рис. 3.6).

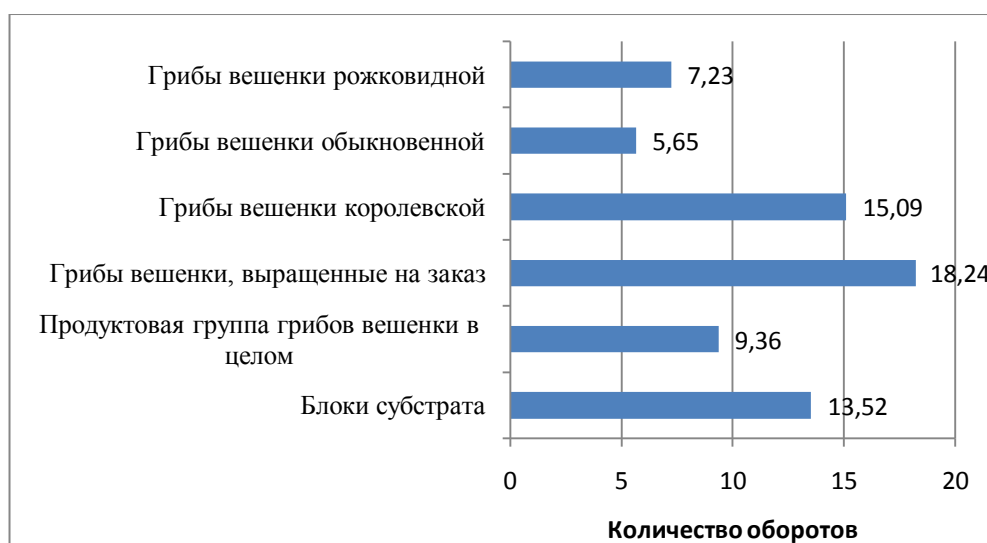


Рисунок 3.6 – Коэффициенты оборачиваемости различных видов продукции ООО «НПО Экос» в 2021 году

Минимальный коэффициент оборачиваемости наблюдается у грибов вешенки обыкновенной (5,65), а максимальный – у выращенных на заказ грибов (18,24). Для характеристики уровня оборачиваемости продукции ООО «НПО Экос» диапазон изменения коэффициентов оборачиваемости был разделен условно на три уровня (значения коэффициентов оборачиваемости были разбиты на примерно равные по величине части):

- от 0 до 6 оборотов за год – низкий уровень оборачиваемости,
- от 7 до 15 – средний уровень оборачиваемости,
- от 15 и больше – высокий уровень оборачиваемости.



И на основе такой своеобразной шкалы была дана оценка уровня оборачиваемости продуктовым группам продукции ООО «НПО Экос». Помимо этого, для обоснования оптимальной структуры ассортимента продукции ООО «НПО Экос», она была условно разделена по рентабельности на три уровня: высокий, средний и низкий.

Для характеристики уровня рентабельности продукции ООО «НПО Экос» диапазон их изменения был условно разделен на следующие три уровня (значения коэффициентов рентабельности были разбиты на примерно равные по величине части):

- от 0 до 2,5% – низкий уровень рентабельности,
- от 2,6% до 5% – средний уровень рентабельности,
- от 5,1% и больше – высокий объем продаж.

На основе такого подхода можно разделить продуктовый портфель ООО «НПО Экос» на 9 групп продукции по уровню оборачиваемости и рентабельности, как показано на рисунке 3.7.

		Оборачиваемость		
		Низкая	Средняя	Высокая
Рентабельность	Высокая	<b>Группа 7</b> Необходимо установить причину низкой оборачиваемости	<b>Группа 4</b> Продукцию необходимо оставить в ассортименте, установив оптимальный объем производства	<b>Группа 1</b> Продукцию необходимо оставить в ассортименте
	Средняя	<b>Группа 8</b> Необходимо установить причину низкой оборачиваемости	<b>Группа 5</b> Продукцию необходимо оставить в ассортименте, установив оптимальный объем производства	<b>Группа 2</b> Продукцию необходимо оставить в ассортименте, установив оптимальный объем производства
	Низкая	<b>Группа 9</b> Продукцию необходимо вывести из ассортимента	<b>Группа 6</b> Необходимо анализировать объем продаж и при низком его уровне продукцию вывести из ассортимента	<b>Группа 3</b> Необходимо анализировать объем продаж и установить причину низкой рентабельности

Рисунок 3.7 – Матрица для оптимизации продуктового портфеля  
ООО «НПО Экос»

Согласно расчетам, самая выгодная для исследуемого предприятия ООО «НПО Экос» группа 1, которую составляют грибы вешенки королевской. Они лидируют не только по уровню рентабельности, но и по оборачиваемости, т.е. и по скорости продаж, среди остальных видов продукции ООО «НПО Экос». Поэтому, данная продукция должны быть оставлена в продуктовом портфеле ООО «НПО Экос», как и та продукция, которая составляет группы 2, 4 и 5.

Безусловно для ООО «НПО Экос» более выгодно производить блоки субстратов, чем грибы вешенки обыкновенной, как с точки зрения оборачиваемости, так и рентабельности.

Классификация продукции ООО «НПО Экос по уровню рентабельности и оборачиваемости позволит установить их пороговые значения или допустимый диапазон изменения показателей, а также выявлять лидеров и аутсайдеров с точки зрения доходности.

Таким образом, основными направлениями совершенствования маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос» являются исключение из ассортимента тех видов продукции, которые характеризуются низким уровнем рентабельности и оборачиваемости, что позволит увеличить доход и прибыль предприятия.

## Заключение

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические и практические аспекты совершенствования маркетинговой деятельности на примере воронежского предприятия ООО «НПО Экос», специализирующегося на выращивании грибной продукции.

Производство грибов в Российской Федерации демонстрирует ежегодно существенный рост, – за последние 5 лет сбор культивированных грибов и трюфелей увеличился в 8,2 раза. В России было реализовано несколько крупных инвестиционных проектов по развитию и модернизации грибных хозяйств в стране с 2015 по 2020 годы, что позволило увеличить производственные мощности крупных грибоводческих ферм до 100 тыс. т грибов в год.

Даже в условиях экономического кризиса и ограничений, вводимых для предотвращения развития эпидемии коронавируса, отечественное производство грибов в 2020 году показало беспрецедентно высокий темп роста на 165,7% – с 48,05 до 86,3 тыс. т. Такую высокую динамику производства грибов, по мнению экспертов, обеспечило два фактора:

- 1) наличие собственной ресурсной базы (производства компоста, покровного грунта, мицелия) у крупных грибных ферм;
- 2) снижение объемов импортных поставок грибов, начиная с 2014 года.

Рост объемов производства грибов приводит к снижению цен реализации и, тем самым, увеличивает продажи грибов, а также объем экспорта.

В соответствии с прогнозом экспертов о тенденции дальнейшего роста грибного рынка в России, основным инструментом повышения эффективности деятельности предприятия ООО «НПО Экос» может служить диверсификация, которая предполагает поиск возможностей осуществления закупок совместно сырья и материалов с другим покупателем – производителем грибной продукции. Увеличение объемов закупки позволит получить так называемые объемные скидки, которые могут значительно сократить стоимость

сырья и материалов. Наряду с этим горизонтальная интеграция может использоваться для совместной реализации грибной продукции.

Основными направлениями диверсификации деятельности ООО «НПО Экос» с целью повышения доходов, и соответствующего роста прибыли, являются:

- 1) Объединение с небольшими фирмами и КФХ с целью производства для них субстратных блоков для выращивания вешенки;
- 2) Объединение с небольшими фирмами и КФХ с целью получения от них грибов (на давальческой основе) для последующей переработки – производства пресервов и маринованных грибов;
- 3) Объединение с фирмами, занимающимися выращиванием грибов шампиньонов, с целью увеличения объемов и ритмичности поставок, а также обеспечение ассортиментного состава по требованиям торговых предприятий сетевого ритейла;
- 4) Объединение с сельскохозяйственными предприятиями, имеющими свиноводческие комплексы, и КФХ с целью поставки им отработанного субстрата. Обогащённый грибницей, оставшейся в нём после выращивания вешенки, субстрат становится ценным источником белка и является хорошим кормом для свиней. Отработанный субстрат также могут использовать сельскохозяйственные предприятия как мульчу или органическое удобрение.

Основными направлениями горизонтальной интеграции ООО «НПО Экос» с целью сокращения затрат, и соответствующего роста прибыли, являются:

- 1) Объединение с фирмами, занимающимися выращиванием грибов, с целью увеличения объемов закупок различных видов сырья и материалов для производства и реализации грибов – мицелия, соломы, лузги подсолнечника, тары, упаковочных материалов. Увеличение объемов закупки позволит ООО «НПО Экос» и его партнерам систематически получать скидки за объем покупаемой продукции;

- 2) Объединение с грибоводческими фирмами с целью оказания им услуг по хранению грибной продукции, а также торговыми предприятиями с целью оказания им услуг по хранению фруктов и овощной продукции на складах и в холодильных камерах, что позволит сократить объем собственных затрат ООО «НПО Экос» на хранение продукции;
- 3) Объединение с фирмами, использующимися холодильное оборудование, с целью экономии расходов по его обслуживанию и ремонту.

Таким образом, для совершенствования маркетинговой деятельности ООО «НПО Экос» должно использовать инструменты диверсификации и оптимизировать свой ассортимент, увеличив в нем долю более рентабельных видов производимой продукции и сократив долю менее рентабельных видов продукции.

## Список использованных источников

1. Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках, утвержденный приказом ФАС РФ № 108 от 25 апреля 2006 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
2. Абчук В.А. Азбука маркетинга [Текст] – СПб: Союз, 2018. – 270 с.
3. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 320 с.
4. Амблер Т. Практический маркетинг [Текст] /Пер. с англ. Под общей ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2015. – 400с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст].– М.:Экономика, 2015–328 с.
6. Ассэль Гэнри. Маркетинг: принципы и стратегии [Текст]: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 804 с.
7. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг [Текст]. – СПб.: Питер, 2020. – 560 с.
8. Басовский Л.Е. Стратегический маркетинг: Учебник [Текст] / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 365 с.
9. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики [Текст]: учеб. / В.И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2018. – 456 с.
- 10.Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков [Текст]. – М.: Русская Деловая Литература, 2011. – 416 с.
- 11.Булатов А.С. Экономика: Учебник [Текст]. – М.: Бек, 2017 – 785с.
- 12.Гилберт А. Черчилль Маркетинговые исследования [Текст] – СПб: Питер, 2014. – 752 с.
- 13.Головачев А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.С. Головачев. – Электрон. текстовые дан-

- ные. – Минск: Вышэйшая школа, 2020. – 319 с. – 978-985-06-1862-7. –  
Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20082.html>
14. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для  
вузов [Текст] – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 718с.
15. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб.пособие/ Пер. с  
нем. А.М.Макарова; Под ред.И.С.Минко. – М.: Инфра–М, 2017. –255 с.
16. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность  
промышленной продукции [Текст]. – М.: Экономика, 2017. – 256 с.
17. Дэй Дж. Стратегический маркетинг [Текст].– М.: Юрайт, 2015.– 640 с.
18. Егорова, М. М. Маркетинг [Текст]: конспект лекций/ М.М. Егорова. –  
М.: Инфра – М, 2019. – 60 с.
19. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Л.Г. Зай-  
цев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2017. – 528 с.
20. Качалов И.В. Планирование продаж с точностью до 90% и выше  
[Текст]. – СПб.: Питер, 2017. – 304 с.
21. Ковалева Н.Е. Проблемы стратегического управления организацией в  
условиях конкуренции. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2020. – 432 с.
22. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью пред-  
приятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.А. Ахенбах [и  
др.]. – Электрон. текстовые данные. – Воронеж: Научная книга, 2020. –  
274 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29269.html>
23. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и  
практика: учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. –2-е изд., перераб.  
и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016.– 433 с.
24. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и  
методы. / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.
25. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Текст]/  
Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 623 с.
26. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Б.Г. Лит-  
вак. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 507 с.

- 27.Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Корпорация «Диполь», 2013. – 388 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16743.html>
- 28.Пирс, П Д. Стратегический менеджмент [Текст]/ Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
- 29.Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]/Майкл Портер; Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 453с.
- 30.Потапова, А.А Стратегический менеджмент (для бакалавров) [Текст]/ А.А Потапова. – М.: КноРус, 2017. – 320 с.
- 31.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: 6-е изд. – М.: «Новое издание», 2013. – 789 с.
- 32.Теория и практика оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В. Чмищенко [и др.]. – Электрон. текстовые данные.– Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2017. –150 с.–2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30131.html>
- 33.Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III. А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2009. – 928 с.
- 34.Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью [Текст]. – М.: Высшая школа, 2017. – 319 с.
- 35.Экономика предприятия Учебник [Текст]/ под ред. О.И. Волкова – М.:Инфра-М, 2018. – 600 с.
- 36.Экономика предприятия: учебник для студентов вузов [Текст]/ под ред. проф. В.Я Горфинкеля – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА 2019. – 663с.
- 37.Буклова М.А., Марьянкова А.В., Скорниченко Н.Н. Исследование конкурентоспособности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних факторов // Школа университетской науки. – 2020. – № 2. – С. 11 – 14.



38. Дёмчева Е.А. Научно-технический аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности / Е.А. Дёмчева, В.Б. Люкманов // Предпринимательство. – 2021. – №6. – С.27–32.
39. Шуклин, И. С. Современное состояние российского рынка грибов/ И. С. Шуклин. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2021. – № 24 (262). – С. 403-406. – URL: <https://moluch.ru/archive/262/60539/> (дата обращения: 01.05.2022)

## Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.

		Коды		
	Форма № 1 по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2021
Организация <u>          ООО «НПО Экос»          </u>	по ОКПО	54703206		
Идентификационный номер налогоплательщика <u>  </u>				

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2017 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	—	—	—
	Результаты исследований и разработок	1120			
1	Основные средства	1130	6 204	6 686	6 855
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	—	—	—
	Финансовые вложения	1150	—	—	—
	Отложенные налоговые активы	1160	—	—	—
	Прочие внеоборотные активы	1170	—	—	—
	Итого по разделу I	<b>1100</b>	6 204	6 686	6 855
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
2	Запасы	1210	2 024	2 295	2 543
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	—	—	—
3	Дебиторская задолженность	1230	4 015	3 170	1 542
	Финансовые вложения	1240	—	—	—
	Денежные средства	1250	259	605	554
	Прочие оборотные активы	1260	—	—	—
	Итого по разделу II	1200	6 298	6 070	4 639
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>12 502</b>	<b>12 756</b>	<b>11 494</b>

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2017 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	—	—	—
	Переоценка внеоборотных активов	1340	—	—	—
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	—	—	—
	Резервный капитал	1360	—	—	—
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	9 775	8 707	7 210
	Итого по разделу III	1300	9 785	8 717	7 220
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
4	Заемные средства	1410	—	—	—
	Отложенные налоговые обязательства	1420	—	—	—
	Резервы под условные обязательства	1430	—	—	—
	Прочие обязательства	1450	—	—	—
	Итого по разделу IV	1400	—	—	—
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	—	—	—
5	Кредиторская задолженность	1520	2 717	4 039	4 274
	Доходы будущих периодов	1530	—	—	—
	Резервы предстоящих расходов	1540	—	—	—
	Прочие обязательства	1550	—	—	—
	Итого по разделу V	1500	2 717	4 039	4 274
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>12 502</b>	<b>12 756</b>	<b>11 494</b>

## Отчет о финансовых результатах

за 2021 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2021
		54703206		
		3627029847		
		2522350		
		12300	16	
		384/385		

Форма № 2 по ОКУД	
Дата (число, месяц, год)	
Организация _____ ООО «НПО Экос»	по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	по ОКДП
Организационно-правовая форма / форма собственности	
_____ ООО / частная	ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> /руб.	по ОКЕИ
Местонахождение (адрес) г. Россошь, улица Малиновского, д. 50	

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
	Выручка	2110	45 117	44 576
	Себестоимость продаж	2120	(38 520)	(37 659)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	6 697	6 917
	Коммерческие расходы	2210	(3 212)	(3 503)
	Управленческие расходы	2220	(2 411)	(2 105)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 074	1 309
	Доходы от участия в других организациях	2310	—	—
	Проценты к получению	2320	—	—
	Проценты к уплате	2330	—	—
	Прочие доходы	2340	—	—
	Прочие расходы	2350	—	—
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 074	1 309
	Текущий налог на прибыль	2410	215	262
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	—	—
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	—	—
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	—	—
	Прочее	2460	—	—
	Чистая прибыль (убыток)	2400	859	1 047

	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		—	—
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		—	—
	Совокупный финансовый результат периода		1 058	1 496
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		—	—

