

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<u>Введение</u>	3
<u>Раздел 1. Теоретические аспекты маркетинговой деятельности организации</u>	5
<u>1.1 Понятие, задачи и принципы маркетинга</u>	5
<u>1.2. Организация службы маркетинга на предприятии</u>	10
<u>Раздел 2. Анализ эффективности службы маркетинга в ООО «Международное кадровое агентство»</u>	16
<u>2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Международное кадровое агентство»</u>	16
<u>2.2. Оценка эффективности организации службы маркетинга в ООО «Международное кадровое агентство»</u>	21
<u>Раздел 3. Основные направления повышения эффективности службы маркетинга в ООО «Международное кадровое агентство»</u>	30
<u>3.1 Рекомендации по повышению эффективности службы маркетинга в ООО «Международное кадровое агентство»</u>	30
<u>3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий</u>	33
<u>Заключение</u>	37
<u>Список использованных источников</u>	39
<u>Приложения</u>	42

## ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг выступает важным компонентом управления современной коммерческой организации. Рыночная или маркетинговая ориентация, как идеология всей организации, которая «пробуждает все звенья компании ориентироваться на первую очередь не на то, что освоено, легко и привычно, а на то, что востребовано рынком», становится все более доминирующей.

Обострение конкуренции на рынке заставляет промышленные предприятия прилагать все больше усилий в поиске мер, способствующих привлечению различных сегментов потребителей продукции и услуг. Также значительно повысились требования со стороны потребителей к продукции и услугам в отношении качества, удобства приобретения и потребления. Для этого в управлении промышленным предприятием целесообразно использовать маркетинговый подход. Разнообразие видов, технологий и рынков определяет использование всего арсенала маркетинга в этой сфере.

В последнее время цели большинства предприятий становятся маркетинговыми: рост доли рынка, завоевание новых рынков, улучшение имиджа предприятия и т.д. Это способствует применению маркетинговой философии и инструментов в стратегическом управлении. С другой стороны, грамотное применение маркетингового подхода в деятельности предприятия подразумевает наличие планирования на стратегическом уровне.

Осуществление маркетинговой деятельности – объективная необходимость ориентации научно-технической, производственной и сбытовой деятельности фирмы на учет рыночного спроса, потребностей и требований потребителей. Здесь отражается и постоянно усиливается тенденция к планомерной организации производства в целях повышения эффективности функционирования фирмы в целом и ее подразделений.

Актуальность маркетингового подхода в управлении предприятием обусловлена тем фактом, что основу маркетинговой деятельности предприятия составляют исследования рынка, разработка программ маркетинга по

продуктам и производству, налаживание коммуникаций, организация и стимулирование сбыта и др.

Использование элементов маркетинга в управлении предприятием позволяет ему эффективно функционировать в рыночных условиях хозяйствования.

Таким образом, тема данной работы является не только актуальной, но и имеет практическую значимость.

В качестве объекта исследования данной работы выступает ООО «Международное кадровое агентство».

Предметом исследования является маркетинговая служба ООО «Международное кадровое агентство».

Целью курсовой работы является разработка мероприятий по повышению эффективности маркетинговой службы ООО «Международное кадровое агентство».

Задачами курсовой работы являются:

изучение теоретических аспектов маркетинговой деятельности организации;

проведение анализа эффективности службы маркетинга в ООО «Международное кадровое агентство»;

разработка основных направлений повышения эффективности службы маркетинга в ООО «Международное кадровое агентство».

При написании данной работы были использованы следующие методы: экономический анализ, табличный, графический, обобщение и др.

Теоретической и методологической основой курсовой работы являются научные труды по маркетингу, материалы периодических издания, данные предприятия.

Область возможного практического применения: предложенные рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности могут быть применены на практике руководством ООО «Международное кадровое агентство».

## **Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Понятие, задачи и принципы маркетинга**

Маркетинг – это система организации и управления всеми аспектами деятельности компании, основанная на принципе организации производства таких товаров, которые могут быть выгодными для продажи на рынке. Важнейшими целями маркетинга являются активный контроль над рынком и ценами, поддержание активной ценовой политики, определение потребительского спроса и ориентации производства на него [7, с. 12].

Котлер и Амстронг [16] трактуют понятие «маркетинг» как социальный процесс, при помощи которого компании и индивиды обмениваются сделанной ценностью с целью ублажения собственных потребностей. Т.е. компании делают ценность для потребителей (в виде продукта либо услуги) и развивают крепкую связь с ними с целью получить ценность от их взамен (деньги).

Определение маркетинга по Котлеру основано процессе обмена, признает значимость «ценности» продукта для конечного покупателя.

Понятие маркетинга от The Chartered Institute of Marketing (CIM) определяет маркетинг как процесс управления выявлением, прогнозированием и ублажение потребностей потребителей с целью получения прибыли [14, с. 12].

Данное определение маркетинга включает не только лишь процесс «определение того, что желает потребитель», но также затрагивает такие короткосрочные процессы как «удовлетворение» и имеет длительную перспективу «прогнозирование, другими словами предвосхищение будущих потребностей». Данное определение также заносит значимость самого процесса «маркетинг», определяя цели и результаты процесса – прибыль компании.

В соответствии с American Marketing Association, маркетинг – деятельность, набор институтов и процессов для сотворения,

рассредотачивания и обмена предложениями компаний, имеющих ценность для конечных потребителей. В данном определении делается акцент на создание ценности для потребителя [9, с. 33].

Представим также и другие определения маркетинга в таблице 1.1.

Таблица 1.1. Обзор определений маркетинга

Автор	Определение
Прабху Гунтари	это философия бизнеса, которая ставит клиентов в центр стратегии бизнеса
Джек Траут	это кино, в каком главный герой – продукт
Ричард Бучанан	это стимулирование поведения, экономически прибыльного для того, кто его провоцирует
Питер Друкер	это весь бизнес, рассматриваемый исходя из убеждений его окончательного результата, другими словами исходя из убеждений потребителя
Пол Мазур	это продажа клиенту эталона жизни
Боб Зак	это миллион и одна вещь, которые ты делаешь, чтоб поспособствовать реализовать продукт
Берни Гудрич	это процесс определения, пророчества и сотворения потребительских потребностей и желаний и организации всех ресурсов компании для улаживания их с большой общей прибылью для компании и потребителя
Владимир Тюшин	все, что помогает продажам
Рендел Чэпмен	это решение заморочек ваших клиентов с выгодой себе
Рик Кренделл	это ваше хоть какое действие по приобретению либо удержанию клиента
Жан-Жак Ламбен	это социальный процесс, направленный на улаживание потребностей и желаний людей и организаций методом обеспечения свободного конкурентноспособного обмена продуктами и услугами, представляющими ценность для покупателя
Публичный институт маркетинга (Англия)	это процесс управления, который выявляет, предугадает и удовлетворяет требования потребителя при соблюдении принципов эффективности и прибыльности

Примечание. Источник: [15, 18, 23, 25].

В целом, все представленные в таблице 1.1 определения маркетинга так или иначе затрагивают сущность маркетинга: увеличение удовлетворенности потребителя, поддержка продаж, увеличение прибыли компании, поиск и привлечение новых клиентов.

Маркетинговая деятельность представляет собой совокупность мероприятий, направленных на изучение таких вопросов, как:

- исследование внешней (согласно взаимоотношений с предприятием) среды, в которую входят рынки, источники обеспечения и многое другое;
- исследование потребителей, как действующих (функционирующих, приобретающих продукцию предприятия), так и возможных (которых еще требуется уверить стать действующими);
- исследование имеющихся и составления плана будущих товаров, то есть создание концепций, что позволит сформировать новейшие товары либо усовершенствовать старые;
- составление плана товародвижения и его реализации, включая создание, в случае необходимости, определенных сбытовых сетей со складами и торговыми центрами, а так же агентских сетей;
- обеспечение развития спроса и стимулирования реализации;
- обеспечение ценовой политической деятельности, которая заключается в планировании систем и уровней цен на экспортируемые товары;
- удовлетворение промышленных и общественных общепризнанных мер страны, импортирующей товары предприятия;
- управление маркетинговой деятельностью (маркетингом) как системой [4, с. 39].

Из сущности маркетинга формируются основные принципы маркетинга, которые включают:

- стремление к достижению окончательного практического результата деятельности;
- концентрация исследований, производства и маркетинга в решающих областях маркетинговой деятельности;
- ориентация предприятия на долгосрочный результат маркетинговой работы;
- применение в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики активной

адаптации к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них [11, с. 44].

Маркетинг состоит из пяти групп целей:

- рыночные цели (увеличение доли рынка, освоение новых рынков, ослабление позиций конкурентов на рынке);
- собственно маркетинговые цели (создание благоприятного имиджа компании, создание высокой удовлетворенности потребителей, увеличение прибыльности маркетинговой деятельности);
- структурно-управленческие цели (придание организационной структуре гибкости, достижение более сложных стратегических целей);
- обеспечивающие цели (ценовая политика, сервисная политика);
- контролируемые цели (контроль текущей деятельности, стратегического планирования, текущей финансовой деятельности) [17, с. 136].

В бизнесе с помощью маркетинга можно решить следующие задачи:

- выяснение нужд потребителей в сфере деятельности предприятия;
- разработка новой продукции в соответствии с этими потребностями;
- исследование рынка и прогнозирование его развития с учетом действий конкурирующих предприятий;
- формирование оптимального ассортимента и цен на продукцию;
- создание, сохранение и повышение спроса на продукцию предприятия, успешный сбыт этой продукции [23, с. 62].

На основе этих задач выделяют четыре основные функции маркетинга (рисунок 1.1). Функциями системы маркетинга можно считать отдельные направления маркетинговой активности. В зависимости от специфики предприятия, определяют, какие функции маркетинга необходимо использовать, а какие – нет.

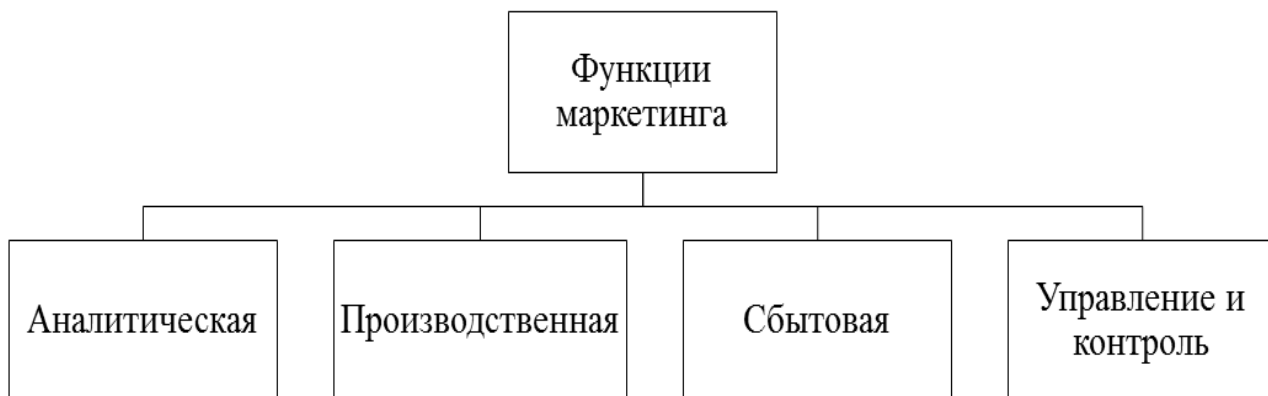


Рисунок 1.1. Функции маркетинга

Примечание. Источник: [24, с. 20].

Согласно данным, представленным на рисунке 1.1, к общим функциям маркетинга относятся:

Аналитическая функция маркетинга. Данная функция позволяет узнать емкость рынка и детально изучить потребителей, а также выяснить всю информацию по конкурентам.

Аналитическая функция подразумевает:

- изучение самого предприятия;
- изучение рынка и потребителей;
- изучение конкурентов;
- изучение контрагентов;
- изучение товаров.

Производственная функция маркетинга. Данная функция позволяет оптимизировать выпуск продукции или процесс оказания услуг за счет появления новых технологий и повышения качества конечного продукта.

Данная функция включает:

- разработку новых технологий;
- производство новых товаров;
- снижение себестоимости товара;
- повышение качества готовой продукции.



Сбытовая функция маркетинга. Данная функция позволяет предприятию не только производить продукцию, но и оптимизировать его сбыт за счет совмещения работы склада, логистики и транспортного департамента.

Сбытовая функция подразумевает:

- организацию сервиса;
- расширение товарной линейки;
- ценовую политику;
- осуществление сбытовой политики.

Функция управления и контроля. Данная функция позволяет рационально использовать имеющиеся и будущие ресурсы, контролировать работу предприятия, а также организовывать бизнес-процессы на нем.

Данная функция подразумевает:

- коммуникационную политику;
- организацию маркетинговой деятельности;
- контроль маркетинговой деятельности [24, с. 21].

Таким образом, можно сделать вывод, что роль маркетинга на предприятиях определяется тем фактом, что маркетинг раскрывает потенциальные возможности для производства и сбыта товаров, разрабатывает оптимальную товарную политику, определяет направление конкуренции и рыночного завоевания, предлагает способы стимулирования спроса, создает эффективную систему товарного обращения, позволяет изучать и прогнозировать состояние и развитие рынка. Работая в маркетинговой деятельности, сотрудники должны искать изменения, как при выполнении отдельных функций, так и в деятельности предприятия в целом, обеспечивая его ориентацию на маркетинг.

## **1.2. Организация службы маркетинга на предприятии**

Составной частью управления маркетингом является его организация. Она включает:

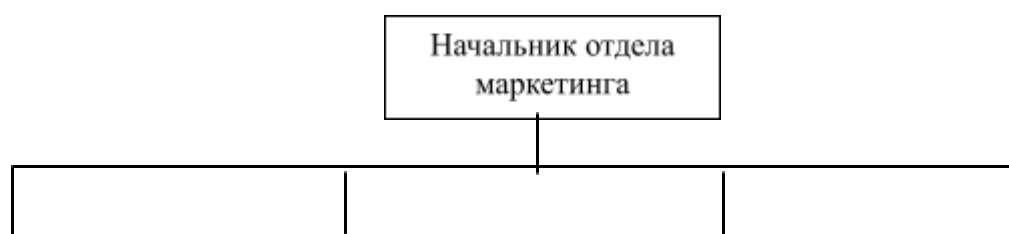
- определение структуры управления маркетингом;
- подбор и расстановку кадров в соответствии с выбранной структурой управления;
- установление прав и обязанностей сотрудников службы управления маркетингом;
- создание необходимых условий для нормальной работы сотрудников, занятых решением маркетинговых задач;
- установление необходимого взаимодействия между отделами службы управления маркетингом и другими отделами [25, с. 84].

На каждом предприятии независимо от его организационно-правовой формы проводится работа по комплектованию и подбору кадров службы маркетинга, их подготовке и переподготовке, оформлению нужных документов и иные функции.

Деятельность предприятия в области маркетинга может проводиться как путем формирования структурного подразделения (структурных подразделений), так и отдельными сотрудниками.

Различают несколько организационных структур управления маркетингом на предприятии. Среди них выделяют функциональную оргструктуру управления маркетингом, функционально-продуктовую оргструктуру, функционально-рыночную оргструктуру управления и матричную [14, с. 143].

Функциональная организация (рисунок 1.2) – это такая организационная структура управления, в которой деятельность специалистов в подразделениях маркетинга организована исходя из функций маркетинга, которые они выполняют (маркетинговые исследования, сбыт, реклама и т. д.), она является наиболее простой, вместе с тем, ее эффективность заметно падает по мере роста номенклатуры выпускаемых продуктов и расширения числа рынков сбыта.



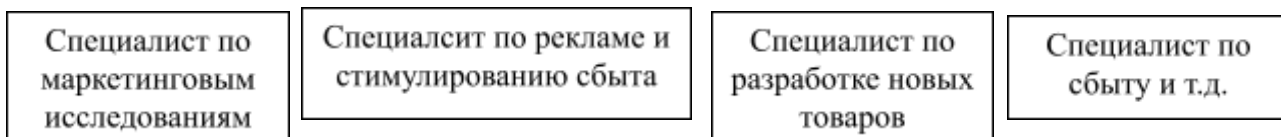


Рисунок 1.2. Функциональная оргструктура управления маркетингом

Примечание. Источник: [7, с. 435].

Функционально-продуктовая организация (рисунок 1.3) – организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга для определенного продукта или группы продуктов отвечает управляющий продуктом.

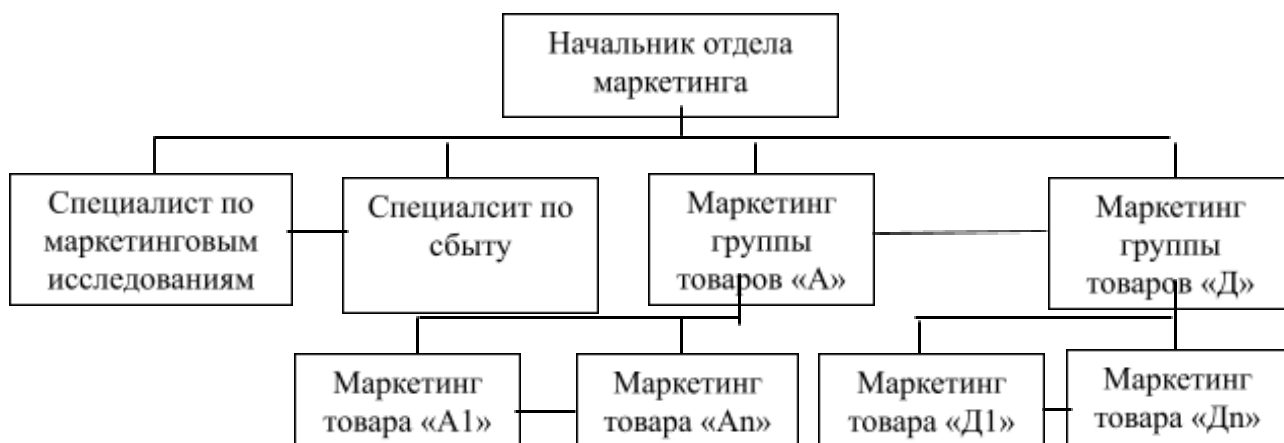


Рисунок 1.3. Функционально-продуктовая оргструктура управления маркетингом

Примечание. Источник: [7, с. 436].

Функционально-продуктовая организация также формулирует для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинга определенных продуктов и контролирует их выполнение. Их выполнение возможно на принципах внутреннего хозрасчета. Используется организациями, выпускающими многономенклатурную продукцию [20, с. 144].

Функционально-рыночная организация (рисунок 1.4) – организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга.

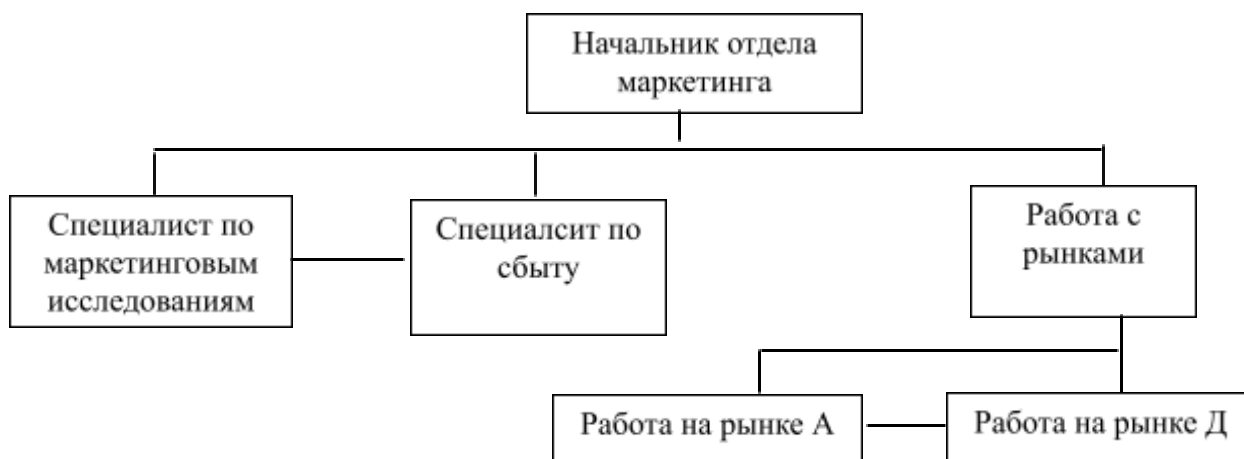


Рисунок 1.4. Функционально-рыночная оргструктура управления

Примечание – Источник: [7, с. 436]

Главное достоинство – концентрация маркетинговой деятельности вокруг потребностей конкретных рыночных сегментов, а не вокруг отдельных продуктов, что имеет место в продуктовой организации маркетинга. Недостатки подобны недостаткам функционально-продуктовой организации маркетинга.

Матричная структура была задумана как средство, позволяющее уделить в равной степени внимание и функциям и продуктам (рисуно 1.5).

Управляющие по продуктам

Управляющие по рынкам

	М	Н	О	Р
А				
В				
С				
Д				

## Рисунок 1.5. Матричная оргструктура управления

Примечание. Источник: [7, с. 437].

Теоретически матричная структура – это отличный инструмент. Но на практике, заложенное в такой структуре нарушение принципов единоначалия, зависимость от наличия высокого уровня самоорганизованности сотрудников, трудности в разработке механизмов распределения ресурсов между «вертикальной» и «горизонтальной» властью приводят к тому, что работоспособность матричных структур определяется человеческим фактором.

Именно поэтому реально работающие компании с матричными структурами встречаются крайне редко.

Правильный выбор оргструктуры управления маркетингом создает предпосылки для эффективной работы маркетинговых служб. Необходимо укомплектовать эти службы квалифицированными специалистами, правильно распределить между ними обязанности, наделить их необходимыми правами, создать приемлемые условия для работы. Всем этим должен заниматься руководитель маркетинговой службы совместно с руководством предприятия [4, с. 39].

Основным критерием при выборе и формировании организационной структуры управления маркетингом выступает целостность организационной структуры, в процессе которой должны быть получены ответы на ряд вопросов:

- имеют ли связь элементы маркетинга между собой;
- формирует ли это взаимосвязанное сочетание элементов маркетинга гармоничную и хорошо интегрированную структурную целостность;
- применяется ли каждый структурный элемент с максимальной эффективностью;
- насколько четко определены целевые сегменты рынка;
- предусмотрено ли выбранной программой исправление каких-либо слабых сторон в деятельности предприятия;

- сформирована ли какая-то отличительная индивидуальность на рынке конкуренции;
- насколько хорошо защищено предприятие от наиболее явных и неизбежных конкурентных угроз [17, с. 138].

В заключение главы подведем итоги.

Маркетинг представляет собой философию рыночной деятельности, своеобразное мышление, направленное на то, как удовлетворять потребности всех субъектов рынка.

Основными принципами маркетинга являются стремление к достижению окончательного практического результата деятельности, концентрация исследований, производства и маркетинга в решающих областях маркетинговой деятельности, ориентация предприятия на долгосрочный результат маркетинговой работы, применение в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики активной адаптации к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них.

Маркетинг выполняет аналитическую, производственную, сбытовую и аналитическую функции.

Различают несколько организационных структур управления маркетингом на предприятии, среди которых функциональная, функционально-продуктовая, функционально-рыночная оргструктура управления и матричная.

## **Раздел 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА В ООО «МЕЖДУНАРОДНОЕ КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Международное кадровое агентство»**

ООО «Международное кадровое агентство» осуществляет деятельность в сфере поиска и подбора персонала, консалтинга в управлении персоналом.

Предприятие создано в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь, Законом Республики Беларусь «О хозяйственных обществах», иными законодательными актами и актами законодательства Республики Беларусь.

Юридический адрес: г. Минск, ул. Веры Хоружей, д.31А, каб. 106.

Форма собственности: частная.

ООО «Международное кадровое агентство» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством. Имеет статус юридического лица, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности и быть истцом и ответчиком в суде. Имеет самостоятельный баланс, печать с изображением Государственного герба Республики Беларусь, штампы, расчетный и иные счета.

Миссия ООО «Международное кадровое агентство»: «Мы содействуем эффективному развитию бизнеса и «открываем» человеческий потенциал на основе профессионализма, партнерства и позитивности»

Базовыми ценностями ООО «Международное кадровое агентство» являются:

- качество: высокие внутренние стандарты качества услуг;
- отношения: доверительные, высокопродуктивные отношения с клиентами, как одна из главных ценностей;
- развитие: постоянный поток изменений, гармония с внешним миром и бизнес-средой как одной из его частей.

Специализация ООО «Международное кадровое агентство»: E-commerce. Digital Юриспруденция Инжиниринг. Разработка Продажи Сфера услуг Производство Медицина. Фармацевтика Агробизнес Общественное питание Руководство компаний Кадровая работа. HR IT Строительство. Архитектура Офисное администрирование Логистика. Закупки. ВЭД Банки. Инвестиции Маркетинг. PR Бухгалтерия. Финансы.

Услугами ООО «Международное кадровое агентство» пользовались такие предприятия, как ООО «МЕБЕЛАИН», СООО «Белросагросервис», СООО «Хенкель Баутехник» (торговая марка Ceresit), ООО «ОМА», ООО «Завод Теплосила», ООО «АвентелТехно», ОДО «КОЛЕСОПЛЮС», СП «БЕЛИТА» ООО, ЗАО «Профессиональные сетевые системы», СООО «СПОРТИНГКЛАБ», ООО «ВИ-МЕНС» и др.

Управление ООО «Международное кадровое агентство» осуществляется в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь и Уставом Общества. Организационная структура предприятия имеет четко выраженное линейное управление с функциональными службами (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1. Структура управления ООО «Международное кадровое агентство»

Примечание. Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Организационная структура ООО «Международное кадровое агентство»



является линейно-функциональной.

Директор осуществляет руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, организует взаимодействие всех структурных подразделений, обеспечивает выполнение всех принимаемых предприятием обязательств, включая обязательства перед бюджетами разных уровней и внебюджетными фондами, а также по договорам создает условия для внедрения новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, принимает меры по обеспечению здоровых и безопасных условий труда на предприятии.

В подчинении директора находятся, главный бухгалтер, начальник клиентского отдела и специалист по консалтингу.

Также стоит отметить, что директор ООО «Международное кадровое агентство» практически не вмешивается в деятельность руководителей структурных подразделений, предоставляя им свободу действий. Дистанция между ним и сотрудниками незначительна.

Основные показатели деятельности ООО «Международное кадровое агентство» за 2017-2019 гг. представлены в таблице 2.1. (по данным Приложений А, Б).

Таблица 2.1. Основные показатели деятельности ООО «Международное кадровое агентство» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	7	8
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом налогов и сборов, включаемых в выручку), тыс. руб.	416	451	536	108,4	118,8
Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	171	229	292	133,9	127,5

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	7	8
---	---	---	---	---	---

Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	138	108	115	78,3	106,5
Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс.руб.	130	92	130	70,8	141,3
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности, тыс. руб.	-3	-1	-1	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	126	88	111	69,8	126,1
Численность персонала всего, чел.	7	8	7	114,3	87,5
Производительность труда, тыс. руб./чел.	59,43	56,38	76,57	94,9	135,8
Затраты на 1 руб. реализованных товаров, продукции, работ, услуг, руб.	0,41	0,51	0,54	123,5	107,3

Примечание. Источник: собственная разработка на основании Приложений А, Б.

Согласно данным, представленным в таблице 2.1, можно судить о положительной динамике основных показателей деятельности ООО «Международное кадровое агентство».

Рост выручки от реализации за 2018 год по отношению к 2017 году составил 8,4 %, а уже за 2019 год темп роста показателя достиг 118,8 %.

Себестоимость услуг ООО «Международное кадровое агентство» также имеет тенденцию к росту. За 2018 год значение показателя увеличилось на 33,9 %, а за 2019 год – на 27,5 %. Отрицательным моментом является превышение темпов роста себестоимости реализованной продукции над темпами роста выручки от реализации, что привело к росту затрат на 1 руб. реализованной продукции на 23,5 % за 2018 год и на 7,3 % за 2019 год.

Прибыль от реализации продукции по итогам 2018 года имела отрицательную динамику, то есть сократилась на 21,7 % по сравнению с показателем 2017 года. Однако в 2019 году значение прибыли возросло и составило 115 тыс. руб.

На рисунке 2.2 представлена динамика показателей выручки от реализации, себестоимости и прибыли от реализации ООО «Международное кадровое агентство» за 2017-2019 гг.

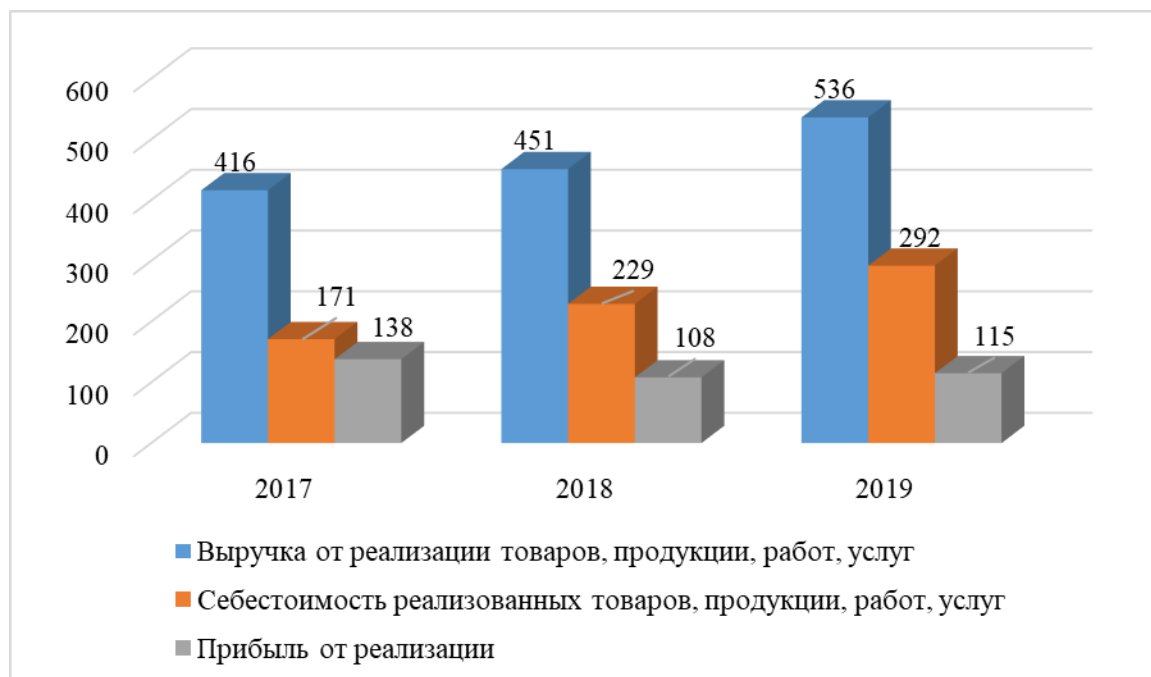


Рисунок 2.2. Динамика показателей выручки от реализации, себестоимости и прибыли от реализации ООО «Международное кадровое агентство» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Примечание. Источник: собственная разработка на основании Приложений А, Б.

За 2017-2019 гг. ООО «Международное кадровое агентство» имело прочие доходы и расходы по текущей деятельности, в связи с чем прибыль от текущей деятельности за 2019 составила 130 тыс. руб., что больше показателя за 2018 год на 41,3 %.

Убыток от инвестиционной и финансовой деятельности за 2019 год составил 1 тыс. руб. против убытка в размере 2 тыс. руб. за 2017 год.

Чистая прибыль ООО «Международное кадровое агентство» за 2018 год сократилась на 30,2 % по сравнению с показателем за 2017 год и составила 88 тыс. руб. За 2019 год чистая прибыль ООО «Международное кадровое агентство» возросла на 26,1 % и составила 111 тыс. руб.

За 2018 год производительность труда составила 56,38 тыс. руб. / чел., сократившись по сравнению с 2017 годом на 5,1 %. В 2019 году показатель увеличился на 7,3 % и составил по итогам года 76,57 тыс. руб. / чел. Рост

производительности труда в 2019 году был обусловлен опережающим темпом роста выручки от реализации над темпом роста среднесписочной численности работников.

Таким образом, ООО «Международное кадровое агентство» осуществляет деятельность в сфере поиска и подбора персонала, консалтинга в управлении персоналом. Базовыми ценностями организации являются качество, отношения и развитие.

Деятельность предприятия за 2017-2019 гг. характеризуется ростом выручки от реализации, производительности, показателей прибыли, что свидетельствует о повышении эффективности ее деятельности.

## **2.2. Оценка эффективности организации службы маркетинга в ООО «Международное кадровое агентство»**

Несмотря на отсутствие маркетинговой службы и даже специалиста по маркетингу, исследуемой организацией осуществляется маркетинговая деятельность, причем собственными силами.

Безусловно, одним из важнейших аспектов маркетинговой деятельности является исследование рынка, определение потенциала различных групп потребителей.

Несмотря на жесткую конкуренцию, у ООО «Международное кадровое агентство» сложились длительные партнерские отношения со многими крупными и мелкими белорусскими предприятиями. Именно поэтому основная направленность ООО «Международное кадровое агентство» – это удержание уже имеющихся партнеров.

Одним из инструментов привлечения новых клиентов является реклама. ООО «Международное кадровое агентство» использует Интернет, в целях рекламы. Следует отметить, что Интернет-реклама может приносить большую прибыль, чем стандартные виды рекламы.

Особое место занимает личная продажа. Личная продажа – любая

активная деятельность по вовлечению в коммуникацию потенциальных и реальных потребителей услуги и получению обратной связи и информации об их желаниях, потребностях, интересах с ориентацией на долговременные отношения. Личная продажа включает выявление перспективных заказчиков и личное знакомство с ними, регулярное общение, выявление мнений об усовершенствованных и новых услугах.

В ООО «Международное кадровое агентство» предусмотрено тесное взаимодействие с клиентом, ведение базы клиентов, предоставление возможности заключить хорошую сделку, выгодную для обеих сторон, решение всех возникающих трудностей в кратчайшие сроки.

Одним из ключевых вопросов в маркетинговой деятельности является сбыт. Сбыт – это неотъемлемый элемент маркетинга, так как является завершающей, наиболее ответственной стадией обеспечения потребителя необходимым для него продуктом.

В ООО «Международное кадровое агентство» используется канал сбыта нулевого уровня, то есть это говорит об отсутствии какого-либо посредника. Агентство самостоятельно выполняет работу по приближению услуги к конечному покупателю.

Комплекс маркетинга в ООО «Международное кадровое агентство» включает в себя 4 основных элемента и 3 специфических.

Первым элементом является товар, в нашем случае услуга т.е. сюда относится весь перечень услуг, которые оказывает агентство, а именно поиск и подбор персонала, консалтинг в управлении персоналом.

Вторым элементом является ценовая политика. Специалисты ООО «Международное кадровое агентство» осуществляют подбор специалистов различной квалификации и специальности, поэтому как такового готового прайса в большинстве случаев нет. Также цена какой-либо услуги зависит от множества факторов, например, от сроков закрытия вакансии, профессиональных качеств кандидата и т.д.

Третьим элементом является продвижение. Данный элемент комплекса

маркетинга осуществляется через рекламу услуг ООО «Международное кадровое агентство», а также через действия, направленные на продвижение агентства в целом посредством участия в различных мероприятиях.

Четвертым элементом комплекса маркетинга является сбыт. Продажа услуг происходит непосредственно в офисе ООО «Международное кадровое агентство» или же на территории клиента.

Пятым элементом являются участники. Данный элемент включает всех людей, которые принимают участие в оказании/появлении услуги, а именно персонал агентства, а также его клиенты.

Отношение и действие сотрудников, безусловно, влияют на успех покупки услуги. Поведение сотрудников агентства должно быть ориентировано на покупателя. ООО «Международное кадровое агентство» отличается дружелюбием, заботой и другими положительными качествами персонала. Сотрудники обладают необходимыми знаниями, навыками, обязательствами, особым отношением и способностью общаться с клиентами.

Шестой элемент – физическое окружение. Физическое окружение является важной и ключевой характеристикой в комплексе маркетинга услуг в целом, так как услуга неосвязаема, ее трудно оценить, и покупатель, в первую очередь находится в контакте с такой частью этого элемента, как здание, оборудование и персонал. В агентстве часть данного элемента – здание отражается в комфортности проведения переговоров. В ООО «Международное кадровое агентство» имеются отдельные кабинеты, есть кондиционер для поддержания комфортного микроклимата, сделан ремонт в помещении, есть парковка для клиентов. В ООО «Международное кадровое агентство» имеется все необходимое оборудование для осуществления полноценной рабочей деятельности, компьютеры (ноутбуки), принтер и т.д.

Процесс отражает то, как координируются все элементы комплекса маркетинга, создавая ценность для покупателя. Недостаточное внимание к процессу приводит к плохому качеству услуг и к потребительской неудовлетворенности. Маркетинг и процесс выполнения разделяют

ответственность за положительный результат и поддержание соответствующего качества услуги. Таким образом, задачи маркетинга включают разработку процесса услуги и часто ответственность за контроль качества.

В ООО «Международное кадровое агентство» процесс оказания услуги, когда клиент, непосредственно находится в офисе, выглядит примерно следующим образом, включая в себя следующие этапы:

- 1) встреча и приветствие клиента;
- 2) предоставление информации об интересующих услугах, сроках выполнения, примерной цене;
- 3) непосредственный выбор клиентом оказываемых услуг;
- 4) определение точной стоимости оказываемой услуги;
- 5) заключение договора между агентством и клиентом.

Спустя время после оказания услуги:

- 1) мониторинг и измерение степени удовлетворенности клиента;
- 2) обратная связь с потребителем.

На данном этапе функции отдела маркетинга в ООО «Международное кадровое агентство» выполняются директором и подчиненными ему сотрудниками. Руководство не уделяет должного внимания организации маркетинга в агентстве. В свою очередь это приводит к перегрузке сотрудников, а именно директора и сотрудников, которые ему подчиняются; а также к неопределенности места маркетинговых функций.

Проведем анализ деятельности маркетинговой службы по следующим направлениям:

1. полнота выполнения функций маркетинга на предприятии;
2. роль и влияние службы маркетинга на предприятии;
3. финансирование маркетинга.

Алгоритм оценки этих направлений следующий.

1. Выполнение функций маркетинга.

Необходимо установить, выполняются ли на предприятии следующие функции маркетинга:

- исследование конкурентов (изучение товаров конкурирующих марок, сравнительная оценка своих и конкурирующих товаров, мониторинг повседневных действий конкурентов, анализ позиций конкурентов на рынке);
- исследование покупателей (потребителей);
- разработка планов маркетинга;
- управление производственной программой;
- разработка товарной политики;
- разработка ценовой политики (имеется в виду, что предприятие не просто математически рассчитывает цены, а продумывает ценовые стратегии);
- организация сбыта товаров;
- продвижение товаров.

Наличие на предприятии каждой из восьми приведенных функций маркетинга оценивается одним баллом. Максимальное количество баллов по этому подразделу – 8.

## 2. Роль и влияние маркетинга на предприятии.

2.1 Дается общая экспертная оценка положения службы маркетинга с приведением соответствующего числа баллов: незаметное положение – 1, иногда влияющее – 2, среднее – 3, влиятельное – 4, приоритетное – 5.

2.2 Оценивается взаимосвязь отдела маркетинга с другими службами предприятия. Определяются отделы предприятия, которые руководствуются рекомендациями службы маркетинга: высшее руководство, производственный отдел, отдел сбыта, бухгалтерия. Включение в список каждого отдела оценивается одним баллом, максимальное количество баллов – 4.

2.3 Оценивается профессиональный уровень работников маркетинга. Оценка может проводиться либо экспертным путем, либо по формальным характеристикам работников, выполняющих маркетинговые функции (образование, стаж работы и т. д.):

- очень высокий профессиональный уровень (высшее маркетинговое или экономическое образование и опыт работы не менее 3 лет) – 5 баллов;



- высокий уровень (высшее маркетинговое или экономическое образование и опыт работы не менее 3 лет) – 4 балла;
- средний уровень (высшее непрофильное образование и опыт работы в маркетинге 1-3 года) – 3 балла;
- ниже среднего (высшее профильное образование и отсутствие опыта работы) – 2 балла;
- низкий уровень (непрофильное образование и отсутствие опыта работы) – 1 балл.

Общая оценка всех работников, выполняющих маркетинговые функции, определяется как средняя величина их индивидуальных оценок.

3. Финансирование маркетинговых мероприятий. Направления затрат на маркетинг:

- заработная плата работников маркетинга;
- приобретение специальных маркетинговых компьютерных программ;
- приобретение печатных изданий по маркетингу;
- оплата услуг специализированных маркетинговых организаций (консалтинговых фирм, рекламных агентств, маркетинговых организаций);
- Интернет.

Наличие затрат по каждому из этих направлений оценивается одним баллом. Максимальное количество баллов – 5.

Зависимость финансирования службы маркетинга:

- зависит от решаемых задач – 4 балла;
- меняется вместе с финансированием других подразделений – 3 балла;
- зависит от численности работников – 2 балла;
- неизменное финансирование – 1 балл.

Общее количество баллов, которое может набрать ООО «Международное кадровое агентство» по всем разделам, – 31.

Результаты оценки маркетинговой службы в ООО «Международное

кадровое агентство» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка отдельных характеристик маркетинговой службы на предприятии

Характеристики маркетинга на предприятии	Максимальное число баллов	Фактическая оценка, баллы
1. Выполнение маркетинговых функций	8	3
2. Роль и влияние службы маркетинга на предприятии:		
2.1 общая оценка положения службы маркетинга	5	1
2.2 взаимосвязь отдела маркетинга с другими службами предприятия	4	1
2.3 профессиональный уровень работников маркетинга	5	2
3. Финансирование маркетинга		
3.1 направления затрат на маркетинг	5	2
3.2 зависимость финансирования службы маркетинга	4	1
Всего	31	10

Примечание. Источник: собственная разработка.

Максимальная оценка уровня реализации маркетинговых функций составляет 31 балл в то время как оценка маркетинговой службы ООО «Международное кадровое агентство» составила 10 баллов. Следовательно отношение фактической оценки состояния маркетинга на предприятии составляет 32 %, что является неудовлетворительным значением.

Проведем состояния маркетинга в разрезе маркетинг-микс ООО «Международное кадровое агентство» экспертным методом. В роли эксперта выступил директор агентства. Результаты представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Оценка состояния маркетинга ООО «Международное кадровое агентство» в разрезе маркетинг-микс<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 0 – низкое значение показателя;

Показатели	Экспертная оценка
<b>Товар</b>	
Степень адаптации товарных позиций к условиям рынка	2
Соответствие товарного ассортимента потребностям покупателей	2
Степень конкурентоспособности товаров	1
Удельный вес товаров «рыночной новизны» в ассортименте предприятия	0
Соответствие качества продукции требованиям потребителей	2
Средний балл по товарному маркетингу:	1,4
<b>Цена</b>	
Соответствие цены качеству товара	2
Зависимость цен от конкурентов	2
Степень учета чувствительных к ценам покупателей	1
Прибыльность предприятия	2
Часть затрат на производство продукции в объеме реализации	2
Средний балл по ценовому маркетингу:	1,8
<b>Распределение и сбыт</b>	
Внедрение новых технологий продвижения и доставки товаров	2
Степень использования прогрессивных форм и методов продаж	2
Предоставление различных дополнительных услуг потребителям	0
Часть товаров, находящихся на жизненной стадии роста	1
Соответствие финансовых показателей плановым	2
Средний балл по маркетингу распределения и сбыта:	1,4
<b>Продвижение:</b>	
Соответствие затрат на продвижение объемам продаж	2
Использование методов СТИС	1
Степень активности рекламной деятельности	2
Организация пробных продаж	1
Проведение тестирования рынка	1
Средний балл по маркетингу продвижения:	1,4
<b>Персонал:</b>	
Соответствие квалификации персонала работе, которую он исполняет	2
Стимулирование персонала	1
Качество расстановки кадров	2
Соответствие заработной платы выполняемым обязанностям	2
Удовлетворенность трудом	1
Средний балл по маркетингу персонала:	1,6
Итого средний балл по комплексу маркетинга:	1,52

Примечание. Источник: собственная разработка по данным предприятия.

Как видим, эффективность маркетинга в разрезе маркетинг-микс достаточно высока, наибольшую эффективность обеспечивает ценовая стратегия, а что касается товарной и стратегий в области распределения и

1 – среднее значение показателя;  
2 – высокое значение показателя.

продвижения, то они требуют незначительных коррекций. В целом это обуславливается не совсем оптимальным товарным портфелем, а также в ограниченности методов стимулирования.

В заключение главы подведем итоги.

ООО «Международное кадровое агентство» осуществляет деятельность в сфере поиска и подбора персонала, консалтинга в управлении персоналом. Базовыми ценностями организации являются качество, отношения и развитие.

Деятельность предприятия за 2017-2019 гг. характеризуется ростом выручки от реализации, производительности, показателей прибыли, что свидетельствует о повышении эффективности ее деятельности.

В организации отдел маркетинга или хотя бы должность маркетолога не предусмотрена. Функции, связанные с маркетингом, выполняет директор. Несмотря на отсутствие маркетинговой службы и даже специалиста по маркетингу, исследуемой организацией осуществляется маркетинговая деятельность, причем собственными силами.

В целом можно констатировать достаточно эффективную маркетинговую деятельность, в том числе в разрезе общих стратегических целей организации и комплекса маркетинга. Агентство имеет потенциал усиления эффективности маркетинга при проведении ряда мероприятий, направленных на устранение недостатков и пробелов в организации маркетинговой деятельности.

### **Раздел 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА В ООО «МЕЖДУНАРОДНОЕ КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО»**

#### **3.1 Рекомендации по повышению эффективности службы маркетинга в ООО «Международное кадровое агентство»**

Новые условия хозяйствования в экономике Республики Беларусь требуют нового подхода ко всей системе управления организацией, предприятием вообще, а маркетинговой деятельностью в частности.

В настоящее время в ООО «Международное кадровое агентство» отсутствует отдел маркетинга, вследствие чего отсутствует должным образом задокументированная маркетинговая стратегия предприятия.

Для активизации маркетинговой деятельности и повышения эффективности маркетинговой стратегии ООО «Международное кадровое агентство» необходимо ввести должность маркетолога, который будет подчиняться директору.

К должностным обязанностям специалиста по маркетингу ООО «Международное кадровое агентство» будут относиться:

- осуществление разработки мероприятий по формированию положительного имиджа организации на рынке;
- принятие участия в разработке маркетинговой политики, определении цен, создании условия для планомерной реализации продукции, удовлетворение спроса потребителей;
- изучение рынка и тенденции его развития;
- прогнозирование объемов реализации, выявление наиболее эффективных рынков, а также требований к рекламной кампании;
- исследование факторов, которые влияют на объемы реализации ООО «Международное кадровое агентство»;

- выявление системы взаимосвязи между разными факторами, которые влияют на состояние рынка и объемы продаж;
- осуществление информационного обеспечения исследования рынка;
- анализ конкурентной среды с учетом изменений в налоговой, ценовой политике, прибыли от реализации, конкурентоспособности, качества обслуживания;
- организация обратной связи с потребителями;
- разработка стратегии рекламы предприятия и стимулирования сбыта.

Профессионально-важные качества:

- инициативность;
- решительность;
- способность планировать свою деятельность во времени;
- внимание к деталям;
- стратегическое мышление;
- коммуникативные способности (способности общения и взаимодействия с людьми);
- выносливость к эмоциональным нагрузкам;
- энергичность;
- умение предвидеть результат;
- умение убеждать.

При всем разнообразии специализаций в маркетинге, безусловно, необходимы навыки работы с большими объемами абстрактной, знаковой (диаграммы, таблицы, графики), текстовой информации, ее поиска и анализа. Очень важны внимательность, системность и масштабность мышления, умение пользоваться компьютером и Интернетом.

Среди общих требований можно выделить следующие: ориентация на результат; амбициозность, стремление к профессиональному росту; лидерские качества; способность анализировать и прогнозировать; высокий уровень адаптивности к новой информации, обучаемость; умение отстаивать свою точку

зрения; ответственность; навыки публичных презентаций и выступлений; навыки написания PR-статей и оценки их качества.

Безусловно, внесенные изменения будут связаны с увеличением расходов на содержание штата сотрудников организации: увеличением ФОТ, затратами на организацию рабочего места нового сотрудника.

Требования, предъявляемые к специалисту по маркетингу ООО «Международное кадровое агентство» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1. Требования, предъявляемые к специалисту по маркетингу ООО «Международное кадровое агентство»

Категория	Требования
Специалист	1. Высшее профильное образование 2. Владение ПК, компьютерными программами 105063976. Возраст от 25 до 35 лет 105063977. Стаж работы на аналогичной должности не менее 2 лет 105063978. Знание инструментов анализа и управления ассортиментом 105063979. Знание основ продвижения и брендинга 105063980. Знание английского языка приветствуется 105063981. Умение находить, обрабатывать и анализировать специфическую информацию, решать сложные и нестандартные задачи. 105063982. Аналитические навыки

Примечание. Источник: собственная разработка.

Размещение объявлений о наборе сотрудника будет проведено в апреле 2021 года. На протяжении мая 2021 года будет происходить конкурсный отбор на созданную должность.

Специалист приступит к исполнению своих обязанностей с июня 2021 года.

Таким образом, реализовав предложенное мероприятие ООО «Международное кадровое агентство» сможет повысить эффективность маркетинговой деятельности, завоевать новые и расширить старые позиции на рынке.