Учреждение образования «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

|  |  |
| --- | --- |
| Факультет | ИЭ |
| Кафедра | ЭТиМ |
| Специальность | 1-26 02 03 |
| Специализация | 1-26 02 03 17 Маркетинг в лесном комплексе |

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| по дисциплине | | | | | | **Маркетинг в отрасли** | | | | | | | | | | | | | | |
|  | |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема | Организация сервисной деятельности предприятия ОАО | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | «Стройдетали» и разработка рекомендаций по её | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | совершенствованию | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Исполнитель | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| студент(ка) | | | 4 | | курса группы | | | 5-2 | | | | |  |  | | |  | | А.М. Тарашкевич | |
| подпись, дата инициалы и фамилия | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| студент(ка) | | | 4 | курса группы | | | | | 5-2 | | | |  | |  | | | | | А.А Софроне |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Руководитель | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | |  |  | | | | | |  | | С.В. Шишло | |
| должность, ученая степень, ученое звание подпись, дата инициалы и фамилия | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Курсовая работа защищена с оценкой | | | | | | | | | | | | | | | |  | |  | | |
| Руководитель | | | | | | |  | | | | |  | | | | | | | С.В Шишло | |
| подпись инициалы и фамилия | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Минск 2021 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Реферат**

Курсовая работа состоит из пояснительной записки объемом 52 листа, 3 рисунка, 14 таблиц, 13 использованных источников

СЕРВИС, СЕРВИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ВИДЫ СЕРВИСА, ОРГАНИЗАЦИЯ СЕРВИСА, АНАЛИЗ, СЕРВИСНАЯ ПОЛИТИКА.

Цель курсовой работы – рассмотреть сущность и особенности сервисной деятельности на предприятии ОАО «Стройдетали».

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение……………………………………………………………………….. | 5 |
| 1. Теоретические основы организации сервисной деятельности………….. | 6 |
| 1.1. Определение сервиса, его основные задачи……………………………. | 6 |
| 1.2 Сервис как добавленная ценность товара……………………………….. | 9 |
| 1.3.Виды и структура сервиса, их характеристика…………………………. | 10 |
| 1.4. Система организации сервиса…………………………………………… | 12 |
| 1.5. Проблемы и перспективы развития сервисной деятельности в Республике Беларусь…………………………………………………………. | 15 |
| 2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия……………………... | 18 |
| 2.1.Краткая характеристика предприятия…………………………………… | 18 |
| 2.2. PEST-анализ………………………………………………………………. | 20 |
| 2.3. Анализ пяти сил Портера………………………………………………... | 22 |
| 2.4. SNW-анализ………………………………………………………………. | 23 |
| 2.5. Комплекс маркетинга……………………………………………………. | 24 |
| 2.5.1. Товарная политика……………………………………………………... | 24 |
| 2.5.2. Сбытовая политика…………………………………………………….. | 26 |
| 2.5.3. Коммуникационная политика…………………………………………. | 28 |
| 2.5.4. Ценовая политика………………………………………………………. | 30 |
| 2.6. Анализ сервисной политики…………………………………………….. | 31 |
| 2.6.1. Оценка системы качества сервиса и обслуживания…………………. | 34 |
| 3. Мероприятия по совершенствованию организации сервисной деятельности на предприятии………………………………………………... | 41 |
| 3.1 Описание и расчет мероприятий………………………………………… | 42 |
| Заключение……………………………………………………………………. | 49 |
| Список литературы…………………………………………………………… | 50 |
| Приложение…………………………………………………………………… | 51 |

**Введение**

Жизнедеятельность современного человека основана на потреблении товаров и услуг. Их создание, производство и распределение обеспечивают удовлетворение потребностей людей и динамичное развитие экономики страны.

В сферу сервиса включаются разнообразные виды деятельности, которые в целом определяют качество жизни и уровень духовных ценностей общества.

Рост экономического благосостояния и развитие деловой экономической жизни сформировали спрос на новые виды услуг, повысили требования к качеству обслуживания потребителей.

В настоящее время сервис охватывает сотни направлений, связанных с деятельностью человека, обеспечивая ему быт, отдых, работу, комфорт.Сервис – это совокупность работ по оказанию услуг с целью удовлетворения чьих-либо потребностей; это комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции.

Цель курсовой работы – рассмотреть сущность и особенности сервисной деятельности на предприятии ОАО «Стройдетали».

В соответствии с поставленной целью задачами курсовой работы являются:

* изучить понятие сервиса и его место в системе маркетинга, а также определить основные виды сервиса, особенности его реализации и способы организации;
* провести анализ сервисной деятельности предприятия;
* определить пути совершенствования сервиса на предприятии.

Объектом изучения данной работы служит организация сервисной деятельности на предприятии ОАО «Стройдетали».

**1. Теоретические основы организации сервисной деятельности**

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

1

КР 01.01 ПЗ

Разраб.

Тарашкевич А.М

*Вв*

Пров.

Шишло С.В.

Н. Контр.

Утв.

Теоретические основы организации сервисной деятельности

Лит.

Листов

13

БГТУ 6361621, 2021

**1.1 Определение сервиса, его основные задачи**

В настоящее время сервис охватывает сотни направлений, связанных с деятельностью человека, обеспечивая ему быт, отдых, работу, комфорт. Термин «сервис» происходит от английского service (служба) и в словарях определяется как обслуживание населения или еще более узко - бытовое обслуживание населения, а также как обслуживание, услуга.

Наряду с понятием "сервис" понятие "услуга", означающее действие, приносящее пользу, благо, помощь другому человеку. Таким образом, ключевой момент в понимании сервисной деятельности связан с представлением о пользе, услуге. Понятия "услуга" и "сервис", приобретают в целом одинаковый смысл.

Сервис – это совокупность работ по оказанию услуг с целью удовлетворения чьих-либо потребностей; это комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции. Это система обслуживания покупателя, позволяющая выбрать наилучший для него товар и обеспечить его оптимальное потребление в течение периода, приемлемого для потребителя. Как видно из этих определений, сервис относится к группе услуг. Различия между материальным продуктом и услугой показаны в табл. 1

Таблица 1 - Отличия продукта и услуги

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика | Продукт | Услуга |
| Наличие зрительного образа | Да | Нет |
| Возможность демонстрации и возврата | Да | Нет |
| Возможность производства до потребления | Да | Нет |
| Сохранение стоимости длительное время | Да | Нет |
| Поддается стандартизации и массовому производству | Да | Частично |
| Возможность отделить от производителя | Да | Нет |

Цель сервисной деятельности – удовлетворение потребностей населения в услугах. Услуга является целенаправленной деятельностью исполнителя услуги, обеспечивающей удовлетворение конкретной потребности индивидуального заказчика.

Теоретическое понимание сервисной деятельности приобретает глубокое содержание, отображающее многогранную природу сервиса. Практика сервисной деятельности ныне трактуется как обширное пространство хозяйственной активности, в которую вовлечены две основные

стороны. Так, в ней представлены специализированные структуры, производящие услуги и предлагающие воспользоваться ими на основе рыночного обмена. Для производителей услуг сервисная деятельность выступает разновидностью профессионального труда, бизнеса, управления в сфере хозяйствования. Вместе с тем в процессе своего труда производители услуг неизбежно сталкиваются с потребителями, которые сообщают сервисной деятельности во многом неэкономические характеристики, порождаемые их интересами, эмоциями, ценностными ориентациями. В пространстве сервисной деятельности потребители услуг выступают другой стороной, которая через рыночный обмен желает получить конкретные блага с учетом своих потребностей. Потребитель предъявляет к сервисной деятельности широкий диапазон специфических требований, усматривая в ней многообразные возможности, позволяющие реализовать свои запросы и нужды.

Такое понимание сервисной деятельности дает возможность подойти к ней как к многоплановому экономическому, социальному и культурному феномену.

Она выступает одновременно хозяйственным механизмом удовлетворения общественных и индивидуальных потребностей, важным звеном общественного воспроизводства, распределения и потребления товаров, а также социальным инструментом повышения благосостояния людей.

В основе сервисной политики лежат простые принципы:

* ориентация на клиента;
* выявление ожиданий клиентов, понимание и предвидение потребностей клиентов;
* оказание услуг и непрерывное совершенствование.

Можем выделить ряд причин, по которым компании не могут организовать эффективный сервис для покупателей [2]:

1. нет четкой сервисной стратегии, а значит, и системы управления сервисом, предполагающей разработку концепции, инструментов, процесса обслуживания, программы и бюджета. Часто сервис рассматривается как набор отдельных задач (повышение квалификации специалистов по сервису, улучшение снабжения запчастями, обучение покупателя и т.д.) без их интеграции в рамках единой программы;
2. размыта ответственность за обеспечение сервиса между разными функциональными службами предприятия. У некоторых компаний нет централизованной службы, а там, где она есть, у ее руководителя часто не хватает полномочий, поскольку сервис не рассматривается как важная часть конкурентной стратегии компании. В итоге топ-менеджмент предприятия получает неполную и несогласованную картину о состоянии сервиса и его соответствии ожиданиям покупателей, а разные отделы могут принимать несовместимые между собой сервисные стратегии;
3. сервисные нужды покупателей расцениваются как второстепенные и рассматриваются после того, как приняты основные решения по конструкции продукта и стратегии маркетинга.
4. анализ указанных недостатков позволяет сформулировать основные задачи сервисной политики:
5. топ-менеджмент предприятия должен быть в курсе основных покупательских проблем, связанных с сервисом, чтобы не упустить тот момент, когда качество сервиса будет определять конкурентоспособность компании;
6. сервис должен рассматриваться как самостоятельный элемент товарооборота наряду с продажами физических продуктов, поскольку сервис как бизнес может быть даже более прибыльным;
7. сервисные отделы требуют стратегического внимания топ-менеджмента и ресурсов, которые позволят повышать степень удовлетворенности потребителей;
8. необходимо отработать технологии обслуживания и принять сервисные стандарты, в соответствии с которыми каждый покупатель будет четко знать, какой специалист и когда должен его обслужить, иметь к нему прямой доступ, а также возможность высказать свое мнение относительно сервиса компании.

Исследования показывают, что важнейшим фактором, влияющим на покупку, является качество товара. В свою очередь восприятие высокого качества товара у покупателя связано не только с технологиями производства, которыми обладает производитель, но и с уровнем сервиса, который он предлагает. Таким образом, сервис может быть средством поддержания конкурентного преимущества и позиционирования компании.

Сервис пронизывает весь процесс сотрудничества поставщика и покупателя, особенно когда речь идет о поставках таких сложных товаров, как оборудование.

Как указывалось ранее, сервис– это система обслуживания покупателя, позволяющая выбрать наилучший для него товар и обеспечить его оптимальное потребление в течение периода, приемлемого для потребителя. Цели промышленного сервиса на предприятии – наиболее полное удовлетворение клиентов, увеличение числа продаж товаров и услуг, увеличение прибыли.

Из особенностей продуктов и клиентов на промышленном рынке следует, что взаимозависимость покупателя и продавца является специфической характеристикой промышленного маркетинга. Покупатель в значительной степени зависит от поставщика. Сделка по продаже товара является лишь моментом в длительной протяженности сотрудничества между сторонами.

Задачи промышленного сервиса на предприятии:

1) консультирование потенциальных покупателей, позволяющее им сделать выбор;

2) подготовка персонала к эффективной и безопасной эксплуатации оборудования;

3) предпродажная подготовка изделия;

4) доставка и монтаж изделия;

5) взаимодействие с производством запасных частей, создание складов запасных частей, их оперативная поставка потребителю;

6) обеспечение потребителей необходимой документацией;

7) мониторинг условий хранения и эксплуатации техники у потребителя;

8) внедрение передового опыта на основе бенчмаркетинга;

9) оказание помощи другим службам маркетинга;

10) участие в формировании круга постоянных потребителей.

**1.2 Сервис как добавленная ценность товара**

У каждого товара или услуги есть себестоимость, наценка и налоги. Это мерило их пользы. Оно имеет численное, измеряемое выражение.

**Добавленная ценность** – это дополнительные услуги и сервис, всё, за что покупатель готов переплатить.

Одним из наиболее важных характеристик для клиента является сервис, который предлагает компания.

Одним из основных параметров по которым потребители выбирают производителя дверей является также сервис, а именно система доставки, возможность установки, способ оплаты и гарантия на товар.

Товар можно рассматривать как совокупность отношений между производителем и клиентом. Предлагаемое сервисное обслуживание дополняет основной физический продукт, создавая общую ценность отношений с клиентом. В предоставлении услуг могут участвовать многие сотрудники и отделы предприятия, включая производственный, конструкторский, транспортный и рекламный отделы, отдел проектирования «под заказ», отдел по стимулированию сбыта, отдел кредитования и ремонтную службу.

Значимость различных компонентов сервисного обслуживания меняется в зависимости от характера отношений с клиентом, от стадии жизненного цикла продукта и его типа. Недостаточный уровень сервиса может уменьшить эффективность маркетинговой программы, а избыток предоставляемых услуг в условиях жесткой конкуренции может привести к большим расходам и даже отсутствию прибыли. С другой стороны, надежный и привлекательный пакет услуг может стать ключевым элементом в стратегии продукта и рыночного сегментирования, что будет защищать компанию от агрессивной ценовой конкуренции.

Наличие сервиса повышает конкурентоспособность. Дверной рынок в Республике Беларусь является устойчивым и зрелым, спрос на товар соответственно также является устойчивым и растущим, но конкуренция будет более жесткой, если производители предлагают схожие продукты. Главные элементы сервисного обслуживания на зрелых рынках – это доставка, почти незначительные (но очень важные) технические усовершенствования и поддержка, которые легко можно получить в месте продажи. Если продукт предлагают несколько производителей по конкурентоспособным ценам, то разница в доступности, незначительные преимущества в качестве продукта и технического обслуживания становятся очень важными отличиями товарного предложения производителя.

**1. 3. Виды и структура сервиса, их характеристика**

Сфера услуг имеет постоянно развивающуюся структуру. В ней можно

выделить крупные направления деятельности, которые сохраняются в течение длительного времени.

Согласно одной из наиболее распространенных классификаций можно выделить пять укрупненных видов сервисной деятельности:

1. технический сервис;
2. технологический сервис;
3. информационно-коммуникативный сервис;
4. транспортный сервис;
5. гуманитарный сервис.

Виды сервиса по характеру:

а) техническое обслуживание;

б) торговый сервис.

Технический сервис связан с восстановлением функций техники, проверкой совместимости с другими товарами и материалами, решением возникающих проблем в ходе эксплуатации, предоставлением информации для сохранения или повышения производительности техники.

Торговый сервис включает обслуживание клиентов до и после покупки, включает действия, облегчающие совершение покупки, консультацию, доставку, информацию о ценах, индивидуальное содействие, готовность помочь.

Консультации – включают в себя помощь в решении сложных вопросов, касающихся эксплуатации, конфигурации и модернизации оборудования и программного обеспечения. При необходимости к консультациям привлекаются технические специалисты компаний-вендоров.

Выездное обслуживание – сервисные работы на месте установки оборудования, включающие работы по диагностике оборудования и восстановлению его работоспособности.

IT-аутсорсинг – возможность использования специалистов для работы в службе поддержки или других технических подразделениях клиентов на любой период времени.

Информационная поддержка – информирование о появлении нового оборудования, а также новых версий драйверов, диагностических программ, утилит и продуктов и т. п.

Виды сервиса с точки зрения времени:

а) предпродажный сервис (подготовка изделия для предоставления его потенциальному покупателю);

б) послепродажный (обслуживание после момента покупки: гарантийное и послегарантийное).

В предпродажном сервисе по содержанию выделяют следующие виды работ:

* проверка изделия;
* консервация;
* комплектация документаций;
* расконсервация;
* проверка перед продажей;
* консультирование потребителя;
* демонстрация изделия покупателю;
* консервация и передача потребителю.

Послепродажный гарантийный сервис может включать:

* расконсервацию;
* монтаж и запуск;
* проверку и настройку;
* обучение работников правилам эксплуатации;
* обучение специалистов сервиса;
* наблюдение за изделием в работе;
* осуществление технического обслуживания;
* поставку запчастей;
* ремонт.

Послепродажное послегарантийное обслуживание включает:

* наблюдение за изделием;
* осуществление технического обслуживания при необходимости;
* поставку запчастей;
* ремонт;
* повторное обучение персонала и специального сервиса.

По масштабу сервис делится на:

1. локальный;
2. региональный;
3. национальный;
4. международный.

По степени адаптации к потребителям:

1. стандартизированный сервис включает в себя пакет услуг,потребность в которых наиболее часто испытывают клиенты;
2. индивидуальный сервис всегда оригинален. Услуги, входящие впакет индивидуального обслуживания, опираются на специфику потребностей клиентов.

По направленности услуг:

1. производственный сервис;
2. сервис сферы общественного устройства;
3. социально-культурный сервис;
4. интеллектуальный сервис;
5. сервис в сфере обращения;
6. хозяйственно-бытовой сервис.

Потребности человека разнообразны и образуют сложно структурированную систему. Сервисная деятельность также разделяется на большое количество направлений (сфер, форм, секторов и т.п.). Структура сервисной деятельности должна в общих чертах повторять структуру потребностей, соответствовать ей. Так, материальным и духовным потребностям соответствуют два направления сервисной деятельности – материально-ориентированная и духовно-ориентированная. Наличие индивидуальных, групповых и общечеловеческих потребностей выражается в существовании иерархии форм сервисной деятельности, охватывающей различные общности людей:

* уровень микрорайона (бытовое обслуживание и ремонт);
* уровень района;
* уровень города (транспортная система);
* уровень региона внутри государства;
* уровень отдельного государства (правовые услуги, финансовая система, здравоохранение, образование);
* уровень региона, группы государств;
* общемировой уровень (на нем пытаются действовать средства массовой информации и сервисные службы транснациональных корпораций).

**1. 4. Система организации сервиса**

Организационная форма сервиса зависит от таких факторов, как объем производства и сбыта оборудования, особенности продукции и территория сбыта.

Выделяют 6 этапов планирования и управления сервисом:

1. Разработка концепции и определение набора элементов сервиса.

2. Тестирование концепции в отдельных покупательских сегментах.

3. Разработка стратегии сервиса и сервисной программы.

4. Развитие программы продажи и продвижения сервиса.

5. Рыночное тестирование программы.

6. Организация контроля за исполнением программы.

Тестирование концепции сервиса в среде покупателей позволяет ответить на следующие вопросы: какие из элементов концепции действительно важны для покупателя, какова для него экономическая важность каждого элемента сервиса, каков рейтинг службы сервиса компании по сравнению с конкурентами?

При организации сервисной службы деятелю рынка предстоит принять три решения [1]:

1) какие услуги включить в рамки сервиса;

2) какой уровень сервиса предложить;

3) в какой форме предлагать услуги клиентам.

1. Решение относительно комплекса услуг. Деятелю рынка следует изучить потребителей, чтобы уяснить себе, какие основные услуги можно было бы им предложить и какова относительная значимость каждой из них. Этот вопрос решить не так уж просто. Услуга может быть чрезвычайно важной для потребителей и, тем не менее, не является решающей при выборе поставщика, если все имеющиеся поставщики предоставляют ее на одном и том же качественном уровне.

2. Решение об уровне сервиса. Потребителя интересуют не только определенные услуги сами по себе, но и их объем и качество. Фирме необходимо постоянно следить за тем, насколько уровень ее собственных услуг и услуг конкурентов отвечает ожиданиям заказчиков.

3. Решение о форме сервисного обслуживания. Деятель рынка должен решить, в каких формах будут предоставляться различные услуги. Первый вопрос, какие расценки установить на каждый вид сервисных работ. Каждый вид услуг можно предоставлять по-разному. И решение фирмы будет зависеть от предпочтений клиентов, и от подходов, применяемых конкурентами.

Принципы современного сервиса:

1. Обязательность предложения. В глобальном масштабе компании,производящие высококачественные товары, но плохо обеспечивающие их сопутствующими услугами, ставят себя в очень невыгодное положение.
2. Необязательность использования. Фирма не должна навязыватьклиенту сервис.
3. Эластичность сервиса. Пакет сервисных мероприятий фирмы можетбыть достаточно широк: от минимально необходимых до максимально целесообразных.
4. Удобство сервиса. Сервис должен предоставляться в том месте, в такое время и в такой форме, которые устроят покупателя.
5. Техническая адекватность сервиса. Современные предприятия все вбольшей мере оснащаются новейшей техникой, резко усложняющей технологию изготовления изделия. Технический уровень оборудования и технологии сервиса должны соответствовать необходимому качеству сервиса. Также данный принцип требует разработки и внедрения особого типа технологии и оборудования для сервисных центров.
6. Информационная отдача. Сервисная компания должна обладатьмаксимально широким спектром информации о предоставляемых услугах, услугах конкурентов, оценок. Потребитель вправе потребовать предоставления необходимой и достоверной информации об изготовителе (исполнителе, продавце), режиме его работы и реализуемых им товарах (работах, услугах) [3].
7. Разумная ценовая политика – гарантированное соответствиепроизводства сервису. Возможности сервиса и производственные мощности должны совпадать.

Для маркетинга сервиса на промышленных рынках основными инструментами маркетинг-микса являются цена и продвижение. Если сервис рассматривается как интегрированная или подчиненная часть основного продукта, то стоимость такого сервиса может быть выделена отдельной строкой. Если же сервис является частью системы, то его стоимость обычно включена в стоимость комплексного решения. В итоге спор о том, должен ли сервис иметь свою цену или его стоимость должна включаться в общую стоимость совокупного предложения компании, решается в каждом конкретном случае индивидуально, в зависимости от состояния покупательского спроса и уровня конкуренции. Однако специалисты, которые руководствуются маркетинговым подходом к сервису, настаивают на том, что у потребителя всегда должен быть выбор.

При формировании стратегии продвижения сервиса наиболее важны два фактора: насколько покупатель осознает важность сервиса и какое количество времени и денег потребитель может потратить. Ожидания покупателя от сервиса дают новые возможности для рыночной сегментации клиентов компании. В большинстве случаев пакет поддерживающего сервиса может существенно меняться от одного сегмента к другому. Некоторые компании делят рынок исходя из свойств продукта и его исполнения, другие – основываясь на ожиданиях потребителя, связанных с поддерживающим сервисом.

Существуют различные варианты организации сервиса. Однако наиболее часто используются следующие:

1) требуемый сервис обеспечивается исключительно персоналом производителя. Используется при условии особой сложности, небольших объемов поставок, необходимости участия в обслуживании высококвалифицированных специалистов;

2) сервис осуществляется персоналом отдельных подразделений производителя. Используется на стадии широкого распространения продукции и значительного увеличения покупателей;

3) выполнение сервисных мероприятий поручается специализированным фирмам. Используется для товаров индивидуального потребления и массового спроса. Снижаются издержки, связанные с обслуживанием;

4) для выполнения сервисных работ привлекаются посредники, гарантирующие полноту и качество сервиса. Используется на удаленных рынках или если посредники хорошо знают местную клиентуру;

5) для выполнения сервисных работ создается консорциум производителей отдельных товаров, оборудования, деталей и узлов. Используется при сервисе особо сложных изделий, когда специализация ремонтного персонала существенно повышает качество работ;

6) часть сервисных мероприятий выполняет покупатель товара, а другую часть берет на себя одна из предпринимательских структур, указанных выше, или полностью осуществляется потребителем. Используется, когда потребитель сам является производителем сложной техники.

Сервисное обслуживание (при хорошей его организации) может быть и самостоятельной статьей доходов фирмы, поскольку даже при умеренной цене на сервис и запчасти обеспечивается дополнительная прибыль за счет многоразовости соответствующих операций.

Несколько сложнее строится сервис в отношении услуг, выступающих в роли рыночного продукта, поскольку их реализация, как правило, неотделима от производства. Но и здесь при желании можно использовать различный сопровождающий сервис. Так, финансовые услуги могут осуществляться прямо, т. е. через непосредственный контакт с клиентом, или косвенно – через посредников, удобных для клиента. Они могут быть оказаны в офисе финансовой компании, банке или в месте, удобном для клиента, а по форме оплаты – на основе разового или абонементного обслуживания, с расчетом по факту выполнения услуги либо в кредит и т. д.

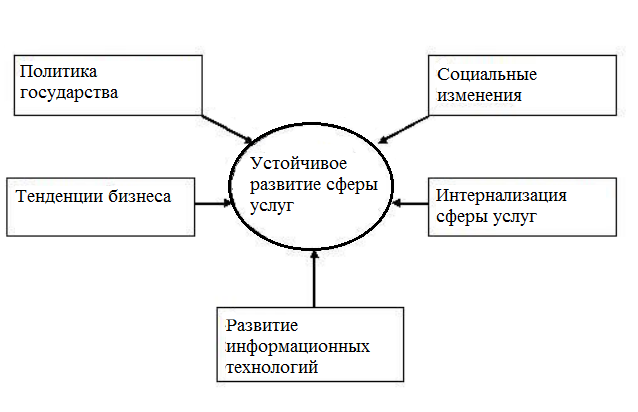
Иногда услуга может быть решающей для репутации фирмы, ее «козырем» в глазах покупателей или клиентов. Поэтому фирмы часто идут на дополнительные издержки, связанные с расширением сервисного обслуживания. Коммерческие структуры систематически проводят исследования качества оказываемых услуг, используя для этого опросные листы.

Измерить прибыль от оказываемых сервисных услуг можно значительно позднее по сравнению с затратами фирмы на организацию сервиса. Нередко ее вообще сложно проследить и оценить, так как прибыль носит в сфере сервиса скрытый характер и проявляется в росте престижа фирмы, способствующего привлечению новых клиентов и увеличению продажи и услуг, в относительном сокращении убытков от производственных и коммерческих операций, в возможности смягчения ценовой конкуренции и т. п.

**1.5. Проблемы и перспективы развития сервисной деятельности в Республике Беларусь**

Учитывая высокую материалоемкость ВВП Республики Беларусь и значительную зависимость от импорта энергоносителей, сырья и материалов, перспективы дальнейшего устойчивого развития экономики нашей страны во многом связаны с динамикой трансформации ее структуры в сторону увеличения в ней доли наименее ресурсоемкого сектора – сектора услуг. Именно с развитием сферы услуг связываются перспективы развития общества. В этой связи исследование отраслевой структуры экономики Республики Беларусь и определение перспектив и механизмов активизации сферы услуг представляются особенно актуальным.

Влияние ряда факторов обусловило активное развитие сферы услуг. К. Лавлок, всемирно признанный ученый в области теории управления сервисными организациями, к таким факторам относит: политику государства, социальные изменения, тенденции развития бизнеса, развитие информационных технологий, интернационализацию и глобализацию организаций сферы услуг.

Рисунок 1 – Факторы, влияющие на развитие сферы услуг

Динамика изменения отраслевой структуры экономики Беларуси свидетельствует о недостаточной эффективности принимаемых мер государственного регулирования по развитию сферы услуг. Приходится констатировать, что сфера услуг пока не достигла степени значимости, характерной для мировой экономики. Недостаточно высокий удельный вес услуг в ВВП (около 43%) свидетельствует о недостаточном раскрытии их потенциала [4].

Среди основных недостатков развития сферы услуг в Республике Беларусь выделяют отсутствие современной инфраструктуры, недостаточное развитие услуг в малых городах и сельской местности, ограниченный спектр оказываемых услуг, медленное развитие среднего и малого бизнеса в данной сфере, свидетельствующие о недостаточном развитии сферы услуг относительно потребностей национальной экономики. Также следует отметить низкую инновационную составляющую в большинстве отраслей, преобладание организаций государственной формы собственности, более низкую, чем в промышленности, производительность труда и значительный объем теневого рынка [5].

К сожалению, следует отметить, что услуги пока что не стали важным сектором с точки зрения привлечения ПИИ в отличие от многих странах с переходной экономикой. А такие услуги, как услуги стационарной телефонной связи, передача и распределение электроэнергии и транспортировка грузов железнодорожным транспортом, полностью закрыты для прихода иностранных собственников [6]. Беларусь делает лишь первые шаги на пути к полноправному участию на мировом рынке услуг. Страна располагает конкурентными преимуществами по ряду видов услуг (транспортных, туристических, образовательных, медицинских, информационных и др.), поэтому на данном этапе особенно важно определить приоритетные направления и условия для их развития и деятельности инвесторов.

Приоритетом в развитии коммерческих отраслей сферы услуг должно быть развитие отраслей, формирующих инфраструктуру экономики. Учитывая процессы глобализации мировой экономики, необходимо отдавать преимущество развитию коммуникационных, компьютерных и транспортных услуг. Развитие последних требует, прежде всего, формирования транспортных узлов, обеспечивающих повышение эффективности и надежности перевозок. Немаловажное значение принадлежит и развитию и освоению информационных технологий как перспективному направлению международной торговли. Ведущая роль в этом принадлежит применению инструментов налогового стимулирования и соответствующих рычагов денежно-кредитного регулирования. Среди наиболее актуальных направлений структурной политики государства, способствующей развитию сферы услуг, следует выделить и расширение отечественных исследований в области современных биотехнологий, нанотехнологий и лазерных технологий и внедрение их результатов в производственные процессы.

Таким образом, к наиболее перспективным направлениям трансформации белорусского сектора услуг относятся: опережающее развитие прогрессивных, наукоемких услуг, активное внедрение информационно-коммуникационных технологий; либерализация сферы услуг, смягчение жестких систем регламентации хозяйственной деятельности; создание условий для развития предпринимательства, частно-государственного партнерства; стимулирование спроса населения, создание системы потребительского кредитования в услугах.

Для успешного развития сферы услуг в Республике Беларусь, прежде всего, необходимы действия по совершенствованию законодательства, развитию инфраструктуры и совершенствованию инвестиционного климата.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что сервисная деятельность способствует экономическому росту в мире, улучшению качества жизни населения. Тем не менее, требуется доскональное и всестороннее изучение, как самих услуг, так и их влияния на развитие государств. Поэтому в области регулирования торговли услугами целесообразно проводить согласованную политику, чтобы не нарушить экономическое равновесие.

**2. Анализ внутренней и внешней среды предприятия**

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

1

КР 01.02 ПЗ

Разраб.

Тарашкевич А.М

*Вв*

Пров.

Шишло С.В.

Н. Контр.

Утв.

Анализ внутренней и внешней среды предприятия

Лит.

Листов

25

БГТУ 6361621, 2021

**2.1. Краткая характеристика предприятия**

ОАО «Стройдетали» – приватизированное в1994 году предприятие, является правопреемником государственного предприятия «Вилейский завод строительных деталей».

В концерн «Беллесбумпром» ОАО «Стройдетали» вошло в июне 2000 года.

Завод имеет богатые трудовые традиции. В 2021 году он отметил историческую дату – 115-летие завода.

Строительство завода как частного предприятия производилось в 1905-1906 годах и окончательно завод был введен в действие 23 сентября 1906 года.История предприятия «Стройдетали» берет своё начало в 1905 году.За это время оно специализировалось на лесопильном производстве с паросиловым приводом. В 1939 году завод был национализирован и неоднократно менял ведомственную принадлежность.

С 16 июля 1944 года завод начал свою новую жизнь после военных разрушений и уже в 1946 году на заводе было распилено 21,1 тыс. куб. м. лесоматериалов на обрезные и необрезные пиломатериалы.

В первые послевоенные годы заводом проводилась целенаправленная работа по улучшению качества выпускаемой продукции, что позволило в 1951 году выполнять заказы для возводящихся зданий Белорусской сельскохозяйственной Академии, Молодечненского кинотеатра, литейного завода, а в дальнейшем - для стадиона «Динамо» и для Дворца профсоюзов в городе Минске.

В 60-ые годы прошлого столетия окончательно сформировался профиль деятельности завода как предприятия в области деревообработки, работающего полностью на строительный комплекс страны.

После строительства в 1976 году цеха оконных блоков предприятие специализировалось на выпуске окон.

С 1976 года – на выпуске окон, а с 1987 в эксплуатацию ввели цех дверных блоков – завод начал производить двери. В 1990 годы распад Советского Союза и нарастание кризисных явлений в экономике поставили предприятие на грань выживания и с 1993 года на предприятии приступили к решительному реформированию производства. Стратегическая линия, выработанная на основе глубокого анализа мирового опыта – это сужение специализации, направленное на достижение совершенства в избранной сфере деятельности.

С ноября 1993 года в целях повышения эффективности производства и выживаемости предприятия в условиях гиперинфляции были

усовершенствованы производственные процессы и полностью обновленассортимент выпускавшихся дверных блоков. Внедрены в производство филенчатые дверные блоки из массива сосны, которые успешно реализовывались на внешних рынках.

С мая 1998 года в целях повышения конкурентоспособности и завоевания своей ниши на российском рынке было освоено новое производство – дверные блоки профилированные улучшенного дизайна и конструкции.

С 90-х годов прошлого столетия выпуск межкомнатных дверей стал узкой и основной специализацией предприятия «Стройдетали», что позволило усовершенствовать производство и поднять его на новый уровень качества. С 2011 года двери производства ОАО «Стройдетали» выпускаются под торговой маркой «Vi LARIO». Сегодня на предприятии трудятся 700 высококвалифицированных специалистов, которые заняты на производстве белорусских межкомнатных деревянных дверей. Из отборного массива хвойных пород, облицованные натуральным шпоном, шпоном файн-лайн белорусские межкомнатные двери славятся, прежде всего, высоким качеством, непревзойдённой красотой и экологичностью. Предприятие – неоднократный победитель таких престижных конкурсов, как «Лучшие товары Республики Беларусь», «Лучшая мебель Беларуси», «Лучший строительный продукт года». Вся продукция производства полностью сертифицирована и соответствует высшим требованиям.

В настоящее время данное акционерное общество – это специализированное предприятие, занимающееся лесозаготовкой, распиловкой леса и углубленной его переработкой.

Основная деятельность завода – это производство высококачественных дверных блоков различной конструкции, и прочей продукции из древесины сосны (наличников, порталов).

С 2002 года предприятие освоило производство новой продукции – дверных блоков, облицованным шпоном сосны и дуба, удельный вес которых в общем выпуске дверей в 2012 году составил 60,5 %.

С 2004 года началось осваивание новой продукции – дверные блоки, фанерованные шпоном сосны и шпоном дуба.

С 2009 года –производство новой двери общестроительного назначения «Альба», выпуск которых в 2011 г. составил 5 409 шт.

В 2010 г. предприятиемосвоена совершенно новая продукция – окна и балконные двери.

В мае 2011 г. освоен выпуск экспортноориентированной продукции – топливных брикетов, которых произведено 1 331 тонна.

В 2016 г. в непростых экономических условиях, чтобы укрепить свои позиции на внешнем рынке ОАО «Стройдетали» освоило новое производство –садовое домостроение и столярных изделий к ним.

Только в течение 2016 г.-1-го года выпуска, предприятие произвело 509шт. садовых домиков на сумму 732 тыс.руб.

В 2017 году произведено – 798 шт садовых домиков на сумму 1229 т.руб.

2018 год– год выхода на проектную мощность по садовому домостроению.

Кроме того, только за 2018 год разработаны и освоены в производстве 13 новых моделей дверей соответствующих современным требованиям по дизайну и качеству:

* облицованные шпоном файн-лайн – «Омега2», «Вила 6», «Вила 12»;
* двери из массива сосны- «Руссо», «Вега 8», «Вега 9»,;
* двери из массива ольхи- «Лео», «Версаль», Премьер плюс», «Премьер плюс 2» «Венеция», «Элегия», «Валенсия».

Предприятие добилось определённых результатов в плане развития производства, повышения потребительских качеств выпускаемой продукции, снижения ее себестоимости, и, следовательно, повышения ее конкурентоспособности на товарных рынках.

И даже в сегодняшних непростых условиях экономического спада реализации, продукция, выпускаемая предприятием качественна, конкурентоспособна и рентабельна.

На протяжении многих лет продукция является экспртноориентированной. В 2019 году вследствие реализованных мероприятий по продвижению продукции на внешний рынок объем экспорта товаров по предприятию вырос по сравнению с 2019 годом. Темп роста экспорта товаров в 2019 г. по отношению к 2018 году составил 101,1% и составил 5241,6 т.$.

**2.2. PEST-анализ**

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) – этомаркетинговыйинструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Политикаизучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики – это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Главная цель PEST-анализа – узнать, какие факторы макросреды среды могут оказать влияние на успешность бизнеса. Какие из них помешают достичь долгосрочных целей, а какие, наоборот, дадут возможности для роста и масштабирования.

PEST-анализ для предприятия «Стройдетали».

Политические факторы:

1) ужесточение требований к качеству товара, лицензированию, прохождению сертификации (изменения или дополнения в Законе Республики Беларусь от 5 января 2004 г. “Об оценке соответствия требованиям технических нормативных правовых актов в области технического нормирования и стандартизации”);

2) угроза закрытия границ из-за нестабильной ситуации с Covid-19, либо усложнение прохождения границ на таможенной территории;

3) увеличение количества проверок на предприятии;

4) введение санкций против предприятия;

5) повышение размерабюджета прожиточного минимума71 «Об установлении бюджета прожиточного минимума(постановление Минтруда и соцзащиты)

Экономические:

1) Инфляция – 10,2 %. ИПЦ в сентябре 2021 года к декабрю 2020 года составил 107, 51 %. В связи с этим, изменение структуры расходов связанные с инфляционными ожиданиями. А также повышение стоимости экспортных поставок;

2) строительство многофункциональных кварталов, например, Минск-Мир, жилой комплекс Зелёная гавань, жилой район Новая Боровая, жилой квартал Зелёные горки;

# 3) нестабильный валютный курс;



Рисунок 2.1 – График изменения официального курса белорусского рубля по отношению к иностранным валютам (доллар США), устанавливаемого Национальным банком Республики Беларусь, с 2021 года

4) увеличение налоговых ставок ведет к завышению себестоимости, что приводит к росту цен.

5) рост ставки рефинансирования (на октябрь 2021 г - 9,25%)

Социальные:

1) миграция платежеспособного населения;

2) закрытие предприятий в связи с неблагоприятной эпидемиологической ситуацией, в следствие, повышение спроса на продукцию и увеличение безработицы;

3)изменение трендов, двери из массива теряют свою популярность;

4) люди обратили пристальное внимание на то, где они живут, что их окружает и насколько это удобно, рост ремонтов в квартирах;

5) повышение образованности населения;

Технологические:

1) появлениев эксплуатации модернизированных деревообрабатывающих комплексов;

2) упрощение системы оплаты (для потребителей), например, оплата через мобильное приложение, без ввода цифр. Новые банковские терминалы, которые выполняют множество функций самостоятельно;

3) низкая степень внедрения инноваций в отрасль;

4)производство изделий с применением технологии МХМД (**механохимическая модификация древесины),**подразумевающие отказ от применения дорогостоящих смол. В качестве древесного сырья может применяться **древесина любой породы**, как в массиве, так и в виде отходов деревообработки и даже солома, топляк, горелая древесина, тонкомер. Модификатор, проникая с помощью воды на клеточный уровень древесного вещества и вступая с ним в реакцию, меняет структуру древесины, причём так, как это угодно производителю изделий;

5) использование лазерных станков.

**2.3. Анализ пяти сил Портера**

Анализ пяти сил Портера – методика для анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса, разработаннаяМайклом Портером в Гарвардской школе бизнесав 1979 году.

Пять сил Портера включают в себя:

* анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
* анализ угрозы появления новых игроков;
* анализ рыночной власти поставщиков;
* анализ рыночной власти потребителей;
* анализ уровня конкурентной борьбы.

Анализ пять сил Портера для ОАО «Стройдетали» представлен в приложении.

После проведения анализа пяти сил Портера можно сделать вывод, что высокое значение угрозы имеют параметры со стороны товаров-заменителей и внутриотраслевой конкуренции. Так как на рынке существует большое количество предприятий, которые готовы предложить свои товары по более выгодным условиям, то предприятию следует повышать узнаваемость компании, лояльность клиентов, а также проводить акции и снижение цен на отдельные модели товаров. Со стороны внутриотраслевой конкуренции существует высокий уровень насыщения рынка. Предприятию следует уделить внимание таким направлениям работ как развитие уникальности и повышение ценности товара.

Среднее значение имеют угрозы со стороны новых игроков и потери текущих клиентов. Угроза появления новых игроков достаточна низка из-за высоких барьеров входа в отрасль. Поэтому предприятие должно удерживать и повышать конкурентоспособность продукции, а также создавать уникальные товары. Текущие клиенты удовлетворены качеством товара, предприятию следует продолжать расширение модельного ряда и предложение новых видов товара. Угроза нестабильности поставщиков мала, имеется стабильность с их стороны. Для того, чтобы не упустить данную стабильность необходимо поддерживать доверительные отношения, заключать долгосрочные контракты.

**2.4. SNW-анализ**

SNW-анализ –это аббревиатура трех английских слов: S – Strength – сильная позиция (сторона); N – Neutral – нейтральная позиция; W – Weakness – слабая позиция (сторона).

Управленческие цели SNW-анализа очевидны: сильные стороны, как хороший ресурс организации, следует сохранить и постараться усилить. Нейтральные стороны желательно доработать и перевести в сильные, а слабые стороны (плохой внутренний ресурс) – устранить с помощью их перехода в нейтральные.

Таблица 2.1 – SNW-анализ для предприятия ОАО «Стройдетали»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Оценка параметра | | |
| Сильный (S) | Нейтральный (N) | Слабый (W) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Стратегия развития предприятия |  | **×** |  |
| Организационная структура | **×** |  |  |
| Система обучения |  |  | **×** |
| Система мотивации |  | **×** |  |
| Текучесть кадров | **×** |  |  |
| Квалификация персонала | **×** |  |  |
| Численность персонала | **×** |  |  |
| Корпоративная культура |  | **×** |  |
| Финансовое состояние |  | **×** |  |
| Ассортимент | **×** |  |  |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Каналы распределения |  | **×** |  |
| Сила бренда |  |  | **×** |
| Имидж организации |  | **×** |  |
| Ценовая политика |  | **×** |  |
| Территориальное расположение |  |  | **×** |
| Сервисная деятельность |  | **×** |  |

После проведения данного анализа можно подвести своеобразный итог: компания стабильна в своем развитии, с постоянной периодичностью открывает для себя новые возможности для роста, завоевывает расположение потенциальных клиентов. Необходимо повысить слабые стороны до нейтральных в силе бренда, территориальном расположении и системе обучения сотрудников.

**2.5. Анализ комплекса маркетинга**

**2.5.1. Товарная политика**

Межкомнатные дверные блоки в зависимости от модели выполняются глухими, остекленными и частично остекленными. Производство дверей осуществляется на импортном оборудовании с применением современных технологий, система менеджмента качества предприятия сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ИСО 9001.

Детали профильные из древесины и древесных материалов для строительства различных профилей по СТБ 1074:

* доски для покрытия полов неантисептированные сухие толщиной 27 мм, 35 мм типа ДП;
* обшивка наружная и внутренняя типа О-3;
* наличник из древесины тонированный и нетонированный типа Н;
* наличник из древесины и древесных материалов, облицованный шпоном, типа Н (для облицовывания используется шпон «файн-лайн», шпон натуральный);
* плинтус из древесины тонированный и нетонированный типа Пл;
* плинтус из древесины и древесных материалов, облицованный шпоном, типа Пл (для облицовывания используется шпон «файн-лайн», шпон натуральный).

Погонажные изделия соответствуют техническим требованиям стандарта Республики Беларусь – СТБ 1074 «Детали профильные из древесины и древесных материалов для строительства. Технические условия».

Предприятие в своем товарном ряду имеет также брикеты древесные топливные БД по СТБ 2055.

Сырьем для производства топливных брикетов являются отходы переработки древесины (опилки, стружка) по СТБ 1867, образующиеся на предприятии. Полученная на основном технологическом процессе стружка, опилки поступает в бункер скребкового транспортера. Измельченные опилки шнековым транспортером подаются в сушилку и подаются в установку брикетирования отходов (пресс RUF 600). Брикеты упаковывается в полиэтиленовую пленку по ГОСТ 30090 и складируются на поддон.

Садовые домокомплекты (в т. ч. садовые домики, гаражи)Производство садовых домокомплектов осуществляется на импортном оборудовании с применением современных технологий, система менеджмента качества предприятия сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ИСО 9001.

Садовые домокомплекты изготавливаются по разработанным проектам, а также могут производится на основании согласованых с клиентом эскизов (индивидуальные проекты).

Садовые домокомплекты изготавливаются из высушенных пиломатериалов хвойных пород (сосна, ель) цельных, частично может использоваться заготовка, сращенная по длине с использованием водостойких клеев. Конструктивно садовый домик представляет набор стеновых профильных панелей, собранных на угловые соединения, сформированные на чашкозарезном станке.

Садовый домокомплект по пожеланию клиента может быть укомплектован метизами, крепежными элементами, дверными блоками однопольными и двупольными, оконными блоками одностворчатыми и двухстворчатыми с глухими, поворотными и поворотно-откидными створками, воротами, полом, потолочной доской и т. д.

Столярные изделия для садовых домокомплектов (дверные и оконные блоки, ворота).

Производство столярных изделий для садовых домокомплектов осуществляется на импортном оборудовании с применением современных технологий, система менеджмента качества предприятия сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ИСО 9001.

Коллективом предприятия реализуется план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения конкурентоспособности: создаётся информационная база; внедрены международные стандарты ИСО 9001:2015 в отношении разработки и производства дверей деревянных, деталей профильных из древесины и древесных материалов, окон и балконных дверей, производства топливных брикетов, что подтверждено сертификатом соответствия системы менеджмента № 16.0617.026. Причем система менеджмента качества сертифицирована на предприятии с 2004 года.

На предприятии работает служба, осуществляющая постоянный контроль качества выпускаемой продукции. Отдел технического контроля состоит из начальника ОТК, 5 контролеров ОТК.

ОАО «Стройдетали» является многоотраслевым предприятием, имеющим лесозаготовки, лесопиление, производство продукции деревообработки.

Таблица 2.2 – Структура продукции в объёме выпуска за 2019 и 2020 годы.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | 2019 год | | 2020 год | |
| Объем выпуска,  тыс. руб. | Удельный вес в объёме, % | Объем выпуска,  тыс. руб. | Удельный вес  в объёме, % |
| Дверные полотна и коробки | 8 616 | 53,9 | 9 524,3 | 56,4 |
| Наличники | 1751 | 10,9 | 1948 | 11,6 |
| Порталы | 508 | 3,2 | 485 | 2,9 |
| Садовые домокомплекты | 2578 | 16,1 | 1641,7 | 9,8 |
| Продукция цеха лесопиления | 2325 | 14,5 | 2999 | 17,9 |
| Теплоэнергия на сторону | 56 | 0,4 | 73 | 0,4 |
| Прочая продукция и услуги промхарактера | 152 | 1,0 | 120 | 0,7 |
| Всего | 15986 | 100.0 | 16791 | 100.0 |

**2.5.2. Сбытовая политика**

Основной схемой реализации продукции будет:

1

3

2

Предприятие

Рисунок – Схема реализации продукции

Реализация продукции предприятия осуществляется посредством 3 видов поставщиков, которые выполняют разные функции.

|  |  |
| --- | --- |
| Посредник | Характеристика |
| 1. Дилеры | Развитая сеть оптово-розничных организаций по всем областям и крупным городам Республики Беларусь |
| 2. Оптовая торговля | Страны ближнего и дальнего зарубежья |
| 3. Розничная торговля | Торговля через собственный магазин для близлежащих регионов |

Таблица 2.3 – Реализация продукции

В объеме отгрузки экспорт на зарубежные рынки за 2019 год составил 72,7 %.

В т.ч по регионам:

* РФ – 21,8%;
* СНГ – 11,7%;
* Дальнее зарубежье –39,5%.

Внешнеэкономическая деятельность ОАО «Стройдетали» отличается преобладанием экспорта над импортом. Экспорт продукции за 2019 год составил 5,2 млн.$, импорт составил 0,27 млн $, экспорт превысил импорт в 19,6 раза.

Таблица 2.4 – Внешнеэкономическая деятельность

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2017 год | 2018 год | 2019 год | 2020 год |
| Экспорт товаров, тыс..$ | 4 131,6 | 5011,3 | 5241,6 | 5503,7 |
| Импорт товаров, тыс..$ | 565,7 | 425,4 | 267,5 | 300,7 |
| Сальдо внешнеэкономической деятельности, тыс..$ | 3 563,2 | 4581,5 | 4 974,1 | 5 203 |

Основными экспортными рынками сбыта для продукции в 2019 году стали:

1.Россия

2.Казахстан

3.Литва

4.Латвия

5.Эстония

6.Грузия.

Таблица 2.5 – Структура экспорта по рынкам сбыта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | РФ | СНГ | Дальнее зарубежье |
| Уд.вес отгрузок по регионам,% | 30% | 16% | 54% |

Структура экспортных продаж в долларах США за 2019 год выглядит следующим образом:

Рисунок – Экспорт в 2019 году в разрезе стран (регионов) в тыс.$

В дальнейшем предприятие будет придерживаться политики завоевания новых рынков сбыта, с целью:

а) получения большей прибыли,

б) увеличения объемов поставок продукции,

в) независимость от изменений законодательства какого-либо региона,

г)увеличения оперативности перенаправления потоков поставок продукции при негативных процессах в экономике какой-либо страны или региона,

д) независимость от конкурентной среды какого-либо региона.

Новые рынки сбыта в 2020 году.

В 2020 году планируется работа по выходу на следующие рынки сбыта:

1)Двери межкомнатные – Армения, Азербайджан, Ближний Восток

2) Столярные изделия – Литва, Эстония

3)Садовые домики и гаражи – Италия

Для поставки столярных изделий разработаны образцы столярных изделий согласно требований заказчика. Запланирована серия переговоров с потенциальным покупателем.

Для реализации садовых домиков и гаражей ведется согласование технических и иных требований с потенциальными заказчиками. Запланированы встречи как на территории нашего предприятия , так и на территории потенциальных покупателей.

Для поставки столярных изделий в Финляндию разработаны образцы столярных изделий согласно требований заказчика. Запланирована серия переговоров с потенциальным покупателем.

Для реализации садовых домиков и гаражей на рынки Чехии ведется согласование технических и иных требований с потенциальными заказчиками. Запланированы встречи как на территории нашего предприятия, так и на территории потенциальных покупателей.

**2.5.3. Коммуникационная политика**

Стратегия маркетинга строится на действующей дилерской сети внутри РБ и за рубежом. Для рекламы своей продукции предприятие постоянно участвует в специализированных выставках и форумах, устраиваемых как внутри страны, так и за ее пределами.

Ведется активная работа по организации участия в международных специализированных выставках за рубежом.

В 2020 году планируется участие в международных специализированных выставках:

- «BIG 5» Дубай, ОАЭ (формат участия обсуждается)

- «BatimatRussia» или «Mosbuild» г.Москва, РФ (формат участия обсуждается)

- «KyrgyzBuild – 2020» г.Бишкек, Киргизия (формат участия обсуждается)

- Каспийская международная выставка «Мебель, Интерьер и Дизайн» (формат участия обсуждается)

Участие в международных специализированных выставках позволяет привлечь потенциальных клиентов из стран дальнего и ближнего зарубежья.

Предприятие прикладывает значительные усилия для продвижения собственной продукции и поддержания имиджа компании. Для размещения рекламы используются различные каналы.

Определение вида рекламы для продвижения продукции ОАО «Стройдетали» и увеличение узнаваемости как на внутреннем рынке, так и на внешних:

* Интернет-реклама;
* Реклама в специализированных каталогах;
* Реклама в СМИ;
* Развитие бренда.

Размещение рекламы в 2020 г.

1. Продвижение сайта: SEO, баннерная реклама, таргетинг, ремаркетинг, контекстная реклама, социальные сети.
2. Размещение рекламы в специализированных журналах «Дверное дело» и «Дверное дело Беларусь», на сайте www.dvernoedelo.ru
3. Размещение рекламы на крупнейших интернет порталах Беларуси в течение года.
4. Размещение наружной рекламы под различные акции в течение года.
5. Работа на специализированных порталах (fordaq.com, flagma.by, lesprom.com).
6. Разработка и распространение печатной рекламной продукции в местах продаж и выставках

С целью укрепления положения предприятия на иностранных рынках планируется увеличивать количество рекламы на рынках, представляющих интерес для предприятия, путем размещения информации о предприятии и рекламных материалов в заграничных средствах массовой информации, специализированных изданиях, отраслевых каталогах и др.

С целью укрепления положения предприятия на иностранных рынках планируется увеличивать количество и качество рекламы на рынках, представляющих интерес для данного предприятия, путем размещения информации о предприятии и рекламных материалов в заграничных средствах массовой информации, специализированных изданиях, отраслевых каталогах и др.

Таблица 2.6 – План мероприятий по продвижению продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Затраты |
| В 2020 году планируется участие в международных специализированных выставках:  - Каспийская международная выставка «Мебель, Интерьер и Дизайн» | Предварительная стоимость участия в выставке – 20 000-25 000 USD |
| «BatimatRussia» или «Mosbuild» г.Москва, РФ (формат участия обсуждается) | Формат участия обсуждается. Затраты не известны. |
| «KyrgyzBuild – 2020» г.Бишкек, Киргизия | Формат участия обсуждается. Затраты не известны. |
| «BIG 5» Дубай, ОАЭ | Формат участия обсуждается. Затраты не известны. |
| Реконструкция сайта, перенос на новую платформу | Расходы в 2020 году –  5000 – 6000 USD |
| Продвижение сайта: SEO, баннерная реклама, таргетинг, ремаркетинг, контекстная реклама, социальные сети. | Расходы в 2020 году –  5 000 – 6 000 USD |
| Размещение рекламы в специализированных журналах «Дверное дело» и «Дверное дело Беларусь», на сайте www.dvernoedelo.ru | Расходы в 2020 году –  1500 - 2000 USD |
| Размещение рекламы на крупнейших интернет порталах Беларуси в течение года | 2000 - 4000 USD |
| Размещение наружной рекламы под различные акции в течение года | 1000 – 2000 USD |
| Работа на специализированных порталах по продаже продукции (fordaq.com, flagma.by) | 500 – 1000 USD |
| Разработка и распространение печатной рекламной продукции в местах продаж | Расходы в 2020 году –  2000 – 3000 USD |

**2.5.4. Ценовая политика**

При разработке ценовой политики первоочередное значение придается формированию финансовых потоков, необходимой скорости реализации продукции для обеспечения жизнедеятельности предприятия, спросу и предложению аналогичной продукции, учитываются экономические интересы по формированию долгосрочных отношений с потребителями и цены на аналогичную продукцию у основных конкурентов.

С одной стороны, предприятие стремится, чтобы цены соответствовали рыночным и способствовали устойчивому спросу на продукцию, с другой – способствовало получению максимальной прибыли.

Цели ценовой политики:

* обеспечение сбыта;
* максимизация прибыли;
* удержание и увеличение своей доли рынка;
* завоевание новых рынков сбыта.

Финансово-экономические показатели предприятия представлены в таблицах.

Таблица 2.7 – Показатели рентабельности за 2019 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Порядок расчета | Значение показателя на начало и конец отчетного периода |
| 1 | 2 | 3 |
| Рентабельность затрат | Прибыль от реализации продукции отчетного периода (Отчет о прибылях и убытках) | = 8,7% ..... 8,0% |
| Сумма затрат по реализованной продукции (Отчет о прибылях и убытках) |
| Рентабельность операционной деятельности | Брутто-прибыль от текущей деятельности  (Отчет о прибылях и убытках) | = 3,3% ..... 2,4% |
| Общая сумма затрат по текущей деятельности (Отчет о прибылях и убытках) |
| Рентабельность финансовых инвестиций | Сумма прибыли от финансовых инвестиций  (Отчет о прибылях и убытках) | = 0,0% ..... 0,0% |
| Средняя сумма долгосрочных и краткосрочных финансовых инвестиций (Баланс) |

Продолжение таблицы 2.7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Рентабельность продаж (оборота) | Прибыль от реализации продукции, работ и услуг до выплаты процентов и налогов (Отчет о прибылях и убытках) | = 8,0% ..... 7,4% |
| Сумма полученной выручки  (Отчет о прибылях и убытках) |
| Рентабельность совокупных активов | Общая сумма брутто-прибыли отчетного периода до выплаты процентов и налогов (Отчет о прибылях и убытках) | = 6,7% ..... 4,4% |
| Среднегодовая сумма совокупных активов  (Баланс) |
| Рентабельность собственного капитала | Сумма чистой прибыли отчетного периода (Отчет о прибылях и убытках) | = 5,4% ..... 2,9% |
| Средняя величина собственного капитала  (Баланс) |

**2.6. Анализ сервисной деятельности предприятия**

Предоставление услуги включает ряд этапов: обеспечение необходимыми ресурсами, технологический процесс исполнения, контроль и оценка, процесс обслуживания. Практически услуги не могут быть осуществлены без взаимодействия исполнителей и потребителей. Это взаимодействие происходит в процессе обслуживания.

Организация обслуживания – это организация деятельности исполнителей услуг, проходящая при непосредственном контакте с потребителями. Процесс обслуживания обеспечивается персоналом и средствами производства. В этот процесс включаются анализ заказа потребителя, разработка процедуры оказания услуг, поиск и выбор оптимального решения в условиях многовариантности способов оказания услуг, обеспечение их необходимого качества, оформление и доведение услуг до потребителя.

Следовательно, основой успешной сервисной деятельности на предприятии являются квалифицированный обслуживающий персонал, средства и условия сервисного обслуживания.

Предприятие оказывает услуги потребителям на основании договоров, в соответствии с которыми выполняются необходимые услуги. Качество последних должно соответствовать условиям, записанным в договоре. Эти организации обязаны строго выполнять согласованные с потребителями сроки оказания услуг.

ОАО «Стройдетали» оказывают для потребителей следующие виды услуг:

1. Наличие конкурентоспособного привлекательного сайта, на котором можно оформить заказ. Сайт содержит качественные актуальные фотографии моделей дверей, с возможностью просмотра различных имеющихся цветовых решений. Удобное размещение информации на сайте, отдельный каталог с товарами в разном интерьере. Дизайн и стиль сайта оформлен в главные цвета бренда (красный и черный). Интеграция с социальными сетями (Вконтакте, Инстаграм, Фейсбук), обновление контента в среднем 1 публикация в 2-3 дня.

2. Услуги доставки. При наличии товара на складе доставка осуществляется в срок до 2 ух недель. В случае отсутствия- 30-60 дней. Самовывоз из точки выдачи товаров в г. Вилейка. Доставка осуществляется транспортно-логистической компанией, расписание доставки зависит от конкретного региона. В день доставки, с клиентом связывается курьер и оговаривает предварительное время доставки в населенный пункт. Доставка осуществляется в течение всего дня. Доставка товара осуществляется до подъезда.

3. Оплата производится наличными или банковской картой в точке выдачи товаров. Оплата также производится через систему оплаты WEBPAY (ЕРИП, Белкарт, карты Visa и MasterCard). Оплатить заказ в интернет-магазине vi-lario.com можно через систему ”Расчет“ (ЕРИП).В фирменном магазине "Двери" (Минская область, г. Вилейка, ул. Стахановская, 134)можно преобрести двери и погонажные изделия по предложениюрассрочка по карте "ХАЛВА"!

**2.6.1. Оценка системы качества сервиса и обслуживания**

Проблемы оценки системы обслуживания покупателей всегда являлись дискуссионными, в связи с чем, этому придавалосьважное значение как за рубежом, так и в Беларуси. Применяемый учеными методический инструментарий отличается друг от друга критериями и показателями оценки, пересчетом единичных и интегральных показателей, используемых для оценки обслуживания. Значительное внимание, как основному критерию оценки обслуживания потребителей, в специальной литературе уделяется критерию качества.

В словаре (критерием criterion – способ для размышлений) критерий рассматривается как определение или условие, на основе которого проводится оценка, определение или классификация чего-либо, или измерение оценки [7].

Отражением качества торгового обслуживания является устойчивость ассортимента, соответствие торгового обслуживания требованиям покупателей, завершенность покупки [8]. Следует отметить, что показатели для оценки системы торгового обслуживания, носят узкий характер. В некоторых работах (система опроса потребителей SERVQUAL, методика тайного покупателя) участие торгового персонала, а также торгово-технологические особенности организации процесса торгового обслуживания не рассматриваются. Кроме того, в данных работах не учтено наличие или отсутствие дополнительных торговых услуг, в то время как данный показатель может значительно увеличить ценность предприятия для покупателя.

Исследователи, принимая обслуживание как сложную систему, достаточно часто используют метод интегральной оценки. Однако, независимо от состава показателей, ключевым в интерпретации рассчитанных коэффициентов является только «качество обслуживания», хотя в совокупности единичных показателей используются показатели эффективности. С учетом того, что качество и эффективность в системе обслуживания, являясь разными категориями, тесно связаны между собой, вопросы совместного исследования показателей качества и эффективности в процессе проведения сравнительной оценки системы обслуживания на предприятиях, участвующих в конкуренции, требуют уточнения.

Следует обратить внимание на такой аспект указанного исследования: методы обобщения единичных показателей качества и эффективности системы обслуживания не могут быть одинаковыми. Также отметим, что в работах зарубежных и отечественных исследователей предлагаются различные механизмы интегральной оценки.

Несмотря на различные подходы, используемые авторами исследований, сущность предлагаемых методик сводится к следующим этапам:

1) формирование матрицы выходных показателей;

2) нормирование элементов матрицы;

3) расчет интегрального показателя;

4) представление и интеграция результатов расчетов.

При этом большинство предлагаемых методик интегральной оценки имеют отличия в обозначенных этапах. Определены два подхода к построению интегрального показателя: основанный на аддитивной модели и основанный на мультипликативной модели. Использование в практической деятельности первой или второй модели в процессе определения интегрального показателя не влияет на выводы. В то же время способ обобщения единичных показателей и формирования интегрального влияет на конечный результат. Автор Голошубова Н.О. предлагает определять «обобщающий коэффициент уровня качества обслуживания покупателей» с помощью следующей формулы [9]:

где КЗ – коэффициент завершенности покупки;

Кп – коэффициент, характеризующий уровень услуг;

Кпв – коэффициент, характеризующий затраты времени покупателей на приобретение товаров;

Кдп – коэффициент, характеризующий качество обслуживания покупателей.

В предлагаемой формуле обобщающий коэффициент сформирован из двух составляющих, а именно:

а) интегрального показателя эффективности системы обслуживания, в основе которого – показатели социальной эффективности;

б) показателя качества обслуживания, полученного в процессе опроса потребителей.

Следует констатировать, что автор работы кроме показателей культуры обслуживания выделяет также и показатели качества обслуживания, которые сформированы по таким основным элементам: материально-техническая база, применение прогрессивных методов продажи, дополнительные услуги, ассортимент товаров, товарооборот.

Автор для характеристики качества торгового обслуживания использует ряд показателей, на основе которых становится возможным оценить технико-экономические и экономические показатели системы обслуживания [10]. Среди них такие, как товарооборот на душу населения, коэффициент стойкости ассортимента, коэффициент дополнительного обслуживания, степень обеспеченности торгово-технологическим оборудованием, равномерность выполнения плана товарооборота. В данном случае автор утверждает, что это показатели качества обслуживания.

Следует отметить дискуссионность использования термина «значение показателя» и измерение его в баллах. Также возникает вопрос в отношении основного источника информации для оценивания системы обслуживания предлагаемым методом, так как рассчитываемый интегральный показатель включает «коэффициент культуры обслуживания по мнению потребителя», методика определения которого в работе не приведена. Параллельно с культурой обслуживания авторами работы предлагаются и другие показатели для оценки качества обслуживания. В составе этих показателей полнота и стабильность ассортимента, состояние розничной торговой сети, внедрение прогрессивных методов продажи, системы услуг, динамика товарооборота, завершенность покупки, затраты времени на проведение покупки [11]. Как свидетельствуют эти данные, в состав показателей качества обслуживания включены показатели социальной (затраты времени покупателей для проведения покупки), экономической (товарооборот в расчете на душу населения, процент охвата населения) эффективности торговли, а также целый ряд показателей, отражающих технико-технологический аспект эффективности системы обслуживания (состояние и динамика розничной торговой сети).

Качество обслуживания (К) можно оценивать также на основе совокупности оценки факторов (Fi), в состав которых следует включить такие составляющие, как: уровень знаний работников по результатам аттестации, оценка качества обслуживания по методике «тайный покупатель», продолжительность ожидания в очереди, отсутствие ошибок, отсутствие жалоб [12].

На основе этого качество обслуживания (К) в формализованном виде можно представить как:

где Fi – факторы качества обслуживания;

Wi  - вес составляющего фактора в общей совокупности.

Для оценки качества обслуживания ОАО «Стройдетали» определим следующие факторы: качество доставки товара, уровень консультации потребителей, наличие продающего сайта, важные дополнительные услуги, такие как замер дверного пространства, установка дверей.

Идеальное значение для предприятия должно быть равным пятидесяти, на данный момент у предприятия качество обслуживание имеет значение равное двадцати целым и трем десятым.

Следует отметить, что в составе факторов, предложенных автором, есть показатели, которые отражают социальную составляющую эффективности торгового предприятия, что позволяет считать, что в состав данной авторской системы оценки качества обслуживания включены показатели эффективности. Вместе с тем, вызывает сомнение использование для оценки системы обслуживания аддитивной модели. Дело в том, что составляющие ее факторы сформированы по двум основными направлениями, а именно: соответствие стандартам самой компании (с этой целью оценивается уровень знаний работников, длительность ожидания в очереди) и соответствие ожиданиям потребителей (оценка качества обслуживания по методике «misteryshopping»). Объединение единичных показателей, которые отражают разные аспекты обслуживания в единый интегральный показатель в данном случае теряет смысл, так как нивелирует оценки по различным направлениям, что имеет значение во время изучения системы обслуживания в границах отдельного предприятия.

С учетом проведенного исследования подходов к определению качества обслуживания покупателей нами определена система показателей оценки эффективности и качества системы обслуживания торгового предприятия, в основу построения которой положены следующие соображения:

1. эффективность системы обслуживания предприятий характеризуется такими составляющими, как товар, услуги, персонал, материально-техническое оснащение и определяются обобщением системы единичных показателей, отражающих разные аспекты эффективности системы обслуживания (социальной, экономической, технической);
2. качество обслуживания предприятия определяется обобщением мнений покупателей по поводу качественных характеристик, являющихся основными составляющими системы торгового обслуживания (товара, дополнительных услуг, персонала, торгово-технического оснащения).

Следует учитывать такие особенности предприятий, которые в целом обусловлены задачами торговли, а также разнообразием торговых предприятий с рассмотрением их специализации и функциональной роли, форм продажи, торговых форматов. Имеется еще один аспект, который следует учитывать – наличие информации для расчета отдельных показателей эффективности. При условии, что в большинстве случаев доступ к информации предприятий конкурентов весьма ограничен, возникает необходимость формирования информационной базы для оценки эффективности системы обслуживания на основе собственных наблюдений.

Обоснование системы показателей для оценки обслуживания в торговом предприятии может проводиться в два этапа. На первом этапе формируется база показателей, используемых в экономической литературе для оценки торгового обслуживания. На втором этапе определяется количество показателей, используемых для оценки уровня обслуживания наиболее часто.

**2.7.SWOT-анализ**

SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, используемый в разных направлениях и отделах бизнеса. МетодикаSWOT-анализасостоит в том, чтобыопределитьвнутренние и внешние факторы, влияющие на этот бизнес и разделить их по 4-м основным категориям.

Во время проведения SWOT учитываются как внешние, так и внутренние факторы, влияющие на деятельность компании. Поэтому результаты анализа помогут понять реальное положение дел, а не покажут лишь одну сторону медали.

Несмотря на то, что SWOT – это очень эффективный и удобный способ проведения аналитики, у него есть некоторые недостатки:

1) субъективность. Не существует стандартного набора показателей, которые необходимо учитывать при проведении анализа. Приходится полагаться на личное мнение о предприятии и его позиции на рынке.

2) размытость результатов. Очень часто невозможно оценивать факторы анализа в количественных показателях. Поэтому SWOT анализ помогает сформировать общее представление о предприятии и его положении на рынке, но не позволяет оценить и сопоставить влияние различных факторов.

Таблица 2.9 – SWOT-анализ предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности: | Угрозы: |
| 1. Строительство многофункциональных кварталов | 1. Ужесточение требований к качеству товара, лицензированию, прохождению сертификации. |
| 2. Производство изделий с применением технологии МХМД | 2. Увеличение количества проверок на предприятии |
| 3. Использование лазерных станков | 3. Рост ставки рефинансирования |
| 4. Открытие собственных торговых магазинов компании | 4. Эмиграция платежеспособного населения. |

Продолжение таблицы 2.9

|  |  |
| --- | --- |
| 5.Развитие IT-технологий в области строительства (BIM, VR, AR) | 5. Двери из массива теряют свою популярность |
| Сильные стороны:  1. Конкурентоспособные цены  2. Эффективная система контроля запаса  3. Появление новых моделей товара, совершенствование ассортиментного ряда  4. Гарантийное обслуживание составляет 24 месяца  5. Слаженный коллектив, организация труда, отсутствие текучки кадров. | Слабые стороны:  1. Отсутствие собственной торговой сети компании  2. Фирменный стиль, сила бренда  3. Отсутствие постоянной клиентской базы  4. Невыгодное местоположение офиса и точки просмотра товаров  5. Отсутствие осведомленности потенциальных клиентов о данном предприятии |

После определения сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз составляем взвешенную бальную оценку, посредством расчета значимости каждого показателя и его доли в общей группе

Таблица 2.10 – SWOTвзвешенная бальная оценка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сильные стороны | Значимость | Доля |
| 1. Конкурентоспособные цены | 5 | 0,31 |
| 2.Эффективная система контроля запаса | 3 | 0,19 |
| 3. Появление новых моделей товара, совершенствование ассортиментного ряда | 4 | 0,25 |
| 4. Гарантийное обслуживание составляет 24 месяца | 2 | 0,13 |
| 5. Слаженный коллектив, организация труда, отсутствие текучки кадров | 2 | 0,13 |
| Итого | 16 |  |
| Слабые стороны | | |
| 1. Отсутствие собственной торговой сети компании | 3 | 0,18 |
| 2. Фирменный стиль, сила бренда | 4 | 0,24 |
| 3. Отсутствие постоянной клиентской базы | 3 | 0,18 |
| 4. Невыгодное местоположение офиса и точки просмотра товаров | 2 | 0,12 |
| 5. Отсутствие осведомленности потенциальных клиентов о данном предприятии | 5 | 0,29 |
| Итого | 17 |  |

Продолжение таблицы 2.10

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возможности | Значимость | Доля |
| 1. Строительство многофункциональных кварталов | 4 | 0,22 |
| 2. Производство изделий с применением технологии МХМД | 2 | 0,11 |
| 3. Использование лазерных станков | 2 | 0,11 |
| 4. Открытие собственных торговых магазинов компании | 5 | 0,28 |
| 5. Развитие IT-технологий в области строительства (BIM, VR, AR) | 5 | 0,28 |
| Итого | 18 |  |
| Угрозы | | |
| 1. Ужесточение требований к качеству товара, лицензированию, прохождению сертификации | 5 | 0,31 |
| 2. Увеличение количества проверок на предприятии | 4 | 0,25 |
| 3. Рост ставки рефинансирования | 3 | 0,19 |
| 4. Эмиграция платежеспособного населения | 2 | 0,13 |
| 5. Двери из массива теряют свою популярность | 2 | 0,13 |
| Итого | 16 |  |

Матрица составлена на основе собственных опытных разработок и позволяет отслеживать изменение ситуации в динамике.

Таблица 2.11 – Статистическая оценка сильные, слабые стороны, возможности и угрозы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности | | | | | Угрозы | | | | | Итого |
| 0,22 | 0,11 | 0,11 | 0,28 | 0,28 | 0,31 | 0,25 | 0,19 | 0,13 | 0,13 |
| 1) 0,31 | 7 | 5 | 5 | 7 | 4 | 4 | 0 | -9 | 0 | 3 | 5,8 |
| 2) 0,19 | 7 | 4 | 4 | 9 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 4 | 3,92 |
| 3) 0,25 | 8 | 10 | 10 | 7 | 8 | 9 | 1 | 0 | 0 | -5 | 5,77 |
| 4) 0,13 | 6 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0,79 |
| 5) 0,13 | 0 | 1 | 1 | 9 | 0 | 6 | 6 | 0 | 0 | 0 | -0,62 |
| Слабые стороны | Возможности | | | | | Угрозы | | | | | Итого |
| 1) 0,18 | 6 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3,73 |
| 2) 0,24 | 10 | 0 | 0 | 9 | 3 | 3 | 4 | 0 | 0 | 5 | 2,98 |
| 3) 0,18 | 4 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 1,37 |
| 4) 0,12 | 8 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3,2 |
| 5)0,29 | 7 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 3 | 1,86 |
| Итого | -0,91 | 5,33 | 5,33 | -0,93 | 2,52 | 3,94 | -1 | -2,79 | -0,72 | -2,93 |  |

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки. При прочих равных возможностях и ресурсах, стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, а также появляющиеся рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избегать или снижать негативное воздействие угроз.

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

В результате исследования ОАО «Стройдетали» были определены возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны деятельности.

В результате SWOT-анализа были разработаны следующие направления работ:

1. Разработка уникального торгового предложения.

2. Повышение осведомленности потенциальных клиентов о данном предприятии.

3. Открытие собственного магазина, развитие интернет-магазина.

4. Широкое использование возможности в развитии IT-технологий в сфере обслуживания и сервиса.

5. Внедрение в производство лазерных станков.

6. Производство изделий с применением технологии МХМД.

7. Совершенствование системы доставки.

**3.Мероприятия по совершенствованию организации сервисной деятельности на предприятии**

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

1

КР 01.03 ПЗ

Разраб.

Тарашкевич А.М

*Вв*

Пров.

Шишло С.В.

Н. Контр.

Утв.

Мероприятия по совершенствованию организации сервисной деятельности напредприятии

Лит.

Листов

7

БГТУ 6361621, 2021

Сервис – критический фактор, способствующий формированию лояльного покупателя. Повышение качества обслуживания – это один из основных источников роста продаж. Качество сервиса зависит от скорости, точности предоставления услуг, характера общения с потребителем, а также от возможности удовлетворить потребности клиента. Клиенты всегда предъявляют высокие требования к уровню обслуживания. К сожалению, высокое качество обслуживания всегда связано со значительными затратами. Однако расширение спектра предоставляемых услуг в соответствии с растущими потребностями клиентов может принести, хотя и косвенную, но прибыль.

Хорошо организованный качественный сервис способствует повышению имиджа компании, что в свою очередь повышает конкурентоспособность компании.

Повышение качества сервисного обслуживания клиентов – один из основных источников роста продаж. Подход к работе над повышением качества обслуживания клиентов должен быть ориентирован, в первую очередь, на самого клиента, на повышение покупательской лояльности.

Одним из путей совершенствования сервисной деятельности является расширение ассортимента предлагаемых услуг. Увеличивая количество предлагаемых услуг можно повысить тем самым уровень сервиса.

Таблица 3.1 – Планирование сроков мероприятий на 1 год

| Наименование | Периодичность | Начало | | Конец | | | Стоимость, руб |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Повышение сервиса путем расширения ассортимента | | | | | | | |
| Покупка лазерного станка | 1 раз | 1.02 | | 4.02 | | | 19 283 |
| Внедрение технологии МХМД: |  |  | |  | | |  |
| Покупка необходимого оборудования (автоклав, химнасос, ёмкость модификатора, вакуумнасос с ресивером, система нагрева штабеля) | 1 раз | 1.02 | | 4.02 | | | 293 |
| Покупка необходимого материала | Каждый месяц | 4.02 | | 31.12 | | | 1000 |
| Повышение сервиса путем открытия физической точки | | | | | | | |
| Аренда площади | Каждый месяц | | 25.02 | | 31.12 | 800 | |

Продолжение таблицы 3.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Периодичность | Начало | Конец | Стоимость |
| Зарплата двух консультантов | Каждый месяц | 1.03 | 31.12 | 2000 |
| Закупка крепежей и оборудования для товара | 1 раз | 26.02 | 27.02 | 1200 |
| Компьютер | 1 раз | 26.02 | 27.02 | 1200 |
| Стол и стулья | 1 раз | 26.02 | 27.02 | 360 |
| Печатная реклама | Каждый месяц | 1.03 | 31.12 | 300 |
| Совершенствование системы доставки | | | | |
| Оплата услуг транспортной компании | Каждый месяц | 1.03 | 31.12 | 1000 |
| Предложение новых услуг | | | | |
| Замер дверного проема и установка. Выезд специалиста на дом:  Оплата труда работника | Каждый месяц | 1.03 | 31.12 | 1000 |
| Покупка инвентаря | 1 раз | 25.02 | 28.02 | 300 |
| Услуга подбора модели и цвета двери в интерьер:  Оплата seo-специалиста | 1 раз | 25.02 | 28.02 | 150 |
| Итого |  |  |  | 80686 |

**3.1. Описание и расчет мероприятий**

В результате анализов 2 раздела были выявлены следующие направления работ:

1. Внедрение в производство лазерных станков.

Лазерный станок для резки и гравировки TS 1325 (100W, W4 RECI)

Широкоформатный лазерно-гравировальный станок**TS 1325**– предназначен для выполнения задач по лазерной резке и гравировке неметаллических материалов (пластик, ткань, дерево, и т.д.). Большой рабочий стол позволяет обрабатывать негабаритные и крупные изделия с

высокой точностью и скоростью.

Описание:

1. Система управления. Самая доступная и надежная система управления «RD Works». Простой и понятный графический интерфейс системы.
2. Высокоточные направляющие. Перемещение лазерной головки осуществляется по линейным направляющим PMI.
3. Портальный тип стола. Позволяет обрабатывать заготовки неограниченной длины, что расширяет технические возможности станка.
4. Лазерная трубка. От 80 Ватт данные лазерные трубки хорошо зарекомендовали себя, срок службы 8 000 - 10 000 часов.
5. Панель управления RUIDA RDC. Панель с ЖК делает работу на станке простой и удобной. Управление осуществляется непосредственно на станке. Русскоязычное меню.
6. USB-порт. Позволяет закачивать файлы непосредственно с флешки. Нет необходимости устанавливать ПК с станком.
7. Вытяжной вентилятор. Обеспечивает удаление газов, образовываемых во время обработки материалов.
8. Воздушный компрессор. Предназначен для подачи воздуха в зону резания для лучшего качества обработки и выдувания продуктов горения.

Таблица 3.2 – Технические характеристики

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Значение |
| Рабочее поле | 1300х2500 мм |
| Мощность лазерной трубки | 100 Вт |
| Тип лазера | СО2 стеклянная трубка |
| Скорость гравировки | 0-800 мм/мин |
| Mаксимальная скорость раскроя | 400 мм/мин |
| Точность позиционирования | ±0,01 мм |
| Программное обеспечение | Lasercut |
| Совместимость с графическими программами | CDR, AI, BMP, PLT, DXF, DWG, DST, LAS (CorelDraw, Autocad) |
| Cистема управления | DSP |
| Система охлаждения | Водяное |
| Рабочее напряжение | 220 В / 110 В (50 Гц / 60 Гц) |
| Условия эксплуатации | Температура 0-45 градусов С. Влажность 5-95% |
| Масса TS 1325 (100W, W4 RECI) станка кг. | 1150 (1250) кг |
| Габаритные размеры станка (в упаковке) | 3100х2100х1200 (3200х2200х1350) мм |

Стоимость оборудования составляет 19 283 руб.с НДС на 29.11.2021 г.

2. Производство изделий с применением технологии МХМД.

Различают три группы способов обработки древесного сырья: механический (традиционная деревообработка), механо-химический и химический (производства целлюлозы и бумаги). Самым современным и наиболее перспективным технологическим процессом является**механохимическая модификация древесины**. Эта технология заключается в пропитке древесного вещества водным раствором модификатора, который вступает в химическую реакцию с природными компонентами дерева при температурной и механической активации.

Модификатором, по предлагаемой технологии, является**карбамид** (марки А пищевой) – вещество, которое не только может реагировать с элементарными составляющими древесины, но и многократно усиливает действие функциональных добавок, добавляемых в состав модификатора для придания изделию из древесины заданных физико-механических и эксплуатационных свойств. Карбамид производится практически повсеместно и стоит недорого: 380 тысяч белорусских рублей за тонну. Добавки стоят дороже, но их количество незначительно, благодаря применению карбамида.

В качестве древесного сырья может применяться**древесина любой породы**, как в массиве, так и в виде отходов деревообработки и даже солома, топляк, горелая древесина, тонкомер. Модификатор, проникая с помощью воды на клеточный уровень древесного вещества и вступая с ним в реакцию, меняет структуру древесины, причём так, как это угодно производителю изделий из механохимически модифицированной древесины (МХМД).

Основная особенность этого материала состоит в том, что его**потребительскими свойствами можно управлять**. Изделие из МХМД может быть гидрофобным, или негорючим. Можно изменять цвет и текстуру исходной древесины, плотность и прочность МХМД, твёрдость и истираемость, технологические свойства.

Себестоимость продукции, в примере расчёта себестоимости для предприятия, производящего массивную половую доску (100 кубов прессованной и 250 – непрессованной) и 20 тысяч кв. метров прессованного из отходов производства щита типа ДСП.

**Расход электроэнергии**на модифицирование одного кубического метра МХМД – 200-220 кВт. Для выполнения производственной программы запас исходной древесины – 450 м3 (доска пола АВ толщина 28, ширина 96, 450 м3=14732.14 м2 = 589 286 рублей), карбамида – 85 тонн (380 руб./т).

Цеховая себестоимость одного кубического метра непрессованной доски из МХМД составляет 390 рублей, соответственно, прессованной на 50% – 775 рублей. Себестоимость одного квадратного метра щита из опилок МХМД – 3 рубля.

Производство МХМД безотходно: старый отработавший раствор модификатора соединяется с опилками и методом горячего прессования получается древесностружечная модифицированная плита с более высокими прочностными и эксплуатационными свойствами, чем обычная ДСП.

Совокупность разработанных технологий механохимической модификации древесины даёт возможность создания **многопрофильного производственного узла**: уникальные возможности механохимической модификации позволяют предприятию легко переходить с производства непрессованного погонажа, например, на производство паркетной доски из массива, облицовочных изделий или дверей, элементов мебели или отделки, согласно заказов, что резко расширяет области применения и шансы на рынке сбыта. Причём некоторые из технологий эксклюзивны. Например: получение голографического изображения на поверхности древесины прессованием или безпрессовое термокомпрессионное формование подкреплённого щита любых размеров.

Данную технологию можно также применять в деревянном домостроении. МХМД устраняет два самых больших недостатка в этой области: дом из МХМД не горит, формостабилен и не требует периодической окраски и нанесения защитных покрытий раз в 5 лет – всё это в естественном экологичном виде присутствует в массиве древесины. А так же следует отметить, что он будет дешевле дома из клеёного бруса, ведь брус или бревно из МХМД стабилизированы и не меняют размеров, позволяют применять несущие элементы меньшего сечения, удешевлять стоимость отделки деревянного дома и внутренних помещений.

3. Открытие торговой точки, развитие интернет-магазина.

В последние годы строительный рынок развивается: строят и ремонтируют много. Спрос на строительные и отделочные материалы находится на высоком уровне. В связи с этим растет количество торговых точек, реализующих товары для строительства и ремонта. Одним из таких направлений является продажа дверей.

Бизнес на продаже дверей имеет хорошие перспективы. Двери нужны всегда: как при покупке нового жилья, так и при ремонте. Двери нужны всем: помимо жилых домов, двери устанавливаются в коммерческих и государственных учреждениях.

Межкомнатные двери – непосредственная часть любого интерьера. Поэтому люди ответственно выбирают двери, рассматривая варианты и посещая разные торговые точки. Большое количество конкурентов никак не мешает открываться новым магазинам. У каждого разные поставщики и ассортимент, своя целевая аудитория и ценовой сегмент.

Открытие собственной фирменной точки – это прибыльный бизнес, который приносит стабильный доход при небольших инвестициях.

Для открытия необходимо решить следующие вопросы:

* проанализировать рынок и определиться с ассортиментом, который будет представлены в магазине;
* подобрать выгодное место для торговли;
* продумать сервис: способ и сроки доставки, возможность рассрочки, систему скидок и т.д.;
* определиться со способом доставки дверей в торговую точку и к покупателю;
* рассчитать сумму первоначальных вложений, спланировать доходы и расходы, определить сроки их окупаемости.

Строительная отрасль обладает ярко выраженной сезонностью: пик розничных продаж приходится на весенние и осенние месяцы, летние продажи сокращаются на 20%, а зимние – на 40-50% от максимальных. Поэтому планировать открытие магазина нужно за месяц до пиковых продаж, чтобы к началу сезона подойти во всеоружии. В несезон лучше запланировать проведение скидок и различных акций, чтобы стимулировать продажи.

Для любой точки розничной торговли расположение играет важную роль. Удачная локация определяет 70% успеха. Оценить местоположение помогут следующие параметры: интенсивность пешеходного трафика, заметность и примечательность места, соседство с другими предприятиями, транспортная доступность и возможность парковки. Наиболее подходящими местами для магазина дверей являются: территории рядом с магазинами смежной специализации (мебельными, обойными и т.д.), рядом со строительными рынками, район новостроек, в которых идут ремонты.

Для магазина дверей не нужно закупать много оборудования. Достаточно приобрести специальные подпорки или крепежи, чтобы компактно расположить товар. Также понадобятся компьютер и кассовый аппарат. Из мебели – стол продавца, стулья для клиентов.

Для работы магазина дверей понадобится минимальный штат. Основной персонал – продавец-консультант. Остальных сотрудников можно привлекать по мере необходимости, чтобы сэкономить. Это компания занимающаяся грузоперевозками и бухгалтер на условиях аутсорсинга.

Чтобы привлечь покупателей к своему магазину, необходимо использовать различные способы продвижения: вывеска у входа в магазин, распространение буклетов и листовок, печатная реклама в газетах и журналах.

Квалифицированный продавец за день продаст 3-4 двери. Если учитывать среднюю стоимость товара (300 рублей), то месячная выручка составит около 15 тыс. рублей. Чтобы определить размер чистой прибыли, нужно вычесть все ежемесячные расходы. К ним относятся аренда помещения, коммунальные платежи, реклама, налоги, заработная плата персоналу. Примерная сумма ежемесячных расходов составляет 3,5 тыс. рублей.

При таких показателях чистая прибыль магазина дверей составит около 11 тыс. рублей в месяц. Выйти на такой объем сразу не получится, поэтому срок окупаемости вложений составит 5-7 месяцев.

Как любой бизнес, продажа дверей имеет свои плюсы и минусы. Главное преимущество – высокий и постоянный спрос на продукцию. Отрицательный момент заключается в том, что на рынке наблюдается высокая конкуренция: как со стороны мелких магазинов, так и строительных гипермаркетов. С первыми бороться можно, со вторыми – бессмысленно. Вы можете только грамотно переориентироваться, используя гибкость своего бизнеса. Предложите потребителю то, чего нет у конкурентов. Даже в условиях конкуренции можно занять свою нишу и успешно работать в ней. Помогут правильно подобранный ассортимент, выгодное расположение и активная реклама.

4. Совершенствование системы доставки

Оптимизация бизнес-процессов связанных с доставкой товара является одной из основных задач коммерческой деятельности предприятия, напрямую влияя на оперативность транспортировки, сохранность товаров в процессе перевозки, величину транспортных расходов.

На данный момент предприятие осуществляет доставку транспортно-логистической компанией, расписание доставки зависит от конкретного региона. Таким образом сроки доставки могут увеличиваться до месяца, что негативно влияет на выбор потребителей в пользу предприятия.

Для совершенствования сервисной деятельности необходимо сократить время доставки до 3-х дней, путем заключения нового договора с имеющейся компанией, либо поиском новых поставщиков, оказывающих услуги перевозок.

5. Замер дверного проёма для установки и замены дверей. Замер дверного проема – очень важный этап работы, предшествующий установке дверей. Мастер по замеру на объекте заказчика определяет все технические особенности: размеры проемов, материал стен, необходимость дополнительных материалов или комплектующих, сложность предстоящего монтажа.

Результатом замера является бланк услуг со всеми параметрами заказа, в котором фиксируется его окончательная стоимость.

6. Выезд специалиста ViLario для консультации и покупки двери на дом.

Из-за сложившейся ситуации с пандемией коронавируса, безопасность людей стала неотъемлемой частью жизни каждого. Именно поэтому предприятие решило запустить новую услугу – выезд на дом. Данная услуга включает в себя консультацию в режиме видео-звонка, в любом из удобных для клиента мессенджеров, консультант ViLario поможет выбрать дверь, продемонстрирует внешний вид, подробно расскажет о характеристиках и свойствах каждой понравившейся модели. А также выезд специалиста домой в любое удобное для клиента время. Представитель компании приедет и проконсультирует, покажет каталог и образцы, сделает все необходимые замеры, заключит договор.

Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг за январь-сентябрь 2019 года составляет 12 328 руб.

Таблица 3.3 – Расчет эффективности мероприятий

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы реализации проекта | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |  |
| Инвестиции, тыс.руб | 80 686 |  |  |  |  |  |
| Доходы | 15000 | 16000 | 17000 | 18000 | 18000 |  |
| Дополнительные текущие издержки, тыс.руб | 500 | 400 | 300 | 300 | 300 |  |
| Показатели | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Инвестиции(отток наличности) | 80686 |  |  |  |  |
| Доходы | 15000 | 16000 | 17000 | 18000 | 18000 |
| Дополнительные текущие издержки, тыс.руб | 500 | 400 | 300 | 300 | 300 |

Продолжение таблицы 3.3

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Чистый доход(приток наличности) | 14500 | | 15600 | | 16700 | 17700 | 17700 |
| Чистый поток наличности | -66186 | | 15600 | | 16700 | 17700 | 17700 |
| Коэффициент дисконтирования | 1 | | 0,928074 | | 0,861322 | 0,799371 | 0,741875 |
| Дисконтированные инвестиции(отток) | 80686 | | 0 | | 0 | 0 | 0 |
| Дисконтированный доход(приток) | 14500 | | 14477,96 | | 14384,07 | 14148,86 | 13131,19 |
| Дисконтированный чистый поток наличности | -66186 | | 14477,96 | | 14384,07 | 14148,86 | 13131,19 |
| ЧДД(чистый поток наличности нарастающим итогом) | -66186 | | -51708 | | -37324 | -23175,1 | 17700 |
| ЧДД(NPV) | 17700,00 | | | | | | |
| Ставка дисконта | 8% |  | |

**Заключение**

Качество обслуживания клиентов – один из наиболее значимых факторов успеха каждого предприятия. Высокий уровень сервиса приводит к увеличению количества лояльных клиентов, формирует благоприятный имидж предприятия, что, в свою очередь, приводит к росту его финансовых показателей.

Недостаточный уровень сервиса может уменьшить эффективность маркетинговой программы, а избыток предоставляемых услуг в условиях жесткой конкуренции может привести к большим расходам и даже отсутствию прибыли. С другой стороны, надежный и привлекательный пакет услуг может стать ключевым элементом в стратегии продукта и рыночного сегментирования, что будет защищать компанию от агрессивной ценовой конкуренции.

Наличие сервиса повышает конкурентоспособность. Дверной рынок в Республике Беларусь является устойчивым и зрелым.

В процессе изучения были определены основные принципы современного сервиса:

1. Обязательность предложения (высококачественные товары и сопутствующими услуги);
2. Необязательность использования;
3. Эластичность сервиса;
4. Удобство сервиса;
5. Техническая адекватность сервиса;
6. Информационная отдача;
7. Разумная ценовая политика;

Можно сделать вывод о том, что для маркетинга сервиса на промышленных рынках основными инструментами маркетинг-микса являются цена и продвижение.

**Список литературы**

1. Багиев Г.Л. Маркетинг. СПб.: Питер, 2007. С.187

2. Ильющенко, Е.В. Маркетинг на предприятии / Е.В. Ильющенко. – Минск: Экоперспектива, 2000.

3. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 13.01.2021, 8/36206

4. Худякова, И. В. Тенденции, проблемы, перспективы развития сферы услуг в Республике Беларусь / И. В. Худякова // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. — 2010. — № 7. — С. 61–70.

5. Черемсина, А. С. Развитие сферы услуг как важнейшее направление трансформации отраслевой структуры экономики Республики Беларусь / А. С. Черемсина // Проблемы управления. — 2009. — № 4 (33). — С. 156–161.

6. Беларусь. Тенденции и поблемы в секторе услуг // Департамент по управлению экономикой и и борьбе с бедностью, Регион Европы и Центральной Азии. — [б.м., б.и] — 2010. — 26 с.

7. Большой экономический словарь [Текст] / Под ред. А.Н. Азрилияна; 4-е изд. доп. и перераб. М.: Инстт новой экономики, 1999. 1248 с.

8. Николаева, Т. И. Адаптация торговли к условиям рынка [Текст] : Учебное пособие // Т. И. Николаева. Екатеринбург : Издательство Урал. государственный университет. 2005. 168 с.

9. Голошубова, Н. О. Организация торговли [Текст] : Учебник / Н. О. Голошубова. Киев : Книга. 2004. 560 с.

10. Платонов, В. Н. Организация торговли [Текст] : Учебное пособие / В. Н. Платонов. Мн. : БГЭУ. 2002. 287 с.

11. Апопий, В. В. Коммерческая деятельность на рынке товаров и услуг [Текст] : Учебник / В. В. Апопий, С. Т. Бабенко, Я. А. Гончарук, Я. М. Антонюк, П. Ю. Балабан, А. Дудка; под ред. В.В. Апопия. Киев : НМУ Укоопосвiта. 2002. 458 с.

12. Подкорытова, А. А. Оценка качества обслуживания системе мотивации персонала торговой розничной организации [Текст] / А. А. Подкорытова // Сибирская финансовая школа. 2008. № 4. С. 56-58.

13. Vi-lario: Купить межкомнатные двери Минск, с доставкой: [Электронный ресурс]. URL:

<https://vi-lario.com. (Дата обращения 20.11.2021).>