

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ГОМЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П. О. СУХОГО»

Кафедра «Маркетинг и отраслевая экономика»

КУРСОВАЯ РАБОТА  
по курсу «Анализ маркетинговой среды»  
на тему:  
**Влияние маркетинговой деятельности на финансовое  
состояние предприятия ОАО «Речицадрев»**

Выполнил студент гр. МГп-31  
Шатон О. В.  
Проверил преподаватель  
Соловьева Л. Л.

ГОМЕЛЬ 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Сущность влияния маркетинговой деятельности на финансовое состояние предприятия ОАО «Речицадрев».....	4
1.1 Показатели финансового состояния предприятия ОАО «Речицадрев»	4
1.2 Связь маркетинга с финансовыми показателями предприятия.....	6
ГЛАВА 2. Маркетинговый анализ ОАО «Речицадрев».....	10
2.1 Анализ внутренней среды предприятия ОАО «Речицадрев».....	10
2.2 Анализ макросреды предприятия с помощью PEST–анализа.....	23
2.3 Анализ микросреды предприятия с помощью модели Портера.....	24
ГЛАВА 3. Мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии предприятия .....	32
3.1. Совершенствование маркетинговой политики путем выпуска раздаточной рекламной продукции	32
3.2. Совершенствование маркетинговой политики посредством участия в международной выставке.....	34
3.3. Развитие маркетинговой политики за счет совершенствования системы скидок для дилеров.....	36
Заключение.....	39
Список использованных источников.....	41

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность курсовой работы обусловлена тем, что маркетинг является важнейшим направлением в деятельности любого современного предприятия. Его применение способствует достижению соответствия между ожиданиями потребителей и возможностями (ресурсами) предприятия. Только тщательно запланированная и целенаправленная маркетинговая деятельность, может привести организацию к положительным финансовым результатам.

Маркетинг сегодня рассматривается как рыночная концепция управления фирмой, он становится основополагающей, целевой функцией, определяющей все аспекты деятельности фирмы, а поэтому превращается из обычной хозяйственной функции в само содержание, сущностную черту функционирования фирмы, стремящейся к получению максимальной прибыли.

Целью курсовой работы является анализ влияния маркетинговой деятельности на финансовое состояние предприятия. Для реализации данной цели в курсовой работе определены следующие задачи:

1. Рассмотрение теоретических основ маркетинговой деятельности предприятия;
2. Проведение анализа деятельности предприятия;
3. Обоснование необходимости совершенствования маркетинговой деятельности на данном предприятии;
4. Разработка мероприятий по совершенствованию организации маркетинговой деятельности.

Объектом исследования данной работы является предприятие деревообрабатывающей промышленности ОАО «Речицадрев». Предметом исследования – влияние маркетинга на финансовую деятельность предприятия.

Каждому предприятию перед тем, как планировать объем производства, формировать производственную мощность, необходимо знать, какую продукцию, в каком объеме, где, когда и по каким ценам оно будет продавать. Для этого нужно изучить спрос на продукцию, рынки ее сбыта, их емкость, реальных и потенциальных конкурентов и т.д. От этого зависят конечные финансовые результаты, воспроизводство капитала, его структура и, как следствие, финансовая устойчивость предприятия. Другими словами, деятельность любого предприятия начинается с маркетингового анализа.

При исследовании темы были использованы материалы маркетингологов Ф. Котлер, К. Л. Келлер и другие, социологические материалы.

## **ГЛАВА 1**

# **СУЩНОСТЬ ВЛИЯНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «РЕЧИЦАДРЕВ»**

### **1.1 Показатели финансового состояния предприятия**

Показатели финансового состояния отражают наличие, размещение и использование финансовых результатов. В конечном итоге финансовое состояние в значительной степени определяет конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой мере гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров по финансовым и другим экономическим отношениям.

Финансовое положение предприятия характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормальной производственной, коммерческой и других видов деятельности предприятия, целесообразностью и эффективностью их размещения и использования, финансовыми взаимоотношениями с другими субъектами хозяйствования, платежеспособностью и финансовой устойчивостью. Способность предприятия своевременно производить платежи свидетельствует о его хорошем финансовом положении.

Бесперебойный выпуск и реализация высококачественной продукции положительно влияют на финансовое положение предприятия. Перебои в производственном процессе, ухудшения качества продукции, затруднения с ее реализацией ведут к уменьшению поступления средств на счета предприятия, в результате чего ухудшается его платежеспособность. Вместе с тем отсутствие денежных средств может также привести к перебоям в обеспеченности материальными ресурсами производственного процесса. В практике работы предприятий нередки случаи, когда и хорошо работающее предприятие испытывает финансовые затруднения, связанные с недостаточно рациональным размещением и использованием имеющихся финансовых ресурсов.

Предприятие может реализовывать свои экономические интересы лишь через обеспечение нормальных, бесперебойных взаимоотношений с партнерами. Финансовая деятельность включает в себя все денежные отношения, связанные с производством и реализацией, воспроизводством основных и оборотных фондов, образованием и использованием доходов. Поэтому финансовая деятельность должна быть направлена на обеспечение систематического поступления и эффективного использования финансовых ресурсов, соблюдение расчетной и кредитной дисциплины, достижение рационального соотношения собственных и заемных средств, финансовой устойчивости с целью эффективного функционирования предприятия. От

улучшения финансового состояния предприятия зависят его экономические перспективы. Существенная роль в достижении стабильного финансового положения принадлежит анализу.

Различают внутренний и внешний анализ финансового положения (состояния). Внутренний анализ осуществляется для нужд управления предприятием. Его результаты используются также для планирования, контроля и прогнозирования финансового положения. Внешний анализ осуществляется внешними субъектами анализа. Содержание этого анализа определяется интересами собственников финансовых ресурсов, управляющих и контролирующих органов.

Наиболее широко используемыми приемами анализа финансового положения являются отношения (финансовые коэффициенты), расчет которых основан на существовании определенных взаимосвязей между отдельными статьями баланса, представляющие собой математическое соотношение между двумя величинами. Анализ коэффициентов позволяет выявить симптомы скрытых явлений, проблемы, требующие более глубокого изучения. Фактический уровень показателей сравнивается с предыдущими периодами, теоретически обоснованными, отраслевыми, ориентированными на перспективу. Наиболее распространенными и изучаемыми являются следующие отношения: ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости и прибыльности (рентабельности).

Информационной базой для анализа служат отчетный бухгалтерский баланс (форма №1), отчет о прибылях и убытках (форма № 2) и др. Достаточно большую долю показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, занимают показатели финансовой устойчивости предприятия. Сложность и неоднозначность процессов формирования финансового положения предприятия предопределяют необходимость использования эвристических методов, т.е. неформализованных методов решения экономических задач. Эти методы применяются в основном для прогнозирования состояния объекта изучения в перспективе в условиях частичной или полной неопределенности.

Понятие финансовой устойчивости предприятия характеризуется финансовой независимостью, способностью маневрировать собственными средствами, достаточной финансовой обеспеченностью бесперебойности основных видов деятельности, состоянием производственного потенциала. Ее оценка позволяет внешним Субъектам анализа определить финансовые возможности предприятия на длительную перспективу (более одного года). Финансовая устойчивость является одним из критериев надежности партнера.

Устойчивое финансовое положение предприятия характеризуется прежде всего постоянным наличием в оптимальных размерах денежных средств на счетах в банках, отсутствием просроченной задолженности, рациональным объемом и структурой оборотных средств, их оборачиваемостью, ритмичным развитием товарооборота, выпуском продукции, ростом прибыли, поддержанием уровня рентабельности в расчетных границах и т.п. Рыночные условия хозяйствования заставляют предприятия в любой период времени иметь возможность срочно возвратить долги.

Понятия «платежеспособность» и «финансовая устойчивость» зависят от обеспеченности, сохранности и приумножения источников собственных средств, эффективности использования оборотных активов и кредитов банков. Все показатели (коэффициенты) оценки финансовой устойчивости предприятия могут быть сгруппированы следующим образом: показатели ликвидности; показатели деловой активности; показатели рентабельности; показатели оценки структуры капитала.

## **1.2 Связь маркетинга с финансовым состоянием предприятия**

Эффективность любых хозяйствующих субъектов формируется под воздействием внутренних и внешних факторов, а также обусловлена взаимодействием различных подсистем, в том числе и маркетинговой деятельности. Это положение определяет современную роль маркетинга в формировании эффективности функционирования предприятия, с учетом составляющих его внутренней и внешней среды.

Эффективность финансовой деятельности хозяйствующих во многом базируется на показателях, которые формируются с участием маркетинговых отделов. Так, например, показатели рентабельности зависят от стабильности поступлений денежных потоков и обеспечиваются системой управления маркетингом: рентабельность активов определяется напряженностью их использования, а ее прогнозирование возможно только при тесном сотрудничестве финансовых и маркетинговых подсистем предприятия, так как основано на объемах рыночного спроса, цен и затрат. От маркетинговой деятельности зависимы и показатели ликвидности, поскольку определяются они эффективностью коммуникативной деятельности, а также востребованностью товаров на рынке. Все перечисленные маркетинговые аспекты дают возможность сформировать стоимость бизнеса, позволяют получить дополнительные доходы от его продажи, от управления ценными бумагами, а также от продажи отдельных торговых марок и направлений бизнеса.

Эффективность научно исследовательских и опытно конструкторских разработок посредством маркетинговой деятельности повышается в результате сбора направлений современных научных и практических исследований, а также выявления и анализа подобных направлений деятельности конкурентов. Еще одним достоинством маркетинговой деятельности является то, что она способствует экономии ресурсов хозяйствующих субъектов в целом. В данном случае, производитель, владея точной информацией об особенностях своего потребителя, во первых будет экономить разного рода ресурсы, а во вторых, превратит этого потребителя в постоянного и преданного контрагента, разрыв отношений с которым повлечет за собой новые затраты с обеих сторон.

Взаимосвязь показателей финансово-экономической деятельности предприятия и отдельных характеристик маркетинга представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Взаимосвязь показателей финансово–экономической деятельности

Показатели деятельности предприятия	Роль маркетинга в формировании показателей	Марк. показатели, определяющие показатели деятельности предприятия
Соотношение собственных и заемных средств	Обеспечение притока собственных денежных средств согласно прогнозу объемов сбыта и дебиторской задолженности. Определение объема заемных средств: программа инвестиций, формируемая на основе маркетинговых исследований. Прогноз спроса с целью определения объемов пополнения оборотных средств	Прогноз объемов реализации. Прогноз коэффициентов сезонности. Определение цен товаров.
Рентабельность продаж	Обеспечение стабильности денежных притоков	Затраты на маркетинг. Затраты на логистику. Прогноз прибыли
Рентабельность активов. Доля активной части основных средств	Обеспечение загрузки производственных мощностей за счет прогнозов объемов сбыта	Программа производства (объемы, ритмичность)

Продолжение таблицы 1.1

Ликвидность предприятия	Возможность быстрой реализации товаров и активов	Параметры рыночного потенциала. Лояльность покупателей. Позитивный имидж среди покупателей и партнеров
Оборачиваемость активов	Обеспечение загрузки производственных мощностей. Достижение объемов сбыта, стимулирующих оптимальную оборачиваемость	Объемы реализации
Платежеспособность предприятия	Стабильность финансовых потоков	Прогноз объемов реализации
Положение предприятия на рынке капитала	Повышение роста стоимости бизнеса за счет товарных марок, брендов, лояльности, партнерских отношений	Стоимость бизнеса
Безубыточность	Сбалансированность товарного портфеля и состава клиентов. Выстраивание партнерских отношений	Прибыльность клиентов. Прибыльность товаров. Эффект партнерских отношений
Себестоимость	Обеспечение оптимальных объемов выпуска	Прогноз транзакционных издержек. Прогноз объемов сбыта
Срок окупаемости инвестиций. Доходность инвестиций	Прогнозирование денежных потоков от реализации продукции в ходе инвестиционных проектов	Прогноз объемов сбыта. Прогноз затрат на продвижение. Прогноз затрат на сбыт

Источник: [17]

Таким образом, очевидно, что в процессе формирования эффективности финансовой деятельности различных хозяйствующих субъектов, роль маркетинга является одной из приоритетных и может рассматриваться в контексте следующих направлений:

1) исследовательская деятельность: анализ рынка, потребителей, товаров, изучение и анализ конкурентов. Руководство многих предприятий недооценивает и даже игнорирует маркетинговые исследования, что, впоследствии, негативным образом отражается на финансовом благосостоянии компаний. Несмотря на высокую стоимость и отсроченную эффективность нельзя приуменьшать роль и значение таких исследований: более эффективный выход и утверждение на рынке, а главное, получение прибыли в будущем. При помощи маркетинговых исследований можно выбрать наиболее оптимальный и прибыльный рынок, определить потребителей продукции, способ подачи рекламы и т. д. Иными словами, маркетинговые исследования повышают в целом прибыльность предприятия;



2) экономия внутренних ресурсов: следует отметить, что маркетинг позволяет сэкономить внутренние ресурсы хозяйствующих субъектов за счет точности прогнозов; более результативных коммуникаций; товаров, которые удовлетворяют потребностям рынка; снижения затрат; подбора стабильных партнеров. Маркетологи, работая с потребителями, уточняют их потребности, что экономит средства предприятия при выходе на рынок, способствует адаптации товаров, а также стабилизирует потоки денежных средств в долгосрочном периоде;

3) эффективность управления взаимосвязями во внешней среде: удовлетворенность потребителей и покупателей в контексте последующего повышения финансового благосостояния предприятия. Современные исследователи предполагают, что потребитель является участником бизнеспартнерства. Одним из ключевых понятий существования бизнеса являются взаимоотношения, которые во многом зависят от степени доверия между хозяйствующими субъектами и покупателями в рамках партнерских взаимоотношений. И именно маркетинг выступает здесь субъектом формирования доверительных отношений, так как позволяет установить коммуникации как с субъектами микросреды, так и с обществом в целом, именно маркетинг обеспечивает изучение и удовлетворение потребностей, в том числе и потребностей партнеров. Степень доверия зачастую определяет уровень транзакционных издержек в ходе взаимодействия: издержек поиска информации; издержек ведения переговоров; издержек измерения; издержек спецификации и защиты прав собственности.

В настоящее время к маркетинговым активам, в наибольшей степени влияющим на финансовое положение зарубежных и российских компаний, большинство исследователей относят: знание рынка, торговые марки, потребительскую лояльность и стратегические отношения с партнерами по каналам распределения. Таким образом, в рамках краткого исследования зарубежной и российской практики управления данными видами активов можно отметить высокую степень их взаимозависимости и наличие прямого или косвенного взаимовлияния.

## ГЛАВА 2

### МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «РЕЧИЦАДРЕВ»

#### 2.1 Анализ внутренней среды предприятия ОАО «Речицадрев»

ОАО «Речицадрев» — это высокотехнологичное предприятие Беларуси, специализирующееся на заготовке и вывозе круглых лесоматериалов, производстве древесно-стружечных плит, клееной фанеры, лущеного и строганного шпона, пиломатериалов, офисной и бытовой мебели, различных изделий из дерева. Основной принцип работы предприятия – создание продукции высокого качества по доступной цене. Это обеспечивает устойчивый спрос на внутреннем и внешнем рынках.

Форма собственности: частная. Организационно–правовая форма– открытое акционерное общество. Основная доля акций принадлежит местному и областному исполкомам – 94,3%, оставшаяся часть – членам трудового коллектива. Предприятие подотчетно концерну «Беллесбумпром» [12].

На предприятии постоянно ведётся работа по расширению ассортимента и повышению качества продукции, а внедрённая на предприятии международная система менеджмента качества соответствует требованиям ИСО 9001-2009 и является гарантом качества выпускаемой продукции.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- лесозаготовки;
- услуги, связанные с лесозаготовками;
- производство лесопильное и строгальное;
- производство лущеного шпона, клееной фанеры, ДСП,
- производство деревянных изделий;
- производство стульев и сидений;
- производство мебели;
- строительные работы;
- грузо - и пассажирские перевозки;
- розничная торговля;
- оптовая торговля.

Рассмотрим динамику развития технико–экономических показателей финансово–хозяйственной деятельности организации ОАО «Речицадрев» в таблице 2.1.

показателях финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Речицадрев» за 2018 - 2020 года

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Относит. изменение	
				2019/2018 г.	2020/2019 г.
1. Объем товарной продукции в текущих ценах, тыс. руб.	7637	7752	9545	1,01	1,23
2. Выручка от реализации продукции с НДС, тыс. руб.	83440	84545	93359,2	1,01	1,1
3. Выручка от реализации продукции (без НДС), тыс. руб.	100128	101454	112031	1,01	1,1
4. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	81389	81343	86571	1,0	1,0
5. Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	5308	5249	9489	0,98	1,8
6. Прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	2315	2304	5596	0,99	2,42
7. Рентабельность реализованной продукции, %	6,5	6,4	10,9	—	—
8. Численность ППП, чел	2968	3084	3156	1,0	1,0
9. Добавленная стоимость на 1 работника, тыс. руб.	56,2	54,8	59,1	0,97	1,1
10. Глубина добавленной стоимости, %	12,3	11,8	16,35	—	—
11. Среднемесячная заработная плата ППП, тыс. руб.	1,15	1,16	1,36	1,01	1,1
12. Прибыль от реализации на 1 работника, тыс. руб.	1,78	1,7	3	0,95	1,76
13. Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом заработной платы	—	0,84	1,02	—	—

Источник: отчетность предприятия

Формулы для расчетов по некоторым показателям из таблицы 2.1:

Глубина добавленной стоимости рассчитывается по следующей формуле (2.1):

$$\text{Глубина доб. ст} - \text{ти} = \frac{\text{добавленная стоимость}}{\text{выручка реализации продукции(без НДС)}} \quad (2.1)$$

Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом заработной рассчитывается по следующей формуле(2.2):

$$\text{Коэфф. опер.} = \frac{\text{индекс производительности труда}}{\text{индекс зар.платы}} \quad (2.2)$$

Так, из таблицы 2.1 видно, что в 2018 и 2019 годах объем производства держался на одном уровне, а вот в 2020 году значительно вырос. Следовательно, в 2020 году наблюдался высокий рост выручки. Стоит отметить, что себестоимость реализованной продукции в течение трёх лет находилась также на одном уровне и была практически неизменной. Как следствие выше указанных данных, можно наблюдать отрицательный показатель прироста прибыли от реализации в 2018 и 2019 годах и значительный её прирост в 2020 году. Также в 2020 году наблюдалось повышение рентабельности до 1,7 % в сравнении с 2019 годом.

Изменения численности производственного персонала в течение рассматриваемого периода незначительны. Среднемесячная заработная плата работников предприятия в 2020 году растёт.

В 2020 году экономическое положение предприятия ОАО «Речицадрев» значительно улучшилось, в отличие от 2018 и 2019 года, когда произошел спад по всем экономическим показателям. В основном, рост произошел за счет увеличения объема выпуска товарной продукции. Как следствие рост выручки и прибыли как от реализации продукции, так и в общем по результатам работы предприятия.

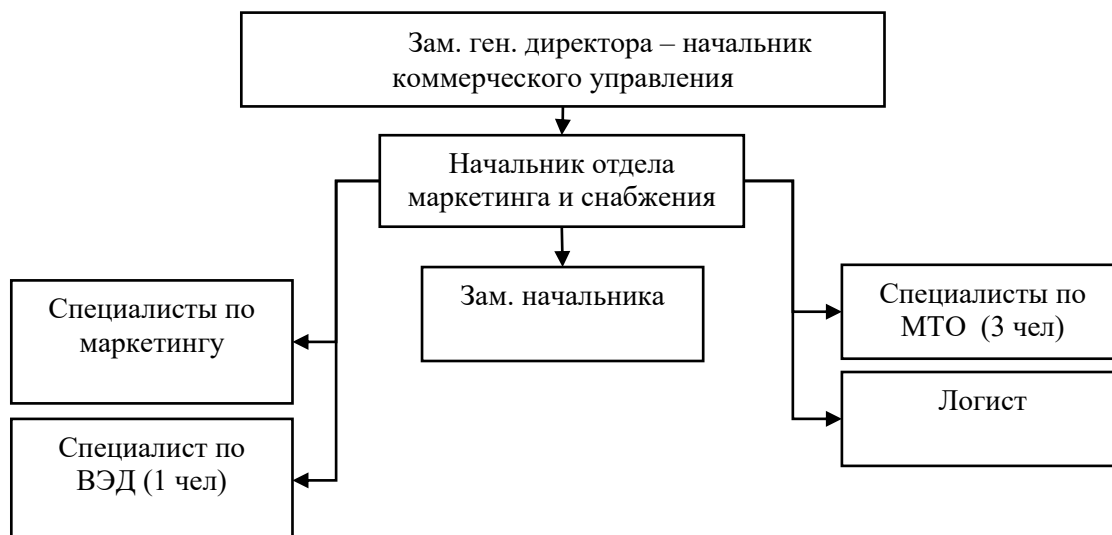
Численность производственно-промышленного персонала относительно стабильна. Наблюдается тенденция к увеличению средней заработной платы работников предприятия, в 2020 году средняя заработная плата увеличилась в сравнении с прошлым годом.

Маркетинговая деятельность в ОАО «Речицадрев» осуществляется отделом маркетинга и снабжения, который функционально подчинен заместителю генерального директора по производству.

Организационная схема управления отделом маркетинга и снабжения ОАО «Речицадрев» представлена на рисунке 2.1.

Как видно из рисунка 2.1, структура управления отделом маркетинга и снабжения ОАО «Речицадрев» – линейно-функциональная. В прямом подчинении начальника отдела находятся специалисты, выполняющие определенные функции.

Отдел действует на основании разработанного на предприятии Положения об отделе. Численность и штат отдела утверждаются генеральным директором по представлению начальника отдела.



**Рисунок 2.1 – Структура управления отделом маркетинга и снабжения  
ОАО «Речицадрев»**

Источник: данные предприятия

Основными функциями и задачами отдела маркетинга и снабжения ОАО «Речицадрев» в части реализации маркетинговой деятельности являются:

- поиск новых клиентов, организация прямых продаж и мониторинг исполнения договоров;
- анализ результатов коммерческой деятельности предприятия и факторов, на них влияющих, разработка планов продаж;
- сбор информации о развитии рынка;
- поиск новых и оценка существующих рынков;
- разработка рекомендаций по выходу на внешние рынки;
- оценка удовлетворенности потребителей;
- организация работы с клиентами (заключение договоров, документооборот, расчеты).

Основой работы отдела является разрабатываемый специалистами отдела (маркетологи и специалист по рекламе) годового плана, который ежегодно утверждается генеральным директором предприятия по представлению начальника отдела маркетинга и снабжения. Структура разрабатываемого в ОАО «Речицадрев» плана маркетинга включает в себя следующие элементы (рисунок 2.2).

В плане маркетинга ОАО «Речицадрев», таким образом, определены все

мероприятия, которые будут проводиться в течении года, ответственные лица за проведение данных мероприятий, а также плановый бюджет на данные мероприятия.



**Рисунок 2.2 – Структура плана маркетинга ОАО «Речицадрев»**

Источник: данные предприятия

Главенствующим направлением текущей маркетинговой стратегии ОАО «Речицадрев» является политика сбыта, основная цель которой – удовлетворение потребностей каждого конкретного покупателя. В связи с этим предусматривается проведение следующих мероприятий:

- увеличение объема продаж торгующим организациям РБ;
- увеличение объема продаж на рынке РФ и СНГ;
- увеличение поставок продукции за свободно конвертируемую валюту, поиск новых стратегических партнеров из Дальнего Зарубежья.

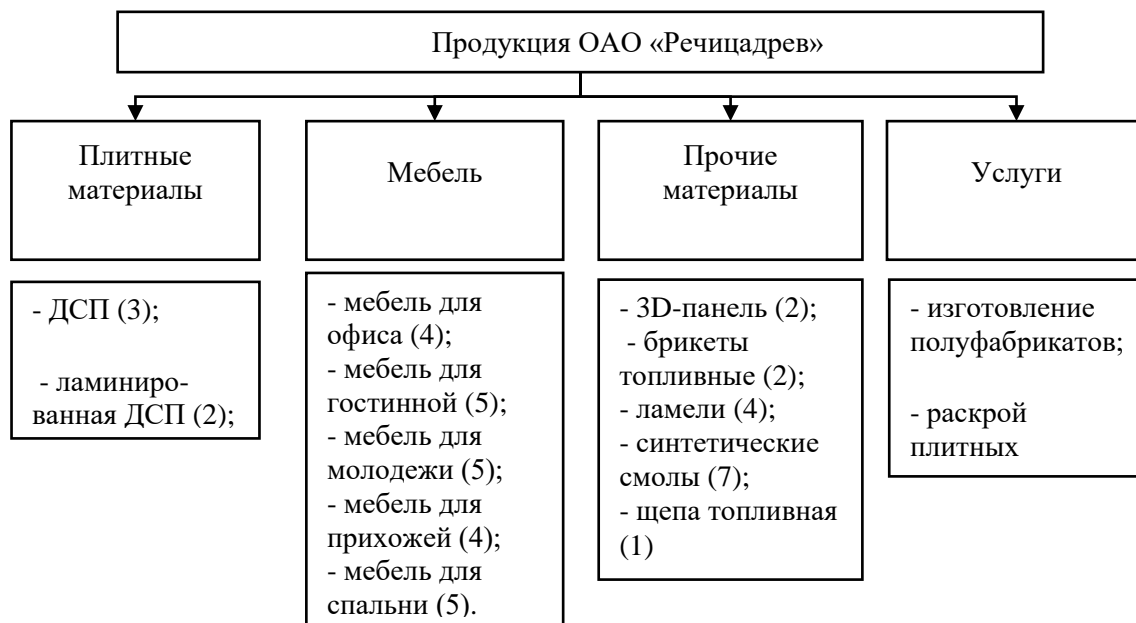
Контроль реализации маркетинговой программы и четкое выполнение всех ее направлений позволяет предприятию успешно продвигаться на рынках РБ, РФ и СНГ. Все это стало возможным благодаря использованию такой формы международных экономических отношений как кооперация, которая позволила выйти предприятию из тяжелого финансового состояния и наладить деловые отношения, как с прежними, так и с потенциальными партнерами.

На рисунке 2.3 представлено каскадное деление ассортимента продукции ОАО «Речицадрев».

Основные характеристики ассортимента ОАО «Речицадрев» следующие:

- широта ассортимента – 4 ассортиментные группы и 15 ассортиментных подгрупп;
- глубина ассортимента – варьируется от 1 до 7 позиций;

– насыщенность ассортимента – более 50 позиций.



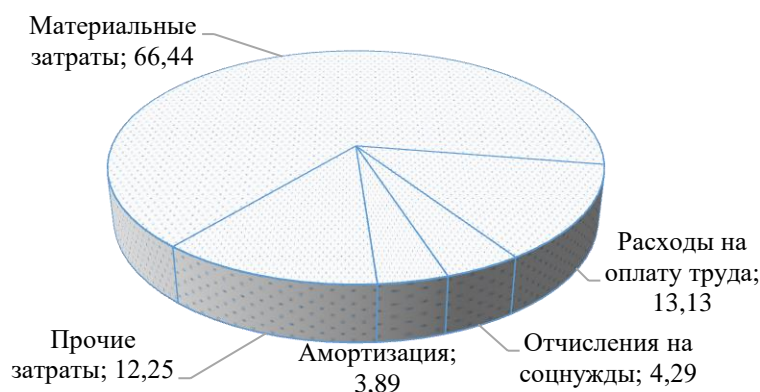
**Рисунок 2.3 – Каскадное деление ассортимента продукции ОАО «Речицадрев»**

Источник: данные предприятия

Цены на ОАО «Речицадрев» устанавливаются согласно плановой калькуляции себестоимости отдельных партий продукции, которые определяются исходя из фактических затрат на производство и составляются по калькуляционным статьям затрат. Калькуляционная единица продукции (работы, услуги) соответствует натуральному измерению, принятому для данного изделия, работы, услуги в стандартах, технических условиях и в плане производства (в натуральном выражении).

Включение затрат в расчет плановой себестоимости продукции (товаров, работ, услуг) производится на основании Основных положений по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (товаров, работ, услуг), и Методических рекомендаций. Затраты рассчитываются по нормам, утверждаемым руководителем предприятия, и нормативам, определяемым в установленном порядке.

Структура общей себестоимости продукции ОАО «Речицадрев» по данным за 2020 год отражена на рисунке 2.4.



**Рисунок 2.4 – Структура полной себестоимости произведенной продукции ОАО «Речицадрев» за 2020 год, %**

Источник: данные предприятия

Как видно из представленных на рисунке 2.4 данных, основу цены продукции ОАО «Речицадрев» составляют материальные затраты, на долю которых приходится 66,44 % от общей себестоимости производства продукции. Еще 13,13 % (вместе с отчислениями – 17,43 %) приходится на расходы на содержание персонала и 12,25 % – на прочие затраты.

На рисунке 2.5 представлена структура каналов распределения продукции ОАО «Речицадрев».



**Рисунок 2.5 – Структура каналов распределения продукции ОАО «Речицадрев»**

Источник: данные предприятия

**Таблица 2.2 - ABC-анализ производственной программы предприятия**

Товарная группа	Прибыль за 2019 год, тыс. руб.	Доля в обороте, %	Накопленный удельный вес, %	Группа
Шпон лущеный	726	8,5	8,5	В
Пиломатериалы	750	8,8	17,3	В



Окончание таблицы 2.2

Окна, двери деревянные	121	1,5	18,8	С
Шпон строганый	251	2,9	21,7	С
Обои	701	8,3	30	В
Мешки и пакеты бумажные	31	0,4	30,4	С
Гранулы топливные из отходов	64	0,7	31,1	С
Ящики, коробки, упаковочные клетки и корзины и т.д.	16	0,1	31,2	С
ЛДСП	242	2,9	34,1	С
ДСП	615	7,1	41,2	В
Фанера клееная	714	8,3	49,5	В
Офисная мебель	632	7,5	57	В
Бытовая мебель	265	3,2	60,2	С
Мягкая мебель	345	4,1	64,3	С
Ламели	105	1,2	65,5	С
Брикеты топливные	60	0,7	66,2	С
Щепа топливная	53	0,6	66,8	С
Панели или плиты паркетные собранные	365	4,2	71	С
Поддоны плоские деревянные	726	8,4	79,4	В
Плиты древесноволокнистые	1760	20,6	100	А
Итого	8542	100	—	—

Источник: собственная разработка по данным отчетности предприятия

Из ABC-анализа (см. таблицу 2.2) следует, что в группу А, которая составила 20,6% реализации, вошло производство плит древесноволокнистых. Группа С содержит остальные наименования продукции, значит имеют низкий стоимостной объем.

Таблица 2.3. - Показатели наличия и движения основных средств  
ОАО «Речцадрев» за 2018-2020 гг.

Показатель	Ед. изм.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста, %	
					2019 к 2018	2020 к 2018
1. Среднегодовая стоимость основных средств	тыс. руб.	152,0	142,0	159,5	93,4	112,3
2. Стоимость основных средств на начало года	тыс. руб.	177,0	127,0	157,0	71,8	123,6
3. Поступило основных средств	тыс. руб.	31,0	30,0	5,0	96,8	16,7
4. Выбыло основных средств	тыс. руб.	81,0	0,0	0,0	-	-
5. Стоимость основных средств на конец года	тыс. руб.	127,0	157,0	162,0	123,6	103,2
6. Сумма амортизации, начисленная за год	тыс. руб.	49,5	64,8	75,6	130,9	116,7
7. Остаточная стоимость (п.5-п.6)	тыс. руб.	77,5	92,2	86,4	119,0	93,7
8. Коэффициент обновления (п.3/п.5)	-	0,244	0,191	0,031	-	-
9. Коэффициент выбытия (п.4/п.2)	-	0,458	0,000	0,000	-	-
10. Коэффициент прироста ((п.3-п.4)/п.2)	-	-0,282	0,236	0,032	-	-
11. Коэффициент износа (п.6/п.5)	-	0,390	0,413	0,467	-	-
12. Коэффициент годности (п.7/п.5)	-	0,610	0,587	0,533	-	-

Источник: собственная разработка

Как видно из данных таблицы 2.3., сумма поступлений объектов основных средств в 2018 заметно превышала стоимость их выбытия, а в 2019-2020 гг. наблюдалось только поступление объектов основных средств, составившее 20,0 тыс. руб. и 5,0 тыс. руб. за год. Как следствие, значение коэффициента выбытия в 2018 году составило 0,458 пункта, то есть 45,8 % стоимости объектов основных средств предприятия было списано в результате их выбытия и снятия с балансового учета, а в 2019-2020 гг. значение показателя было нулевым.

Значение коэффициента обновления основных средств превышало уровень в 20 % в 2019 году составило 0,244, или 24,4 %, однако за три года значение коэффициента снизилось до 0,031, что свидетельствует о заметном замедлении обновления производственной базы предприятия. Опережающие темпы амортизации используемых объектов основных средств обусловили рост показателя износа – значение соответствующего коэффициента увеличилось за три года с 0,390 в 2018 году до 0,467 пункта в 2020 году. То есть по состоянию на конец 2020 года объекты основных средств предприятия были изношены на 46,7 %, что свидетельствует о

нарастающей на ОАО «Речицадрев» необходимости осуществления инвестиций в обновление производственной базы.

В таблице 2.4 на основании данных аналитического учета предприятия проанализируем динамику и состав реализации продукции ОАО «Речицадрев» в разрезе основных направлений деятельности предприятия за 2018-2020 гг.

Таблица 2.4 - Показатели интенсивности и эффективности использования основных средств ОАО «Речицадрев»

Показатель	Ед. изм.	2018 г.	2019 г.	2018 г.	Темп роста, %	
					2019/ 2018	2020/ 2019
1.Среднегодовая стоимость основных средств	тыс. руб.	152,0	142,0	159,5	93,4	112,3
2. Прибыль (убыток) отчетного периода	тыс. руб.	-53,1	52,3	-7,3	-98,5	-14,0
3.Объем товарной продукции в действующих ценах	тыс. руб.	116,0	215,0	93,0	185,3	43,3
4.Среднесписочная численность ППП	чел.	9	7	7	77,8	100,0
5.Фондоотдача (п.3/п.1)	тыс. руб./ тыс. руб.	0,76	1,51	0,58	-	-
6.Фондоёмкость (п.1/п.3)	тыс. руб./ тыс. руб.	1,31	0,66	1,72	-	-
7. Фондовооружённость (п.1/п.4)	тыс. руб./ чел.	16,89	20,29	22,79	-	-
8. Фондорентабельность (п.2/п.1)	тыс. руб./ тыс. руб.	-0,35	0,37	-0,05	-	-

Источник: собственная разработка

Как видно из данных таблицы 2.4., среднегодовая стоимость объектов основных средств предприятия снизилась в 2019 году на 6,6 %, а в 2020 году возросла на 12,3 %, то есть в целом за три года увеличилась со 152,0 тыс. руб. в 2018 году до 159,5 тыс. руб. в 2020 году, что при снижении объема выпуска продукции обеспечило снижение за три года фондоотдачи на предприятии с 0,76 руб. в 2018 году до 0,58 руб. в 2020 году, несмотря на рост показателя в 2019 году до 1,51 руб.

Как следствие, показатель фондоемкости, составлявший в 2018 году 1,31 руб., в 2019 году снизился до 0,66 руб., а в 2020 году возрос сразу до 1,72 руб. Опережающие темпы сокращения среднесписочной численности

работников предприятия обеспечили устойчивый рост фондовооруженности с 16,89 тыс. руб. / чел. до 22,79 тыс. руб. / чел. за три года, что при снижении фондоотдачи свидетельствует о неэффективном использовании основных производственных средств на предприятии. Рентабельность использования основных средств в рублях составила в 2019 году 0,37 руб., а по состоянию на конец отчетного периода отсутствовала из-за убытка.

Проведем факторный анализ одного из факторов внутренней среды, используя прием цепных подстановок. Рассмотрим эффективность использования основных средств предприятия СООО «Ингман мороженое» (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Эффективность использования основных средств

Показатель	Прошлый год	Отчетный год
Выпуск продукции, тыс. руб.	7 474	9753
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	3 869	4 162
Среднесписочная численность работников	1304	1424
Фондоотдача	1,93	2,33
Производительность труда, тыс. руб.	5,7	6,8
Фондовооруженность	2,97	2,92

Источник: собственная разработка

Рассчитаем фондоотдачу (ФО) для прошлого года ( $FO_0$ ) и для отчетного года ( $FO_1$ ) по формуле 2.1.

$$FO = VP / COS; \quad (2.1)$$

где ВП – выпуск продукции; СОС – среднегодовая стоимость основных средств.

$$FO_0 = \frac{7474}{3869} = 1,93;$$

$$FO_1 = \frac{9753}{4162} = 2,33.$$

Рассчитаем производительность труда (ПТ) для прошлого года ( $PT_0$ ) и для отчетного года ( $PT_1$ ) по формуле 2.2.

$$PT = VP / ЧР; \quad (2.2)$$

где ЧР – среднесписочная численность работников.

$$PT_0 = \frac{7474}{1304} = 5,7;$$

$$ПТ_1 = \frac{9753}{1424} = 6,8.$$

Рассчитаем фондовооруженность (ФВ) для прошлого года (ФВ<sub>0</sub>) и для отчётного года (ФВ<sub>1</sub>) по формуле 2.3.

$$ФВ = СОС/ЧР. \quad (2.3)$$

$$ФВ_0 = \frac{3869}{1304} = 2,97;$$

$$ФВ_1 = \frac{4169}{1424} = 2,92.$$

Проведем факторный анализ методом цепных подстановок для кратной модели:

1. Влияние факторов среднегодовой стоимости основных средств и стоимости выпуска продукции:

$$ФО_0 = \frac{7474}{3869} = 1,93;$$

Рассчитаем условную фондоотдачу (ФО<sub>усл</sub>) по формуле 2.4.

$$ФО_{усл} = \frac{ВП_1}{СОС_0}. \quad (2.4)$$

$$ФО_{усл} = \frac{9753}{3869} = 2,52;$$

$$ФО_1 = \frac{9753}{4162} = 2,34;$$

Рассчитаем изменение общей фондоотдачи (ΔФО<sub>общ</sub>) по формуле 2.5.

$$\Delta ФО_{общ} = ФО_1 - ФО_0. \quad (2.5)$$

$$\Delta ФО_{общ} = 2,34 - 1,93 = 0,41;$$

Рассчитаем изменение фондоотдачи за счёт выпуска продукции (ΔФО<sub>вп</sub>) по формуле 2.6.

$$\Delta ФО_{вп} = ФО_{усл} - ФО_0. \quad (2.6)$$

$$\Delta ФО_{вп} = 2,52 - 1,93 = 0,59;$$

Рассчитаем изменение фондоотдачи за счёт среднегодовой стоимости основных средств (ΔФО<sub>сос</sub>) по формуле 2.7.

$$\Delta ФО_{сос} = ФО_1 - ФО_{усл}. \quad (2.7)$$

$$\Delta ФО_{сос} = 2,34 - 2,52 = -0,18;$$

Рассчитаем изменение общей фондоотдачи ( $\Delta\Phi O_{\text{общ}}$ ) по формуле 2.8.

$$\Delta\Phi O_{\text{общ}} = \Phi O_1 - \Phi O_0 = \Delta\Phi O_{\text{вп}} + \Delta\Phi O_{\text{сос.}} \quad (2.8)$$

$$\Delta\Phi O_{\text{общ}} = 0,41 = 0,59 + (-0,18) = 0,41.$$

2. Влияние факторов производительности труда и фондовооруженности:  
Рассчитаем фондоотдачу ( $\Phi O$ ) по формуле 2.9.

$$\Phi O = \text{ПТ} / \text{ФВ}. \quad (2.9)$$

$$\Phi O_0 = \frac{5,7}{2,97} = 1,91;$$

Рассчитаем условную фондоотдачу ( $\Phi O_{\text{усл}}$ ) по формуле 2.10.

$$\Phi O_{\text{усл}} = \frac{\text{ПТ}_1}{\text{ФВ}_0}. \quad (2.10)$$

$$\Phi O_{\text{усл}} = \frac{6,8}{2,97} = 2,28;$$

$$\Phi O_1 = \frac{6,8}{2,92} = 2,3;$$

$$\Delta\Phi O_{\text{общ}} = 2,3 - 1,91 = 0,39;$$

Рассчитаем изменение фондоотдачи за счёт производительности труда ( $\Delta\Phi O_{\text{пт}}$ ) по формуле 2.11.

$$\Delta\Phi O_{\text{пт}} = \Phi O_{\text{усл}} - \Phi O_0. \quad (2.11)$$

$$\Delta\Phi O_{\text{пт}} = 2,28 - 1,91 = 0,37;$$

Рассчитаем изменение фондоотдачи за счёт фондовооруженности ( $\Delta\Phi O_{\text{фв}}$ ) по формуле 2.12.

$$\Delta\Phi O_{\text{фв}} = \Phi O_1 - \Phi O_{\text{усл}}. \quad (2.12)$$

$$\Delta\Phi O_{\text{фв}} = 2,3 - 2,28 = 0,02;$$

Рассчитаем изменение общей фондоотдачи ( $\Delta\Phi O_{\text{общ}}$ ) по формуле 2.13.

$$\Delta\Phi O_{\text{общ}} = \Phi O_1 - \Phi O_0 = \Delta\Phi O_{\text{пт}} + \Delta\Phi O_{\text{фв}}. \quad (2.13)$$

$$\Delta\Phi O_{\text{общ}} = 0,39 = 0,37 + 0,02 = 0,39.$$

Выводы: Фондоотдача выросла на 0,59 за счёт увеличения стоимости выпуска продукции; снизилась на 0,18 за счёт увеличения среднегодовой

стоимости основных средств; фондоотдача увеличилась на 0,37 за счёт производительности труда; увеличилась на 0,02 за счёт уменьшения фондовооруженности.

## 2.2 Анализ макросреды предприятия с помощью PEST–анализа

Анализ внешней среды предполагает изучение всех ее составляющих. Внешнюю среду подразделяют на:

- макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду
- микросреду - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании.

К компонентам внешней среды, влияющим на эффективность и устойчивость функционирования фирмы, относятся те, на которые фирма не может воздействовать и которыми она не управляет. Эти компоненты влияют на фирму:

- напрямую (налоговая система, политика поставщиков, потребителей и др.),
- косвенно (политическая, экономическая и другие сферы страны).

Факторы макросреды фирмы оказывают влияние на нее косвенно. Предприятие должно ограничивать негативные воздействия внешних факторов, наиболее существенно влияющих на результаты его деятельности или, наоборот более полно использовать благоприятные возможности.

Таблица 2.3 – Степень угроз со стороны микросреды

Тенденции	Угроза/возм-сть	Отклик предприятия
Повышение уровня доходов населения	Возможность	Расширение ассортимента выпускаемой продукции
Снижение численности населения	Угроза	Работа, направленная на повышение интенсивности покупок, (реклама, скидки, бонусы и т.д.).
Повышение налоговых ставок, пошлин.	Угроза	Вынуждает предприятие повышать цены на продукцию.
Появление конкурентов-импортёров.	Угроза	Повышение качества продукции, расширение ассортимента, снижение цен на продукцию.
Появление нового высоко-технологического оборудования.	Возможность	Увеличение объёмов производства, снижение себестоимости продукции.

Источник: собственная разработка

Рассмотрим состав перечисленных факторов. Сферы и факторы макросреды фирмы, влияющие на эффективность и стабильность ее работы.

Таблица 2.4 – PEST анализ

Фактор		Описание фактора	Описание формы и влияния на предприятие	Меры по усилению (ослаблению) влияния факторов
Политико–правовые факторы				
Выход на новые рынки или сегменты рынка.	СИ +	Выход на новые рынки позволит охватить больше потенциальных клиентов, что может увеличить прибыль.	Выход на зарубежные рынки сбыта с целью увеличения прибыли..	Отлаженная сбытовая сеть на новых рынках позволит опередить новых конкурентов.
Экономические факторы				
Инфляция; уровень доходов населения; уровень безработицы.	СИ +	Снижение платежеспособности потребителей.	Ухудшение финансового состояния предприятия. Сокращение размера собственного капитала предприятия.	Выход на новые рынки с целью повышения прибыли.
Социальные факторы				
Изменение предпочтений потребителей	СИ+	Потребителя больше не интересует товар данного производителя по разным причинам.	Снижение спроса на продукцию предприятия	Совершенствование ассортимента с учетом новых интересов потребителей.
Технологические факторы				
Использование устаревших технологий производства продукции	СИ-	Имеющееся оборудование энергоемко, имеет высокий процент потерь	Оборудование не всегда способно произвести продукцию высокого качества.	Модернизация старого и покупка нового оборудования. Переоснащение средств механизации складского хозяйства.

Источник: собственная разработка

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.



## 2.3 Анализ микросреды предприятия с помощью модели Портера

Основной массой потребителей предприятия ОАО «Речицадрев» являются производители мебели, производственные программы которых построены на определенных наборах декора. Менее значимую роль для организации играют физические лица.

Главными угрозами, исходящими от потребителей (юридических лиц), могут стать:

- изменение предпочтений, ценностей, стиля и норм жизни потребителей, которое может привести к отказу от товара предприятия;
- снижение покупательской способности юридических лиц, вызванное ослаблением экономики;
- снижение качества продукции может привести к отказу от покупки данного товара у конкретного производителя.

Основными покупателями являются Германия, Франция, Дания, Нидерланды, Финляндия, Польша и другие страны. Основопологающим фактором партнерских отношений является гарантия стабильных поставок. Грамотно выстроенная логистика, обеспечивающая регулярную поставку необходимых декоров в адрес покупателей, осуществление погрузки паллет в ж/д транспорт автоматизировано, расширение ассортиментного ряда фоновых декоров за счет нового вида тиснения, а также гибкий подход в ценообразовании позволят удовлетворить не только потребности существующих, но и привлечь новых.

Мебельный рынок Российской Федерации является наиболее перспективным и привлекательным для ОАО «Речицадрев», выгодный по построению логистических схем и, имеющий довольно серьезный потенциал роста.

Изучение поставщиков.

ОАО «Речицадрев» сотрудничает с ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа» и Минторгом. К сожалению, на официальном сайте ОАО «Речицадрев» данные о поставщиках не указаны, можно лишь предположить, что предприятие закупает специальное оборудование для реализации производства. Предприятие ОАО «Речицадрев» осуществляет как оптовую, так и розничную торговлю. Продукция продается в розницу для личного, семейного, домашнего и иного потребления не связанного с предпринимательской деятельностью. Товар в розницу продается предприятием в фирменных магазинах по всей Республике. Вид розничной торговли - стационарная (магазины торгующие по каталогам, магазины, в которых покупатель имеет непосредственный доступ к продукции). Все правила осуществления розничной торговли соблюдаются в соответствии с постановлением Советов Министров Республики Беларусь. Так же ОАО «Речицадрев» реализует товар оптом. Рассмотрим угрозы, исходящие от поставщиков:

- угроза интегрирования в бизнес отрасли, поставщик рано или поздно может захотеть открыть такое же направление бизнеса;
- угроза установления высоких цен на товары и услуги;
- непредвиденные ситуации (закрытие границ).

Изучение конкурентов. Оценка конкурентоспособности предприятия.

Таблица 2.5 – Число организаций – конкурентов деревообрабатывающей промышленности в Республики Беларусь

Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Число предприятий	1267	1398	1531	1592	1576	1508	2947	3033	3207	3289

Источник: [17, с. 321]

Можно отметить положительную тенденцию роста численности организаций деревообрабатывающей промышленности в Республике Беларусь (см. таблицу 2.5).

Основными конкурентами ОАО «Речицадрев» являются ОАО «Пинскдрев», ОАО «Гомельдрев», КМК Мебель и так далее. Рассмотрим данные по г. Гомелю и области (см. таблицу 2.6).

Таблица 2.6 – Число организаций - конкурентов деревообрабатывающей промышленности в г. Гомель и области

Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Число предприятий	165	177	211	210	365	370	390	404	443	469

Источник: [9]

Так же можно отметить положительный рост численности организаций деревообрабатывающей промышленности в г. Гомель и области.

В таблице 2.7 можно увидеть сравнительный анализ конкурентоспособности (на примере ОАО «Речицадрев» и ЗАО «Пинскдрев»).

Таблица 2.7 – Сравнительный анализ конкурентоспособности

Показатель	Коэффициент относительной значимости	ОАО «Речицадрев»		ЗАО «Пинскдрев»	
		Оценка	Итоговая оценка (гр.2*гр.3)	Оценка	Итоговая оценка (гр.2*гр.3)
Цена	<b>0,4</b>	9	5,4	6	3,6
Качество	<b>0,3</b>	8	4	9	4,5
Объем сбыта	<b>0,1</b>	7	0,7	7	0,7

Продолжение таблицы 2.7

Реклама	0,1	6	1,2	5	1,0
Репутация	0,1	8	2,4	7	2,1
Итого	1,00	38	13,7	34	11,9

Источник: [14]

Одним из главных конкурентов ОАО «Речицадрев» является ЗАО «Пинскдрев». ЗАО «Пинскдрев» уступает ОАО «Речицадрев» по некоторым свойствам - это цены и репутация, по всем остальным свойствам данные предприятия находятся, примерно, на одном уровне.

На мебельном рынке Республики Беларусь присутствует большое количество производителей мебели с относительно небольшим объемом производства мебели. Лишь трем предприятиям (СООО «Зов-ЛенЕвромебель», ЗАО «Молодечноемебель», ЗАО ХК «Пинскдрев») доступна доля рынка свыше 10 процентов, что ставит производителей в довольно жесткие рамки на рынке внутри страны.

ОАО «Речицадрев» следует проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов, повышать уровень знания об организации. Также проводить мониторинг появления новых организаций, проводить акции, направленные на продлении контакта потребителей с компанией.

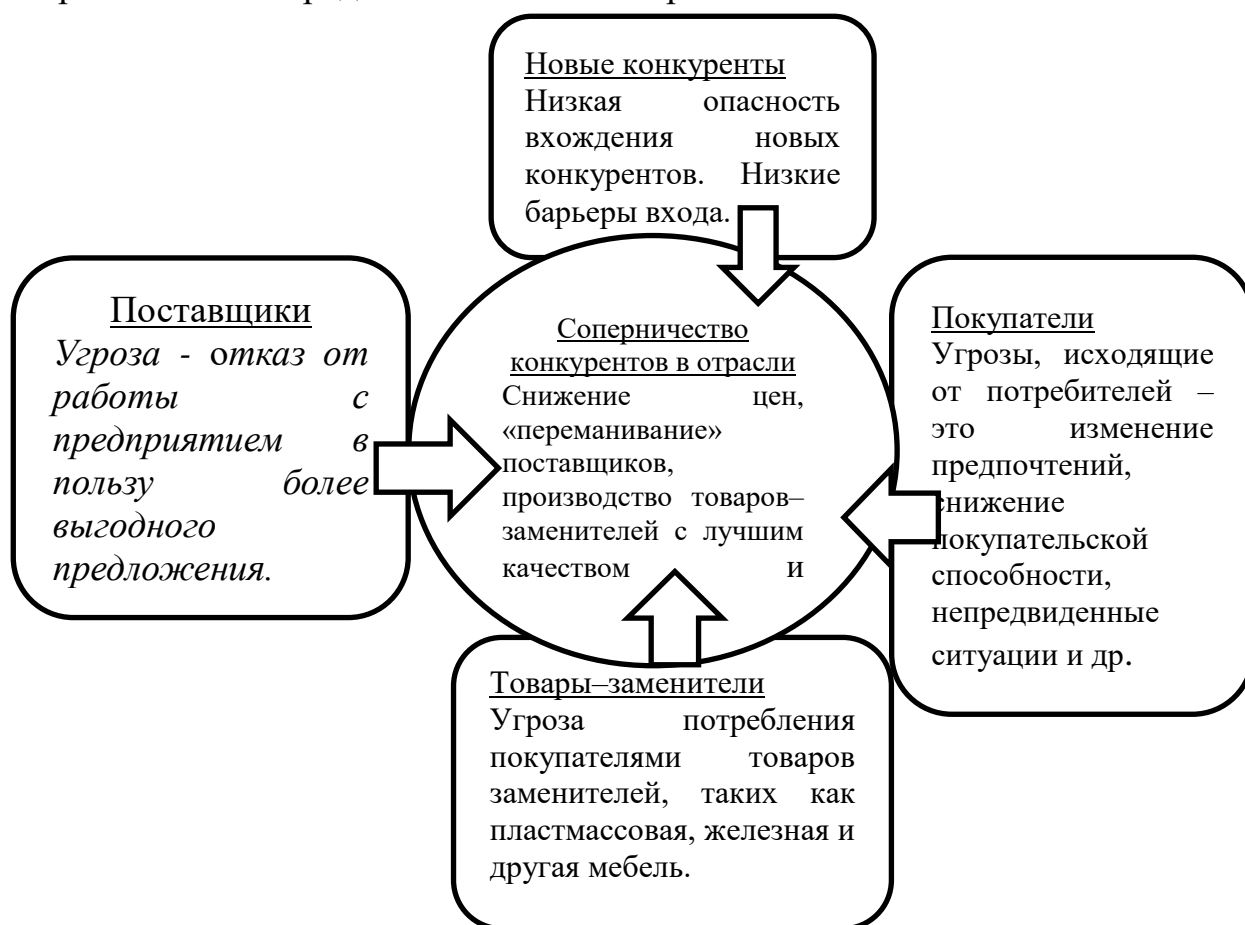


Рисунок 2.6 – Модель Портера

Согласно рисунку 2.6, можно сделать следующие выводы. Если фирма знает, что уйти из отрасли без потерь невозможно (например, производство товара требует узкоспециализированного оборудования, которое нелегко было бы реализовать в случае банкротства фирмы), то это может оказать влияние на ее решение входа в отрасль. Это абсолютно точно относится к деревообрабатывающей отрасли, именно поэтому можно сказать, что барьеры входа в данную отрасль низкие.

Наличие товаров-заменителей может привести к склонности потребителей к покупке этих продуктов-заменителей, а также к сравнению цены и качества. Поставщики могут влиять на деятельность компании. Они могут отказаться работать с компанией или установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

Влияние потребителей на компанию также не маловажно. Потребители могут повлиять на изменение цены.

Как было сказано выше, в данной отрасли достаточное количество конкурентов. Конкуренты могут применять меры для того, чтобы оказаться хотя бы на один шаг впереди. В разных ситуациях конкуренты могут вести себя по-разному: кто-то переманивает потребителей, а кто-то – поставщиков.

В таблице 2.8 представлена SWOT-матрица ОАО «Речицадрев». В графе «Балл» дана оценка по 10-ти балльной системе (1 – менее значима для предприятия, 10 – более значима для предприятия).

Таблица 2.8 – SWOT-матрица ОАО «Речицадрев»

		Сильные стороны	Балл	Слабые стороны	Балл
		Широкий ассортимент продукции	6	Снижение рентабельности	8
		Высокое качество продукции	5	Недостаток финансирования	8
		Оснащённость современным оборудованием	8	Сложность технологического процесса	10
		Квалифицированные специалисты	7	Низкое качество продукции	8
Возможности	Балл	Итого	26	Итого	34
Обслуживание дополнительных групп потребителей	5	- совершенствование системы маркетинговых коммуникаций; - совершенствование процесса выбора поставщиков; - совершенствование процесса контроля за качеством выпускаемой продукции.  832 балла		- совершенствование сбытовой стратегии; - совершенствование ценовой стратегии; - совершенствование коммуникационной деятельности.  1088 баллов	
Развитие информационных технологий	10				
Привлечение инвестиций в отрасль	7				
Государственная поддержка отрасли	10				
Итого	32				

Продолжение таблицы 2.8

Угрозы	Балл		
Изменение предпочтений потребителя	7	- вложение средств в новое оборудование; - повышение качества выпускаемой продукции; - расширение сбытовой сети.	- создание нового вида продукции; - совершенствование конкурентных преимуществ; - совершенствование ценовой стратегии.
Рост цен на сырьё и материалы	6		
Ужесточение требований поставщиков	7		
Рост конкуренции	5		
Итого	25	650 баллов	850 баллов

Источник: собственная разработка

Наиболее приемлемой для предприятия является стратегия, которая набрала большее количество баллов, т.е. стратегия №2. На данную стратегию развития необходимо обратить пристальное внимание.

Для организации сбыта ОАО «Речицадрев» использует как прямые продажи, так и сотрудничество с оптовыми торговыми предприятиями, которые закупают продукцию у предприятия и обеспечивают ее реализацию далее, а также – собственные магазины на местном рынке.

Сбыт продукции организует отдел продаж, взаимодействующий с отделом маркетинга и снабжения, и также подчиненный заместителю директора по коммерции. Численность работников отдела составляет 3 человека, в том числе 2 – специалисты по продажам. Отдел действует на основании разработанного на предприятии Положения об отделе. Численность и штат отдела утверждаются генеральным директором по представлению начальника отдела.

Политика продвижения и коммуникационная политика ОАО «Речицадрев» разрабатывается отделом маркетинга и снабжения предприятия на основании общей стратегии маркетинга, выбирается наиболее рациональный путь продвижения производимой продукции, а именно:

- 1) в области организации рекламных мероприятий:
  - участие в выставках и ярмарках;
  - реклама в специализированных рекламных изданиях;
- 2) в области организации стимулирования сбыта:
  - основной упор делается на стимулирование продаж путем личных контактов руководства предприятия с существующими и потенциальными оптовыми и розничными партнерами.

Мероприятия по стимулированию сбыта по отношению к покупателям направлены на создание образа коммерческого предложения с ощутимой выгодой для тех, кто приобретает товар на оговоренных условиях: скидки; кредит; бесплатное распространение; приём поддержанных изделий; презентации; экскурсии на предприятие-производитель; пресс-конференции; связи с общественностью.

Мероприятия по стимулированию сбыта по отношению к посредникам побуждают их продавать с максимальной энергией, расширяя и «укрепляя» целевые сегменты. К таким мероприятиям относятся: предоставление оборудования для продажи, пред и послепродажное обслуживание бесплатно или на льготных условиях; организация передвижных сервисных пунктов и мастерских; предоставление скидок с продажной цены; денежные вознаграждения; дополнительные дни отдыха; ценные подарки, моральные формы воздействия.

Участие в международных выставках и ярмарках является действенным средством коммуникационной политики в международном маркетинге, стимулирующем продажи товаров и услуг на зарубежных рынках, эффективным методом в конкурентной борьбе. Международные выставки и ярмарки организуются в различных странах. Особенно активно они проводятся в таких странах, как Германия, Англия, США, Франция, Италия, на долю которых падает около 2/3 всех проводимых выставок и ярмарок. При этом наблюдается увеличение числа международных выставок и ярмарок, расширение их выставочных площадей, рост специализации, повышение доли машин и оборудования в номенклатуре экспонируемых товаров, рост сумм заключаемых экспортно-импортных сделок. Анализ выставочной деятельности предприятия ОАО «Речицадрев» представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.9 – Анализ выставочной деятельности ОАО «Речицадрев» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста, %	
				2019 к 2018	2020 к 2019
1 Всего принято участие в выставках, ед.	12	13	14	108,3	107,7
в том числе:					
1.1 международные	10	12	13	120,0	108,3
1.2 за рубежом	8	10	11	125,0	110,0
2 Уд. вес международных выставок в общем кол-ве, %	83,3	92,3	92,9	-	-
3 Уд. вес зарубежных выставок в общем кол-ве, %	66,7	76,9	78,6	-	-
4 Совокупные расходы на выставочную деятельность, тыс. руб.	81,7	125,6	205,4	153,7	163,5
4.1 в том числе - на участие в международных выставках, тыс. руб.	71,7	118,4	195,3	165,3	164,9

Источник: отчетность предприятия

Как видно из представленных данных в таблице 2.9, ОАО «Речицадрев» ежегодно увеличивало число выставок, в которых принимало участие предприятие, в том числе – в части участия в международных и зарубежных выставках, число которых за три года возросло на 3 выставки, соответственно, до 13 и 11 выставок в 2020 году. Удельный вес международных выставок, в которых приняло участие ОАО «Речицадрев», в общем числе выставок возросло за три года на 9,5 п.п. до 92,9 %, а выставок, проводимых именно за

рубежом – на 11,9 п.п. до 78,6 %. Расходы на выставочную деятельности предприятия также ежегодно возрастали увеличивающимися темпами – на 53,7 % в 2019 году и еще на 63,5 % в 2020 году.

Таким образом, проведенный анализ маркетинговой деятельности ОАО «Речицадрев» показывает следующее. На предприятии маркетинговая деятельность осуществляется отдельным структурным подразделением, подчиненным заместителю директора по коммерческой части. Для обеспечения управления маркетингом на предприятии ежегодно составляется план маркетинга, который составляет основу реализации маркетинговой деятельности и базой для составления бюджета маркетинга на предприятии. Ключевым направлением реализации маркетинга на ОАО «Речицадрев» является реализация выставочной деятельности, доля расходов на которую в маркетинговом бюджете превышает 70 % от общей суммы расходов на маркетинг. При этом в целом темпы роста расходов на маркетинг были более высокими в сравнении с темпами роста продаж, но более низкими в сравнении с темпами роста прибыли, которые в свою очередь обуславливались более эффективным управлением затратами, нежели явным эффектом от маркетинга.

Для обеспечения лучших объёмов продаж и увеличения прибыли, предприятию необходимо проводить некоторые мероприятия для совершенствования маркетинговой стратегии, направленные как на оптовых потребителей, так и на розничных.

Так же увеличению объёмов продаж, имиджу предприятия и продукции будет способствовать создание страницы в социальных сетях, продвижение в социальных сетях и открытие собственных интернет-магазинов,

## ГЛАВА 3

### МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Совершенствование маркетинговой политики путем выпуска раздаточной рекламной продукции

Сегодня визитки, листовки и другая полиграфическая рекламная продукция являются важной частью эффективной работы компаний самого разного профиля: они обеспечивают фирме узнаваемость среди клиентов, повышают конкурентоспособность на рынке и позволяют сформировать нужный имидж.

Крайне важный вид продукции, которую также принято относить к рекламной полиграфии – это визитки. Как правило, они централизованно печатаются работодателем и раздаются сотрудникам, поэтому на визитку обязательно наносятся не только личные данные владельца, но и необходимая корпоративная информация.

Смета затрат на изготовление визиток представлена в таблице 3.1

Таблица 3.1. – Смета затрат

Статья затрат	Сумма, \$	Сумма, руб. (курс доллара на 15.12.2022 г. – 2,5 руб.)
Разработка дизайна	20	50
Цена печати (10 000 шт)	260	650
Сбор за размещение (распространение) рекламы (20%)		
Транспортные расходы	4	10
Итого:	284	710

Источник: [12; 13]





### Рисунок 3.1 – Стоимость печати визиток [13]

Таблица 3.2. - Распределение голосов экспертов по поводу предполагаемой выставки и увеличения объема прибыли, %

Ответы\эксперты	1	2	3	4	5	$\bar{x}$
Визитки	2	1	2,1	3	3,1	2,24

Источник: собственная разработка

По мнению экспертов, средний объём предполагаемого увеличения объема прибыли – 2,24%;

Рассчитаем коэффициент вариации по формуле (3.1)

$$Кв. = \frac{\sigma}{\bar{x}}, \quad (3.1)$$

где  $\sigma$  – среднее квадратичное отклонение;  $\bar{x}$  – среднее значение исследуемого показателя.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.2)$$

где  $x$  – значение показателя,  $\bar{x}$  – среднее значение исследуемого показателя,  $n$  – количество показателей.

Рассчитаем среднеквадратическое отклонение по формуле 3.2:

$$\sigma_{\text{виз.}} = \sqrt{\frac{(2-2,24)^2 + (1-2,24)^2 + (2,1-2,24)^2 + (3-2,24)^2 + (3,1-2,24)^2}{5}} = 0,59 \quad (3.3)$$

$$Кв. = 0,59 / 2,24 = 0,26$$

Мнения экспертов считаются согласованными, если  $Кв. < 0,30$ . В нашем случае  $0,26 < 0,30$  – мнения согласованы.

Следовательно, выручка от реализации продукции увеличится минимум на 2,24% и составит:

$$(9489 * 2,24) / 100 = 212,5536 \quad (3.4) \text{ см. табл. 2.1}$$

Прибыль от реализации, тыс. руб на 2020 г. = 9489 (см. табл. 2.1)

Таким образом, выручка от реализации продукции увеличится на 212,5536 тыс. руб.

Рассчитаем прибыль в формуле 3.5:

$$\Delta\Pi = \frac{\Delta\text{Выр} * R_{\text{пр}}\%}{100 + R_{\text{пр}}\%} = 2316,83424 / 110,9 = 20,9 \text{ руб.} \quad (3.5)$$

$$R_{пр}\% = 10,9 \text{ (см. табл. 2.1)}$$

Для определения экономического эффекта воспользуемся формулой 3.6:

$$\text{Эф} = \Delta\Pi - \text{З} \quad (3.6)$$

где  $\Pi$  – прибыль;

$\text{З}$  – затраты на проведение выставки.

$$\text{Эф} = 20,9 - 0,71 = 20,19 \text{ тыс. руб.} \quad (3.7)$$

Таким образом, данное мероприятие позволит ОАО «Речицадрев» получить дополнительную прибыль в размере 20,19 тыс. руб.

### 3.2 Совершенствование маркетинговой политики посредством участия в международной выставке

Как показывают маркетинговые исследования, участие в международных выставках положительно влияет на деятельность предприятия и приводит к росту прибыли. С одной стороны – это способ «напомнить о себе», с другой – возможность представить новую продукцию. ОАО «Речицадрев» будет производить новые товары, что подтверждает необходимость принять участие в выставке.

ОАО «Речицадрев» предлагается принять участие в международной выставке «Технодрев - Дальний Восток 2022».

У предприятия есть необходимость постоянного поиска заказчиков. Предприятия вынуждены снижать цены, предлагать наиболее выгодные варианты сотрудничества, чтобы заинтересовать потребителей, в том числе потенциальных.

На выставке, когда павильоны конкурентов находятся через проход, конкуренция существенно возрастает. В борьбе за каждый контракт производители предлагают хорошие условия, которые становятся наиболее привлекательными для потребителя.

Как показывает практика, все участники выставки получают выгоду – это касается как экспонентов, так и гостей мероприятия. Возможность ознакомления с текущим состоянием дел на отраслевом рынке, изучения новинок, сравнения цен и ознакомления с предлагаемым ассортиментом делает выставку отличной маркетинговой площадкой для любого предприятия на рынке.

Выставка «Технодрев - Дальний Восток 22» является традиционным местом встреч представителей бизнеса, науки и власти региона и демонстрирует технологии, машины, оборудование и инструмент для лесозаготовки, биоэнергетики, деревообрабатывающей и мебельной промышленности [10].

По данным статьи на официальном сайте ОАО «Речицадрев», после участия в выставке «Мебель–2019», объем реализации продукции увеличился на 6%, следовательно, в 2022 году после участия в выставке, объем реализации также увеличиться не менее чем на 5%, исходя из предыдущего опыта.

Смета затрат на проведение выставки представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3. – Смета затрат на выставку

Статья затрат	Сумма, \$	Сумма, руб. (курс доллара на 30.11.2021 г. – 2,5 руб.)
Регистрационный сбор за участие в выставке	130	325
Регистрационный сбор за участие в конференции	65	162,5
Аренда оборудованной выставочной площади 1 м. кв – 30\$ (предприятие арендует площадь в размере – 8 м.кв)	240	600
Зарплата работникам и питание на выставке за 3 дня	480	1200
Расходы на проживание в гостинице за 3 дня	690	172,5
Транспортные расходы	440	1100
Итого:	2045	5112,5

Источник: собственная разработка по данным отчетности предприятия

Затраты на выставку составят 5112,5 руб. или 5,11 тыс. руб.

Выручка от реализации продукции ОАО «Речицадрев» в 2020 году составила 9489 тыс. руб. Планируется, что после проведения выставки будут привлечены новые покупатели, и выручка от реализации увеличится.

Таблица 3.4. - Распределение голосов экспертов по поводу предполагаемой выставки и увеличения объема прибыли, %

Ответы\эксперты	1	2	3	4	5	$\bar{x}$
Выставка	2	1	2,5	3	3,5	2,4

Источник: собственная разработка

По мнению экспертов, средний объем предполагаемого увеличения объема прибыли – 2,4%;

Рассчитаем среднеквадратическое отклонение:

$$\sigma_{\text{выст.}} = \sqrt{\frac{(2-2,4)^2 + (1-2,4)^2 + (2,5-2,4)^2 + (3-2,4)^2 + (3,5-2,4)^2}{5}} = 0,74 \quad (3.8)$$

$$\text{Кв.} = 0,74/2,4 = 0,30$$

Мнения экспертов считаются согласованными, если Кв. < 0,33. В нашем случае  $0,30 < 0,33$  – мнения согласованы.

Следовательно, выручка от реализации продукции увеличится минимум на 2,8% и составит:

$$(9489 * 2,4)/100 = 227,736 \quad (3.9)$$

Таким образом, выручка от реализации продукции увеличится на 227,736 тыс. руб.

Прибыль равна 26,1 руб. (по формуле 3.5)

Для определения экономического эффекта воспользуемся формулой 3.6:

$$\text{Эф} = 26,1 - 5,11 = 20,99 \text{ тыс. руб.} \quad (3.10)$$

Таким образом, участие в международной выставке позволит ОАО «Речицадрев» получить дополнительную прибыль в размере 20,99 тыс. руб., а также, возможно, прорекламировать новый товар.

### 3.3 Развитие маркетинговой политики за счет совершенствования системы скидок для дилеров

Еще одним направлением совершенствования маркетинговой деятельности ОАО «Речицадрев» должно стать совершенствование отношений с оптовым звеном, в том числе с зарубежными дилерами и партнерами.

В частности, как для оптовых покупателей, так и для входящих в распределительную сеть ОАО «Речицадрев» на сегодняшний день в организации действует общее положение о скидках, применение которого предполагает возможность получения скидки размером в 0,5–1,0 % в случае осуществления предоплаты и приобретения партии продукции в объеме, не ниже установленного.

В целях оптимизации такой системы скидок для оптовых покупателей, дистрибьюторов и дилеров ОАО «Речицадрев» предлагается пересмотреть данную систему скидок.

Исследуя современные подходы к использованию инструмента скидок в области маркетинга и логистики сбыта, можно отметить, что скидки

объединяет экономический источник – прибыль, а также общая задача – создание дополнительных стимулов для покупателя совершить покупку. Использование скидок ведет к снижению реальной цены приобретения товара и соответственно к увеличению премии покупателя. Эта премия представляет собой разницу между экономической ценностью товара для покупателя и ценой, по которой этот товар ему удалось купить.

Для ОАО «Речицадрев» предлагается использовать шкалу скидок, внедрение которой будет стимулировать посреднические каналы организации обеспечивать рост продаж

Рассмотрим предлагаемую систему скидок более подробно. Так, шкала скидок для покупателей группы В может иметь следующий вид (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Шкала скидок на покупку продукции ОАО «Речицадрев» для оптовых покупателей

Показатель	Значения			
Величина прироста закупки, %	5,0	10,0	15,0	> 20
Величина предоставляемой скидки, %	1,0	2,0	3,0	4,0

Источник: отчетность предприятия

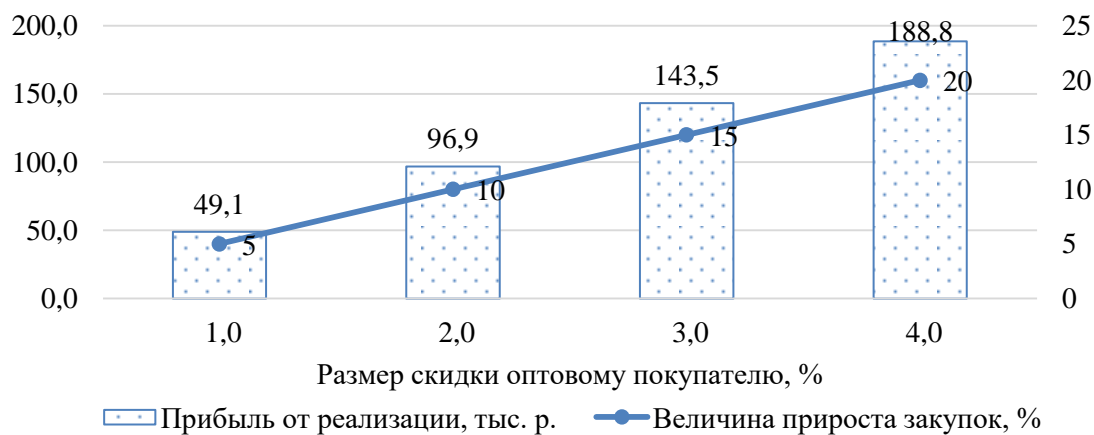
Как видно из представленной таблицы 3.5, увеличение объема закупки одним из оптовых покупателей на каждые 5 % по сравнению с предыдущим отчетным периодом будет обеспечивать для данного покупателя автоматическое снижение стоимости контракта на 1,0 п.п.

В таблице 3.3 произведен прогноз возможного прироста прибыли от реализации ОАО «Речицадрев» в зависимости от того, какого эффекта сможет достичь организация путем применения предложенной системы скидок.

Таблица 3.6 – Прогноз прироста прибыли от реализации ОАО «Речицадрев» в зависимости от прироста продаж и применения скидок для оптовых покупателей

Показатель	2020 год	Значение по критериям с учетом скидок			
Величина прироста закупки, %	-	5,0	10,0	15,0	20,0
Объем реализации через опосредованные каналы, тыс. руб.	10 027,0	10 528,4	11 029,7	11 531,1	12 032,4
Размер скидки, %	0,0	1,0	2,0	3,0	4,0
Объем реализации со скидкой, тыс. руб.	10 027,0	10 423,1	10 809,1	11 185,1	11 551,1
Выгода покупателя, тыс. руб.	0,0	105,3	220,6	345,9	481,3
Затраты на 1 р. реализованной продукции, руб.	0,876	0,876	0,876	0,876	0,876
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	8 785,0	9 132,0	9 470,2	9 799,7	10 120,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	1 242,0	1 291,1	1 338,9	1 385,5	1 430,8

Источник: собственная разработка



**Рисунок 3.2** – Прогноз прироста прибыли от реализации ОАО «Речицадрев»

Источник: по данным таблицы 3.6

Как видно из данных таблицы 3.6 и рисунка 3.2, при росте объема Как видно из данных таблицы 3.3 и рисунка 3.2, при росте объема закупок оптовыми покупателями на 5,0 % прирост прибыли может составить 49,1 тыс. руб (10 423,1 – 9 132,0). В случае, если объем закупок увеличится на 10,0 %, прибыль от реализации ОАО «Речицадрев» может быть увеличена по сравнению с фактически сложившимся величиной полученной прибыли на 96,9 тыс. руб. В случае увеличения объема закупок оптовыми покупателями на 20,0 % и более полученная ОАО «Речицадрев» прибыль от реализации может быть увеличена с 1 242,0 тыс. руб. до 14 30,8 тыс. руб., или на 188,8 тыс. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия позволяют ОАО «Речицадрев» обеспечить развитие совершенствования маркетинговой стратегии. Совокупный эффект от реализации всех предложенных мероприятий составит для предприятия (20,19 + 20,99 + 49,1) 90,28 тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном понимании маркетинговая деятельность предприятия представляет собой комплекс управленческих мер и решений, нацеленных на методическое изучение и влияние на потребительское поведение, оценку и формирование потребительских предпочтений, и развитие предприятия с учетом данных аспектов. Эффективная маркетинговая деятельность организации должна быть направлена на то, чтобы устанавливать научно обоснованные текущие и стратегические цели развития предприятия, разрабатывать механизм и пути их достижения. Иными словами, маркетинговая деятельность сводится к тому, что производитель должен обеспечивать производство такой продукции, которая в случае приложения определенных маркетинговых усилий может быть реализована и способна будет приносить прибыль.

Эффективность маркетинга определяется несколькими составляющими маркетинговой ориентации: ориентацией на потребности и ожидания покупателя (осознает ли руководство компании важность удовлетворения потребностей клиентов, разрабатывает ли различные предложения и планы маркетинга для разных сегментов рынка); ориентацией на стратегические цели компании (эффективен ли контроль за достижением поставленных целей, скоординирована ли работа маркетолога или отдела маркетинга с другими подразделениями компании, по всем ли необходимым показателям осуществляется мониторинг, своевременно ли осуществляется корректировка тактических планов, осуществляется ли маркетинговая профилактика кризисных мероприятий); ориентацией на полноту и достоверность информации о рынке, потребителях, конкурентах (правильно ли определен потенциал сбыта и прибыльность различных сегментов рынка и территорий, размеров партий заказов, проводятся ли опросы покупателей, исследования каналов сбыта и деятельности конкурентов); ориентацией на оперативную эффективность (знакомы ли все сотрудники компании с маркетинговой стратегией и своей ролью в ее реализации, эффективно ли руководство распределяет маркетинговые ресурсы, способно ли оно быстро реагировать на возникновение различных непредвиденных ситуаций).

ОАО «Речицадрев» – это современное предприятие, специализирующееся на производстве офисной и бытовой мебели, древесностружечных и ламинированных плит, фанеры клееной, латофлексах, брикетах топливных.

Анализ экономического развития ОАО «Речицадрев» позволяет сделать выводы об эффективном экономическом росте предприятия в последние три года, который был обусловлен ростом выпуска и реализации продукции при одновременном снижении удельных затрат, повлекшем улучшение финансовых результатов деятельности предприятия и рост эффективности использования ресурсов.

Маркетинговая деятельность на ОАО «Речицадрев» осуществляется отдельным структурным подразделением, подчиненным заместителю

директора по коммерческой части. Для обеспечения управления маркетингом на предприятии ежегодно составляется план маркетинга, который составляет основу реализации маркетинговой деятельности и базой для составления бюджета маркетинга на предприятии. Ключевым направлением реализации маркетинга на ОАО «Речицадрев» является реализация выставочной деятельности, доля расходов на которую в маркетинговом бюджете превышает 70 % от общей суммы расходов на маркетинг. При этом в целом темпы роста расходов на маркетинг были более высокими в сравнении с темпами роста продаж, но более низкими в сравнении с темпами роста прибыли, которые в свою очередь обуславливались более эффективным управлением затратами, нежели явным эффектом от маркетинга.

Предложенные мероприятия позволяют ОАО «Речицадрев» обеспечить развитие товарной политики и политики сбыта и стимулирования продаж в работе с оптовыми покупателями и дилерами. Как показали произведенные расчеты, совокупный эффект от реализации всех предложенных мероприятий составит для предприятия 90,28 тыс. руб.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бухгалтерский портал «GB. BY» – [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://www.gb.by> - Дата доступа: 10.12.2022.
2. БУХМОСТ ИП vs РБ – Минск, 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipvs.buhmost.by> – Дата доступа – 10.12.2022.
3. Е.Л. Гулькова А.Д. Волкова. Научная статья по специальности «Экономика и бизнес» – «Влияние маркетинговой политики на результаты финансовой деятельности предприятия – 2015 стр. 101-103.
4. Инструкция по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособности способностью субъектов предпринимательской деятельности: Утв. Приказом Министерства финансов РБ, Министерством экономики РБ, Министерством статистики РБ. – ЭСС «Консультант–плюс», 2004. - № 81.
5. Концерн «Беллесбумпром» – Минск, 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://president.gov.by/ru/statebodies/koncern-bellesbumprom> – Дата доступа: 10.12.2022.
6. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс]/ Ф. Котлер ; пер.с англ. М. : Альпина Паблишер, 2010.
7. Маркетинговые и социологические исследования. Market Capital Solutions маркетинговые исследования рынка.
8. Мировая экономика в условиях кризиса: сборник научных работ молодых ученых кафедры экономики зарубежных стран и внешнеэкономических связей экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова / Под ред. Е. А. Касаткиной, В. В. Градобоева. Ковалева, С. Маркетинговые стратегии российских и зарубежных компаний в условиях кризиса / С. Ковалева // М. : МАКС Пресс, 2010. – С. 51 66.
9. Национальный статистический комитет Республики Беларусь – Минск, 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа: 10.12.2022.
10. Общие условия участия в выставке – Минск, 2015. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.minskexpo.com/terms> - Дата доступа: 10.12.2022.
11. Официальный сайт предприятия ОАО «Пинскдрев» – Пинск – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.pinskdrev.by/](http://www.pinskdrev.by/) – Дата доступа – 10.12.2022.

12. Официальный сайт предприятия ОАО «Речицадрев» – Речица – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rechdrev.by/> – Дата доступа: 10.12.2022.
13. Официальный сайт студии дизайна «BLACK&WHITE» – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://blackwhite.by/sd> - Дата доступа: 10.12.2022.
14. Промышленность Республики Беларусь. / Стат. сб. – Минск, 2020. – 52 с.
15. Статистический ежегодник Республика Беларусь. / Стат. сб. – Минск, 2018. – 490 с.
16. Статистический ежегодник Республика Беларусь. / Стат. сб. – Минск, 2020. – 436 с.
17. Финансовый менеджмент: учебное пособ. / А. Н. Жилкина, Е. Ю. Ветрова, Е. Л. Гулькова [и др.]; под ред. А. Н. Жилкиной. – М. : ГУУ, 2011. – 95 с.