

**ЛУГАНСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВОСТОЧНО-КАЗАХСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ.С.АМАНЖОЛОВА
ЕВРАЗИЙСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ.Л.Н.ГУМИЛЕВА**

***ГОНЧАРОВ В.Н., ШЕВЧЕНКО М.Н., БУРНУКИНА О.А.,
РАХМЕТУЛИНА Ж.Б., АБЫЛАЙХАНОВА Т.А.***

СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ МАРКЕТИНГА

Монография

Луганск- Астана- Усть-Каменогорск

2017

УДК 334.716: 339.13 (035.3)

ББК 65.290-2

С 83

Рекомендовано к печати Учёным Советом Луганского национального аграрного университета (протокол № 2 от 18.11.2016 г.)

Рекомендовано к печати Учёным Советом Восточно-Казахстанского государственного университета им.С.Аманжолова (протокол №3 от 26.12.2016г.)

Рецензенты:

Максимов В.В. - доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия Луганского национального университета им. Владимира Даля (г. Луганск)

Житная И.П. - доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита Луганского национального аграрного университета (г. Луганск)

Кайгородцев А.А.- доктор экономических наук, профессор Восточно-Казахстанского государственного университета им. С.Аманжолова (г.Усть-Каменогорск)

С 83 Стратегии предприятия в контексте маркетинга: Монография/ Гончаров В.Н., Шевченко М.Н., Бурнукина О.А., Рахметулина Ж.Б., Абылайханова Т.А. – Усть-Каменогорск: Восточно-Казахстанский государственный университет им.С.Аманжолова, 2017. – 164 с.

В монографии рассмотрены теоретико-методические аспекты организации, формирования и выбора стратегий предприятия, изложены требования по совершенствованию стратегического управления маркетинговой деятельностью предприятий в конкурентной среде.

Проведена диагностика внешней и внутренней среды предприятия, выявлены конкурентные преимущества предприятия, дана оценка практической маркетинговой деятельности агропромышленных предприятий. Предложен методический подход к выбору рациональных стратегий развития предприятия в условиях маркетинговой ориентации.

Издается для научных работников, преподавателей, аспирантов и студентов вузов, руководителей и специалистов предприятий

ISBN 978-9965-31-821-4

УДК 334.716: 339.13 (035.3)

ББК 65.290-2

©Восточно-Казахстанский государственный университет им.С.Аманжолова, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1 Сущность и значение категорий «стратегический менеджмент» и «стратегия»	6
1.2 Конкурентная стратегия предприятия в системе стратегического планирования	27
1.3 Методические подходы к формированию маркетинговой стратегии предприятия	38
2 ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	45
2.1 Диагностика внешней и внутренней среды предприятия	45
2.2 Оценка конкурентных преимуществ предприятия	51
2.3 Анализ маркетинговой деятельности агропромышленного предприятия	71
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ	91
3.1 Оптимизация стратегии развития предприятия	91
3.2 Совершенствование развития стратегических бизнес-единиц	104
3.3 Разработка маркетинговой стратегии предприятия	113
3.4 Развитие товара в рамках маркетинговой товарной стратегии предприятия	124
3.5 Моделирование интеграционных процессов в рамках развития интеграционной стратегии предприятия	135
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	145
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	147
ПРИЛОЖЕНИЯ	158

ВВЕДЕНИЕ

Формирование стратегии предприятия предусматривает определение миссии его существования, обоснование системы стратегических целей, выбор на основе анализа возможных альтернатив наиболее целесообразных направлений их достижения целью обеспечения эффективного использования потенциала и конкурентных преимуществ предприятия. Научно обоснованный подход стратегического развития предприятия должен базироваться на современном инструментарии стратегического менеджмента, созданном отечественными и зарубежными учеными и апробированном на успешных предприятиях.

Достижение целей предприятия зависит, главным образом, от трех основных факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от эффективности функционирования структуры.

Стратегия предприятия представляет собой комплексный план деятельности, реализующий ее миссию и цели и ориентированный на повышение долгосрочной эффективности, так как существует прямая зависимость между выбором стратегии и успехом предприятия на рынке.

С целью повышения уровня доходности предприятий руководству необходимо радикально менять отношение к вопросам стратегического развития. Поэтому сегодня выиграет тот, кто, разрабатывая и реализуя стратегию, накапливает стратегический потенциал, позволяющий обеспечить рывок при выходе из кризиса, оставляя за собой конкурентов.

Основатели теории стратегического управления Р.Акофф, И.Ансофф, К.Боумен, У.Глук, Л.Джаух, Т.Коно, Г.Минцберг, Д.Пирс, М.Портер, А.Стрикленд, А.Томпсон, Р.Форестер, К.Хаттен, Д.Хиггинс и др. доказали, что конкурентные преимущества лежат в основе стратегического планирования.

В рыночных условиях отдельные хозяйствующие субъекты активно применяют стратегию развития и в условиях выхода из мирового финансового и экономического кризиса, наращивают свой конкурентный потенциал.

Стратегия является реальной силой этих предприятий, поэтому целесообразно рассмотреть особенности ее формирования и реализации, основные признаки классификации, разработать основные правила и приемы управления стратегическим развитием предприятия.

Все вышесказанное обуславливает актуальность темы монографии, а также подтверждает практическую значимость и научную новизну отдельных результатов проведенного исследования.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и значение категорий «стратегический менеджмент» и «стратегия»

Все большее число предприятий для достижения поставленных целей, в том числе в долгосрочной перспективе, прибегают к стратегическому планированию, которое предполагает разработку стратегий, определяющих базовые направления развития компаний, опирающихся на оценку видения их состояния в будущем, исходя из сложившихся условий внешней и внутренней среды. Выбор, сделанный в пользу той или иной стратегии, определяет развитие компании по некоторому сценарию на определенный временной интервал.

Понятие «стратегия» происходит от греческого слова «strategia» («stratos» - войско и «ago»- веду), с помощью которого описывали самую важную часть военного искусства. Если же обратиться к экономической сфере деятельности, то под стратегией обычно понимают долгосрочные планы руководства предприятия, направленные на укрепления его позиций, удовлетворение потребителей и достижение перспективных целей. Кроме этого, существует и такое понимание стратегии, как долгосрочные намерения руководителей предприятий относительно маркетинга, производства, финансов, коммерции, персонала и прочее.

Годом рождения понятия стратегии предприятия можно считать 1911 год - именно тогда в Гарварде начали преподавать курс бизнес-политики. Однако в течение последующих почти 40 лет стратегия сводилась главным образом к формулированию здравого смысла в жизнедеятельности производства.

Научный интерес к понятию, сущности стратегий, процессов, осуществление которых они обуславливают, возник в начале 60-х годов прошлого столетия. Именно в это время появились работы, которые заложили основы стратегического управления (И. Ансоф «Корпоративная стратегия», К.

Ендрю «Концепция корпоративной стратегии, А.Д. Чандлер «Стратегия и структура» и др.)

Таким образом, термин «стратегическое управление» («стратегический менеджмент») стал использоваться в 60-х - 70-х годах для того, чтобы внести различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, которое осуществляется на высшем уровне. При этом необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса.

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа: бюджетирование и контроль; долгосрочное планирование; стратегическое планирование; стратегический менеджмент [13]. Сущность этих этапов охарактеризована в таблице 1.

Стратегическое управление - достаточно сложный процесс, который предполагает учет различных факторов и использование специфических методов, которые находятся в постоянном развитии.

С позиции российского теоретика А.Т. Зуба, стратегическое управление - это управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочной цели и задач предприятия, с поддержанием взаимоотношений между предприятием и окружающей средой, которые помогают ему достичь своей цели, соответствующие его внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивым к внешним требованиям. Все дефиниции стратегического управления автор предлагает обобщить по трем подходами: анализ среды, цели и средства, действенный подход.

В.С. Катькало, который отмечает, что данная классификация охватывает только определения, предложенные на ранних этапах развития теории стратегического управления или ориентированные на его трактовку как процесса [57].

Обобщим позиции представителей данных подходов для установления основных недостатков в трактовке стратегического управления и формирования современного его определения [48].

Таблица 1 - Этапы становления стратегического менеджмента

Наименование этапа	Период	Характеристика этапа
Бюджетирование и контроль	первая четверть 20-го века	формирование взаимосвязанных бюджетов предприятия и контроль их выполнения. Основной посыл бюджетирования и контроля - представление о стабильности внутренней и внешней среды предприятия: технологии, конкуренции, степени доступности ресурсов, уровня квалификации персонала, др.
Долгосрочное планирование	1950-е годы	основывается на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций в будущее
Стратегическое планирование	конец 1960-х - начало 1970-х годов	основывается на выявлении трендов не только экономического развития предприятия, но и среды его обитания. Планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности, которые имеют место во внешней среде
Стратегическое управление	середина 1970-х годов	основывается на изучении изменений во внешней среде предприятия. Не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, а предполагает установление определенных целей и разработку путей ее достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и методов предотвращения угроз

Согласно первому подходу, стратегическое управление определяется как процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой (А.Роуз); процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением [33]. Поддерживают данный подход и В. Герасимчук [37, с. 12] и М.М. Смирнов [111], которые акцентировали свое внимание в данном определении на обеспечении соответствия предприятия среде его развития.

Согласно второму (целевого) подходу, стратегическое управление представляет собой комплекс задач, достижение которых помогает предприятию удерживать свои позиции на рынке в долгосрочной перспективе.

Представителями данного направления являются: Дж.Пирс и Р.Робинсон [145]; У.Глук и Л.Джаух, А.А. Томпсон и А.Дж.Стрикленд [122], которые рассматривают стратегическое управление как набор решений и действий (план управления предприятием) из формулировки и выполнения эффективных стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели предприятия.

Один из основоположников теории стратегического управления И.Ансофф определяет его как деятельность, связанную с постановкой целей и задач организации и поддержки взаимоотношений между организацией и окружающей средой, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям [6].

Некоторые исследователи указывают, что на стратегическое управление также влияют интересы работников, поскольку они являются неотъемлемой составляющей предприятия. Е.М.Белый и И.Б.Романова понимают стратегическое управление как программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей организации и интересов работников [21].

Представителем сочетания двух предыдущих подходов является Ю.М. Ратушный, который приводит несколько трактовок категории «стратегическое управление»:

- многоплановый, формально-поведенческий управленческий процесс, который помогает формулировать и выполнять эффективные стратегии по достижению поставленной цели, что способствует балансировке отношений между организацией, учитывая ее отдельные части, и внешней средой;

- система форм, методов, моделей и приемов, применяемых в организации для определения и реализации целей и стратегий, используемых для обеспечения адаптации предприятия к изменениям внешней среды;

- реализация концепции, в которой сочетаются целевой и интегральный подходы к деятельности предприятия, что дает возможность устанавливать цели развития, сравнивать их с имеющимися возможностями (потенциалом) предприятия и приводить в соответствие за счет разработки и реализации системы стратегий [142, с. 16].

Таким образом, стратегическое управление является многогранным процессом, поскольку содержит разработку определенных форм, методов, моделей и приемов для определения целей, имеющих целью сбалансировать отношения между предприятием и внешней средой.

Т.В.Гавриленко предоставляет такое определение стратегического управления: процесс, состоящий из выбора сферы и характера действий для достижения долгосрочных целей организации под влиянием внутренней и внешней среды [33, с. 8]. Такой взгляд является справедливым, поскольку стратегическое управление не может осуществляться изолированно от того, что происходит на предприятии в периоды кризисов, в ситуациях конфликтов.

В соответствие с третьим (действенным) подходом, стратегическое управление является процессом, который помогает в реализации долгосрочных планов предприятия. Д.Шендел и К.Хаттен характеризуют его как процесс определения и установления связи предприятия с его окружающей средой, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружающей средой посредством распределения ресурсов, позволяет эффективно и результативно действовать предприятию и его подразделениям [146].

С позиции Г.Джонсона и К.Скулза, стратегическое управление является такой последовательностью действий: анализ текущего состояния предприятия в конкурентной среде; выбор, который предусматривает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации; процесс реализации, осуществления выбранной стратегии [48].

А.С. Виханский дает трактовку определения стратегического управления как «такое управление организацией, которое опирается на человеческий

потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на нужды потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызовам со стороны окружения и дают возможность достигать конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [30].

Преимуществом приведенного автором понятия является его тесная взаимосвязь с процессом достижения конкурентных преимуществ предприятия. Однако исследователь не учитывает, что не только внешняя среда влияет на хозяйственную деятельность предприятия, но и существует обратная связь.

Следующие два определения свидетельствуют о том, что стратегическое управление помогает не только приспособить предприятие с тенденциями внешней среды, но и изменить саму внешнюю среду. Л.В.Хашиев и Л.С.Шеховцева определяют стратегическое управление как деятельность по разработке миссии, важнейших целей предприятия и способов ее достижения, которые обеспечивают его развитие в нестабильной внешней среде путем изменения и самого предприятия и его внешней среды [135, с. 5, 31].

В определениях, предложенных Д.Шенделом, К.Хаттенем, Дж.Хиггенсом, Дж.Пирсом, Р.Робинсоном, стратегическое управление приравнивается непосредственно к процессу управления предприятием, или к отдельными его этапами, только с учетом будущих перспектив, что значительно сужает трактовку данной категории.

Кроме того, все приведенные выше определения стратегического управления, кроме позиции А.С. Виханского, не берут в свою основу теорию конкурентных преимуществ. Основателями теории стратегического управления (Р.Акоффом, И.Ансоффа, К.Боуменом, У.Глуком, Л.Джаухом, Т.Коно, Г.Минцбергом, Д.Пирсом, Портером, А.Стриклендом, А.Томпсоном, Р.Форестером, К.Хаттенем, Д.Хиггинсом и др.) было доказано, что конкурентные преимущества заложены в ее основе.

На базе выявленных недостатков в определениях, приведенных в указанных подходах, считаем необходимым выделить комплексный подход (вместо действенного, потому что он дублирует сочетание двух первых подходов), поскольку для измерения влияния факторов внешней среды на деятельность предприятия, необходимо правильно реализовывать выбранные целевые параметры, рационально распределять ресурсы с учетом динамического обновления стратегии, обеспечивающей конкурентные преимущества предприятия, что позволяет эффективно и результативно ему функционировать [105, с. 8].

И.Т.Райковская предлагает такую трактовку подходов к пониманию современного стратегического управления:

1. Процессный подход (предусматривает толкование стратегического управления как процесса управления по целям осуществления миссии предприятия посредством взаимодействия его с внешней средой).

2. Целевой подход (ориентация на цели и средства, основанные на определении долгосрочных целей предприятия и путей их достижения).

3. Комплексный подход, ставит во главу угла осуществление реализации управленческих решений на основе использования стратегии предприятия с учетом возможности ее динамического обновления, обеспечивает конкурентные преимущества.

Понимание природы и целей стратегического менеджмента можно получить при сравнении его с оперативным менеджментом. Такое сравнение осуществляется по следующим параметрам:

- организационный уровень разработки и принятия решений;
- непрерывность процесса планирования и реализации планов;
- преобладание «жестких» или «мягких» проблем и решений;
- количество альтернатив решения;
- объем и тип необходимой управленческой информации;
- горизонт планирования, осуществления и контроля управленческих действий;

- приоритетность решений;
- степень детализации разработок;
- точность контроля и оценки;
- приоритетность интересов участников процесса принятия решений;
- отношение к риску, степень риска.

Сравнение параметров стратегического и оперативного управления представлено в таблице 2. Анализ таблицы 2 показывает, что основной идеей перехода от оперативного управления к стратегическому является необходимость переноса внимания высшего руководства с «внутренних» проблем предприятия на проблемы окружающей среды, чтобы своевременно реагировать на изменения, происходящие в ней.

Приведенное сравнение свидетельствует о сложности стратегического управления, наличия существенных рисков, ограниченности информации.

Таблица 2 – Отличительные особенности стратегического и оперативного управления

Критерии сравнения	Оперативное управление	Стратегическое управление
Целевая ориентация	максимизация прибыли	система целей, определенных в технико-экономических показателях в соответствии с выбранными критериями
Основной способ достижения целей	оптимизация использования внутренних ресурсов	установление динамического баланса неопределенной и нестабильной средой
Преимущественная концентрация внимания менеджмента	ориентация на потенциал предприятия, поиск путей более эффективного использования ресурсов	ориентация на потребности и вызовы внешней среды, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружающей среде
Фактор времени и его важность	ориентация на кратко- и среднесрочную перспективу. Не наиболее критический фактор	ориентация на долгосрочную перспективу. Наиважнейший фактор в конкурентной борьбе (минимум затрат труда на упорядоченную последовательность работ)
Основы системы управления	функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	люди, системы информационного обеспечения, рынок
Управление персоналом	работники рассматриваются как на ресурс предприятия, как исполнители отдельных работ и функций	Работники - основа предприятия, его главная ценность и источник благополучия

продолжение таблицы 2

Оценка эффективности	эффективность деятельности и управления определяется как категория, отражающая прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	эффективность деятельности и управления предприятием выражается в том, насколько своевременно и точно оно в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружающей среды
Уровень принятия решений	решения носят оперативный характер и принимаются на всех уровнях управления	стратегические решения разрабатываются и контролируются на высшем уровне управления. Нижние уровни выполняют функцию поставщиков информации для стратегического управления
Уровень неопределенности	низкий - обусловлен малым горизонтом планирования и сравнительной устойчивостью процессов	высокий - неопределенность порождает как процессы вне предприятия, так и внутри него
Объем и качество информации	процессы сбора информации в значительной степени формализованы, источники ее стабильные и находятся внутри предприятия, качество и достоверность можно проконтролировать	необходим большой объем информации, получаемой из различных источников и о различных процессах как во внешнем окружении предприятия, так и во внутреннем. Трудно определить в сборе данных, особенно если на их основе делаются экстраполяции будущих тенденций развития факторов и процессов, часто здесь решающими факторами являются интуиция и опыт
Степень сложности	не высокая - менеджеры имеют дело либо с хорошо структурированными, «жесткими» проблемами, решение которых запрограммированы, или «мягкими» решениями, но с невысоким риском серьезного ущерба при ошибке	повышенная - необходимо формирование и оценка максимально возможного количества альтернатив. Эта процедура снижает степень риска ошибки планирования, которая может стоить дорого. Однако, чем больше альтернатив, тем больше нужно приложить усилий и времени для их оценки
Временные горизонты планирования и управления	до 1 года	длительные временные промежутки, обычно три года и более

[48, с. 6–11;84; 100, с. 19; 143, с. 21]

Сложность стратегического управления, наличие существенных рисков, ограниченность информации обуславливают использование научно

обоснованной технологии и специфических методов исследования, а также понимания сущности основных его элементов.

Категория «стратегия» занимает центральное место в теории стратегического управления.

«По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [6].

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. [122]

Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает иное направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию [78,]

«Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [41]

Стратегия – это совокупность главных целей предприятия и основных способов достижения данных целей [129].

В настоящее время могут быть выделены три устойчивых подхода к формированию стратегии: целевой, образ действий, плановый документ (таблица 3).

Первый подход - целевой, акцентирует внимание на необходимости формирования стратегических целей предприятия.

Второй подход может быть определен как «образ действий» или «способ поведения».

Таблица 3 - Подходы к определению сущности категории «стратегия»

Определение	Подход	Автор
Стратегия является определением основных долгосрочных целей предприятия и адаптацией курсов действий и размещения ресурсов, необходимых для достижения целей	целевой	А. Чандлер. Стратегия и структура
Стратегия - набор правил и приемов, с помощью которых достигаются цели развития предприятий	способ действий	Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие под ред. А.П. Градова. - СПб.: Специальная литература, 1995. - 184 с.
Стратегия - способ действий, который обуславливает вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения в достаточно длительном интервале	способ действий	Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и планирование: Учебное пособие. - М: Финпресс, 1998. - 192 с.
Стратегию лучше всего рассматривать «как комбинацию из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы	способ действий	Томпсон А.А., Стикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги: Учебник для вуз. / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576с.
Стратегия предприятия является установленным набором направлений деятельности (целей и способов их достижения) пересмотра, для обеспечения устойчивого развития и прибыльности	способ действий	Наливайко А.П. Теория стратегии предприятия. Современное состояние и направления развития: Монография. - М.: Финансы, 2001. - 227 с.
Стратегия - объединенный план, который связывает все составляющие элементы фирмы и разные аспекты ее деятельности	плановый документ	Белошапка В.А., Загорий В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. - М.: Абсолют-В, 1998. - 352 с.
Стратегия - план действий фирмы для достижения рыночного успеха и, если возможно, приобретение конкурентного преимущества над фирмами-конкурентами	плановый документ	Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: Акалис, 1996. - 516 с.

Сторонники этого подхода важнейшей составляющей стратегии считают четкую формулировку определенной линии поведения предприятия, которая обеспечивает достижение его целей с учетом специфики внешней среды и потенциала предприятия.

Ряд ученых определяют стратегию как конкретный плановый документ, ставя за основу необходимость формализации стратегии.

В современном менеджменте наиболее правильным является понимание стратегии, учитывающей два аспекта. Первый аспект - формулирование стратегии, второй - ее выполнение. Формулирование стратегии является становлением идеальной аналитической цели, тогда как ее выполнение должно иметь, прежде всего, административное наполнение. Таким образом, стратегия должна включать цели и комплекс действий, которые оказывают решающее влияние на предприятие и которые отличают его от других предприятий. Стратегические цели являются исходными и определяющими для всей стратегии. В то же время цели пересматриваются или корректируются вследствие действия внешних факторов (адаптации) и уточняются или изменяются с учетом наличия динамики внутренних ресурсов. Изменение определений категории «стратегия» происходили вместе с изменениями внешней среды фирмы. Проанализируем известные определения стратегии в хронологическом порядке (таблица 4) и определение категории «маркетинговая стратегия» отечественными и зарубежными учеными (таблица 5).

Таблица 4 - Определение категории «стратегия»

Определение	Автор	Основной подход
Стратегия как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений размещения ресурсов	А. Чандлер (1962 г.)	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру к изменению внешних или внутренних условий среды функционирования организации
Стратегия как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса (1965 г.)	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, что компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
Стратегия как образ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф (1965 г.), Д. Сейнер	При разработке стратегии необходимо выделить корпоративные, деловые и

	(1977 г.)	функциональные цели с точки зрения их разного влияния на процессы управления в организации
Стратегия как образ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	Г. Портер (1980-1985г)	Основная задача стратегии состоит в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
Стратегия как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг (1987 г.)	При разработке стратегии основное внимание отводится формированию планов с целью контроля эффективности достижения стратегических ориентиров
Стратегия как образ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель (1989 г.)	Основу конкурентоспособности представляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей	Г. Маскон, Г. Альберт, Ф. Хедоури (1990-1992г.)	Комплекс мер, последовательное и параллельное выполнения которых позволяет достичь целей при отсутствии изменений во внешней и внутренней среде
Стратегия определяет направление, в котором движется компания, выполняя поставленные задачи	Г.Судеб (1993 г.)	В центре внимания стратегии - принятие решений в области маркетинга и инноваций. Наиболее важное решение - выбор рынков
Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании	А. Томпсон (1995 г.)	Стратегия одновременно есть прет-активной (предупредительной) и реактивной (что адаптируется)
Стратегия фирмы - это рассчитанная на перспективу система мер, которая обеспечивает достижение конкретных начерченных компанией целей	И. Герчикова (1995 г.)	Сущность изготовления и реализации стратегии состоит в выборе нужного направления развития из множества альтернатив

Таблица 5 - Определение категории «маркетинговая стратегия» отечественными и зарубежными учеными

Автор	Определение
Ф. Котлер, Г. Армстронг	«Маркетинговая стратегия – это общий план маркетинговых мер, с помощью которых компания рассчитывает достичь своих маркетинговых целей. Она составляется из отдельных стратегий для целевых рынков, позиционирование, маркетингового комплекса и сметы, маркетинговых мер» [9; с. 79]
Г. Ассэль	«Стратегия маркетинга – основной метод компании влиять на покупателей и побуждать их к покупке» [11; с. 797]
Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирсе	«Маркетинговая стратегия заключается в том, чтобы обеспечить соответствие возможностей компании условиям конкурентного рынка, на которых она работает, не только на данный момент, но и на лучезарное будущее» [136; с. 39]
И. Л. Решетникова	«Маркетинговая стратегия – самая важная функциональная стратегия предприятия, которая является основой разработки общепроизводственной стратегии и бизнес-плана, она задевает все хозяйственные области и функциональные подсистемы предприятия» [107; с. 52]
О. М. Тимонин, С.С. Олейник	«Стратегия маркетинга – это рациональный, логически обоснованный механизм действий, руководствуясь которым предприятие рассчитывает решить свои маркетинговые задачи» [119; с. 172]
С. С. Гаркавенко	«Под понятием „стратегия маркетинга” мы понимаем подробный всесторонний план достижения маркетинговых целей» [35; с. 134]
Е. А. Уткин	«Стратегия маркетинга – это составляющая часть всего стратегического управления предприятием, это план его деловой активности. Основная задача состоит в поддержке и развитии процесса производства, интеллектуального потенциала сотрудников фирмы, в повышении ассортиментов и качества товаров, которые производятся, в освоении новых рынков, увеличении сбыта и, в конце концов, повышению эффективности деятельности» [129; с. 325]
Л. В. Балабанова	«Маркетинговые стратегии – это основные направления сосредоточения усилий, философия бизнеса предприятия в условиях маркетинговой организации. Маркетинговые стратегии должны ориентировать предприятие на максимальную и своевременную адаптацию деятельности к динамическому маркетинговому среде для достижения их стратегических целей» [18; с. 14]
А.Ф. Крюков	«Стратегия маркетинга – это образ действия для достижения маркетинговых целей» [68; с. 34]
П. С. Завьялов	«Маркетинговая стратегия – генеральное стратегическое направление деятельности предприятия, с которым должны ввязаться все аспекты маркетингового плана”. „Маркетинговая стратегия – совокупность решений организаций относительно выбора целевого рынка и продукта для рынка» [53; с. 44]

Сложную и разнообразную совокупность стратегий классифицируют по следующим признакам:

- по направлению развития предприятия - стратегии роста, ограниченного роста, сокращения и т.п.;
- по уровню управления - корпоративная (портфельная), деловая (бизнес-стратегия), функциональная (детализирует, поддерживает корпоративную и деловую), операционная (обеспечивает достижение стратегической цели) стратегии.
- по направлениям деятельности - товарная и рыночная стратегии;
- по достижению конкурентных преимуществ - стратегии фокусирования, диверсификации, экономии на расходах, дифференциации;
- по позиции в области, рыночном сегменте - конкурентные стратегии: стратеги лидера; последователя; претендента на лидерство; новичка (по Ф.Котлеру) (рисунок 1);



Рисунок 1. Конкурентные стратегии предприятия

- по многоаспектности стратегий: стратегии, которые обеспечивают первенство во вхождении на рынок и динамическое увлечение его; стратегии неожиданного и быстрого освоения рынка; стратегии поиска и увлечение рыночной ниши; стратегии изменения экономических характеристик продукта.

Некоторые классификации сосредоточиваются на таких стратегиях предприятия, как улучшение качества товара, повышение организационно-технического уровня производства, ресурсосбережение, ценообразование, усовершенствование управления персоналом, развитие маркетинга. Такой подход иллюстрирует классификация стратегий предприятия, которую предложил российский ученый Р. Фатхутдинов (таблица 6).

Представленные в этой классификации стратегии направлены на поиск и реализацию внутренних резервов предприятия, которыми могут быть организация производства, ресурсы (материальные, информационные, технологические), персонал. На внешнюю среду ориентированы стратегии ценообразования и маркетинга.

Маркетинговые стратегии классифицируют по многим признаками, их рассмотрено в таблице 7.

Рассмотрим стратегии в зависимости от общеэкономического состояния фирмы.

Стратегия выживания - исключительно защитная стратегия, которая применяется в условиях глубокого кризиса экономической деятельности фирмы, когда фирма находится на грани банкротства. Основная цель этой стратегии состоит в выходе из кризисного состояния путем пересмотра и перестройки всего маркетингового комплекса фирмы (товарной, ценовой политики, системы товародвижения и продвижения товаров).

Стратегия стабилизации - используется при условиях быстрого или неожиданного падения базовых показателей фирмы, или в условиях, когда развитие фирмы имеет колебательный характер. Эта стратегия предусматривает выравнивание показателей с их последующим повышением и переход к стратегии роста.

Таблица 6 - Классификация стратегий предприятия

Тип стратегии	Конкретизация направлений
Стратегия улучшения качества товара	- ориентация на наилучший образец, который выпускают конкуренты; - ориентация на наивысшие мировые достижения, тенденции научно-технического прогресса относительно производства определенного товара
Стратегия повышения организационно-технического уровня производства	- повышение уровня автоматизации производства; - повышение уровня технологичности процессов; - повышение фондовооруженности предприятия; - повышение организации производственных и управленческих процессов (координация мероприятий по обеспечению качества, снижению расходов, соблюдению сроков)
Стратегия ресурсосбережения в пределах фирмы	- упрощение структуры; - улучшение технологичности товара; - поиск и использования факторов ресурсосбережения; - расширение производства качественного товара в странах, где можно использовать более дешевый ресурс
Стратегия ценообразования	- стратегия премиальных наценок; - стратегия «глубокого проникновения»; - стратегия высокой или средней цены; - стратегия высокой или низкой ценностной значимости; - стратегия «ограбления»; - стратегия «демонстративного блеска»
Стратегия совершенствования управления персоналом	- управление конфликтами и стрессами; - соблюдение режима труда и отдыха; - обеспечение нормального морально-психологического климата в коллективе; - стимулирование работы персонала
Маркетинговая стратегия	- стратегия «проталкивания» или «вытягивания»; - стратегия распределения и ценообразования; - стратегия «снятие сливок» или «проникновения»; - стратегия охвата рынка; - стратегия интенсивного или выборочного сбыта; - стратегия эксклюзивного распределения (охват рынка производителем только через одного продавца)

Стратегия роста предусматривает рост объемов продаж, прибыли, капитала и других показателей фирмы.

Маркетинговые стратегии роста делятся на такие разновидности:

- маркетинговая стратегия интенсивного (органического роста);
- маркетинговая стратегия интеграционного роста;
- маркетинговая стратегия диверсификации.

Таблица 7 - Классификация маркетинговых стратегий предприятия

Признаки	Виды маркетинговых стратегий
В зависимости от срока реализации	- долгосрочные; - среднесрочные; - краткосрочные
В зависимости от стратегии жизненного цикла товаров фирмы	- маркетинговые стратегии на стадии внедрения товара на рынок; - маркетинговые стратегии на стадии роста; - маркетинговые стратегии на стадии насыщения рынка; - маркетинговые стратегии на стадии упадка
По состоянию рыночного спроса	- стратегия стимулирующего маркетинга; - стратегия синхромаркетинга; - стратегия поддерживающего маркетинга; - стратегия ремаркетинга; - стратегия демаркетинга
В зависимости от общеэкономического состояния фирмы и ее маркетинговых направлений	- стратегия выживания; - стратегия стабилизации; - стратегия роста
По элементам маркетингового комплекса	- товарная стратегия; - ценовая стратегия; - стратегия товарного движения; - стратегия продвижения
По признакам конкурентных преимуществ (по Портеру)	- стратегия ценового лидерства; - стратегия дифференциации; - стратегия фокусирования (концентрации)
В зависимости от конкурентного положения фирмы и ее маркетинговых направлений	- стратегия рыночного лидера; - стратегия челенджеров; - стратегия последователей; - стратегия рыночной ниши
В зависимости от вида дифференциации	- товарной дифференциации; - сервисной дифференциации; - имиджевой дифференциации; - кадровой дифференциации
В зависимости от соотношения относительной рыночной доли фирмы и темпа роста ее рынка сбыта или в зависимости от конкурентоспособности СГП и привлекательности его рынка сбыта	- стратегия развития; - стратегия поддержания; - стратегия сбора урожая; - стратегия элиминации
В зависимости от метода выбора целевого рынка	- стратегия товарной специализации; - сегментной специализации; - односегментной концентрации; - выборочной специализации; - стратегия полного охвата
В зависимости от степени сегментации рынков сбыта фирмы	- стратегия недифференцированного (агрегированного) маркетинга; - стратегия дифференцированного маркетинга; - стратегия концентрированного маркетинга

Также, выделяют следующие классы маркетинговых стратегий:

- стратегия низких расходов производства (СНР);
- стратегия дифференциации (СД);
- стратегия диверсификации (Сдив);
- стратегия ликвидации бизнеса (СЛБ).

Стратегия низких расходов производства базируется на гибкой ценовой политике и осуществляется, как правило, вытеснением конкурентов с рынка за счет сравнительно низких цен.

Принципиально можно выделить две группы маркетинговых стратегий, которые дополняют друг друга:

1. Стратегии по отношению к продукту.
2. Стратегии по отношению к рынку.

Каждая с этих двух групп имеет свои альтернативные варианты стратегий.

Стратегии по отношению к продукту - это стратегии, которые обеспечивают успешный сбыт продукции на рынке:

- стратегия низких расходов;
- стратегия узкой специализации (сконцентрированная стратегия).

Таким образом, фирма решает работать на многих сегментах и разрабатывает для каждого из них отдельное предложение. Предлагая разные товары, фирмы-продавцы намерены увеличить сбыт и осуществить более глубокое проникновение на каждый из осваиваемых ими сегментов рынка. Акцент делается также на росте повторных покупок, поскольку каждый товар, созданный для этой группы потребителей, отвечает их пожеланиям.

Данная стратегия нацеленная на большой сегмент и предусматривает значительные расходы и наличие многих индивидуализированных товаров, которые сориентированы на удовлетворение многочисленных рыночных сегментов. Каждая группа потребителей рассматривает предложенный фирмой товар как уникальный по дизайну, технико-экономическими характеристиками, надежностью, безопасностью. Поэтому, даже если товар стоит больше, чем при

стратегии массового (недифференцированного) маркетинга, цена для потребителей не имеет такого важного значения, и они выявляют достаточную лояльность к торговой марке.

Стратегия низких расходов - политика фирмы, которая обеспечивает конкурентоспособность, благодаря более дешевому производству и сбыту продукции. Здесь нужно определить методы ее реализации:

- 1) снижение затрат за счет увеличения объемов производства;
- 2) экономия затрат за счет создания более дешевых для производства моделей продукции;
- 3) монополия на дешевое сырье.

Стратегия узкой специализации не является альтернативой предыдущим двум стратегиям и может базироваться или на дифференциации продукта, или на использовании низких расходов.

Стратегии по отношению к продукту, используются фирмами не только изолировано, но и в разных комбинациях.

Если спрос отсутствует, а потенциальные покупатели равнодушны к товару (услуге), который предлагается, то применяется стимулирующий маркетинг. Возможна ситуация, когда спрос существует потенциально, тогда, чтобы превратить его в реальный, используется развивающий (креативный) маркетинг.

Если сформировался негативный спрос, то есть имеем ситуацию, когда все или большинство покупателей в избранных сегментах рынка не принимают избранный товар или услугу независимо от качества, то применяется конверсионный маркетинг.

При колебаниях спроса, например на продукцию сезонного потребления, популярным есть синхромаркетинг.

На зрелых рынках, где спрос может длительное время быть стойко сбалансированным, точно отвечать возможностям и стараниям производителей и торговцев товарами, услугами, применяется поддерживающийся маркетинг.

Фирма должна менять стратегию, если:

- 1) несколько лет она не обеспечивает удовлетворительных показателей объема, реализации и прибылей;
- 2) фирмы-конкуренты резко изменили свою стратегию;
- 3) изменились другие внешние факторы для деятельности фирмы;
- 4) открылись перспективы для принятия мер, которые в возможности значительно повысить прибыли фирмы;
- 5) изменились или возникли новые преимущества покупателей или наметились тенденции к возможным изменениям в этой области;
- 6) поставленные в стратегии задачи уже решенные и выполненные.

Формирование стратегии предприятия предусматривает идентификацию четырех составляющих:

- 1) рыночных возможностей или внешних потребностей, которые предприятие может удовлетворять в процессе своей производственно-хозяйственной деятельности;
- 2) потенциала предприятия - общих компетенций и ресурсов;
- 3) собственных ценностей и стремлений;
- 4) подтвержденных обязательств перед обществом и его членами.

Таким образом, стратегия должна обеспечить соответствие внутренних сильных сторон и возможностей предприятия внешним потребностям.

Характерными чертами стратегии, отличающих ее от других стратегических компонент, являются следующие.

1. Процесс разработки стратегии не завершается срочным конкретным действием. В большинстве случаев он заканчивается определением общих направлений движения, по которым обеспечивается развитие и укрепление позиций предприятия.

2. Сформулированная стратегия должна использоваться для разработки и отбора стратегических проектов. При этом стратегии отводится роль фильтра: отклоняются все возможности, разделы и направления, которые не совместимы с ней.

3. Разработанная стратегия пересматривается в случае достижения предприятием поставленных целей, или при условии существенных изменений в окружающей или внутренней среде.

При разработке стратегии необходимо предусмотреть все возможности, которые возникнут при конкретизации целей и формировании способов. Поэтому, как правило, используется обобщенная, неполная и неточная информация относительно различных стратегических альтернатив.

4. При появлении полной и точной информации может возникнуть сомнение относительно обоснованности принятой стратегии. Поэтому необходимо осуществлять обратную связь, которая позволяет своевременно определить новую стратегию.

1.2 Конкурентная стратегия предприятия в системе стратегического планирования

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, необходимо не только модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои конкурентные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают предприятие от потенциальных или реальных конкурентов.

В настоящее время менеджеры различного уровня и различного масштаба предприятий отводят особую роль стратегическому планированию, под которым обычно понимаются определенные действия и решения, предназначенные для разработки стратегии фирмы, способствующей реализации ее целей. При этом основными целями могут быть получение долгосрочной прибыли, повышение или удержание доли рынка, проникновение на новый рынок, повышение производительности, расширение ассортимента продукции и др.

Таким образом, стратегия предприятия представляет собой комплексный план деятельности, реализующий ее миссию и цели и ориентированный на повышение долгосрочной эффективности, так как существует зависимость между выбором стратегии и успехом фирмы на рынке. В свою очередь, конкурентная стратегия - это план предприятия по обеспечению определенного уровня его конкурентоспособности.

Конкурентная стратегия компании состоит из деловых подходов и инициатив, которые она использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному давлению и укрепления своих рыночных позиций. Перед предприятием стоит довольно простая задача - честно и этично победить конкурентов, получить конкурентное преимущество на рынке и расширить свою клиентуру. Стратегия предприятия в области конкуренции обычно содержит наступательные и оборонительные действия и делает упор на действия, которые оправданы рыночными условиями [62].

Кроме того, она включает краткосрочные тактические маневры, необходимые для немедленного реагирования на изменение условий, а также действия, рассчитанные на продолжительное влияние на долгосрочные конкурентные возможности компании и ее рыночные позиции.

Подходы к определению понятия «конкурентная стратегия организации» представлены в таблице 8.

Обобщая известные подходы, предлагаем под конкурентной стратегией понимать комплекс действий по планированию и реализации системы мер, направленных на достижение и удержание выгодной конкурентной позиции предприятия на рынке.

И.Ф.Кошелупов считает, что система конкурентных стратегий предприятия включает:

- стратегию достижения конкурентных преимуществ (минимизация затрат, дифференциация, фокусирование)
- стратегию обеспечения конкурентоспособности предприятия - охватывает долгосрочные программы действий по всем функциональным

Таблица 8 - Определение категории «конкурентная стратегия предприятия» отечественными и зарубежными учеными.

Авторы	Сущность категории «конкурентная стратегия предприятия»
Г. Азоев	«... план действий организации, направленный на достижение успеха в конкурентной борьбе на определенном рынке» [2, с. 56]
В. Аранчий, С. Заря, А. Лантух	«... Это комплекс взаимосвязанных мероприятий, основанных на внутренних конкурентных преимуществах и умении предприятия нейтрализовать влияние внешних факторов с максимальной выгодой для себя с целью получения приоритетных преимуществ в ведении конкурентной борьбы за завоевания и удержание прочных позиций на рынке, достижение, повышение или сохранение желаемого уровня конкурентоспособности» [8, с. 5]
Е. Бельтюков, Л. Некрасова	«... Основа конкурентного поведения предприятия на рынке, что описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами. Концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции предприятия на рынке в одной специфической сфере предпринимательства» [22, с. 7]
А. Дударь	«... Способ долгосрочных действий фирмы в борьбе с конкурентами, основанный на повышении качества товаров, снижении затрат, дифференцировании продукта, проникновении на новые рынки с целью получения конкурентных преимуществ» [50, с.38]
Ю. Иванов	«... Тщательно разработанная программа мероприятий, которые должны быть реализованы организацией, с целью достижения выгодной конкурентной позиции на рынке и адаптации организации к изменениям во внутренней и внешней среде» [118, с. 70]
А. Нефедова	«... способ долгосрочного поведения предприятия в условиях конкуренции для сохранения достигнутого уровня конкурентоспособности (КС) или его повышения» [88, с. 118].
П. Смоленюк	«... Способ получения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия путем конкурентной борьбы, удовлетворения различных и меняющихся потребностей (покупателей) лучше, чем это делают конкуренты. Конкурентная стратегия предприятия позволяет дать ответ на вопрос, как предприятие конкурирует на целевом рынке, за счет чего оно выдерживает давление и получает победу в конкурентной борьбе?» [112, с. 86]
А. Томпсон, А. Стрикленд	«... Разработки управленческих решений, направленных на установление и укрепление долгосрочной конкурентной позиции предприятия в конкретной отрасли» [123]

направлениям его деятельности, направленные на формирование надлежащего уровня конкурентоспособности (товарно-рыночная, ресурсно-

рыночная, технологическая, интеграционная, инвестиционно-финансовая, социальная, управленческая стратегии);

- стратегию конкурентного поведения (наступательная, оборонительная, кооперационная) [65, с. 92].

Разработка конкурентной стратегии М.Портером заключается в нахождении четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей [13, с. 26].

Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, чем общая стратегия предприятия. Стратегия предприятия не только рассматривает проблему конкуренции, но и охватывает стратегии функциональной работы, учитывает, как руководство планирует отреагировать на изменения условий любого типа, как оно намерено справляться с диапазоном стратегических проблем, стоящих перед предприятием. Конкурентная стратегия относится исключительно к управленческому плану, направленному на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности.

Существует такой подход к характеристике роста и развития предприятия, который основывается на объединении в единую систему конкретных стратегий – предпринимательских, организационных и трудовых изображенных на рисунке 2 [69].

Компании во всем мире стремятся использовать все известные способы, чтобы привлечь потребителей и вызвать у них желание сделать следующую покупку в целях опережения конкурентов и получения преимущества на рынке. Можно сказать, что имеется столько же вариантов стратегий, сколько конкурентов присутствует на рынке. Однако все стратегии можно разделить на несколько групп, содержащих аналогичные подходы. Выделим пять категорий конкурентных стратегий, которые входят в предпринимательские стратегии:

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.

2. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Стремление индивидуализировать свою продукцию для того, чтобы она отличалась от

продукции конкурентов и таким образом стала более привлекательной для широкого круга покупателей.



Рисунок 2. Система стратегий предприятия

3. Стратегия наилучшей стоимости. Предложение потребителям большей реальной ценности денег с упором на сочетание низких издержек и дифференциации качества. Цель состоит в том, чтобы иметь наилучшие (наиболее низкие) издержки и цены, чем у продукции конкурентов, обладающей аналогичными свойствами и качеством.

4. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Концентрация на узком потребительском сегменте и опережение конкурентов за счет более низких издержек.

5. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации. Предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных под его вкусы и потребности [122].

Следует отметить, что конкурентные преимущества предприятия в отрасли определяются также широтой целевого рынка. Поэтому, перед

выбором одной из общих стратегий, предприятие должно определить ряд ограничивающих факторов: ассортиментный набор продуктов, который оно будет производить, а также тип потенциальных покупателей; планируемые каналы распределения продукции; регион, в котором оно будет продавать продукцию, а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать. Выбор конкретной стратегии конкуренции существенно зависит от стратегического потенциала предприятия и возможностей расширения его ресурсов. Именно внутренняя среда предприятия во многом определяет выполнимость выбранной стратегии.

При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие.

По мнению М.Портера, разработка конкурентной стратегии заключается в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели, и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей [102].

Разработка конкурентной стратегии является составным элементом всей системы управления, которая представляет собой взаимосвязанную совокупность управленческих решений по созданию и применению конкурентных преимуществ организации.

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции.

Конкурентную стратегию организации следует разрабатывать с учетом следующих основных принципов:

- целеустремленность (ориентированность на достижение конкретных целей);
- системность (учета взаимосвязей между отдельными стратегиями)

- комплексность (учет всех факторов, которые влияют на разработку и реализацию конкурентной стратегии);
- альтернативность (возможность выбора конкурентной стратегии из нескольких);
- гибкость (способность реагировать на изменения внешней среды);
- реалистичность (определенные цели должны быть достижимыми);
- эффективность (достижение поставленных целей при использовании определенного объема ресурсов) [67].

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде алгоритма (рисунок 3).

Организационная модель формирования конкурентной стратегии предусматривает прохождение нескольких основных этапов, взаимосвязанных между собой и последовательно перетекающих из одного в другой:

1. Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
2. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
3. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней среде предприятия.
4. Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
5. Анализ выбранной стратегии.
6. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
7. Анализ результатов реализации стратегии.
8. Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.
9. Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
10. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
11. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней среде предприятия.
12. Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
13. Анализ выбранной стратегии.
14. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
15. Анализ результатов реализации стратегии.

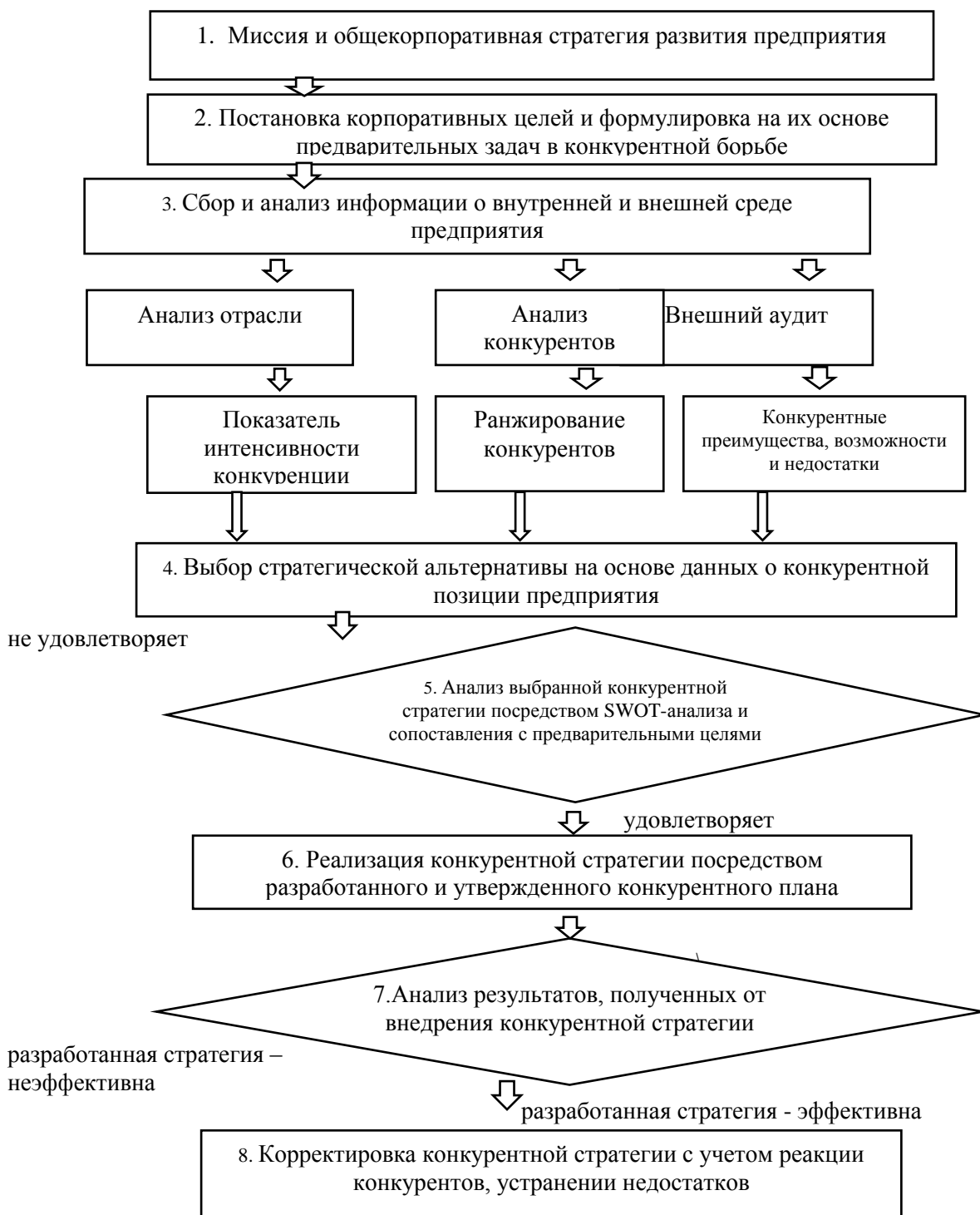


Рисунок 3. Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии

16.Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

Основная цель конкурентной стратегии заключается в формировании определенного уровня конкурентоспособности предприятия.

В зависимости от текущей рыночной позиции конкретного предприятия и стоящих перед ним производственно-хозяйственных задач, стратегическая цель может сводиться либо к росту конкурентоспособности, либо к поддержанию ее на существующем уровне. От этого в дальнейшем зависит направленность разработки конкретных управленческих приемов и методов. В любом случае цель конкурентной стратегии должна вписываться в общую систему управления, применяемую на предприятии.

Организационная модель формирования конкурентной стратегии агропромышленного предприятия предполагает оценку его конкурентоспособности в разрезе базовых групп факторов, оказывающих на нее непосредственное влияние: внешних и внутренних.

Таким образом, алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия предусматривает последовательное осуществление действий по развитию предприятия в направлении повышения его конкурентоспособности.

С.М.Клименко, Т.В.Омельяненко, Д.А.Барабась, А.С.Дуброва, А.В.Вакуленко считают, что процесс разработки и реализации конкурентной стратегии состоит из следующих этапов: определение цели, установление целей и постановка задач; анализ внешней среды; исследования внутренней среды предприятия; оценивания существующей стратегии; анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии; планирование реализации конкурентной стратегии; реализация стратегических решений [128].

Одним из важнейших этапов разработки конкурентной стратегии предприятия является его выбор, который необходимо делать на основе четко определенных критериев. Анализ научных источников свидетельствует об отсутствии единого подхода к определению количества и содержания критериев, дающих возможность оценить ту или иную стратегическую альтернативу [59].

Согласно новому толковому словарю украинского языка, критерий - это «основание для оценки, определения или классификации чего-либо; мерило, мера» [89].

Критерии стратегического выбора - это четко очерченные преимущественно объективные параметры, которым должна соответствовать принимающаяся стратегия [110].

По нашему мнению, наиболее четко критерии отбора стратегии сформулированы в [18], к ним следует отнести:

- соответствие стратегии миссии и целям предприятия;
- соответствие стратегии возможностям и угрозам внешней среды;
- соответствие стратегии внутренним возможностям предприятия, его сильным и слабым сторонам;

При выборе конкурентной стратегии альтернативных вариантов следует помнить, что стратегии для малых, средних и крупных хозяйствующих субъектов отличаются.

Стратегии малых предприятий направлены на минимизацию конкурентной борьбы с крупными и средними фирмами и на максимальное использование преимуществ малого бизнеса, особенно в плане гибкости. К основным стратегиям малых предприятий относят стратегии копирования (выпуск товара, который копирует известный марочный брендовый продукт, с целью продажи по более высоким ценам), оптимального размера (производство продукции малыми партиями, чтобы выиграть в оперативности и гибкости), участие в продукте большого предприятия (кооперация с крупным предприятием), использование преимуществ крупного предприятия (например, путем франчайзинга).

Средние предприятия могут выбрать один из четырех видов стратегии роста в зависимости от темпов их роста и темпов роста рыночной ниши, в которой функционируют предприятия: стратегии сохранения (применяется, когда размер предприятия остается практически неизменным и номенклатура продукции также изменяется достаточно медленно) стратегия выхода за пределы ниши (целесообразно применять, когда темпы роста предприятия высокие, а темпы расширения ниши умеренные - малое предприятие переходит в категорию большого с широкой номенклатурой товара); стратегия лидерства

в нише (применяют, когда предприятие имеет достаточные финансовые возможности для быстрого роста или стратегическая зона хозяйствования выбрана настолько удачно, что прибыль позволяет осуществлять быстрый рост) стратегия поиска захватчика (направленная на поиск крупной фирмы, которая согласилась осуществлять финансовую поддержку, что позволило бы среднему предприятию остаться на данном сегменте рынка).

Стратегии для крупных предприятий следует выбирать на основе анализа ключевых факторов, характеризующих их состояние с учетом результатов анализа портфеля различных видов бизнеса, а также характера и сущности реализуемых стратегий [110, 18].

Также на выбор стратегии решающее влияние оказывает состояние отрасли и конкурентная позиция в ней предприятия. Сильные предприятия должны стремиться закрепить свои лидирующие позиции и выбирать различные стратегии роста: если отрасль приходит в упадок, следует выбирать стратегию дифференциации; если же отрасль развивается - выбирать стратегию концентрированного или интегрированного роста. Слабые предприятия должны выбирать стратегии, способствующие усилению их позиций на рынке. если же такие стратегии им не под силу, данную отрасль надо оставлять, то есть выбирать стратегию сокращения.

Следует отметить, что процесс формирования и реализации конкурентной стратегии предприятия должен сопровождаться постоянным мониторингом рынка, прогнозированием внешних и внутренних факторов, анализом действий конкурентов и своевременной корректировкой стратегии в соответствии с быстрыми изменениями конкурентной среды [137, с. 35-36; 127, с. 145-146; 73].

На основе проведенного теоретического исследования можно сделать вывод, что в современных условиях для обеспечения конкурентоспособности предприятия используется все многообразие стратегических и тактических приемов маркетинга. Обеспечение конкурентоспособности - это, прежде всего философия работы в условиях рынка, ориентирующая на понимание нужд потребителя и тенденций их развития; знание поведения и возможностей

конкурентов; знание состояния и тенденций развития рынка; знание окружающей среды и ее тенденций.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия носит комплексный характер. Поэтому недооценка какого-либо фактора может привести к неудаче фирмы на рынке. Конечная цель всякого «маркетингового марафона» - победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы.

1.3 Методические подходы к формированию маркетинговой стратегии предприятия

Формирование маркетинговой стратегии предприятия - это процесс создания и практической реализации генеральной программы действий предприятия. Ее цель - эффективное размещение ресурсов для достижения целевого рынка. Предметом маркетинговой стратегии являются решения вопросов относительно того, какие продукты (стратегические пространства) должны быть освоены предприятием и каким образом это можно выполнить. При этом основными задачами при формировании маркетинговой стратегии выступают:

- 1) определение миссии и целей деятельности предприятия;
- 2) анализ внутренней среды, оценка слабых и сильных сторон предприятия;
- 3) анализ внешней среды предприятия, его рыночных возможностей и угроз со стороны рынка;
- 4) определение альтернативных вариантов реализации маркетинговой стратегии предприятия;
- 5) анализ альтернативных вариантов реализации маркетинговой стратегии;
- 6) создание условий для эффективного распределения продукции предприятия;
- 7) оценка маркетинговой деятельности предприятия и прочее.

Одним из главных этапов формирования маркетинговой стратегии предприятия есть стратегический анализ маркетинговой среды, которая представляет собой комплексное исследование факторов внешней и внутренней

среды, с целью определения основных возможностей и угроз и принятия эффективных управленческих решений.

Взаимосвязь внутренней и внешней среды можно изобразить в виде рисунка 4.

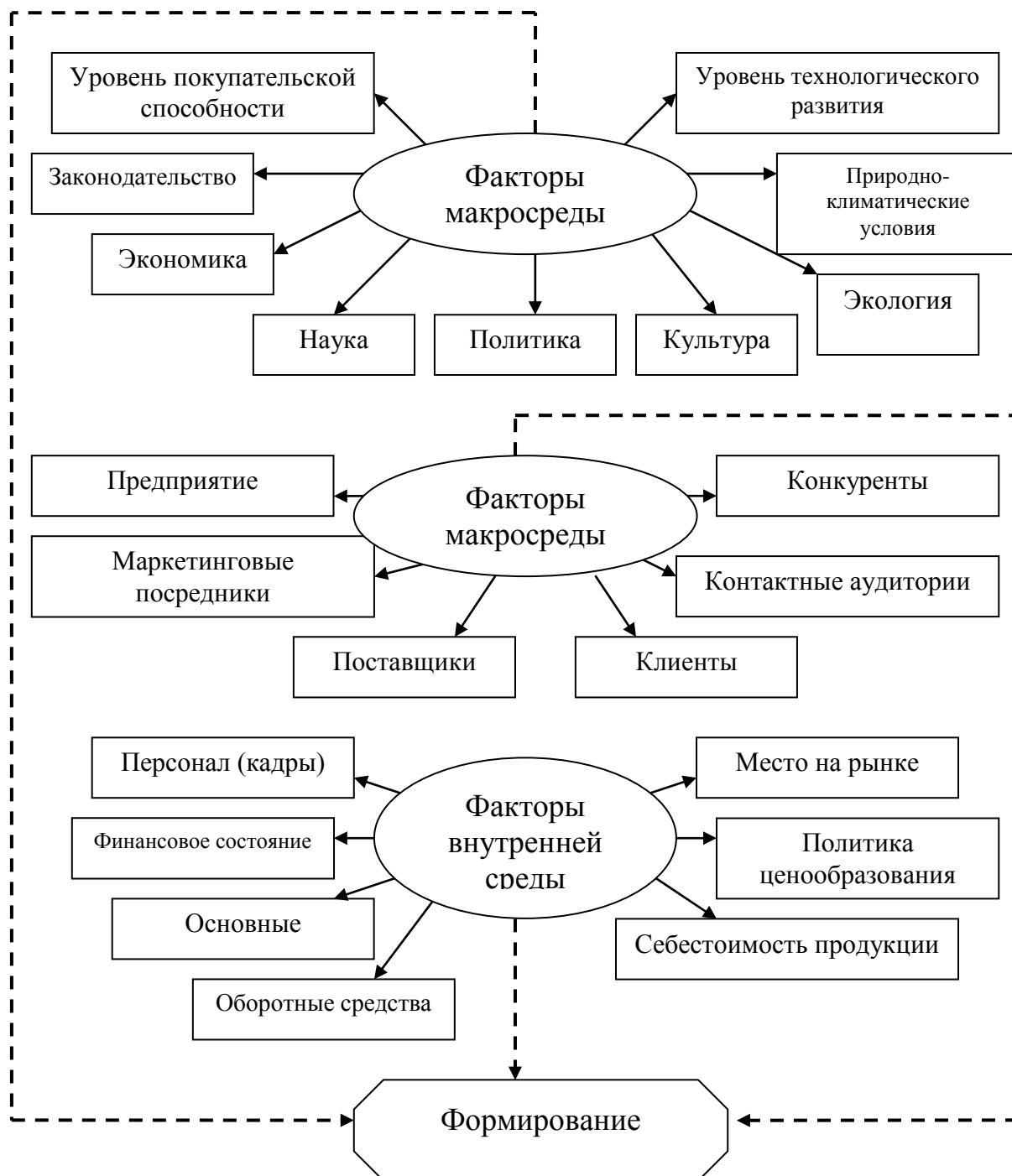


Рисунок 4. Взаимосвязь факторов, влияющих на формирование маркетинговой стратегии предприятия

Факторы внутренней среды являются ближайшими к маркетинговым стратегиям. Отдаленными являются факторы микросреды, которые влияют на формирование маркетинговых стратегий и наиболее отдаленными являются факторы макросреды.

Следует отметить, что отдаленность конкретного фактора, который влияет на маркетинговые стратегии, определяет возможности влияния руководства предприятия на него. Так, чем дальше находится тот или другой фактор, тем меньшую возможность имеет предприятие влиять на него и наоборот.

Взаимодействие всех этих факторов носит специфический характер для каждой области деятельности и для отдельного предприятия, и почти всегда меняется со временем.

В научной литературе предлагается много подходов, которые широко используются практиками современного маркетинга при осуществлении стратегического анализа маркетингового среды, среди которых самой большой популярности приобретают, так называемые матричные модели (таблица 9).

Таблица 9 - Основные характеристики матричных моделей при осуществлении стратегического анализа маркетингового среды

Цель исследования	Название матрицы	Назначение модели
Анализ внешней среды	SWOT	Оценка сильных и слабых сторон предприятия, с целью определения возможностей и угроз со стороны внешней среды
	TOWS	Оценка внешних возможностей и угроз с целью определения сильных и слабых сторон предприятия
	PEST/STEP	Оценка макрофакторов: политических, экономических, социальных и технологических с целью определения степени влияния каждого из факторов на деятельность предприятия .
	SPACE	Оценка стратегической позиции предприятия во внешней среде
	Пять сил конкуренции М.Портера	Определение конкурентной позиции предприятия и его стратегической ориентации во внешней среде
	PIMS	Оценка соответствия возможностей предприятия потребностям рынка
	BCG	Определение направлений деятельности предприятия на основе анализа темпов роста и доли рынка

	Многокритериальные матрицы: - MC -GE; - Shell-dpm; - Г. Дея; - Мак-Нейма.	Оценка привлекательности рынка и конкурентной позиции предприятия
Анализ внутренней среды	SNW	Всесторонняя оценка всех составляющих внутренней среды с целью определения одного из состояний предприятия (сильного, нейтрального или слабого) в сравнении с конкурентами

Главным преимуществом представленных моделей является простота их использования. Применение матричных моделей не нуждается в глубоких математических знаниях, что позволяет использовать их широким кругом современных руководителей и менеджеров.

Недостатки данных моделей заключаются в том, что для их построения используется, в большинстве случаев, качественная информация, которая получена экспертным путем. То есть, в анализе данных моделей присутствует субъективный фактор, который может вызвать значительные отклонения результатов анализа от реальной ситуации, которая сложилась во внешней среде. Еще одним недостатком матричных моделей является невозможность учета возможного характера внешних влияний, которые существенным образом влияют на результаты деятельности предприятия.

Одним из основных инструментов стратегического управления, которые оценивают в комплексе внутренние и внешние факторы, которые влияют на развитие компании, есть SWOT - анализ, который является начальным этапом и основой формирования маркетинговой стратегии и основывается на совокупности научных подходов: системного, ситуационного и интеграционного.

Задачами SWOT- анализа есть предоставления руководителю необходимой информации для обоснованного выбора маркетинговой стратегии с учетом дальнейших изменений во внешней и внутренней среде функционирования предприятий.

Формирование портфеля маркетинговой стратегии предприятий нужно осуществлять в следующей последовательности:

1) исследование макросреды, разработка его портфеля и выявление опасностей и возможностей;

2) исследование микросреды, разработка его портфеля и выявление опасностей и возможностей, сильных и слабых сторон;

3) разработка сведенного профиля маркетинговой среды матрицы SWOT-анализа;

4) разработка профиля и позиционирование элементов SWOT - анализа и формирования портфеля маркетинговых стратегий.

Для проведения дальнейшего исследования и оценки маркетинговой стратегии необходимо определить цель исследования и состав показателей для описания структуры экономического роста, которые отображают степень достижения целей развития, установить нормативные соотношения в росте данных показателей, то есть построить нормативные структуры показателей в зависимости от условий, выбрать нормативную структуру показателей с учетом особенностей сложной ситуации, определить фактическую структуру показателей, которые отображают реальное состояние предприятия, оценить соответствие между нормативной и фактической структурой показателей, выявить внешние и внутренние факторы, которые определяют значение фактической структуры показателей, установить степень их влияния и сделать выводы о результативности стратегий и необходимости применения корректирующих мер.

Процесс SWOT -анализа можно представить в виде схемы (рисунок 5).

Каждому предприятию необходимая собственная маркетинговая стратегия, которая бы позволила ему, с одной стороны нейтрализовать угрозы и слабые стороны, а из другой - реализовать все свои возможности и преимущества.

Для получения более детальной информации о маркетинговой деятельности предприятия можно избрать метод социально-экономического анкетирования.

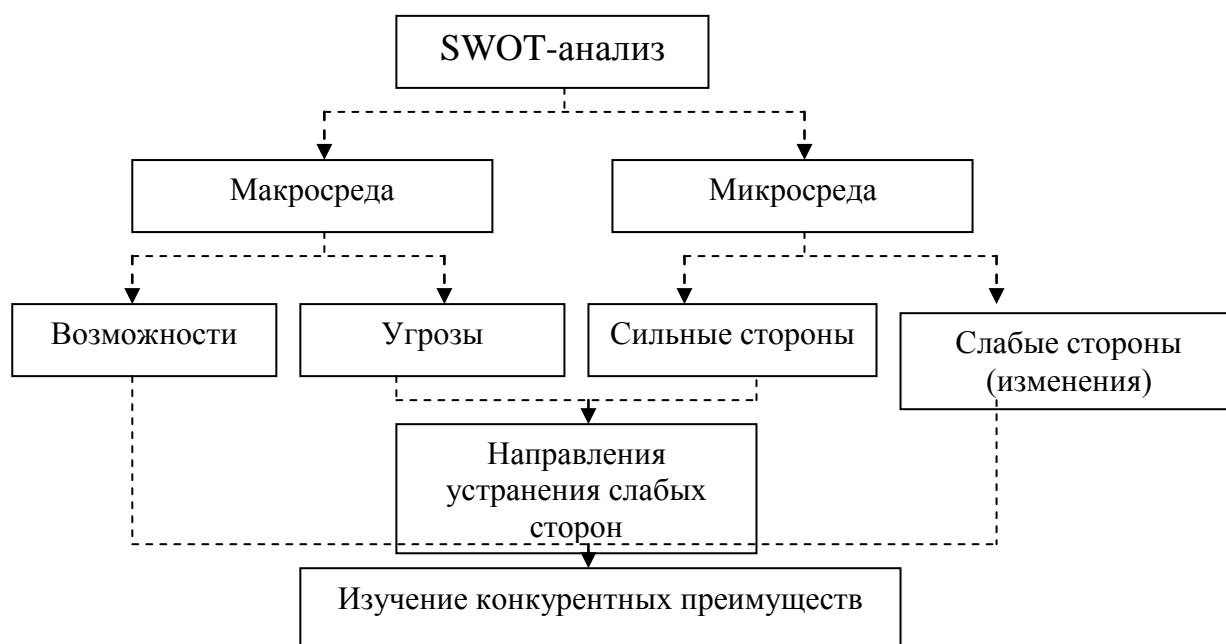


Рисунок 5. Схематическое изображение SWOT -анализа

Респондентами можно избрать работников предприятия и предложить ответить на вопросы относительно экономического состояния предприятия: как будет меняться экономическое состояние вашего предприятия, которое необходимо для повышения эффективности и уровня конкурентоспособности; какую деятельность на предприятии нужно стимулировать в первую очередь; существует ли служба маркетинга на вашем предприятии; основные требования к специалистам по маркетингу; цель маркетинговой стратегии; что даст предприятию развитие маркетинговой службы?

В процессе реализации маркетинговой стратегии возможно возникновение следующих проблем:

- неадекватность определения времени, необходимого для реализации стратегии;
- непредусмотренные факторы внешней среды;
- низкая координация действий между разными структурными подразделениями предприятия;
- снижение со временем внимания к реализации стратегии;

- расхождение имеющейся квалификации персонала с необходимой для реализации стратегии компетенцией;

- неэффективность работы имеющихся информационных систем мониторинга реализации стратегий.

Преодоление основных проблемных моментов реализации стратегий, возможно, таким образом:

1) адаптировать систему управления и организационную структуру предприятия, распределив зоны ответственности по достижению целей и принятию решений;

2) определить показатели мониторинга реализации стратегии и систем их контроля, который обеспечивает координацию действий разных подразделов;

3) скорректировать распределение ресурсов между стратегическими хозяйственными подразделениями согласно целей стратегии;

4) внедрить собственную стратегию: предприятие должно осуществлять операционную деятельность согласно запланированным этапам стратегического маркетингового планирования;

5) осуществлять текущий мониторинг и корректировку стратегии согласно сбалансированной системе показателей и стратегических планов.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Диагностика внешней и внутренней среды предприятия

Предприятие существует и функционирует во взаимосвязи с множеством факторов, в определенной маркетинговой среде.

Маркетинговая среда предприятия – совокупность внутренних и внешних факторов, влияющих на возможности и работу службы маркетинга в поддержании отношений для успешного сотрудничества.

Рассматривая структуру среды, выявляем ее элементы, то есть составляющие. Эти элементы с точки зрения влияния на предприятие являются факторами. Среда предприятия разделяют на такие группы элементов-факторов: внешняя среда (макросреда, микросреда) и внутренняя среда. Происходящие в этой среде изменения необходимо учитывать при планировании маркетинговой деятельности, поскольку они могут внести серьезные коррективы в деятельность предприятия при реализации стратегических целей.

Анализ внешней среды – процесс, предназначенный для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ее опасностей [70, с. 143].

В процессе деятельности ООО «Золотой урожай Луганск» сталкивается с рядом факторов, влияющих как на деятельность организации в целом, так и на ее отдельные подразделения:

1. Политические риски: установление предельного уровня рентабельности на хлеб массового потребления; постоянный контроль со стороны органов государственной власти за уровнем цен на хлеб; жесткие законы по отношению к предприятиям-лидерам рынка; вероятность развития военных действий в стране; неустойчивость политической власти, др.

2. Финансово-экономические риски: недостаточный уровень платежеспособности и текущих доходов значительной части населения;

нестабильность обменного курса валют; высокий уровень безработицы населения; неравномерность доходов населения, др.

3. Производственно-технологические риски: энергоемкие технологические процессы производства хлебобулочных изделий; невысокий уровень научных разработок; устаревшее оборудование, др.

4. Социальные риски: сокращение численности населения; изменения в возрастной структуре общества; изменение образа жизни населения; преобладание городского населения над сельским, т.д.

Для более полной оценки факторов макросреды ООО «Золотой урожай Луганск» проведем анализ PEST-факторов (политических, экономических, социально-культурных и технико-технологических) и оценим степень их влияния на осуществление деятельности хлебопекарных предприятий Луганской Народной Республики (таблица 10).

Проведя PEST-анализ, можно сделать вывод, что на данный момент макросреда оказывает негативное влияние на деятельность хлебопекарных предприятий ЛНР. Это объясняется нестабильной политической и экономической ситуацией в республике, которая является следствием проведения военных действий в Луганском регионе в 2014 году. Однако за период 2015-2016 гг. наблюдается стабилизация обстановки, что является положительной тенденцией, в т.ч. и для экономики.

В целом анализ PEST-факторов, проведенный на основании профиля макросреды, позволяет определить реальные угрозы и возможности внешней среды для хлебопекарных предприятий ЛНР и ООО «Золотой урожай Луганск» в частности.

Следующим шагом в процессе разработки стратегии должно стать исследование собственных (внутренних) факторов: выяснить, обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у него слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Таблица 10 – Профиль макросреды (PEST-анализ) хлебопекарных предприятий Луганской Народной Республики

Группа факторов	Фактор	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияния (Z)	Степень важности (S=X·Y·Z)
Политико-правовые	Политическая нестабильность в государстве	3	3	-1	-9
	Несовершенство и динамизм в законодательстве	3	3	-1	-9
	Неэффективность экономических реформ	3	2	-1	-6
	Несовершенство внутренней политики	3	2	-1	-6
	Несовершенство внешней политики	2	2	-1	-4
	Контроль за соблюдением антимонопольного законодательства	3	2	+1	+6
Экономические	Общая характеристика экономической ситуации	3	3	-1	-9
	Система налогообложения	3	2	-1	-6
	Инфляционные процессы	3	2	-1	-6
	Уровень безработицы	3	2	-1	-6
	Повышение цен на сырье, энергоносители	3	3	-1	-9
Социально-культурные	Демографическая ситуация	3	2	-1	-6
	Уровень жизни населения	3	3	-1	-9
	Традиции и система ценностей	2	2	+1	+4
	Активность потребителей	2	2	+1	+4
Технологические	Внедрение новых технологий	2	2	+1	+4
	Внедрение новых товаров	2	2	+1	+4
	Финансирование наукоемких отраслей	2	2	-1	-9

Внутренняя среда исследуется с помощью SNW-анализа – усовершенствованного анализа сильных и слабых сторон. SNW-анализ основан на фиксировании сильной (S), нейтральной (N) или слабой (W) позиции показателей (параметров) внутренней среды предприятия: менеджмента, маркетинга, производства, финансов, НИОКР, персонала.

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. Задача разрабатываемой стратегии – использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

Для экспертной оценки были привлечены специалисты предприятия. Результаты SNW-анализа приведены в таблице 11.

В качестве обобщения анализа маркетинговой среды (внешней и внутренней) ООО «Золотой урожай Луганск», рассмотрим их сочетание с помощью стратегического баланса (таблица 12). С помощью матрицы SWOT-анализа можно установить связь между наиболее влиятельными слабыми и сильными сторонами организации, угрозами и возможностями внешней среды

Полученные в матрице SWOT-анализа ООО «Золотой урожай Луганск» результаты являются основанием для выбора/оптимизации стратегии развития предприятия в целом и маркетинговой деятельности в частности.

В результате проведенного анализа маркетинговой среды предприятий хлебопекарной отрасли г. Луганска, ООО «Золотой урожай Луганск» в частности, можно сделать вывод, что высокая степень сложности внешней среды определяется множеством макро- (политические, экономические, демографические, технологические, др.) и микромаркетинговых факторов (поставщики, конкуренты, потребители, др.), влияние которых приходится учитывать производителям хлебобулочных изделий. Ситуацию, которая на данный момент сложилась на рынке хлебобулочных изделий ЛНР можно охарактеризовать как неопределенную. Состояние и изменения во внутренней среде ООО «Золотой урожай Луганск» во многом связаны с влиянием внешней среды.

Оценка конкурентоспособности предприятия основывается на анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей предприятия, она призвана определить потенциальные возможности предприятия и мероприятия, которые предприятие должно предпринять для обеспечения конкурентных позиций. Одним из методов оценки конкурентоспособности предприятия является методика пяти сил конкуренции М. Портера, согласно которой к основным пяти силам конкуренции относятся:

Таблица 11 – SNW-анализ ООО «Золотой урожай Луганск»

Области компетентности предприятия	Экспертная оценка		
	S	N	W
1. Менеджмент			
- уровень управленческой подготовки руководителей предприятия			+
- опыт руководителей в практической работе по управлению			+
- распределение ответственности и полномочий между руководителями		+	
- степень мотивации руководителей проекта и рядовых исполнителей		+	
- имидж предприятия в глазах общественности и персонала			+
2. Маркетинг			
- наличие понятной маркетинговой концепции		+	
- степень восприятия руководителями и работниками маркетинговой концепции	+		
- проведение маркетинговых исследований	+		
- ассортимент продукции		+	
- качество продукции			+
- рынки сбыта		+	
- стимулирование сбыта		+	
3. Производство			
- наличие производственной базы			+
- степень использования мощностей	+		
- наличие разработанной технологии производства			+
4. Финансы			
- ликвидность / платежеспособность		+	
- рентабельность	+		
- оборачиваемость		+	
- финансовая устойчивость	+		
- репутация организации как заемщика в финансовых кругах		+	
5. НИОКР			
- уровень специальных знаний коллектива		+	
- опыт внедрения научных разработок		+	
- уровень знания достижений в области функционирования предприятия		+	
- наличие финансовой и ресурсной базы	+		
6. Персонал			
- возрастной и образовательный уровень работников		+	
- умение сотрудников работать в команде		+	
- степень допуска исполнителей к принятию решений	+		
- наличие системы подбора/отбора кадров			+
- наличие системы мотивации персонала		+	
- наличие системы аттестации персонала			+
- наличие системы обучения персонала		+	

Таблица 12 – Матрица SWOT-анализа ООО «Золотой урожай Луганск»

<p>Внешняя среда</p> <p>Внутренняя среда</p>	<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - политическая стабильность; - стабилизация социально-экономического состояния; - расширение рынка сбыта, выход на новые сегменты; - расширение ассортимента изделий; - появление новых поставщиков; - ослабление позиций конкурентов; - снижение цен на сырье; - технологическое обновление производства; - повышение уровня рентабельности деятельности; - вертикальная интеграция; - повышение покупательной способности населения 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - рост цен на сырье; - сбои в поставках сырья; - изменение потребностей и покупательских предпочтений покупателей; - сокращение численности населения, изменения в возрастной структуре общества; - появление товаров-заменителей; - усиление конкуренции, появление новых производителей; - нестабильность экономической и политической ситуации; - ужесточение законодательства по регулированию уровня цен на хлеб
<p>Сильные стороны</p>	<p>Поле «СиВ»</p>	<p>Поле «СиУ»</p>
<ul style="list-style-type: none"> - компетентность в создании ценности для потребителей; - сильная рыночная позиция; - наличие торговой марки; - высокий спрос на продукцию; - отлаженная система сбыта; - высокое качество продукции; - широкий ассортимент; - обеспеченность предприятия квалифицированной рабочей силой; - экономия на масштабах производства; - уникальная технология производства; - проверенный менеджмент; - положительный имидж у потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> - рост уровня спроса на продукцию торговой марки; - разработка новой (уникальной) продукции, не производимой конкурентами; - выход на новые рынки, сегменты; - усиление позиций благодаря широкой известности торговой марки; - мощные возможности конкурентной борьбы; - совершенствование технологий производства; - прямые поставки сырья из Российской Федерации 	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение мер по усилению конкурентных позиций на рынке; - снижение издержек на производство и реализацию; - постоянный мониторинг изменений вкусов потребителей; - обновление продукции, расширение ассортимента; - использование современных подходов к выбору поставщиков; - оптимизация стратегии развития и функциональных стратегий; - большая доступность ресурсов при использовании местных ресурсных баз; - поддержание уровня сбыта на существующих рынках
<p>Слабые стороны</p>	<p>Поле «СлВ»</p>	<p>Поле «СлУ»</p>
<ul style="list-style-type: none"> - устаревшее оборудование; - недостаточное внедрение новых качественных технологий производства; - рост производственных затрат; - слабая маркетинговая деятельность; - недостаточно гибкая организационная структура управления; - отставание по количеству торговых точек фирменной сети; - нехватка средств на финансирование необходимых изменений; - убыточность 	<ul style="list-style-type: none"> - установление более рациональной структуры активов и контроль ликвидной их части; - создание службы маркетинга на предприятии; - организация рекламной кампании; - контроль издержек обращения; - привлечение финансовых ресурсов с целью обновления производственных мощностей; - внедрение нововведений с использованием имеющихся навыков и за счет знаний привлеченных специалистов; - создание системы учета и снижения затрат; - расширение собственной розничной сети 	<ul style="list-style-type: none"> - создание системы обратной связи с клиентами; - замена оборудования, периодический ремонт старого оборудования; - увеличение уставного фонда предприятия; - поддержка на предприятии инновационных разработок; - расширение каналов товародвижения; - налаживание связей с региональными поставщиками; - вливание новых инвестиций; - страхование рисков

2.2 Оценка конкурентных преимуществ предприятия

- рыночная власть потребителей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза появления товаров-заменителей;
- внутриотраслевая конкуренция;
- угроза появления новых игроков.

Для анализа внешней среды ближайшего окружения (микросреды) используется модель пяти сил Портера (рисунок 6), которая определяет уровень конкуренции и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли.

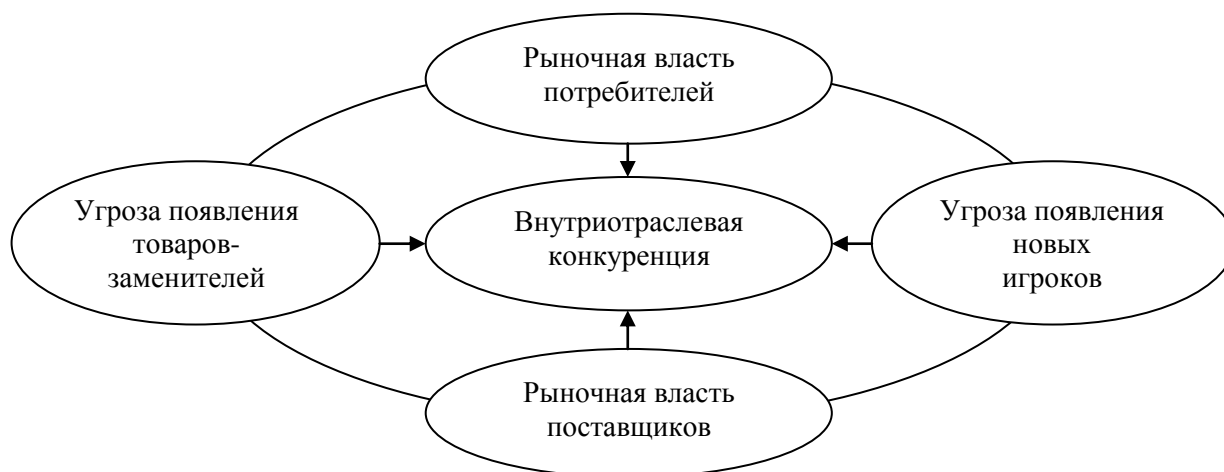


Рисунок 6. Модель «Пять сил конкуренции» М. Портера [101, с. 89]

ООО «Золотой урожай Луганск» удерживает позицию лидера на рынке хлебобулочных изделий г. Луганска за счет стабильно высокого качества продукции и широкого ассортимента изделий. Для развития своих рыночных преимуществ Общество постоянно ведет обновление ассортимента выпускаемой продукции с целью максимального соответствия потребительским предпочтениям и для более полного удовлетворения потребительского спроса.

Продукция ООО «Золотой урожай Луганск» успешно конкурирует с аналогичной продукцией других фирм. Основными конкурентами компании являются ПАО «Луганскмлын» (ТМ «Добродия»), Зимогорьевский хлебокомбинат, ООО «Селена», др. Одним из основных и быстрорастущих

конкурентов являются сети супермаркетов и фирменные магазины, специализирующиеся на изготовлении собственной выпечки.

ООО «Золотой урожай Луганск» значительно зависит от поставщиков сырья, особенно в годы неурожая, засухи и т.д. Предприятие имеет возможность сменить поставщика, если это потребуется. Сырье, используемое в производстве, не обладает уникальностью. Поставщиками пшеничной муки в 2015 году были ООО «КХП «Айдар-мука», ООО «Тайра групп Донбасс», ООО «Млин'ок». Основные поставщики другого сырья: ООО «Компания Балекс» (дрожжи прессованные); ООО «Схидконтракт» (сахар-песок); ООО «Донбасспродукты» (масло растительное, маргарин молочный, молоко сгущенное); ФЛП Макаровский И.Л. (масло сливочное); ООО «Авис» (яйцо куриное 1 категории), др. С недавних пор ООО «Золотой урожай Луганск» вышло на прямые поставки сырья из Российской Федерации без посредников. Такая экономия даст возможность не повышать цену на хлеб.

У хлебобулочных изделий есть некоторые товары-заменители, однако их удельный вес в общем объеме реализации хлеба и хлебобулочных изделий достаточно низок и не представляет серьезной угрозы. Во многом это объясняется сложившимися национальными традициями потребления хлеба. Ассортимент кондитерских изделий огромен, поэтому здесь потребитель руководствуется только своими предпочтениями.

Входной барьер на рынок хлебобулочных изделий для конкуренции с крупными хлебозаводами достаточно высок: значительные капитальные вложения и длительные сроки их окупаемости; необходимость свободных оборотных средств; затраты на разработку рецептуры новых продуктов; сложившиеся потребительские предпочтения известных сортов хлеба; высокие нормативные требования к санитарно-эпидемиологическим условиям производства и реализации хлеба и др.

Потребителем продукции ООО «Золотой урожай Луганск» является население города Луганска различных возрастных групп. Рынок хлебобулочных и кондитерских изделий достаточно стабилен.

Для определения потребности потребителей в хлебобулочной продукции в г.Луганске и выявления мнения относительно продукции ТМ «Каравай», использовалась анкета (Приложение 1), которая содержит 18 вопросов. Опросные листы содержали в основном закрытые вопросы, т.е. включающие все возможные варианты ответа. Данные, полученные при этом, легче поддаются анализу и обобщению. Включались также полузакрытые вопросы и вопросы с матрицей ответов.

В анкетировании приняли участие 200 респондентов-жителей г. Луганска разных возрастных групп, из которых знают о существовании ТМ «Каравай» 184 человека и только 16 – нет.

В ходе исследования были опрошены случайные респонденты, что обеспечило репрезентативность полученных данных. Состав опрошенных респондентов с учетом возрастной категории, пола и социального статуса представлен на рисунке 7.

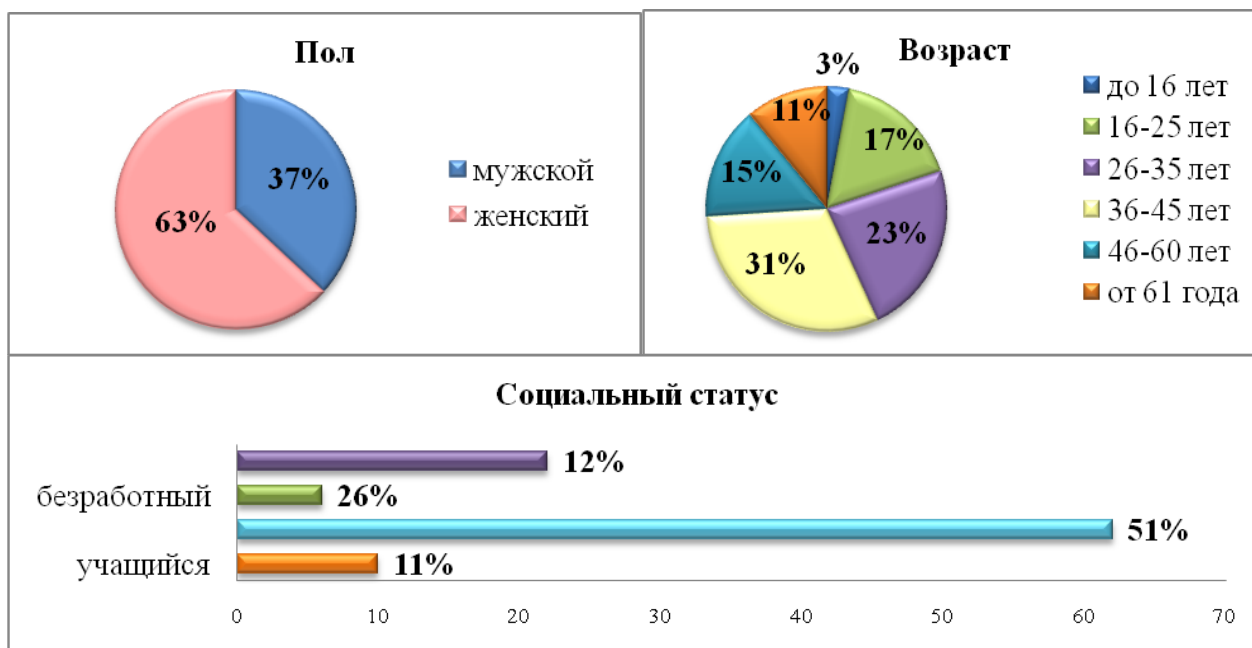


Рисунок 7. Количество респондентов с учетом пола, возраста и социального статуса

Результаты ситуационного анализа исследуемого рынка свидетельствуют о том, что одним из факторов, который влияет на потребление, а

соответственно, объемы продаж, является среднемесячный доход семьи (рисунок 8).

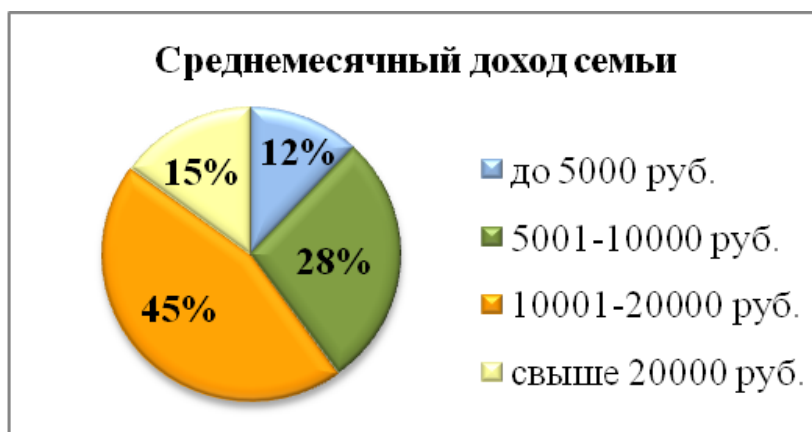


Рисунок 8. Распределение домохозяйств по уровню дохода (руб./мес.)

Среди населения г.Луганска наблюдается определенная разница в размере среднемесячного дохода одного человека (соотношение пенсия – зарплата; минимальная – максимальная зарплата), что в сочетании с количеством членов в семье и обусловило полученные результаты.

В ходе проведенного маркетингового исследования выяснилось, что данные, полученные в результате анализа обеспеченности населения г. Луганска хлебом и хлебобулочными изделиями, в целом свидетельствуют о том, что большинство потребителей (86%) оценивают насыщенность рынка хлеба как достаточную и высокую (рисунок 9).

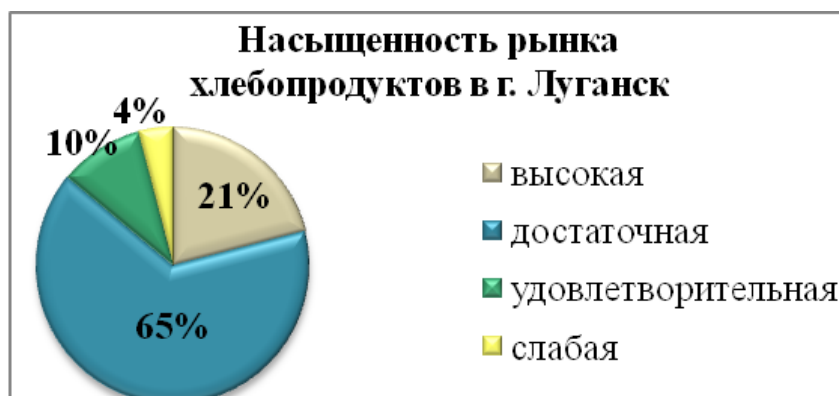


Рисунок 9. Оценка потребителями насыщенности рынка хлеба в г. Луганске

Для исследования предпочтений потребителей на рынке хлебопродуктов г. Луганска было использовано три классификационных признака: вид муки, форма хлеба (способ выпечки) и вид упаковки изделия (рисунок 10).

Полученные результаты анкетирования свидетельствуют о том, что хлебу из пшеничной муки отдают предпочтение наибольшее количество респондентов (44%); 24% – предпочитают ржаной хлеб; 23% – ржано-пшеничный хлеб и для 9% потребителей вид муки не имеет значения.

В зависимости от способа выпечки (формы изделия) наиболее предпочтительным для респондентов оказался подовый (круглый) хлеб (38% ответов); ненамного уступает ему хлеб формовой («кирпичик»), о чем свидетельствует 29% ответов; 18% опрошенных предпочитают батоны и для 15% форма изделия не имеет значения.

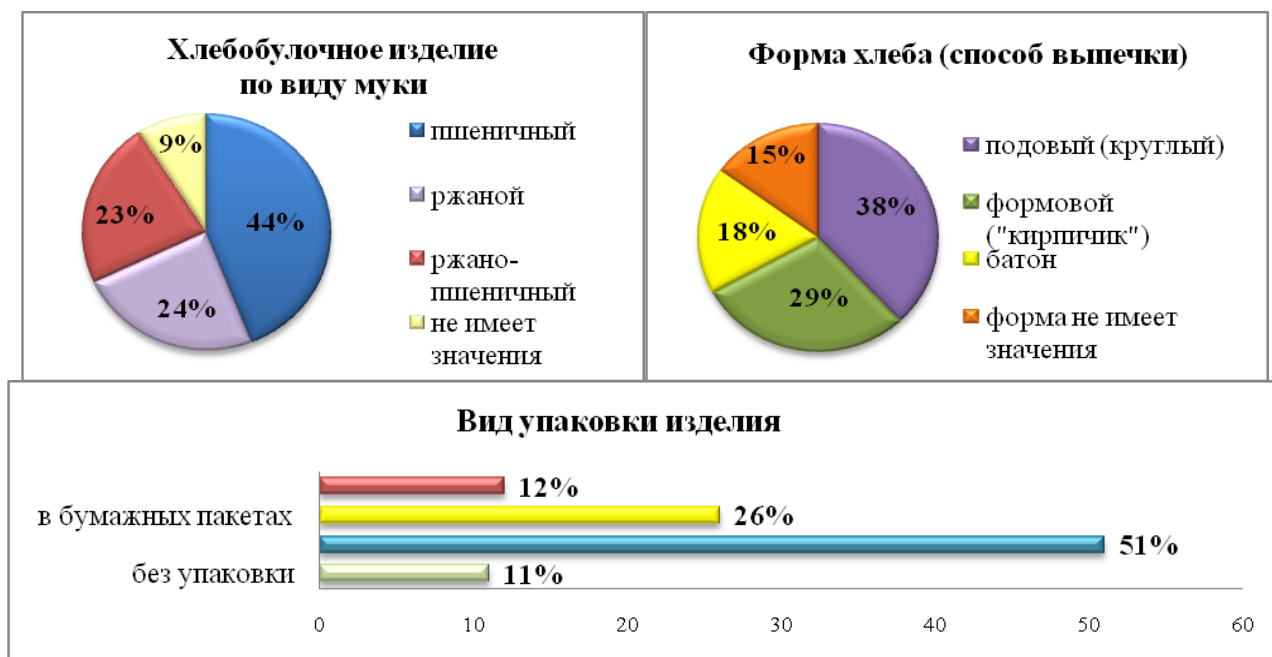


Рисунок 10. Распределение потребителей по предпочтению хлебобулочных изделий в зависимости от вида муки, способа выпечки и вида упаковки

Что касается упаковки изделия, то, как отметило большинство потребителей хлебобулочных изделий (51%), наиболее предпочтительной для них является полиэтиленовая упаковка; на втором месте по предпочтениям оказалась упаковка в бумажные пакеты (выбор 26% респондентов) и

приблизительно одинаково распределились мнения респондентов по вариантам ответов «без упаковки» (11%) и «вид упаковки не имеет значения» (12%).

Для определения частоты покупки хлеба и предпочтительного места приобретения данного вида продукции нами были предложены соответствующие вопросы. Полученные результаты представлены на рисунке 11.

Результаты анализа частоты осуществления покупки хлеба (рисунок 11) свидетельствуют о том, что приблизительно одинаковое количество опрошенных потребителей покупают хлеб ежедневно (41%) и один раз в два дня (39%). 17% респондентов ответили, что покупают хлеб один раз в три дня, и 3% предложили свой вариант ответа («один раз в неделю»; «по-разному»; «редко»).

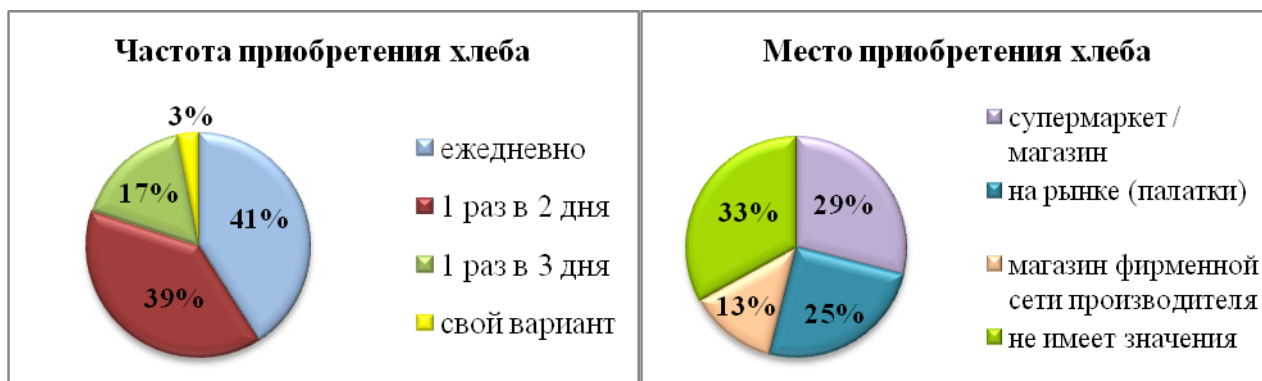


Рисунок 11. Распределение потребителей по частоте приобретения хлеба и месту его покупки

Место приобретения хлеба не имеет значения для 33% опрошенных потребителей, 29% чаще всего покупают хлеб в супермаркетах и магазинах, 25% – на рынке, и 13% респондентов ответили, что предпочитают покупать хлеб в магазинах фирменной сети производителя.

Проводя маркетинговые исследования, необходимо отметить, что проблема качества хлебобулочных изделий является одной из первоочередных еще и потому, что хлеб является особым видом продукта питания.

Для более точной оценки покупательских предпочтений, определяющих выбор хлеба, был предложен вопрос анкеты, где респондентам необходимо было оценить предложенные критерии качества продукта по пятибалльной системе, т.е. установить, на какие характеристики они больше всего обращают внимание при выборе хлеба. На рисунке 12 приведен рейтинг критериев по значению средневзвешенной оценки.

Таким образом, наиболее значимыми критериями выбора хлеба у покупателей г. Луганска являются: свежесть хлеба (1-е место, средний балл – 4,64 из 5-ти возможных); вкус (2-е место, средний балл 4,33); цена продукта (3-е место, средний балл 3,84). Несколько менее важными критериями при оценке критериев выбора хлеба для покупателя являются «упаковка» изделия и «торговая марка».



Рисунок 12. Средняя оценка потребителями значимости характеристик хлебобулочной продукции

Результаты выявления предпочтений потребителей относительно продукции определенных торговых марок производителей хлебобулочной продукции в г. Луганске (рисунок 13) показали, что два производителя имеют примерно равные позиции: ТМ «Каравай» (28% ответов респондентов) и ТМ «Добродия» (26% ответов). Приблизительно четвертая часть опрошенных отметили, что для них торговая марка не имеет значения. 4% респондентов

предложили «свой вариант» ответа – это хлебобулочная продукция мини-пекарен, домашний хлеб.



Рисунок 13. Распределение потребителей по приверженности к торговым маркам производителей хлеба в г. Луганске

Проведем оценку отдельных характеристик продукции данной торговой марки. Для этого предложен вопрос анкеты, где респондентам необходимо было оценить предложенные критерии оценки продукции ТМ «Каравай» по пятибалльной шкале, т.е. установить, какие характеристики их устраивают / устраивают в неполной мере / не устраивают. На рисунке 14 приведен рейтинг характеристик по значению средневзвешенной оценки.



Рисунок 14. Средняя оценка потребителями характеристик хлебобулочной продукции ТМ «Каравай»

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в целом потребители довольны характеристиками продукции ТМ «Каравай». Наибольшие средние баллы получили такие позиции как «свежесть» хлебобулочной продукции (4,43

балла из 5-ти возможных) и «вкус» (4,31 из 5-ти баллов). Несколько уступают по оценке респондентами такие характеристики продукции, как ассортимент (4,02 балла), цена (3,98 балла) и упаковка (3,96 балла).

Таким образом, маркетинговое исследование показало, что в настоящее время потребитель хлеба и хлебобулочных изделий в г. Луганске стремится покупать высококачественные изделия широкого ассортимента по доступной цене, не обращая внимания на производителя. Продукция ТМ «Каравай» является известной широкому кругу потребителей и оценена достаточно хорошо.

Особое место при диагностике микросреды отводится анализу конкурентной среды предприятия.

Конкурентная среда предприятия – это субъекты конкурентной борьбы (конкуренты) и их действия по обеспечению собственных интересов, в результате чего формируются определенные условия деятельности предприятия. В каждой отрасли формируется собственная конкурентная среда.

Структура рынка хлебобулочных изделий в г. Луганске по производителям представлена на рисунке 15.

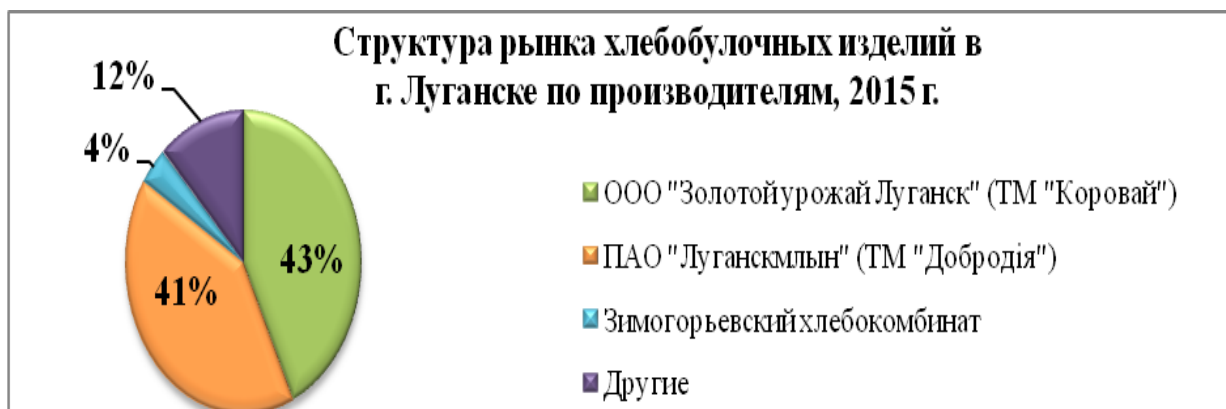


Рисунок 15. Структура рынка хлебобулочных изделий в г. Луганске по производителям

Проведем анализ конкурентоспособности ООО «Золотой урожай Луганск» (ТМ «Коровай»). Характеристику основных конкурентов исследуемого

предприятия на рынке хлебобулочных изделий г. Луганска представим в таблице 13.

Отметим, что нецелесообразно сравнивать между собой крупные, средние и малые предприятия, поскольку проведенное маркетинговое исследование может не принести ожидаемых результатов. Поэтому сравнительный анализ осуществляется по отношению к крупному конкуренту ООО «Золотой урожай Луганск» – ПАО «Луганскмлын» (ТМ «Добродия»).

Таблица 13 – Основные конкуренты ООО «Золотой урожай Луганск» на рынке хлебобулочных изделий в г. Луганске

Наименование	Характеристика
ПАО «Луганскмлын» (ТМ «Добродия»), г. Луганск, ЛНР	ПАО «Луганскмлын» - крупнейший производитель продукции в широком ассортименте муки, крупы, хлопьев, смесей злаковых культур, мюслей, хлеба и хлебобулочных изделий, комбикормов. ПАО «Луганскмлын» – обладатель многочисленных национальных и международных наград: «100 кращїх товарів України», «Кращїй вітчизняний товар року», «Експортер року», др. Вся продукция предприятия выпускается под Золотой торговой маркой «Добродия». Продукция ТМ «Добродия» сертифицирована согласно требованиям Международных стандартов качества ISO 9001:2008 и безопасности пищевых продуктов ISO 22000:2005 (НАССР)
ООО «Селена», г. Петровское, ЛНР	Производитель хлеба и хлебобулочных изделий, кондитерских изделий недлительного хранения
Зимогорьевский хлебокомбинат, г. Зимогорье, ЛНР	Производитель хлеба и хлебобулочных изделий

Исходя из системного подхода к управлению и для более точного представления об уровне конкурентоспособности предприятия, произведем оценку общих позиций факторов, которые в первую очередь влияют на конкурентоспособность каждого предприятия (таблица 14).

Для этого оценим каждый фактор по 3-балльной шкале: 1 балл – низкий уровень развития; 2 балла – средний уровень развития; 3 балла – высокий уровень развития.

Таблица 14 – Анализ конкурентоспособности ООО «Золотой урожай Луганск»

Показатели	Исследуемое предприятие (ООО «Золотой урожай Луганск, ТМ «Каравай»)	Конкурент (ПАО «Луганскмлын», ТМ «Добродия»)
Менеджмент предприятия	3	3
Производственные мощности	3	2
Объем реализации	3	3
Устойчивость финансовых отношений	1	2
Ассортимент товаров	3	3
Качество	3	3
Цена	3	3
Клиентура	3	3
Сырьевая база	2	3
Организация сбыта	2	3
Организация стимулирования продаж	2	3
Итого	28	31

На основе данных таблицы 14 можно сделать вывод, что ООО «Золотой урожай Луганск» имеет достаточно высокую конкурентную позицию, но все же несколько уступает своему главному конкуренту ПАО «Луганскмлын» по позициям: организация сбыта, организация стимулирования продаж, сырьевая база и устойчивость финансовых отношений.

В качестве корректирующей меры ООО «Золотой урожай Луганск» может быть предложено, в т. ч., расширение фирменной сети магазинов ТМ «Каравай». На данный момент на территории г. Луганска работают 25 торговых точек ТМ «Каравай» и 85 – ТМ «Добродия». Фирменные пункты реализации продукции позволят: представить весь ассортимент изделий предприятия; сформировать имидж торговой марки; увеличить прибыль за счет торговой надбавки; повысить оборачиваемость оборотных средств, др.

В качестве необходимого мероприятия по завоеванию покупателей для ООО «Золотой урожай Луганск» может быть предложено расширение фирменной сети магазинов ТМ «Каравай». В настоящее время на территории г. Луганска и республики работают 25 торговых точек ТМ «Каравай» и 85 – ТМ «Добродия».

Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на концепции ценностной цепи Майкла Портера, предполагает оценку с использованием ценностных действий внутри фирмы.

Это обусловлено: во-первых, универсальностью концепции ценностной цепи, возможностью ее применения в любой отрасли народного хозяйства; во-вторых, построение ценностной цепи фирмы позволяет увидеть существующие и потенциальные источники конкурентного преимущества; в-третьих, ценностная цепь наглядно достоинства и недостатки, исследуемого предприятия, а также позволяет определить рейтинг каждого ценностного блока [63, с. 185].

Положительным моментом данной методики является возможность доработки данной методики под нужды конкретного предприятия или отрасли. Это объясняется тем, что при составлении общей методики, есть возможность учесть все источники конкурентного преимущества, характерные для каждой фирмы и (или) отрасли [64, с. 258].

Проанализируем основную деятельность ООО «Золотой урожай Луганск» по данным, полученным при проведении экспертного опроса среди специалистов предприятия (таблицы 15, 16, 17, 18).

В ходе анализа входящей логистики, данный вид деятельности был оценен на 3,6 балла (таблица 15). Эффективность обработки грузов не высокая, т.к. предприятие не обеспечено всем специальным оборудованием. Система доставки «точно в срок» используется на достаточном уровне. Доставка товара организована на высоком уровне, т.к. предприятие всегда доставляет продукцию согласно установленным условиям.

Складской персонал регулярно проходит необходимое обучение, однако количество персонала недостаточно для эффективной деятельности.

Показатель конкурента выше на 0,2 балла за счет более эффективной обработки грузов и экономии за счет больших закупок.

Таблица 15 – Анализ входящей логистики в ООО «Золотой урожай Луганск» и ПАО «Луганскмлын» в 2015 г.

Ценностное действие	Оценка (1–5)	
	ООО «Золотой урожай Луганск», ТМ «Каравай»	ПАО «Луганскмлын», ТМ «Добродия»
Эффективность обработки грузов (учитывается обеспеченность специальным оборудованием, навыки персонала)	3	4
Использование системы доставки сырья и материалов "точно в срок" (используется, не используется, используется частично)	4	4
Размер затрат на хранение продукции	4	3
Размер запасов (оптимальный, перерасход, недостаточный)	4	4
Условия доставки товара отвечают требованиям конкурентной стратегии (сроки, скорость, стоимость)	4	4
Большие объемы закупок позволяют экономить на затратах	2	3
Квалификация складского персонала	4	4
Оценка взаимоотношений с поставщиками	4	4
Месторасположение складов	4	4
Количество персонала	3	4
Итоговая средняя оценка	3,6	3,8

Основная деятельность была оценена в 2,87 балла (таблица 16). Такая оценка была дана вследствие недостаточного технического и технологического уровня предприятия. Размер производственных затрат может быть снижен с помощью соответствующих мероприятий. Требуется провести работу над составлением и внедрением программы по повышению качества продукции и развитию производства.

Таблица 16 – Анализ производства в ООО «Золотой урожай Луганск» и ПАО «Луганскмлын» в 2015 г.

Ценностное действие	Оценка (1–5)	
	ООО «Золотой урожай Луганск», ТМ «Каравай»	ПАО «Луганскмлын», ТМ «Добродия»
Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов)	2	4
Применяемая технология производства (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая)	2	3
Уровень квалификации работников	4	4
Размер объема производства (относительно объема рынка)	3	5
Численность работников	3	4
Качество производимой продукции	4	4
Срок хранения по сравнению с конкурентом	4	5
Соответствуют ли цели руководителей и цели фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично)	4	4
Оценка производственных нововведений в фирме (количество, качество, объем инвестиций)	2	4
Наличие плана развития производства (не имеется, имеется, как выполняется)	2	3
Наличие программы повышения качества продукции	2	3
Способность производства перестраиваться на другие типы продукции	3	3
Соответствие упаковки требованиям потребителей	2	3
Дизайн продукции (насколько он соответствует современным вкусам потребителей, продукция узнаваема)	3	3
Размер производственных затрат (оптимальны, могут быть снижены, высокие)	3	1
Итоговая средняя оценка	2,87	3,53

Средняя оценка в ПАО «Луганскмлын» составила 3,53 балла, преимущественно за счет более высокого технологического уровня.

Таблица 17 – Анализ исходящей логистики в ООО «Золотой урожай Луганск» и ПАО «Луганскмлын» в 2015 г.

Ценностное действие	Оценка (1–5)	
	ООО «Золотой урожай Луганск», ТМ «Каравай»)	ПАО «Луганскмлын», ТМ «Добродия»)
1. Обеспеченность фирмы складами готовой продукции	4	4
2. Условия хранения готовой продукции	4	4
3. Затраты на хранение готовой продукции	3	3
4. Оборудование складов	3	4
5. Численность складского персонала	3	4
6. Отсутствие затоваривания	3	3
7. Отношения с покупателями	4	4
8. Физическое распространение товара по каналам распределения	4	4
9. Применение отгрузки «с колес»	4	4
10. Потери продукции при хранении и транспортировке(минимальные, большие, могут быть снижены)	4	4
11. Итоговая средняя оценка	3,6	3,8

В ходе анализа исходящей логистики предприятия (таблица 17), были сделаны выводы, что ООО «Золотой урожай Луганск» достаточно обеспечено складами готовой продукции, а условия хранения отвечают нормам. Однако оборудование складов требует обновления, а численность складского персонала недостаточна для эффективной деятельности. Применение отгрузки «с колес» позволяет экономить на затратах по хранению продукции. Потери продукции при хранении и транспортировке минимальны. Показатель предприятия–конкурента составил 3,8 балла, т.к. имеет лучшее оборудование складов и достаточную численность складского персонала.

Проанализировав маркетинговую деятельность предприятия, средняя оценка составила 3,47 (таблица 18). В ООО «Золотой урожай Луганск» работает отдел маркетинга, квалификация работников которого высока. Четко определен потребитель, на которого ориентирована фирма.

Таблица 18 – Анализ маркетинга и продаж в ООО «Золотой урожай Луганск» и ПАО «Луганскмлын» в 2015 г.

Ценностное действие	Оценка (1–5)	
	ООО «Золотой урожай Луганск», ТМ «Каравай»)	ПАО «Луганскмлын», ТМ «Добродия»)
Знания и опыт фирмы в области маркетинга	4	5
Квалификация работников отделов маркетинга и сбыта	5	4
Проведение маркетинговых исследований (их качество, системность, использование результатов)	3	4
Знание своего покупателя (половозрастной состав, уровень доходов и др.)	4	4
Осведомленность покупателей о достоинствах продукции фирмы	3	4
Объем рекламы (ниже, одинаков или выше чем у конкурентов)	3	4
Исследование изменений в рыночной доле	3	3
Эффективность каналов распределения продукции	4	5
Цены на продукцию (ниже, одинаковы или выше чем у конкурентов)	4	3
Предоставление скидок клиентам (в виде купонов или в определенные дни)	2	2
Наличие фирмы программа маркетинга (существует, не существует, не явно)	4	4
Образ фирмы и ее продуктов	4	5
Известность и популярность торговой марки (в сравнении с конкурентами)	3	5
Проведение мероприятий по стимулированию сбыта (лотереи, распродажи, продажи в рассрочку)	2	2
Обратная связь с потребителем	4	3
Итоговая средняя оценка	3,47	3,8

Сочетание использования канала сбыта нулевого уровня и одноуровневого канала способствует уменьшению затрат на посредников и сохранение контроля над продажей товаров, а также расширению рынков сбыта и увеличению объемов продаж.

Цены на продукцию ниже, чем у основного конкурента. Однако объем рекламы предприятия недостаточен, мероприятия по стимулированию сбыта не проводятся. Показатель ПАО «Луганскмлын» выше на 0,33 балла, т.к. предприятие более известно и опытно в области маркетинга, проводятся маркетинговые исследования, а каналы распределения продукции эффективны.

Проанализируем вспомогательную деятельность ООО «Золотой урожай Луганск» с помощью данных, полученных при проведении экспертного опроса среди специалистов предприятия (таблицы 19, 20, 21, 22).

Таблица 19 – Анализ организации снабжения в ООО «Золотой урожай Луганск» и ПАО «Луганскмлын» в 2015 г.

	Оценка (1–5)	
	Ценностное действие	ПАО «Луганскмлын», ТМ «Добродия»
Надежность системы доставки входного сырья	4	4
Качество сырья	5	5
Расположение складов	4	4
Доставка продукции клиентам минимизирует затраты	4	5
Итоговая средняя оценка	4,25	4,33

В ходе проведения анализа организации снабжения в ООО «Золотой урожай Луганск», средняя оценка составила 4,17 балла (таблица 19). Качество сырья и материалов высокое, т.к. у предприятия надежные и проверенные поставщики. Доставка продукции обеспечивает минимизацию затрат на посредников. Система доставки входного сырья надежна и организована на достаточном уровне, что обеспечивает удовлетворительное функционирование системы в определенных условиях. Средний балл ПАО «Луганскмлын» выше на 0,08 за счет менее затратной доставки продукции.

Проанализировав развитие технологий в исследуемом предприятии (таблица 20), необходимо сделать вывод о низком технологическом уровне. Недостаточно развита технология обеспечения уникальных качеств товара.

Инновационная деятельность слабо развита, патенты отсутствуют, вследствие чего данный вид вспомогательной деятельности ООО «Золотой урожай Луганск»» был оценен на 2,57 балла. Средняя оценка ПАО «Луганскмлын» больше на один балл, т.к. имеет более развитые технологии и специальные программы для обеспечения продаж.

Таблица 20 – Анализ развития технологий в ООО «Золотой урожай Луганск» и ПАО «Луганскмлын» в 2015 г.

Ценностное действие	Оценка (1–5)	
	ООО «Золотой урожай Луганск», ТМ «Каравай»	ПАО «Луганскмлын», ТМ «Добродия»
Технология обеспечивает уникальные качества продукции	2	3
Технология хранения и транспортировки	3	4
Количество патентов	1	2
Технология обеспечения качества	3	4
Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж	3	4
Технология исследования рынка	3	4
Итоговая средняя оценка	2,5	3,5

В ходе исследования управления персоналом в ООО «Золотой урожай Луганск» (таблица 21), были сделаны следующие выводы: персонал обладает необходимыми знаниями и навыками, регулярно проходит повышение квалификации.

Предприятие обладает эффективной кадровой политикой. Однако наблюдается текучесть кадров, особенно работников, занятых в логистической деятельности. Так же в организации работают высококвалифицированные инженеры и ученые. Показатель в ПАО «Луганскмлын» составил 3,8 балла, что на 0,2 балла выше средней оценки ООО «Золотой урожай Луганск», т.к. у предприятия–конкурента не выявлена текучесть кадров.

Таблица 21 – Анализ управления персоналом в ООО «Золотой урожай Луганск» и ПАО «Луганскмлын» в 2015 г.

Ценностное действие	Оценка (1–5)	
	ООО «Золотой урожай Луганск», ТМ «Каравай»	ПАО «Луганскмлын», ТМ «Добродия»
Квалификация персонала	5	4
Наличие программы переобучения	4	4
Стабильная политика в области управления персоналом	5	4
Текучесть кадров	2	4
Наличие высококвалифицированных инженеров и ученых	4	3
Итоговая средняя оценка	4	3,8

В ходе анализа инфраструктуры ООО «Золотой урожай Луганск» (таблица 22), данный вид деятельности предприятия был оценен в 3,3 балла. Организация имеет высокий уровень банкротства, наблюдается тенденция к снижению убытков. Организационная структура, которая является линейно–функциональной, позволяет предприятию эффективно действовать в рыночных условиях хозяйствования. Показатель ПАО «Луганскмлын» имеет аналогичный показатель, т.к. финансовая устойчивость высокая, организационная структура менее эффективна (отсутствие налаженных связей между отделами, сложность процесса принятия решений и их реализации).

Далее следует сделать выводы по ценностным блокам, структурировав их в отдельной таблице. Необходимо проанализировать и выделить неэффективно функционирующие блоки и ценностные действия, которые определяют лицо компании. ее конкурентные преимущества (таблица 23).

Анализ ценностных блоков предприятия (таблица 23) показал, что главными проблемами ООО «Золотой урожай Луганск» являются низкий технико-технологический уровень, который влияет на производство продукции, повышая материальные затраты; неразвитость инновационной политики;

необходимость повышения качества продукции; низкий уровень использования маркетинговых мероприятий, направленных на привлечение новых потребителей продукции.

Таблица 22 – Анализ инфраструктуры ООО «Золотой урожай Луганск» и ПАО «Луганскмлын» в 2015 г.

Ценностное действие	Оценка (1–5)	
	ООО «Золотой урожай Луганск», ТМ «Каравай»	ПАО «Луганскмлын», ТМ «Добродия»
Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением	3	4
Эффективность внутрифирменных связей	4	3
Имидж фирмы	4	4
Значения коэффициентов финансовой устойчивости (соответствуют норме, выше, намного выше, банкротство)	1	2
Организационная структура фирмы	4	3
Квалификация высшего менеджмента	4	4
Итоговая средняя оценка	3,3	3,3

Однако сильными сторонами предприятия является более низкая себестоимость продукции по сравнению с конкурентом, эффективное управление персоналом, высокоорганизованная логистическая служба предприятия. ООО «Золотой урожай Луганск» обладает потенциалом для развития своих конкурентных преимуществ и преобразования своих слабостей в сильные стороны.

Для этого необходимо поддерживать низкие затраты предприятия (лидерство на основе затрат), необходимо провести мероприятия по повышению технологического уровня предприятия, внедрить новое оборудование в производство; внедрить систему управления качеством на основе международного стандарта ISO 9001.

Таблица 23 – Оценка конкурентоспособности по ценностным блокам ООО «Золотой урожай Луганск» и ПАО «Луганскмлын» в 2015 г.

Ценностный блок	Средний балл	
	ООО «Золотой урожай Луганск», ТМ «Каравай»	ПАО «Луганскмлын», ТМ «Добродия»
Входящая логистика	3,6	3,8
Производство	2,87	3,53
Исходящая логистика	3,6	3,8
Маркетинг и продажи	3,43	3,8
Итоговый средний балл по основной деятельности	3,37	3,73
Снабжение	4,25	4,33
Развитие технологии	2,5	3,5
Управление персоналом	4	3,8
Инфраструктура	3,3	3,3
Средняя оценка фирмы	3,44	3,73

2.3 Анализ маркетинговой деятельности агропромышленного предприятия

Согласно современной концепции маркетинга деятельность перерабатывающих предприятий должна основываться знании потребностей целевого рынка и потребительского спроса, оценке и учете всех условий производства и сбыта в ближайшее время и на перспективу. Составляющие элементы маркетинговой деятельности перерабатывающего предприятия в своей основе аналогичны маркетинговым составляющим на других предприятиях: комплекс маркетинга, функции маркетинга и управление системой маркетинговой деятельности [120, с. 134].

В зависимости от условий окружающей бизнес-среды и намерений предприятия концепцию организации маркетинга в ООО «Золотой урожай Луганск» можно охарактеризовать как современную схему управления маркетингом, которая предполагает, что выполнение маркетинговых и сбытовых функций объединяют в единый комплекс под руководством

заместителя директора по развитию продаж, а к выполнению маркетинговых функций привлекаются подотчетные ему отделы (отдел заказов, отдел прямых продаж) и другие отделы предприятия.

На предприятии отсутствует отдел маркетинга, работает один специалист-маркетолог, который непосредственно реализует аналитическую функцию маркетинга, а именно занимается анализом и оценкой требований покупателей к качеству и потребительским свойствам продукции, реализацией коммуникационной политики и т.п.

Оценим выполнение отдельных функций маркетинга и функций управления маркетингом с помощью экспертной оценки.

С целью оценки эффективности управления маркетингом в ООО «Золотой урожай Луганск» была использована анкета «Оценка эффективности маркетинговой деятельности» (по Ф. Котлеру) (Приложение 3). Анкета содержит 15 вопросов, по которым оценивается выполнение функций маркетинга по следующим направлениям: философия ориентации на потребителей, интегрированная организация маркетинга, адекватность маркетинговой информации, стратегическая ориентация, эффективность управления. Каждый вопрос имеет 3 три варианта ответа, которые оцениваются в баллах: за ответ А – 0 баллов, Б – 1 балл, В – 2 балла. Итоговая сумма будет находиться в диапазоне от 0 до 30 баллов.

При определении уровня эффективности маркетинговой деятельности рекомендуется пользоваться следующей шкалой: 0-5 баллов – отсутствует какая-либо эффективность; 6-10 – низкий уровень эффективности; 11-15 – удовлетворительный уровень эффективности; 16-20 – хороший; 21-25 – очень хороший; 26-30 – высокий.

В качестве экспертов оценки эффективности маркетинга на исследуемом предприятии выступили специалисты ООО «Золотой урожай Луганск». В таблице 24 приведены ответы на вопросы анкеты и соответствующие им баллы.

По результатам проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы: эффективность маркетинга на исследуемом предприятии имеет

удовлетворительный уровень, о чем свидетельствует полученная общая оценка 12 баллов.

В маркетинговой деятельности ООО «Золотой урожай Луганск» наиболее развито направление «философия ориентации на потребителей», а наиболее низкий уровень эффективности имеет «стратегическая ориентация» маркетинга. Это свидетельствует о том, что для эффективной работы недостаточно реализовывать отдельные функции маркетинга: основа эффективного управления на предприятии заключается в тщательно разработанной маркетинговой стратегии и реализации этой стратегии в оперативной работе предприятия на рынке.

Таблица 24 – Результаты анкетирования «Оценка эффективности маркетинговой деятельности» в ООО «Золотой урожай Луганск»

№ вопроса	Ответ	Оценка
Философия ориентации на потребителей		
1	В	2
2	Б	1
3	Б	1
Интегрированная организация маркетинга		
4	Б	1
5	А	0
6	Б	1
Адекватность маркетинговой информации		
7	Б	1
8	Б	1
9	А	0
Стратегическая ориентация		
10	А	0
11	А	0
12	Б	1
Эффективность управления		
13	Б	1
14	Б	1
15	Б	1
Общая оценка		12

В маркетинговой деятельности предприятия особо важное место занимает торговая марка. Торговая марка – это наименование, термин, знак, символ или комбинация данных понятий, предназначенные для выделения товаров или услуг продавца или групп продавцов и отделения их от товаров или услуг конкурентов. Товарный знак регистрируется в государственных учреждениях и пользуется правовой защитой. Он защищает исключительные права изготовителя-продавца на пользование маркой [76, с. 168].

Основными требованиями торговой марки являются индивидуальность, простота, узнаваемость, привлекательность для потребителей.

ООО «Золотой урожай Луганск» выпускает продукцию под зарегистрированной торговой маркой «Каравай» (свидетельство о регистрации выдано Государственным департаментом интеллектуальной собственности Украины, свидетельства № 15775 и 15776 от 15.09.2000 г.) [104].

По виду торговая марка – комбинированная, так как содержит в себе графические и буквенные элементы. Логотип представлен на рисунке 16.



Рисунок 16. Логотип ТМ «Каравай» (ООО «Золотой урожай Луганск»)

В целом логотип изображен в виде круга как символа солнца, бесконечности, вечности, совершенства. Синий цвет в палитре логотипа успокаивает и в то же время несет посыл уверенности и успеха; символизирует авторитет, спокойствие, лояльность, признание, честь, доверие и даже силу. Главное изображение – ласточка, которая выступает как вестница весны и возрождения с символом жизни – пшеничным колоском.

Проанализируем маркетинговую деятельность ООО «Золотой урожай Луганск», опираясь на концепцию маркетинга 4Р.

ООО «Золотой урожай Луганск» специализируется на производстве хлебобулочных изделий и мягких кондитерских изделий: тортов, пирожных, а также печенья, пряников и т.д.

Хлебобулочная продукция как товар имеет свои специфические особенности, которые представлены на рисунке 17.

Обширный ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий ТМ «Каравай» можно разделить на следующие группы:

- 1) по виду и сорту муки: хлеб ржаной («Московский»), пшеничный («Успенский новый», «Заречье») и ржано-пшеничный («Украинский новый»);
- 2) по рецептуре: простой хлеб (изготовленный из муки, воды, соли и дрожжей или закваски) – «Успенский новый»; улучшенный, в который при выпечке добавляют до 10% сахара или патоки и до 7% жира – хлеба класса «Премиум»; сдобный, в рецептуру которого входит 10-25% сахара и 7-20% жира – калачи, баранки;

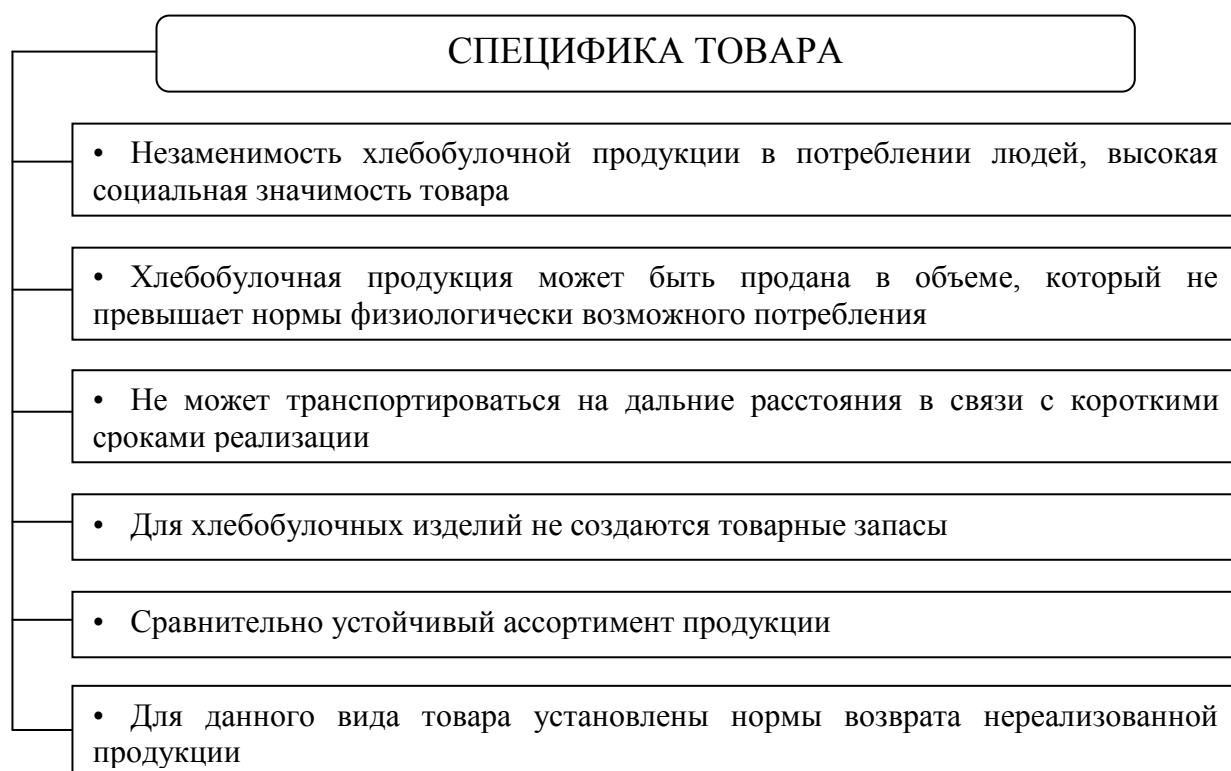


Рисунок 17. Специфические особенности хлебобулочной продукции как товара

3) по способу выпечки: формовой, который выпекается в специальных формах («Надежда»), и подовый, который выпекается непосредственно на поду печи («Белорусский»);

4) по форме: батоны, булки, плетенки, калачи и т.п.;

5) по виду упаковки: без упаковки (хлеб «Успенский новый») и в упаковке (пакет с клипсой, стретч-пленка, термоусадочная пленка, бумажный пакет, блистер, гофро-ящик, крафт-мешок);

б) по способу отпуска покупателю: весовые изделия (печенье «Ушки с сахаром», «Палочки сахарные») и штучные (хлеб, батон).

Предприятие производит продукцию из экологически чистого натурального сырья по традиционным технологиям. Продукция компании – это продукт первой необходимости, поэтому качеству продукции в ООО «Золотой урожай Луганск» уделяется первостепенное внимание. Система контроля качества начинается с контроля входящего сырья и заканчивается готовой продукцией, которая проходит постоянный контроль качества в собственных аттестованных лабораториях. На предприятии разработана, документально оформлена и внедрена система менеджмента качества стандарта ISO 9001 версии 2008 (ДСТУ ISO 9001:2009).

Отличительной особенностью производства хлеба и хлебобулочных изделий ООО «Золотой урожай Луганск» является то, что предприятие сохраняет в основе производства хлеба традиционную технологию с использованием опар, в отличие от большинства конкурентов, действующих на рынке хлебобулочных изделий ЛНР, которые производят продукцию по упрощенной технологии – безопарным методом с целью удешевления технического процесса. Поэтому позиционируется на рынке хлеб ООО «Золотой урожай Луганск» в первую очередь как качественная, вкусная и полезная для здоровья продукция.

Ценовая политика является важным элементом комплекса маркетинга. Грамотное ценообразование – одна из основных составных частей доходности и успешности предприятия на рынке.

Что касается метода ценообразования, то ООО «Золотой урожай Луганск» в цену товара включает затраты на производство и реализацию продукции и процент прибыли. Процесс ценообразования прежде всего характеризуется конкретизацией задач: получение максимальной прибыли, завоевание рынка сбыта, снижение затрат, борьба с конкурирующими товарами, рост объема производства и продаж.

В ООО «Золотой урожай Луганск» применяется метод прямого калькулирования – составление калькуляции на конкретное изделие.

На протяжении 2013-2015 гг. на рынке происходило постепенное увеличение цен на хлебобулочные изделия. Цены на наиболее массовые виды хлеба («Успенский новый», «Надежда», др.) в ООО «Золотой урожай Луганск» повышались незначительно. На часть хлебобулочных изделий (любительские сорта хлеба, булочные и сдобные изделия) и на кондитерские изделия цены увеличились в 1,5-2 раза (таблица 25). Главными причинами роста цен является рост стоимости ресурсов производства – сырья, энергоносителей, затрат на оплату труда.

Таблица 25 – Динамика отпускных цен на основные виды продукции ООО «Золотой урожай Луганск» в 2013 г. и 2015 г.

Наименование	Сорт муки	Развес, кг	Цена, руб./шт.	
			на 31.12.2013 г.	на 31.12.2015 г.
Хлебобулочные изделия				
Хлеб «Успенский новый»	вс/1 с	0,750	8,40	10,30
Хлеб «Белорусский»	1с/рж. обд.	0,400	7	12,60
Батон «Нарезной»	вс	0,500	7,10	10
Булочка «Короваевская»	вс	0,05*6 шт.	8	13,98
Слойки «Ушки с сахаром»	вс	1	40	93,96
Сухарь-гренка	-	10	40	60
Кондитерские изделия				
Торт «Ветка»	в/с	0,5	51	112,21
Торт «Киевский»	в/с	0,5	56	130,19
Пирожное бисквитное со сливочным кремом	в/с	0,075*5 шт.	39	69,80
Рулет с повидлом весовой	в/с	1,20	59	125

ООО «Золотой урожай Луганск» при выборе политики ценообразования учитывает следующее. Совет министров Луганской Народной Республики своим постановлением утвердил Временный порядок регулирования и контроля цен на продовольственные товары на территории ЛНР.

Документом определено, что «цены, регулируемые Луганской Народной Республикой, должны быть экономически обоснованы, обеспечивать соответствие цены на товар расходам на его производство, продажу (реализацию) и прибыль от его продажи (реализации)».

По продуктам питания, указанным в перечне социально-значимых продовольственных товаров (к которым, в том числе, относятся хлеб пшеничный из муки первого сорта и второго сорта и их смеси, муки ржаной и смеси муки пшеничной и ржаной простой рецептуры без добавления сахара, жира, других наполнителей, а также хлеб и хлебобулочные изделия для диабетиков), предельные надбавки устанавливаются к оптово-отпускной цене производителя (таможенной стоимости).

Предельная (максимальная) торговая надбавка к оптово-отпускной цене производителя (таможенной стоимости) для социально значимых сортов хлеба и хлебобулочных изделий составляет 15%.

Порядком также определено, что предельный уровень рентабельности производства не должен превышать 5% на хлеб пшеничный из муки первого сорта и второго сорта и их смеси, муки ржаной и смеси муки пшеничной и ржаной простой рецептуры без добавления сахара, жира, других наполнителей, а также хлеб и хлебобулочные изделия для диабетиков.

Предприятиям-производителям хлеба рекомендуется обеспечить среднемесячное производство сортов хлеба массового потребления в объеме не менее 50% от общего объема выпуска хлеба и продуктов питания социальной значимости согласно заявкам розничной торговой сети Республики [103].

Еще одной важной составляющей комплекса маркетинга является место продаж (каналы распределения), которое обеспечивает доступность продукта

для целевого рынка. Другими словами, место продажи обозначает модель дистрибуции товара компании.

На данный момент основным рынком сбыта хлеба и хлебобулочных изделий, а также кондитерских изделий ООО «Золотой урожай Луганск» является г. Луганск. В период 2013-2014 гг., продукция, в том числе, поставлялась по всей Луганской области, в Донецкую область и по всей территории Украины (как правило, это продукция длительного срока хранения (сушки, пряники, печенье, сухари сдобные, соломка и др.).

Основными каналами сбыта хлебобулочных изделий ООО «Золотой урожай Луганск» в 2013-2014 гг. были: национальные торговые сети (ООО «Украинский ритейл», ООО «АТБ-маркет», ООО «ЛИА ЛТД Абсолют» и др.) – удельный вес в общем объеме реализации продукции – 13,75%; региональные торговые сети (ООО ТД «Аист», ООО «Спар Луганск», ЧП «Алчевск-Инвест», ТС «Бокры» и др.) – 6,83%; фирменная торговая сеть – 5,19% продукции; бюджетные организации (1,73%); другие организации (мини-маркеты, магазины прилавочного типа, гастрономы, павильоны, киоски) – 72,5% продукции.

Структура реализации продукции ООО «Золотой урожай Луганск» по каналам распределения в 2015 г. представлена на рисунке 18.

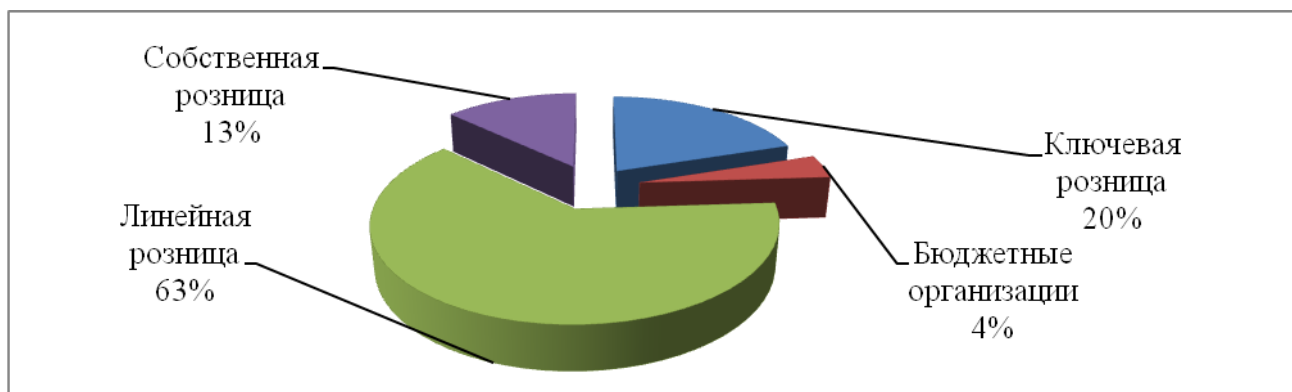


Рисунок 18. Структура реализации продукции ООО «Золотой урожай Луганск» по каналам распределения

Доставка продукции ООО «Золотой урожай Луганск» осуществляется как централизованно (завоз автотранспортом ООО «Золотой урожай Луганск»), так и децентрализованно (самовывоз продукции силами клиента).

Как отмечалось выше, еще одной функцией, которую непосредственно реализует маркетолог в ООО «Золотой урожай Луганск», является реализация коммуникационной политики.

Маркетинговая коммуникация – это процесс обеспечения взаимодействия субъекта предложения товара с другими субъектами рынка («другие субъекты рынка» – это потребители, посредники, контактные аудитории и т.п.).

Из-за недостаточного финансирования отдел маркетинга ООО «Золотой урожай Луганск» имеет ограниченные возможности по воплощению всех возможных мер для продвижения продукции. В целом предприятием используются следующие средства маркетинговой коммуникации:

- реклама – представлена информационно-рекламными материалами (рекламные буклеты (в частности, с ассортиментом продукции печатаются один раз в год); информационные письма; коммерческие предложения; брошюры; каталоги; календари и открытки, т.п.); Интернет-рекламой (в форме публикации тематических материалов на официальном сайте, сайтах города и сообщений на тематических форумах); изобразительной рекламой (оформление рекламными элементами объектов общественного назначения: плакаты, реклама на транспорте и т.п.); публикациями в периодических изданиях (в газетах «Жизнь Луганска», «XXI век», «Наша газета», «Экспресс-клуб», «Луганская правда», «Мир новостей»; в журналах «Донбасс-инвест», «Деловой вестник»);

- выставки – ООО «Золотой урожай Луганск» – активный участник выставок Луганского национального аграрного университета, Международной специализированной выставки «Хлеб», выставки-ярмарки «Пасхальное чудо», выставки «Веселая Масленица», а также праздничных и воскресных ярмарок Луганска и Луганского региона; постоянный представитель продукции на оптовом рынке сельскохозяйственной продукции «Околица»;

– спонсорство – политика ООО «Золотой урожай Луганск» в социальной сфере направлена на возрождение духовности и национальной культуры. Компания оказывает адресную благотворительную помощь целому ряду общественных организаций;

– стимулирование сбыта – в частности, с помощью проведения дегустаций в фирменных точках ТМ «Каравай» и на ярмарках.

Выбранные стратегические приоритеты позволяют компании наращивать свою долю рынка и развиваться, однако нехватка средств тормозит этот процесс.

Кроме исследований общего состояния рынка, его тенденций, формирования на этой основе сценария будущего, важное значение имеет исследование таких ключевых субъектов рынка как потребители. Промышленный маркетинг в этом плане несколько проще – состав потребителей достаточно четко очерченный, потребительские предпочтения более устойчивы, нюансов поведения у разных представителей этой группы потребителей меньше.

Отделом прямых продаж ООО «Золотой урожай Луганск» раз в год проводится анкетный опрос крупнооптовых клиентов, с которыми сотрудничает предприятие. Его целью является выявление приоритетных характеристик продукции и условий поставок для клиентов и аналогичных требований к продукции и поставке ООО «Золотой урожай Луганск». Для этого специалистом отдела была разработана специальная анкета.

В 2015 году ООО «Золотой урожай Луганск» было проведено анкетирование среди крупнооптовых клиентов, в котором принял участие 51 человек (результаты анкетирования приведены в таблице 26).

В первой части анкеты респондентам предлагалось оценить по пятибалльной шкале (0 – затрудняюсь ответить; 1 – не важно; 2 – маловажно; 3 – недостаточно важно; 4 – важно; 5 – очень важно) приоритетность характеристик продукции и условий поставки (свежесть; внешний вид; цена; качество обслуживания; условия поставки).

Таблица 26 – Результаты анкетирования крупнооптовых клиентов ООО «Золотой урожай Луганск», 2015 г.

Количество опрошенных клиентов	51						
Характеристики продукции или условия поставок, которые для Вас являются приоритетными	рейтинг приоритетности характеристик продукции оцените по пятибалльной шкале: (5- очень важно, 4- важно, 3- недостаточно важно, 2- маловажно, 1- не важно, 0- затрудняюсь ответить)						средний балл
	0	1	2	3	4	5	
Свежесть	0	0	0	0	4	47	4,92
Внешний вид	0	0	0	0	11	37	4,49
Цена	0	0	0	2	26	18	3,92
Качество обслуживания	0	1	0	2	26	20	4,14
Условия поставки	0	1	0	2	23	17	3,61
Характеристики продукции ООО «Золотой урожай Луганск» или условия поставок, которые удовлетворяют Ваши требования	уровень удовлетворенности оцените по следующей шкале: 5 -полная удовлетворенность; 4 - удовлетворен; 3 - частично удовлетворен (нейтрален); 2 - неудовлетворен; 1- полная неудовлетворенность; 0 - затрудняюсь ответить.						Средний балл
	0	1	2	3	4	5	
Свежесть	0	0	2	13	14	22	4,10
Внешний вид	1	0	0	15	19	16	3,94
Цена	0	0	6	15	16	13	3,65
Качество обслуживания	0	1	2	12	18	19	4,08
Условия поставки	0	0	2	4	16	25	4,02
Свой вариант	-	-	-	-	-	-	-
Характеристики продукции или условия поставок, которые не удовлетворяют Ваши требования							
Вы заинтересованы в дальнейшем сотрудничестве?	да		нет		возможно		
	49		1		1		
Предложения, пожелания для повышения удовлетворенности продукцией ООО «Золотой урожай Луганск»	-						-

По полученным результатам (оценкам) по каждой из характеристик был выведен средний балл, который позволил определить основные требования

клиентов: свежесть – 4,92; внешний вид – 4,49; цена – 3,92; качество обслуживания – 4,14; условия поставки – 3,61.

Результаты данного анализа (таблица 26) позволяют проранжировать эти группы факторов, за счет чего можно сделать вывод, что наиболее значимой группой факторов при оценке деятельности хлебопекарного предприятия является сам продукт (свежесть и внешний вид – первое и второе место); на третьем месте – качество обслуживания; четвертое место принадлежит цене хлебобулочных изделий и пятое – условиям поставки.

Во второй части анкеты респондентам уже непосредственно предлагалось оценить степень удовлетворенности характеристиками продукции и условиями поставки ООО «Золотой урожай Луганск» по тем же категориям (свежесть; внешний вид; цена; качество обслуживания; условия поставки) и пятибалльной шкале (0 – затрудняюсь ответить; 1 – полная неудовлетворенность; 2 – не удовлетворен; 3 – частично удовлетворен; 4 – доволен; 5 – полная удовлетворенность).

Полученные средние баллы: свежесть – 4,10; внешний вид – 3,94; цена – 3,83; качество обслуживания – 4,08; условия поставки – 4,02.

В целом можно говорить об удовлетворенности клиентов ООО «Золотой урожай Луганск» основными характеристиками продукции ТМ «Каравай» (свежесть, внешний вид продукции и качество обслуживания) и условиями поставки. Что касается цены на продукцию, то клиенты довольны ею не полностью.

Общий сравнительный анализ соответствия основных характеристик продукции и условий поставки ООО «Золотой урожай Луганск» ожидаемым клиентами, приведенный на рисунке 19, свидетельствует о том, что в целом потребности потребителей удовлетворены (средний балл удовлетворенности – 3,99), однако их требования все же выше (средний балл – 4,22).

Таким образом, в ООО «Золотой урожай Луганск» надо обратить внимание на характеристики, которые не в полной мере удовлетворяют потребности клиентов, и принять необходимые меры, т.к. клиенты

заинтересованы в дальнейшем сотрудничестве с данным производителем (о чем свидетельствует 49 ответов «да» из 51 на данный вопрос в анкете).



Рисунок 19. Сводная диаграмма результатов анкетирования крупнооптовых клиентов ООО «Золотой урожай Луганск»

На основе вышеизложенных характеристик фактического состояния комплекса маркетинга ООО «Золотой урожай Луганск» представим сводную таблицу по составляющим маркетинг-микс (таблица 27).

Подводя итог анализу маркетинговой деятельности в ООО «Золотой урожай Луганск», можно сказать, что, несмотря на недостаточный уровень развития и реализации отдельных инструментов маркетинговой деятельности на предприятии, продукция ООО «Золотой урожай Луганск», выпускаемой под ТМ «Каравай» - хорошо известна на рынке Луганска и ЛНР за счет стабильно высокого качества продукции, широкого ассортимента изделий и демократичных цен.

В целом для организации маркетинга на предприятии характерен уклон в сторону выполнения распределительно-сбытовых функций и недостаточный уровень и качество выполнения других функций маркетинга (управления, контроля, коммуникаций, др.).

Таблица 27 – Анализ маркетинг-микс (4P) ООО «Золотой урожай Луганск»

P's	Фактическое состояние	Целевые установки	Корректирующие меры
Product	<ul style="list-style-type: none"> - известный бренд; - лидерство по натуральности и качеству продукции; - в 1,25 раза меньше вариаций вкуса, чем у основного конкурента ТМ «Добродия» 	<ul style="list-style-type: none"> - лидерство в разнообразии вкусов; - лидерство по внешнему виду продукта (стиль, дизайн упаковки) в своем ценовом сегменте 	<ul style="list-style-type: none"> - разработать новую линейку вкусов; - разработать новый тип и вид упаковки
Place	<ul style="list-style-type: none"> - одна из двух лидирующих позиций по выкладке и доле продукции на полке в продуктовых магазинах и супермаркетах; - отставание от конкурента ТМ «Добродия» по расположению и количеству киосков фирменной сети в 3,4 раза 	<ul style="list-style-type: none"> - лидерство по дистрибуции в форматах: киоски шаговой доступности фирменной сети, продуктовые магазины, супермаркеты; - лидерство по выкладке и по доли полке в своем сегменте; - выход на новые рынки сбыта продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличить количество киосков фирменной торговой сети; - укреплять позиции по дистрибуции в продуктовых магазинах и супермаркетах; - достичь лидерства по доли полке за счет расширения линейки продукции
Price	<ul style="list-style-type: none"> - ценовое позиционирование соответствует целевой воспринимаемой ценности продукта; - розничные цены социально значимых сортов хлеба и хлебобулочных изделий находятся в пределах установленной торговой надбавки и предельного уровня рентабельности 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение выручки от реализации за счет роста доли более прибыльной продукции; - лидерство по воспринимаемой ценности (ВЦ) продукта по сравнению с розничной ценой (РЦ) 	<ul style="list-style-type: none"> - разработать продукты класса «премиум» с более высокой ценой (любительские сорта хлеба, мягкие кондитерские изделия, сдоба), рентабельность на которые не ограничивается государством
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - преобладание печатной рекламы (буклеты, брошюры, т.п.); - рекомендации от НИИ питания на упаковке отсутствуют; - низкий уровень стимулирования сбыта 	<ul style="list-style-type: none"> - реклама на ТВ, по радио, изобразительная реклама; - рекомендации от НИИ питания на упаковке; - повышение осведомленности потребителей о преимуществах продукции ТМ «Каравай» 	<ul style="list-style-type: none"> - разместить рекомендации НИИ питания на упаковке; - разработать медиа-стратегию; - пересмотреть средства стимулирования сбыта

Диагностика состояния предприятия является одним из эффективных методических приемов, используемых при выборе стратегии. Диагностика предусматривает определение сути и особенностей проблемы на основе анализа с применением определенного набора принципов и методов его проведения.

Диагностика основных стадий разработки маркетинговой стратегии агропромышленного предприятия включает следующие этапы:

- диагностика процесса организации сбыта (анализ персонала предприятия);
- диагностика эффективности маркетинговой стратегии на предприятии.

Ключевым успехом деятельности предприятия является персонал, который способен обеспечить эффективность в процессе достижения маркетинговых целей. Диагностика персонала предусматривает оценку его компетентности, которая состоит из следующих этапов:

- функциональная компетентность;
- интеллектуальная компетентность;
- ситуативная компетентность;
- временная компетентность (периода времени);
- социальная компетентность.

Компетентность сбытового персонала ООО «Золотой урожай Луганск» оценена с помощью метода экспертных оценок (таблица 28), результаты оценки уровня компетентности сбытового персонала предприятия представлены в виде таблицы (таблица 28).

Анализ степени достижения маркетинговых целей для аграрных предприятий целесообразно проводить с помощью метода экспертных оценок по школе: 1 балл – цель не достигнута; 2 балла – цель частично достигнута; 3 балла – цель полностью достигнута.

Из расчетов мы видим, что уровень подготовки персонала в ООО «Золотой урожай Луганск» происходит на высоком уровне, а уровень маркетинговой подготовки персонала находится на низком уровне, практически отсутствует.

Таблица 28 - Оценка уровня компетентности сбытового персонала предприятия

Расчеты	$D_{\hat{e}c\hat{t}} = \hat{a}\hat{E}_{\hat{o}} + \hat{a}\hat{E}_{\hat{s}} + \hat{n}\hat{E}_{\hat{n}} + \hat{a}\hat{E}_{\hat{z}} + \hat{a}\hat{E}_{\hat{m}\hat{o}}$
Обозначения	$D_{\hat{e}c\hat{t}}$ - уровень компетентности сбытового персонала; $\hat{E}_{\hat{o}}$ - функциональная компетентность; $\hat{E}_{\hat{s}}$ - интеллектуальная компетентность; $\hat{E}_{\hat{n}}$ - ситуативная компетентность; $\hat{E}_{\hat{z}}$ - временная компетентность; $\hat{E}_{\hat{m}\hat{o}}$ - социальная компетентность; a, b, d, e – коэффициенты весомости определенного вида компетентности
Шкала оценки, баллы	- негативная оценка компетентности сбытового персонала; - нейтральная оценка компетентности сбытового персонала; - положительная оценка компетентности сбытового персонала

ООО «Золотой урожай Луганск» находится на стадии зрелости, поэтому целесообразно рассматривать следующие цели:

- сохранение рыночной позиции предприятия;
- снижение убыточных рисков;
- выход на новые каналы сбыта.

В процессе диагностики определяются стратегические проблемы предприятия, а также причины их возникновения.

Одной из главных проблем ООО «Золотой урожай Луганск» является противоречии между рыночной внешней средой и внутренней производственной ориентацией. Решение этой проблемы возможно при более широком применении маркетингового подхода в управлении предприятием.

К прочим стратегическим проблемам можно отнести низкую эффективность менеджмента, низкую конкурентоспособность предприятия, ухудшение качества технико-технологического обеспечения, неразвитость инновационной политики; необходимость повышения качества продукции; низкий уровень использования маркетинговых мероприятий и прочее. Стратегическая проблема может быть направлена как на преодоление слабых сторон, так и на развитие возможностей предприятия.

Таблица 29 - Оценка компетентности сбытового персонала

ООО «Золотой урожай Луганск»

Параметры компетентности	Оценка, баллы		
	1	2	3
1. Функциональная компетентность			
Уровень образования		+	
Опыт работы			+
Уровень подготовки специалистов		+	
Система повышения квалификации	+		
Умение применять знания и опыт на практике		+	
Уровень маркетинговой подготовки	+		
Умение применять инструменты маркетинга на практике	+		
2. Интеллектуальная компетентность			
Способность к аналитическому мышлению		+	
Комплексный подход к выполнению своих обязанностей		+	
Всеобщность развития работника		+	
3. Ситуативная компетентность			
Умение действовать согласно определенной ситуации		+	
Умение действовать в условиях риска		+	
4. Временная компетентность			
Умение рационально планировать рабочее время		+	
Умение быстро принимать решение		+	
Скорость обработки полученной информации		+	
5. Социальная компетентность			
Знание этики делового общения		+	
Умение предотвращать и решать конфликты		+	

В процессе диагностики определяются проблемы предприятия и причины их возникновения. Одним из важных требований в процессе исследования является комплексность. Ее суть заключается в том, чтобы обеспечить изучение разных сторон деятельности предприятия: внешней среды, системы управления, целей, задач и реализованной стратегии, материальных ресурсов, финансов, производства, продукции, кадров и др. В ходе анализа осуществляется накопление исходного материала, на основе которого выдвигаются гипотезы решения существующих проблем. Диагностика переходит в фазу „постановка проблем”.

Приведем перечень проблем характерных для ООО «Золотой урожай Луганск» (таблица 30).

Таблица 30 - Перечень проблем, характерных для ООО «Золотой урожай Луганск»

Направление	Сущность
Проблемы маркетинга	- отдел маркетинга отсутствует, работает один специалист-маркетолог; - не выполняется план производства
Проблемы сбыта	- низкий уровень качества каналов распределения; - изменения в рыночной конъюнктуре цен
Проблемы производственной подсистемы	- низкое качество система технического обеспечения и подготовки производства на плановой основе; - износ оборудования; - неудовлетворительное состояние производственного помещения
Проблемы планирования	- необходимо создать автоматизированную информационную систему для своевременного получения необходимой для планирования информации
Проблемы организации	- несовершенство структуры управления предприятием; - отсутствие современного программного обеспечения для решения организационно-управленческих задач
Проблемы анализа и контроля	- функция финансового анализа реализуется недостаточно; - низкое качество контроля процессов на предприятии; - низкий уровень автоматизации работы учетчиков

Проведенное диагностическое обследование ООО «Золотой урожай Луганск» позволило выявить объем проблем, решение большинства из которых в ближайшее время не является возможным.

Одной из основных стратегических проблем на предприятии является проблема разрушения потенциала (производственного, технологического, научно-технического и кадрового) как главного фактора жизнедеятельности предприятия.

Следующий этап диагностического обследования - построение «дерева проблем». На верхнем уровне содержится обобщенная исходная проблема, следующий уровень - проблемы-причины, следующий уровень - проблемы-следствия (рисунок 20).

«Дерево проблем» является средством анализа решения проблем. Нет необходимости браться за решения проблемы-следствия, если не выяснена проблема-причина.



Рисунок 20. «Дерево проблем» ООО «Золотой урожай Луганск»

Руководство предприятия ООО «Золотой урожай Луганск», используя «дерево проблем», всегда будет иметь четкую плановую систему действий по развитию и совершенствованию производства и системы оперативного и стратегического управления.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ

3.1 Оптимизация стратегии развития предприятия

Успешное функционирование агропромышленных предприятий требует обоснованных рациональных действий, поскольку не только внешняя среда, но и сами предприятия под влиянием времени и обстоятельств существенно меняются. Возникает необходимость обоснования адекватной рыночным условиям стратегии развития предприятия, чтобы его продукция в полной мере соответствовала спросу на рынке, а значит, стратегические и производственные программы предприятия были максимально приспособлены к пожеланиям и ожиданиям фактических и потенциальных потребителей. Соответствующая общей стратегии развития предприятия система управления маркетинговой деятельностью позволит обеспечить рациональное управление его производственно-сбытовой деятельностью, что будет способствовать развитию долгосрочных рыночных отношений, и, прежде всего, обеспечит ориентацию рынка на спрос потребителя.

Генеральной целью деятельности любой компании, в том числе ООО «Золотой урожай Луганск», есть количественное и качественное изменение параметров в направлении усовершенствования.

Организация маркетинговой деятельности – понятие многогранное и функционально зависимое от других составляющих ресурсного потенциала предприятия, факторов внешней среды. Базовая стратегия - это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

С целью определения, на каком уровне развития находится предприятие, какую базовую стратегию использует и с какими темпами необходимо осуществлять свою деятельность с целью оптимизации, используем и адаптируем к особенностям предприятий хлебопекарной отрасли методику С.Н. Ильяшенко по выбору стратегии предприятия в зависимости от его

общеэкономического состояния [55, с. 31-43].

Для оптимизации стратегии развития ООО «Золотой урожай Луганск» воспользуемся методикой выбора стратегии на основе определения четырехкомпонентного показателя, который является результатом функциональной зависимости (1):

$$S = \{S_1; S_2; S_3; S_4\}, \quad (1)$$

где S_1, S_2, S_3, S_4 — функции формализованных оценок производственных ресурсов, финансовых возможностей, маркетинговой составляющей и условий внешней среды предприятия.

При определенных в алгоритмах условиях (рисунки 17-20) функция $S(x)$ определяется следующим образом (2):

$$\begin{cases} S(x) = 1; \\ S(x) = 0. \end{cases} \quad (2)$$

В зависимости от значений S_1, S_2, S_3, S_4 выбираем соответствующую характеристикам стратегию. Рассмотрим отдельно составляющие четырехкомпонентного показателя:

1. Производственные ресурсы: $S_1(x) = (R_n; K_{инт}; R_{пр})$.

Производственная составляющая предприятия в первую очередь представлена основными средствами, которые характеризуют производственные мощности предприятия. Производственная мощность предприятия отражает способность предприятия обеспечить максимально возможный объем производства за определенный промежуток времени. Предлагаем рассмотреть коэффициент использования производственных мощностей ($K_{нм}$). Необходимое значение данного коэффициента меньше 1, что свидетельствует о наличии неиспользованного резерва и позволяет планировать увеличение объемов производства в перспективе.

Основной показатель эффективности производственной деятельности — рентабельность производства (R_n). Его значение должно быть не ниже, чем среднеотраслевое. Согласно специфике хлебобулочной продукции, необходимо также учитывать такой показатель, как рентабельность продукции ($R_{пр}$).

Желательно, чтобы он был выше 5% (предельный уровень рентабельности на массовые сорта хлеба).

Алгоритм расчета $S_I(x)$ приведен на рисунке 21. Если значение всех подконтрольных показателей соответствует указанным требованиям, то $S_I(x) = 1$. Если хотя бы один из подконтрольных показателей не удовлетворяет этим требованиям, то $S_I(x) = 0$.

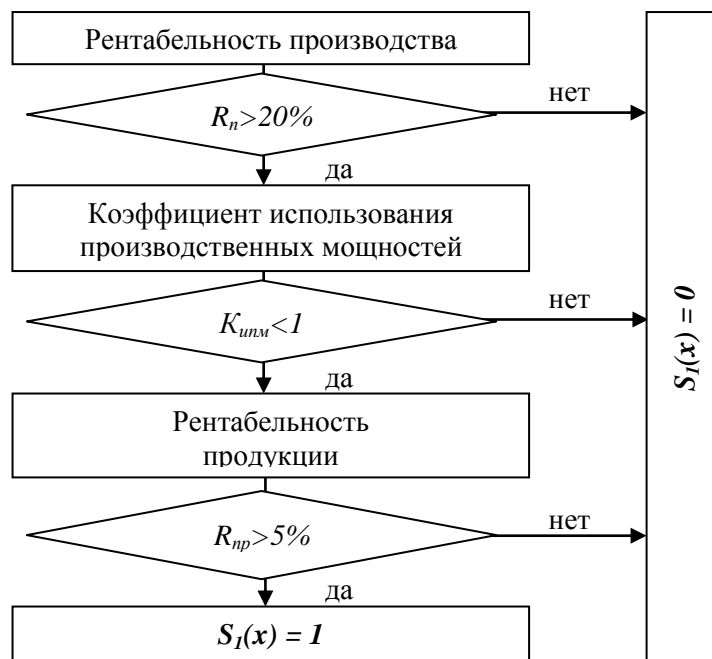


Рисунок 21. Алгоритм определения формализованной оценки производственных ресурсов предприятия $S_I(x)$

Формулы расчетов показателей оценки производственных ресурсов приведены в таблице 31.

В таблице 32 представим результаты оценки производственных ресурсов ООО «Золотой урожай Луганск» по заданным параметрам.

Таблица 31 –Критерии и показатели для определения стратегии предприятия на основе четырехфакторной модели

Критерии и показатели	Формула расчета показателя
Показатели оценки производственных ресурсов	
Коэффициент использования производственных мощностей ($K_{инт}$)	$K_{инт} = ОП/ПМ,$ <p>где ОП – фактический объем произведенной продукции за определенный период времени; ПМ – производственная мощность предприятия</p>
Рентабельность производства (R_n), %	$R_n = Пв / (Ф_{ср} + Ооб) \cdot 100\%,$ <p>где Пв – сумма валовой прибыли, тыс. руб. Ф_{ср} – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб. Ооб – среднегодовая стоимость остатка оборотных средств, тыс. руб.</p>
Рентабельность продукции ($R_{пр}$), %	$R_{пр} = Пв / C_{пр} \cdot 100\% ,$ <p>C_{пр} – полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.</p>
Показатели оценки финансовых возможностей	
Коэффициент маневренности (K_m)	$K_m = СК_{об} / \sum СК ,$ <p>где СК_{об} – собственный оборотный капитал предприятия, тыс. руб.; ∑СК – сумма собственного капитала на предприятии, тыс. руб.</p>
Коэффициент общей ликвидности (K_l)	$K_m = ОбС / \sum КО ,$ <p>где ОбС – сумма оборотных средств, тыс. руб. ∑КО – сумма краткосрочных обязательств, тыс. руб.</p>
Коэффициент автономии ($K_{авт}$)	$K_{авт} = \sum СК / \text{совокупный капитал}$
Показатели оценки маркетинговой составляющей	
Коэффициент обновления ассортимента товара (K_n)	$K_n = P_n / P_o ,$ <p>где P_n – количество новых товаров, ед.; P_o – общее количество наименований товаров, ед.</p>
Доля затрат на маркетинг в затратах предприятия на сбыт ($dЗМ$), %	$dЗМ = ЗМ / ЗС \cdot 100\%,$ <p>где ЗМ – затраты на маркетинг, тыс. руб. ЗС – затраты предприятия на сбыт, тыс. руб.</p>
Показатели оценки условий внешней среды	
Емкость рынка ($МС$)	$МС = Н \cdot СП ,$ <p>где Н – общая численность населения в регионе, для которого необходимо рассчитать емкость рынка, тыс. чел.; СП – среднегодовая норма потребления (или среднее потребление на душу населения в год), кг</p>
Интенсивность конкуренции в отрасли (индекс Херфиндаля-Хиршмана (I_k))	$I_k = \sum_{i=1}^n D_i^2 ,$ <p>где D_i – рыночная доля i-го предприятия в общем объеме реализации продукции заданного ассортимента</p>

Таблица 32 – Показатели оценки производственных ресурсов ООО «Золотой урожай Луганск» в 2015 г.

Показатель	Величина показателя	$S(x)$
Коэффициент использования производственных мощностей ($K_{инм}$)	0,58	1
Рентабельность производства (R_n), %	20,19	1
Рентабельность продукции (R_{np})	18,76	1
$S_1(x)$		1

Рассчитанные в таблице 32 показатели оценки производственных ресурсов ООО «Золотой урожай Луганск» соответствуют оптимальным значениям, что является предпосылкой стратегического развития.

2. Финансовые возможности: $S_2(x) = (K_m; K_l; B_{об})$.

Алгоритм расчета финансовых возможностей ($S_2(x)$) приведен на рисунке 22. Значение $S_2(x)$ определяется аналогично $S_1(x)$.

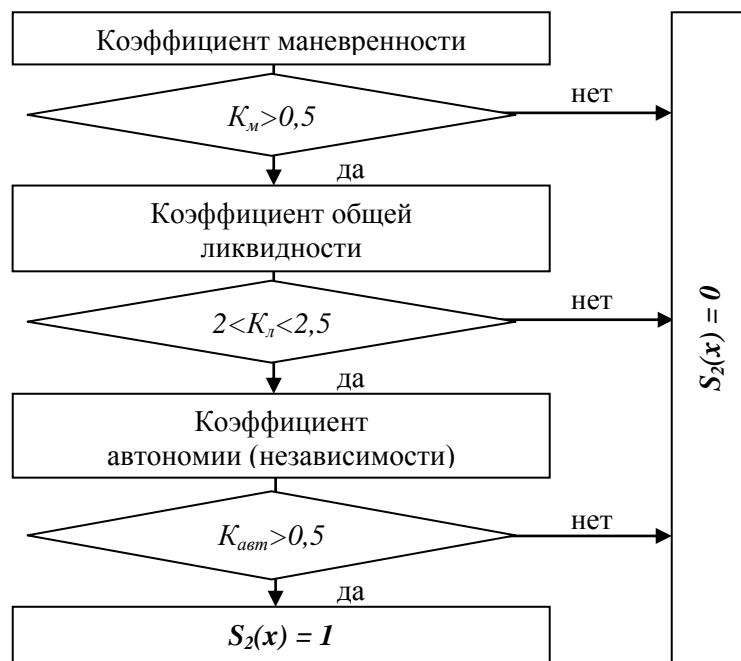


Рисунок 22. Алгоритм определения формализованной оценки финансовых возможностей предприятия $S_2(x)$

Финансовая стабильность предприятия имеет важное значение при выборе стратегии развития предприятия. При стимулировании объемов продаж необходимым условием для комплекса продвижения продукции является наличие свободных средств. Для анализа можно применять такие показатели,

как: коэффициент маневренности (K_m); коэффициент ликвидности (K_l); коэффициент автономии ($K_{авт}$). Формулы их расчета представлены в таблице 31.

В таблице 33 рассмотрим величины показателей оценки финансовых возможностей ООО «Золотой урожай Луганск».

Таблица 33 – Показатели оценки финансовых возможностей ООО «Золотой урожай Луганск» в 2015 г.

Показатель	Величина показателя	$S(x)$
Коэффициент маневренности (K_m)	0,83	1
Коэффициент общей ликвидности (K_l)	1,55	0
Коэффициент автономии ($K_{авт}$)	0,40	0
$S_2(x)$		0

Итоговая оценка финансовых возможностей ООО «Золотой урожай Луганск» $S_2(x)$ равна 0. Полученные значения коэффициентов общей ликвидности и автономии не соответствуют оптимальным. Только коэффициент маневренности (0,83) находится в пределах нормы ($>0,50$).

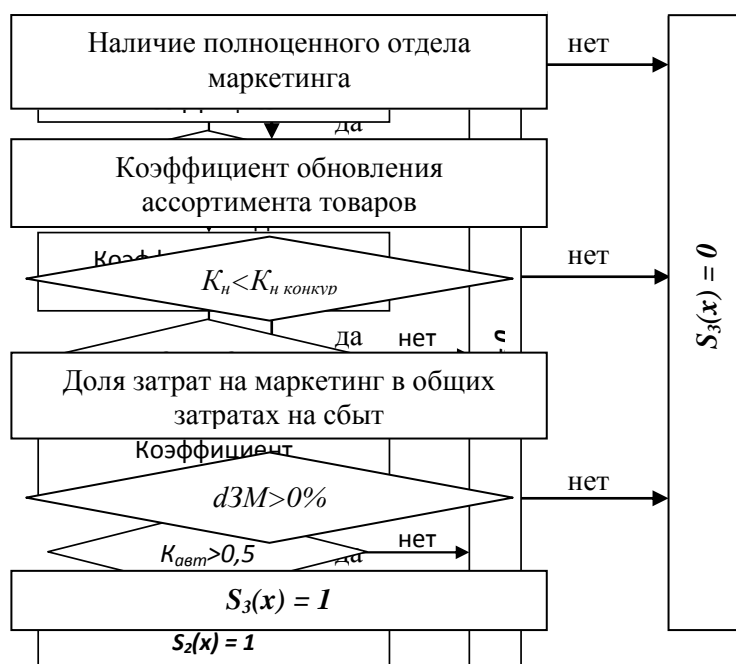


Рисунок 23. Алгоритм определения формализованной оценки маркетинговой составляющей предприятия $S_3(x)$

3. Маркетинговая составляющая: $S_3(x) = (K_{ксп}; E_e; dЗМ)$.

Хлебобулочные изделия имеют свою специфику, которую необходимо учитывать на всех этапах продвижения продукции от производителя к потребителю. Поэтому, например, стратегии роста являются перспективными для предприятия, коэффициент обновления ассортимента которого (K_n) ниже, чем у конкурента, при условии эффективного использования бюджета маркетинга ($dЗМ$). Безусловно, основой управления маркетингом на крупном предприятии, каковым является ООО «Золотой урожай Луганск», должен быть полноценный отдел маркетинга с квалифицированными специалистами.

Алгоритм расчета влияния маркетинга ($S_3(x)$) на выбор стратегии приведен на рисунке 23, $S_3(x)$ определяется аналогично $S_1(x)$

С помощью таблицы 34 по величинам показателей оценки маркетинговой составляющей ООО «Золотой урожай Луганск» определим итоговое значение функции $S_3(x)$.

Таблица 34 – Показатели оценки маркетинговой составляющей ООО «Золотой урожай Луганск»

Показатель	Значение показателя	$S(x)$
Коэффициент обновления ассортимента (K_n)	$4,34 < K_{n \text{ конкур}}(5,78)$	1
Доля затрат на маркетинг в общих затратах предприятия на сбыт ($dЗМ$), %	11,76	1
Наличие отдела маркетинга	отсутствует	0
$S_3(x)$		0

Оценивая состояние маркетинговой деятельности в ООО «Золотой урожай Луганск», мы пришли к выводу, что, несмотря на то, что на предприятии отдельные функции маркетинга реализуются различными отделами предприятия, говорить об эффективности управления маркетингом при отсутствии полноценной службы маркетинга некорректно.

4. Рыночная составляющая (влияние внешней среды): $S_4(x) = (MC; K_p; I_k)$.

В процессе выбора стратегии кроме внутренних факторов необходимо также учитывать условия внешней среды. Вывод на рынок продукции,

освоение сегмента рынка (EC_n – потенциальная емкость рынка хлебобулочных изделий; OP_n – объем производства предприятия) происходит с учетом влияния внешней среды (положительного или отрицательного), которое может быть оценено с помощью количественного PEST-анализа. Также необходимо учитывать интенсивность конкуренции в отрасли (I_k – Индекс Херфиндаля-Хиршмана).

Алгоритм расчета рыночной составляющей ($S_4(x)$) приведен на рисунке 24. Значение $S_4(x)$ определяется аналогично $S_1(x)$.

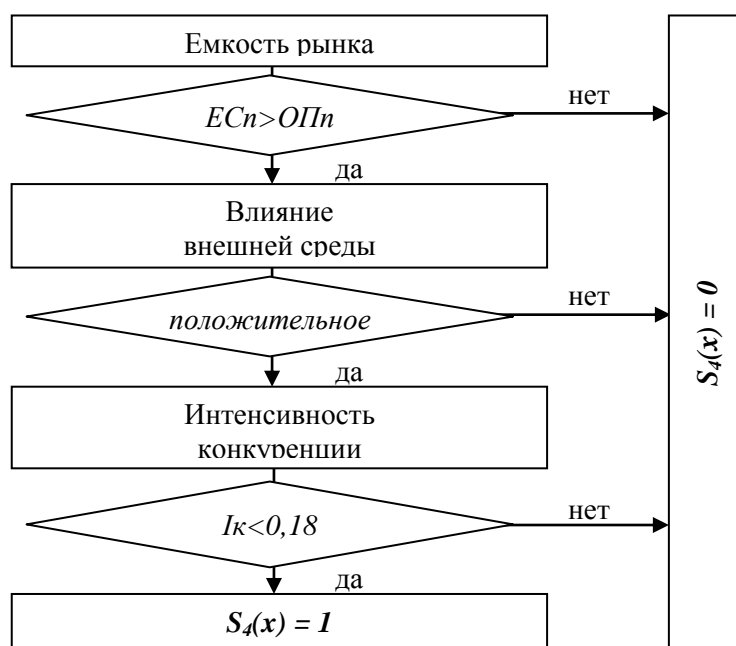


Рисунок 24. Алгоритм формализованной оценки условий внешней среды предприятия $S_4(x)$

Показатели оценки условий внешней среды предприятия ООО «Золотой урожай Луганск» представлены в таблице 35.

В целом внешняя среда создает предпосылки для повышения эффективности деятельности исследуемого предприятия, однако индекс Херфиндаля-Хиршмана, рассчитанный на основе рыночных долей двух основных производителей хлеба в г. Луганске – ООО «Золотой урожай Луганск» и ПАО «Луганскмлын» – свидетельствует о высокой концентрации рынка хлебобулочных изделий.

Таблица 35 – Критерии и показатели оценки условий внешней среды ООО «Золотой урожай Луганск»

Показатель	Значение показателя	$S(x)$
Потенциальная ёмкость рынка (ECn), тыс. т	43,84 > $OIn(25,55)$	1
Влияние внешней среды	отрицательное	0
Интенсивность конкуренции в отрасли (индекс Херфиндаля-Хиршмана (I_k))	0,3530	0
$S_4(x)$		0

На основе формализованных оценок всех четырех основополагающих компонентов для выбора стратегии (производственных ресурсов, финансовых возможностей, маркетинговой составляющей и условий внешней среды предприятия) можно непосредственно перейти к определению адекватной сложившимся внешним и внутренним условиям предприятия стратегии развития (таблица 36).

На основе предложенной методики на данный момент стратегия развития ООО «Золотой урожай Луганск» может быть определена как стратегия стабилизации (полученный результат функциональной зависимости $S = (1; 0; 0; 0)$).

Данная стратегия имеет место в условиях нестабильной экономики, вследствие чего предприятия, ООО «Золотой урожай Луганск» в т.ч., могут испытывать период, когда начинают падать объемы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии падения к стадии роста, то есть переориентации из защитной в защитно-наступательную стратегию – стратегию стабилизации.

Стратегия стабилизации направлена на достижение выравнивания объемов продаж и прибылей с последующим их повышением, т.е. с переходом на следующий этап роста. ООО «Золотой урожай Луганск» должно учитывать, что в зависимости от скорости падения можно использовать один из трех наиболее вероятных подходов:

- 1) экономия с четким намерением быстрого оживления;
- 2) сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление;
- 3) стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке.

Таблица 36 – Соответствие базовых (рыночных) стратегий значению четырехкомпонентного показателя

Виды стратегий	Название	Значение интегрального четырехкомпонентного показателя $S = \{S_1; S_2; S_3; S_4\}$
Стратегии выживания	Стратегии выживания	(0;0;0;0)
Стратегии стабилизации	Стратегии стабилизации	(1;0;0;0), (0;1;0;0), (0;0;1;0), (0;0;0;1)
Стратегии интенсивного роста	Стратегия глубокого проникновения на рынок	(1;0;1;1)
	Стратегия развития рынка	(1;1;1;0)
	Стратегия развития товара	(1;1;0;1)
Стратегии интегративного роста	Стратегия прямой интеграции	(0;1;1;0)
	Стратегия обратной интеграции	(0;1;0;1)
	Стратегия вертикальной интеграции	(0;1;1;1)
	Стратегия горизонтальной интеграции	(0;0;1;1)
Стратегии диверсификации	Стратегия концентрической диверсификации	(1;0;1;0)
	Стратегия горизонтальной диверсификации	(1;0;0;1)
	Стратегия конгломеративной диверсификации	(1;1;0;0)
Устойчивое положение	Любая стратегия	(1;1;1;1)

Экономия применяется при неожиданном спаде объемов продаж и прибыли и может состоять из трех фаз: ревизия затрат; консолидация; оживление.

Ревизия затрат связана с усилиями на достижение быстрого сокращения затратной части продукции. Включает сокращение персонала и расходов на его содержание, сокращение расходов на НИОКР, сведение к минимуму затрат на маркетинг, сокращение товарных запасов, сведение к минимуму накладных расходов и т.д.

Консолидация – в течение этой фазы предприятие должно определить время и скорость оживления своей деятельности и установить программу увеличения прибыли и совершенствования управления как второго этапа экономии затрат. При этом необходима координация всех имеющихся функциональных программ экономии (персонал, маркетинг, производство, наука, финансы), поскольку экономия только в одном звене не приведет к экономии по всей системе в целом.

Оживление – на этой стадии происходит переход от оборонительных действий к наступательным, начинаются активные действия в сфере маркетинга и финансов. Эта стадия схожа с начальной стадией стратегии роста.

Сдвиги – данная фаза применяется в условиях длительного спада, срок ее реализации зависит от степени «разлаженности» экономики предприятия и от экономического положения на рынке. В целом этапы этой альтернативы совпадают с этапами стратегии экономии затрат, а именно: уменьшение потерь, стабилизация, оживление. Однако этот случай требует более кардинальных мер, связанных со структурными сдвигами в производственно-экономической деятельности предприятия: реконструкция основных производственных средств; освоение новых видов продукции; накопление финансовых ресурсов для перестройки деятельности предприятия, его переориентации и т.д.

Стабилизация – применяется в условиях глубоких колебаний. Эта стратегия может быть связана с двумя последующими альтернативами: экономия затрат; проведение структурных сдвигов [96, с. 105].

Исходя из полученных данных оценки четырехкомпонентного показателя ООО «Золотой урожай Луганск» и согласно матрице И. Ансоффа, можно также определить перспективные товарно-рыночные бизнес-стратегии, для достижения которых предприятию необходимо устранить имеющиеся слабые стороны отдельных подсистем (для исследуемого предприятия – это маркетинговая и финансовая подсистемы) при условии благоприятной внешней среды.

Перспективными для ООО «Золотой урожай Луганск» можно назвать

такие стратегии интенсивного роста, как стратегия глубокого проникновения на рынок и стратегия развития товара. Их основные характеристики приведены в таблице 37.

Таблица 37 – Перспективные товарно-рыночные стратегии для ООО «Золотой урожай Луганск» и их характеристики

Стратегия	Цели	Пути реализации	Необходимые ресурсы для реализации	Зона риска	Необходимые виды затрат на реализацию стратегии
Стратегия глубокого проникновения на рынок	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение объемов сбыта на существующих рынках; - привлечение новых покупателей на существующих рынках сбыта 	<ul style="list-style-type: none"> - усиление комплекса продвижения продукции; - снижение производственных затрат; - двойное позиционирование; - ребрендинг 	маркетинговые, производственные, финансовые	зона минимального риска	значительные затраты на продвижение
Стратегия развития товара	<ul style="list-style-type: none"> - изменение существующих позиций на имеющихся рынках; - продвижение новых товаров на имеющихся рынках существующим потребителям 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение ассортимента; - повышение качества товаров; - разработка новых товаров; - совершенствование товара 	производственные, инновационные	зона повышенного риска	значительные затраты на НИОКР

Реализация предложенных стратегий определяется миссией, целями и задачами исследуемого ООО «Золотой урожай Луганск», его ресурсным потенциалом, финансовым положением, возможностями и угрозами. Использование рекомендованных стратегий целесообразно осуществлять в комплексе с предложенной блок-схемой управления маркетинговой деятельностью (рисунок 25).

С помощью методики выбора стратегии на основе определения четырехкомпонентного показателя, который является результатом функциональной зависимости, мы смогли определить стратегию ООО «Золотой

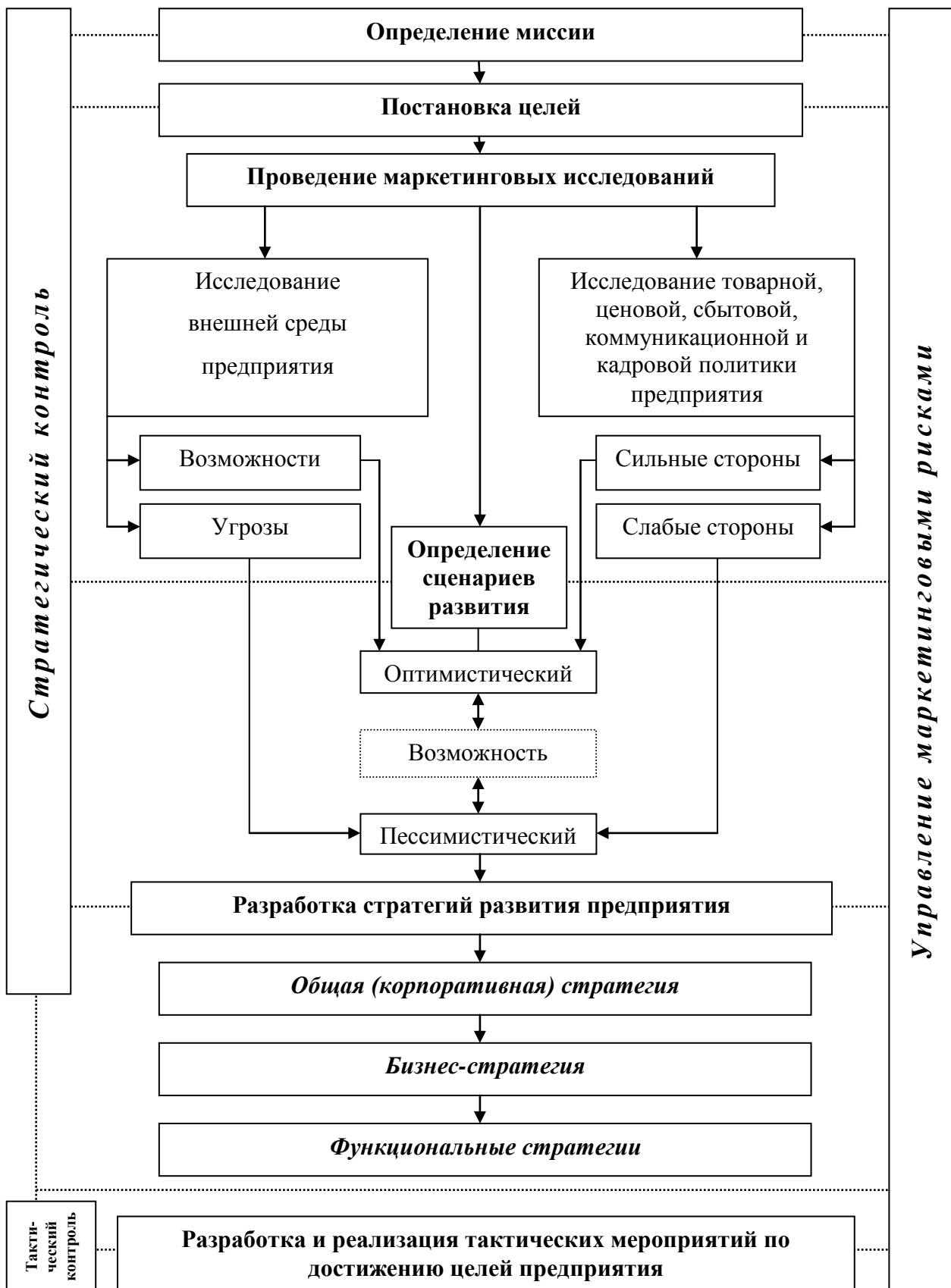


Рисунок 25. Рекомендованная блок-схема управления маркетинговой деятельностью предприятия

урожай Луганск», которая отвечает сложившимся условиям – стратегия стабилизации. Также были определены перспективные товарно-рыночные бизнес-стратегии – стратегии интенсивного роста: глубокого проникновения на рынок и развития товара.

В основу предложенной методики положен анализ типовых показателей хозяйственной деятельности предприятия и его внешней среды, что создает возможности для ее широкого использования различными субъектами хозяйствования, упрощает процедуру выбора ими адекватной базовой стратегии и, как следствие, деловых и функциональных стратегий.

3.2 Совершенствование развития стратегических бизнес-единиц

Первым стратегическим уровнем для предприятия является корпоративная стратегия. Корпоративная или общая стратегия предприятия определяет общее направление его деятельности, формируется высшим руководством.

На уровне организации основными компонентами стратегии являются:

- определение миссии и стратегических целей;
- определение сфер (направлений) деятельности организации;
- определение стратегических конкурентных преимуществ организации;
- определение показателей оценки деятельности;
- определение организационной структуры и функциональных процессов компании;
- определение корпоративной философии и правил поведения.

Корпоративная стратегия предприятия принимает одну из следующих типов базовых стратегий:

- стратегия роста (развития);
- стратегия стабилизации (ограниченного роста);
- стратегия выживания (сокращение);
- стратегия, построенная на комбинациях перечисленных стратегий.

В настоящий момент предприятие использует стратегию выживания. Стратегия выживания (сокращение) используется в условиях экономического кризиса, нестабильности, высокой инфляции или когда товары находятся в стадии насыщенного рынка и спада жизненного цикла товаров и заключается в попытках приспособиться в тяжелых рыночных условиях хозяйствования и существующей ситуации.

При стабилизации показателей прибыли, финансовой устойчивости и платежеспособности, предприятию следует переходить к стратегии стабилизации.

Стратегия стабилизации (ограниченного роста) используется крупными предприятиями, которые уже доминируют на конкретном рынке, то есть в условиях стабильности объемов продаж и получаемых доходов и проводится с целью поддержания существующего состояния в течение длительного периода.

Данную стратегию в качестве базовой корпоративной применяют предприятия, находящиеся в отраслях со стабильной технологией, выпускают продукты, находящиеся на стадии зрелости жизненного цикла товара. Ограниченный рост вызывается нестабильной политической ситуацией и инфляцией.

Наиболее распространенные альтернативы базовой корпоративной стратегии стабилизации предусматривают следующее.

Стратегическая альтернатива «экономия расходов» включает в себя анализ текущих издержек производства и эксплуатационных расходов с целью выявления резервов их снижения, а также внедрения системы управления затратами и других мероприятий, результатом которых должно стать получение ценовых преимуществ на рынке, то есть укрепление конкурентоспособности производства. «Сбор урожая» означает сведение к минимуму или отказ от инвестирования данного бизнеса и получения плодов бывших капиталовложений (отдача инвестиций).

Постоянная адаптация к внешней среде как стратегическая альтернатива предусматривает приспособление к постоянным изменениям внешней среды,

действия, направленные на максимальное и эффективное использование ее возможностей и устранения угроз с целью недопущения нарушений стабильности предприятия в долгосрочном периоде.

Сохранение научно-технического и кадрового потенциала как стратегическая альтернатива направлено на поддержание имиджа предприятия, сохранение его доминирующих позиций на рынке, а также на снижение социальной напряженности во внутренней среде предприятия. При реализации стратегии ограниченного роста такая альтернатива достаточно важна, учитывая будущий рост.

Маркетинговый стратегический анализ является основой для определения ключевых составляющих стратегии предприятия. Состояние и динамика рынков, преимущества и слабые места предприятия как рыночного субъекта, прогноз развития рынков, - эти и другие вопросы являются чрезвычайно важными для определения общей корпоративной стратегии.

Вторым стратегическим уровнем для предприятия является уровень ее бизнес-единиц.

Каждая СБЕ имеет собственные возможности будущего роста и рентабельности, а их удачное сочетание является залогом успешной деятельности, поэтому главная задача корпоративной стратегии заключается в том, чтобы указать в каких именно направлениях и стратегических зонах хозяйствования будет работать каждая СБЕ в будущем, как они будут связаны между собой, как между ними будут разделены чистые инвестиции и т.д.

По Ансоффу портфельная стратегия включает в себя четыре компонента:

- географический вектор роста, который определяет направления и масштабы будущей сферы деятельности предприятия;
- вектор развития рынка, ориентация на его потребности (продвижение продуктов на старые и новые рынки);
- вектор развития продукта (совершенствование технологии и продвижение параллельно с существующей, новой продукцией).

- география рынка (регионы, где планируется расширение бизнеса).

Рассмотрим возможные стратегии по матрице Ансоффа (таблица 38).

Проникновение на рынок означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли существующего товарного рынка.

Таблица 38 – Матрица Ансоффа – возможные векторы роста

Рынок	Продукт	
	существующий	новый
Существующий	проникновение на рынок	развитие товара
Новый	развитие рынка	диверсификация

Стратегия развития рынка (таблица 38) означает продвижение на новые рынки. Направление развитие товара связано с созданием новых продуктов. Диверсификация означает обновление и товаров и рынков предприятия одновременно.

Второй компонент портфельной стратегии – конкурентные преимущества, которых предприятие будет стараться достичь в соответствующих областях деятельности.

Третий компонент портфельной стратегии - синергизм, который может возникать между различными сферами деятельности предприятия. Синергизм – это явление, когда эффективность совместной деятельности СБЕ растет более, чем суммы эффективности каждой отдельной СБЕ.

Четвертым компонентом портфельной стратегии является стратегическая гибкость портфеля. Она достигается:

- диверсификацией деятельности, при которой потребности рынка и технологий должны удовлетворяться так, чтобы неожиданные изменения в одной СБЕ не привели к разрушительным последствиям в другой;

- наличием в портфеле предприятия ресурсов и возможностей, которые используются в различных СБЕ. Если портфель видов бизнеса строится на совместной производственной системе, то он менее уязвим от воздействия среды.

Пользуясь данными о нынешней среде деятельности ООО «Золотой урожай Луганск», построим матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) с целью применения практических методов разработки и анализа продуктовой стратегии предприятия (стратегий СБЕ).

Матрица позволяет охарактеризовать состояние предприятия на определенный момент и конкретизировать направления выработки стратегических целей. Используя вербальные характеристики и разного рода количественные показатели, можно в качественной или в количественной форме оценить как настоящий, так и необходимый в перспективе стратегический потенциал предприятия.

В таблице 39 представлены исходные данные для расчета матрицы БКГ в ООО «Золотой урожай Луганск».

Таблица 39 – Характеристика продуктового портфеля продукции, реализуемой ООО «Золотой урожай Луганск» в г. Луганске

№ п/п	Вид продукции	Объем реализации, тыс. руб.		Доля рынка предприятия, %	Доля рынка конкурента, %
		2014 г.	2015 г.		
1	Хлеб	119678,20	40308,98	39,45	33,23
2	Булочные изделия в/с	21741,80	7306,50	23,77	18,45
3	Сдобные изделия в/с	15360,60	5341,68	19,32	14,49
4	Слоеные изделия в/с	4309,20	1778,34	9,87	11,21
5	Прочие хлебо-булочные изделия	2154,60	839,22	5,49	4,29
6	Торты	16515,20	5561,46	8,23	7,12
7	Пирожные	7577,20	2224,58	3,29	5,84
8	Бисквиты-полуфабрикаты	4226,60	1558,54	1,01	0,72
9	Печенье	2194,60	892,50	1,46	0,98
10	Прочие кондитерские изделия	2114,60	792,60	0,94	0,43

В таблице 40 рассчитаем показатели, которые непосредственно необходимы для построения матрицы БКГ ООО «Золотой урожай Луганск»:

- темп роста рынка – это отношение показателя объема реализации в 2015 году к объему реализации в 2014 году;

- относительная доля рынка – отношение показателя доли рынка

исследуемого предприятия к значению доли рынка предприятия-конкурента.

Таблица 40 – Данные для построения матрицы БКГ предприятия

Показатели	Номер продукции										Среднее арифметическое значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Темп роста рынка, %	0,34	0,34	0,35	0,41	0,39	0,34	0,29	0,37	0,41	0,37	0,36
Относительная доля рынка, %	1,19	1,29	1,33	0,88	1,28	1,16	0,56	1,40	1,49	2,19	1,27
Доля продукции в общем объеме реализации, %	60,52	10,97	8,02	2,67	1,26	8,35	3,34	2,34	1,34	1,19	-

На основе полученных данных в таблице 40 построим матрицу БКГ ООО «Золотой урожай Луганск» (рисунок 26).

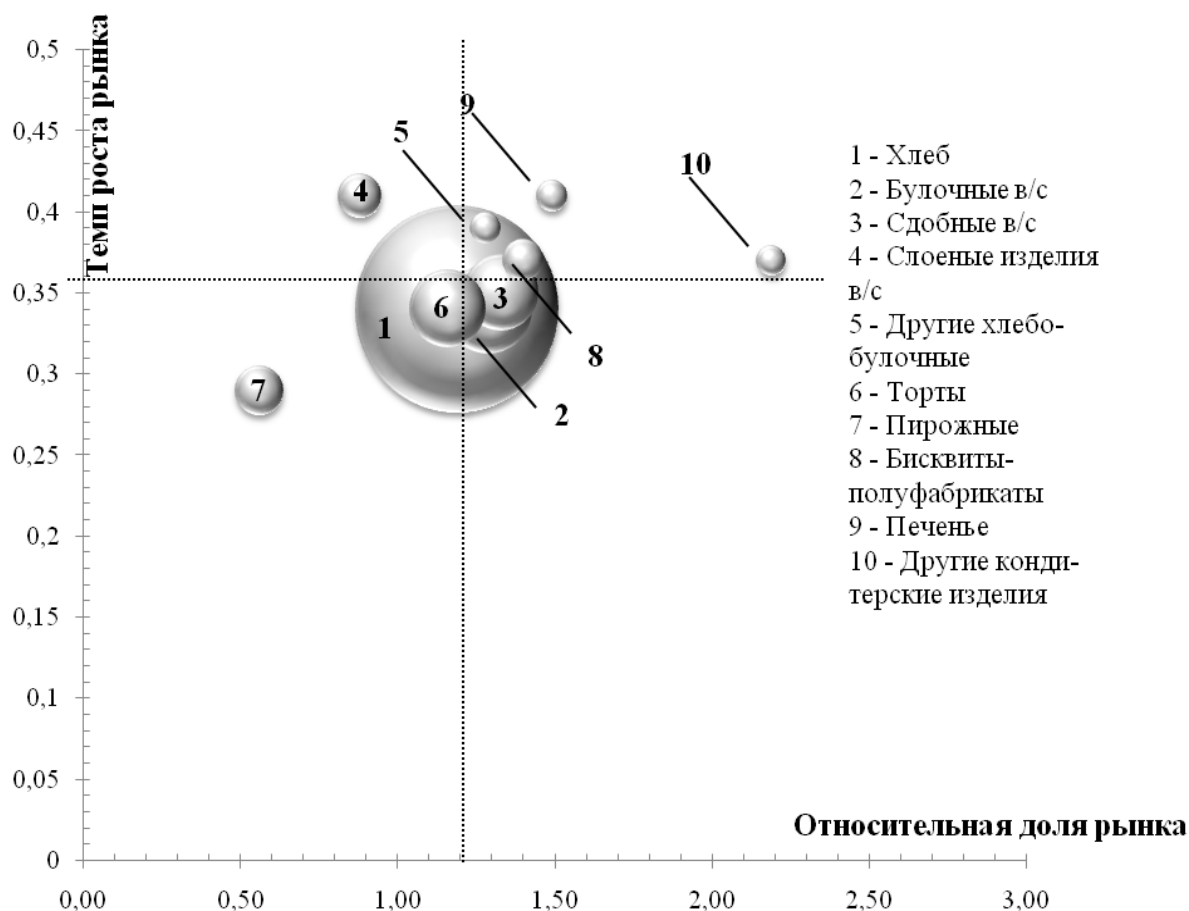


Рисунок 26. Матрица БКГ ООО «Золотой урожай Луганск»

Матрица БКГ построена на основе двух показателей: по вертикали отражаются темпы роста рынка ООО «Золотой урожай Луганск» по каждому виду продукции, а по горизонтали – относительная доля предприятия на рынке хлебобулочных и кондитерских изделий Луганска по отношению к конкуренту.

Исходя из матрицы БКГ (рисунок 26), определено:

- товар-«дикие кошки» ООО «Золотой урожай Луганск» – слоеные изделия в/с. Данный вид продукции находится на этапе «зарождения». Эта продукция имеет слабое влияние на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для нее характерны пока что слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Этот товар подлежит специальному изучению, чтобы установить, сможет ли он при дополнительных капиталовложениях превратиться в «звезды». Стратегия «дикой кошки» имеет альтернативы: интенсификация усилий предприятия на имеющемся рынке или уход с рынка;

- к категории «звезды» в ООО «Золотой урожай Луганск», согласно матрице БКГ, относятся другие хлебобулочные изделия, бисквиты, печенье и другие кондитерские изделия. Товары данной категории, как правило, приносят предприятию значительную прибыль, но одновременно требуют значительных ресурсов для финансирования роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Стратегия «звезды» для анализируемого предприятия должна быть направлена на увеличение или поддержание доли на рынке.

Такие виды продукции ООО «Золотой урожай Луганск», как сдобные и булочные изделия в/с, относятся к категории «дойные коровы» – это продукция, которая лидирует на рынке с низким темпом роста. Данная продукция не только окупает себя, но и может обеспечивать фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост предприятия. Необходимы постоянные усилия, направленные на поддержание доли рынка и поиск новых рыночных ниш;

- стратегия «дойной коровы» для ООО «Золотой урожай Луганск» должна быть направлена на сохранение существующего положения и оказание поддержки развивающимся стратегическим хозяйственным подразделениям (СХП). Основные задачи этих СХП сводятся к предложению новых разновидностей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, периодической «напоминающей» рекламы, информации и ценовых скидок;

- товары-«собаки» приносят или небольшую прибыль, или даже убытки; от них надо по возможности избавляться, если нет веских причин для их сохранения. Что касается товаров-«собак» ООО «Золотой урожай Луганск» (хлеб, торты, пирожные), то мы считаем, что в данном случае надо всеми силами сохранить данную группу товаров, ведь к этой категории относится основная продукция предприятия (хлеб), которая является социально значимым продуктом. Поэтому мы предлагаем не выводить данную продукцию с потребительского рынка, а наоборот – сосредоточиться на решении проблем, которые привели к негативной ситуации, поскольку данный вид продукции является перспективным и имеет значительный и постоянный спрос среди клиентов.

Следует отметить, что в последние годы ООО «Золотой урожай Луганск» ориентировалось на продвижение на рынок более прибыльной продукции: мягких кондитерских изделий, сдобы и любительских сортов хлеба. Эти группы продукции не ограничивались государством в отношении рентабельности, поэтому Общество стремилось сделать акцент на их продвижении. Однако изменения в политической и, как следствие, экономической обстановке в регионе привели не только к значительному сокращению объемов производства предприятия, но и к сокращению ассортимента продукции, изменению его структуры в сторону увеличения доли массовых сортов хлеба, доступных каждому жителю республики. Более 80% в объемах реализации ООО «Золотой урожай Луганск» продолжают занимать хлеб и хлебобулочные изделия как продукция первой необходимости, цены на

которую контролируются, в том числе более 60% – это продукция, рентабельность которой регулируется законодательными актами. На протяжении 2015 г. ситуация в регионе имела тенденцию к улучшению, поэтому считаем целесообразным постепенно наращивать объемы производства не только удовлетворяющей по цене продукции, но и той, которая наиболее полно удовлетворит потребности потребителей по качеству и ассортименту.

В целом, ООО «Золотой урожай Луганск» должно стремиться усилить конкурентные позиции по тем направлениям, где это возможно, с одновременной ликвидацией слабых звеньев в продуктивном портфеле продукции предприятия.

После стабилизации обстановки в республике, предприятию следует использовать стратегию роста.

Стратегия роста (развития) избирается базовой корпоративной стратегией в том случае, когда предприятие или его СБЕ в состоянии использовать возможности внешней среды и собственные сильные стороны для увеличения предприятия, то есть наращивания объемов продаж, преимущественно путем проникновения на новые рынки и их захвата и повышения показателей эффективности производства.

Способы осуществления стратегии роста:

- поглощения конкурирующих (и не только) фирм посредством приобретения;
- слияния - объединение предприятий в одно предприятия;
- создание совместного предприятия (СП) – объединение части капиталов предприятий с целью реализации обоюдного взаимовыгодного проекта.

Реализация предложенных стратегий определяется миссией, целями и задачами ООО «Золотой урожай Луганск», его ресурсным потенциалом, финансовым положением, возможностями и угрозами.

3.3 Разработка маркетинговой стратегии предприятия

В иностранной и отечественной практике существует много методов разработки и реализации составляющих маркетинговой стратегии, но нет четко сформированной последовательности разработки маркетинговой стратегии агропромышленного предприятия и не определен механизм реагирования разработанной и введенной маркетинговой стратегии на динамические условия окружающей среды. Нами было включены дополнительные этапы, относительно разработки, оценки и выбора альтернативных вариантов маркетинговой стратегии агропромышленного предприятия (рисунок 27).



Рисунок 27. Последовательность разработки маркетинговой стратегии предприятия

Процесс разработки маркетинговой стратегии предусматривает некоторые этапы, каждый из которых содержит информацию, которая необходима для разработки рекомендаций.

Содержание первого этапа представляет изложение стратегической миссии предприятия.

Определение миссии агропромышленного предприятия включает четыре обязательных элемента: историю предприятия, определение области деятельности, приоритетные цели и ограничения, основные стратегические варианты.

Содержание блока маркетинговой стратегии «анализ привлекательности рынка»: решение по охвату рынка связано с развитием спроса в пределах каждого рынка продукции.

Такие возможности и угрозы могут быть обусловлены различными факторами, часто неконтролируемые предприятием. Нужно изучить тенденции рынка, поведение покупателей, конкуренцию, эволюцию среды и международный контекст, то есть, провести ситуационный анализ.

Анализ рыночных тенденций предусматривает определение перспектив изменения спроса на базовом рынке на протяжении ближайших 2-3 лет. Задача состоит в том, чтобы дать количественную оценку вместительности рынка и тенденций ее изменения. Анализ поведения покупателей предусматривает измерение восприятия, отношений, намерений и преимуществ потребителей, а также анализ имиджа предприятия.

Анализ структуры сбыта предполагает оценку возможного развития сбытовых каналов и понимания мотивации и ожиданий торговых посредников по отношению к предприятию. Объективная привлекательность сектора в значительной мере определяется конкурентными силами, которые предприятие не контролирует, но должно учитывать при формировании собственной стратегии. Данные, полученные на этом этапе, дадут предприятию возможность наиболее точно определить интенсивность расширенного соперничества и тип конкурентного преимущества, которыми владеет каждый из конкурентов.

В процессе анализа экономической, социальной и политической среды рассматриваются основные макроэкономические индикаторы: демографические, экономические, технологические, политические, юридические, социально-культурные и экологические; которые в различной степени влияют на развитие рынка. Эту информацию целесообразно использовать для разработки сценариев развития рынка предприятия.

Объектом анализа конкурентоспособности предприятия являются внутренние факторы. В организационном плане анализ конкурентоспособности строится аналогично анализу привлекательности рынка.

Следующим шагом в разработке маркетинговой стратегии предприятия является формулирование предположений относительно влияния неконтролируемых предприятием факторов. Такими факторами могут быть: перенасыщение рынка различными видами продукции как следствие введения конкурентами новых производственных мощностей. Конкуренция в сфере ценообразования может привести к снижению или повышению цен, выпуска новой продукции конкурентами. Следующий этап процесса разработки маркетинговой стратегии является ключевым для всего маркетингового процесса - это постановка целей (рисунок 28).

Маркетинговые цели касаются двух аспектов: какие продукты предприятие хочет реализовать и на каких рынках.

На основе проведенного анализа ООО «Золотой урожай Луганск» имеет необходимые данные для принятия основных решений относительно выбора соответствующей альтернативы, связанных с формированием целей, и для выбора соответствующих стратегий развития, которые потом трансформируются в программу действий.

Получение прибыли не является главной целью деятельности предприятия, так как прибыль не может рассматриваться как миссия. Получение прибыли можно рассматривать только как чисто внутреннюю цель предприятия.

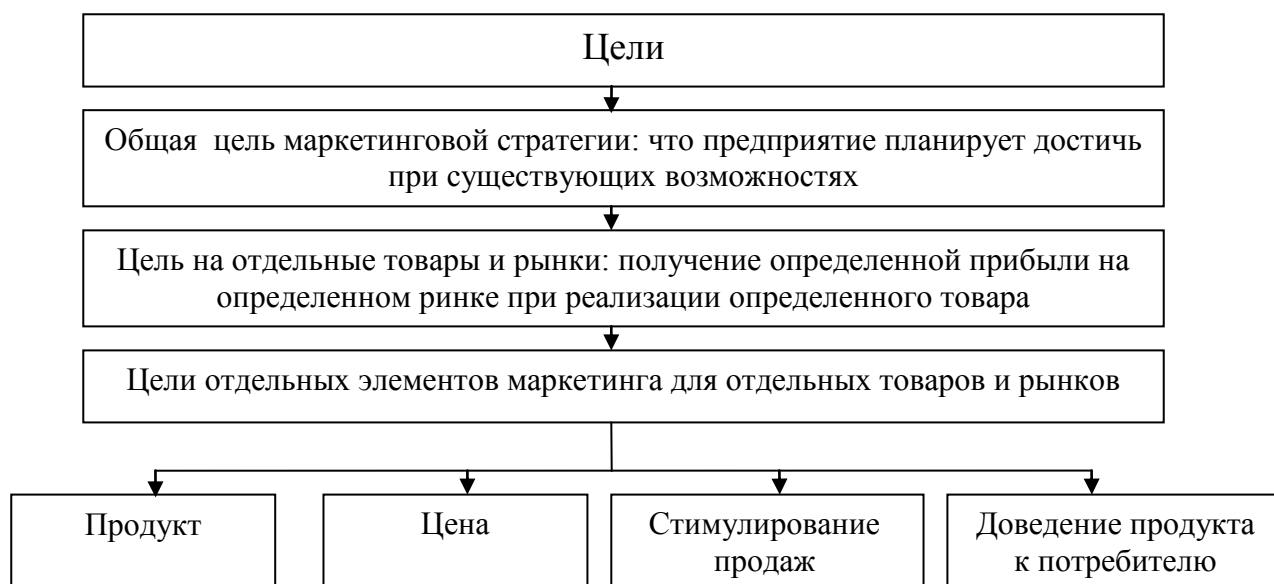


Рисунок 28. Структура целей маркетинговой стратегии ООО «Золотой урожай Луганск»

Основой разработки целей маркетинговой деятельности должна быть специфика продукции или потребность в ней. Маркетинговая деятельность должна быть ориентирована не на группы покупателей, а на нужды, поскольку покупатели являются категорией непостоянной.

Благодаря реальным мерам руководство может создать условия для полного привлечения работников и лучшего функционирования системы управления качеством (рисунок 29).

Концепция управления качеством ООО «Золотой урожай Луганск» рассмотрим на рисунке 30.

Повышение качества продукции АПК является стратегической задачей маркетинговой стратегии.

Маркетинговая стратегия - это обобщающий документ, который должен уточнить образ достижения поставленных целей. Он ориентирует действия не только в сфере маркетинга, но и в производстве. Этот документ является основой на всех дальнейших этапах процесса планирования. Изложение стратегии должно содержать следующие элементы: определение одного (нескольких) целевых сегментов, выбранного позиционирования относительно

приоритетных конкурентов, требования к ассортименту товаров, каналы сбыта, цена и условия продажи, персонал, его задача и организация, реклама и стимулирование сбыта, исследование рынков.



Рисунок 29. Модель процессного подхода системы управления качеством

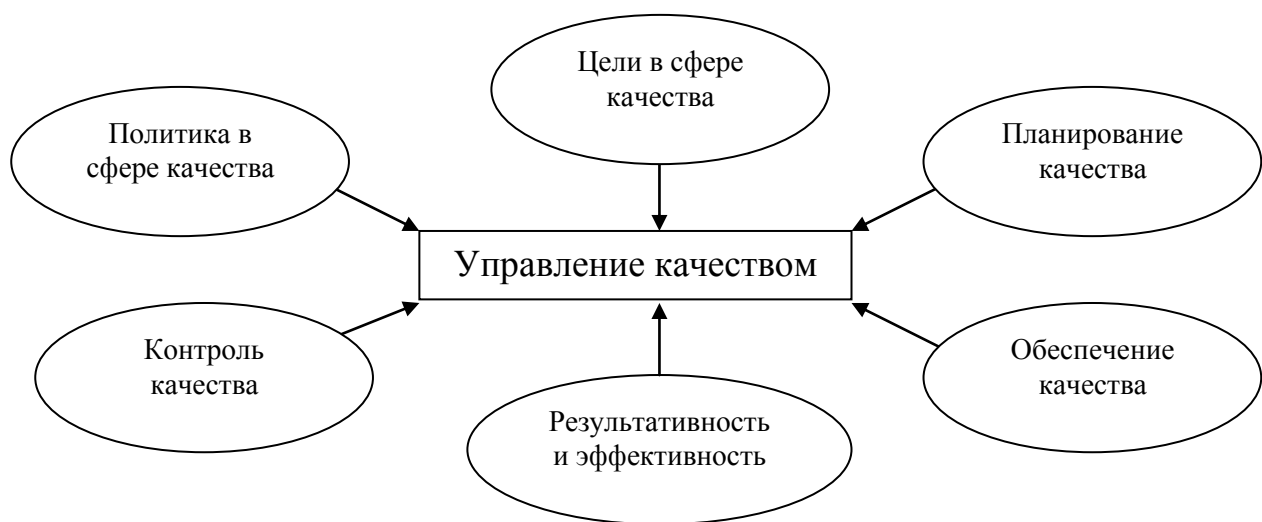


Рисунок. 30. Концепция управления качеством

После того, как спланированы основные направления развития предприятия, необходимо детальное планирование средств по каждому компоненту комплекса маркетинга. Эти средства состоят из кадров, программы действий и бюджета.

С целью процесса разработки маркетинговой стратегии ООО «Золотой урожай Луганск» предложено использование комплексной системы маркетингового управления реализацией стратегий предприятий, которая охватывает четыре функциональные системы:

- систему маркетингового планирования реализации стратегий предприятия;
- систему формирования и развития стратегического маркетингового потенциала;
- систему маркетингового управления стратегическими изменениями;
- систему маркетингового контроля за реализацией стратегий.

Основой практического внедрения рекомендованной комплексной системы в деятельность предприятия должна стать концепция организационного развития.

Организационное развитие должно направляться на усовершенствование как формальных аспектов (организационной структуры управления, распределения и координации прав, обязанностей и ответственности, организации работы работников), так и неформальных аспектов деятельности предприятия (организация повышения квалификации, обучение персонала, повышение морально-психологической культуры в коллективе).

Основой совершенствования процесса реализации стратегий в современных предприятиях должна стать сбалансированная система показателей (ССП), которая рассматривается как полностью универсальная система реализации стратегий предприятия, которая объединяет стратегическую и операционную деятельность предприятия.

Сбалансированная система показателей сосредоточивает внимание предприятия на четырех основных составляющих деятельности предприятия по

реализации ее миссии, видения и стратегии, построенных иерархически на основе причинно-следственных связей:

1. Финансовая составляющая. Цель: рост доходов или снижение расходов.

2. Клиентская составляющая. Цель: удовлетворение нужд клиентов и расширение клиентской базы.

3. Подготовка персонала.

4. Внутренние бизнес-процессы.

Процесс построения сбалансированной системы показателей предприятия должен осуществляться на следующих этапах:

- уточнение миссии предприятия на основе анализа внешней и внутренней среды предприятия;

- формирование стратегических целей, их структуризация по уровням иерархии;

- разработка показателей сбалансированной системы показателей: на этом этапе определяются количественные и качественные показатели, по которым в будущем будет осуществляться оценка степени достижения целей;

- разработка мероприятий, с помощью которых возможно достижение установленных стратегических целей;

- непосредственное выполнение мероприятий.

Стратегические цели предприятия, показатели и мероприятия находят свое отображение в построении стратегической карты, которая наглядно демонстрирует взаимосвязь между разработанными стратегическими целями в разрезе основных составляющих сбалансированной системы показателей и служит демонстрацией логики дальнейшего развития.

Таким образом, внедрение комплексной системы маркетингового управления реализацией стратегии предприятия на основе использования концепции организационного развития и сбалансированной системы показателей будет содействовать совершенствованию процесса реализации

стратегии предприятия и повышению долгосрочной эффективности его деятельности на рынке.

С одной стороны, разработка маркетинговой стратегии основывается на инструментах стратегического управления, а с другой стороны является неотъемлемым элементом стратегического маркетинга (маркетинговая стратегия формируется на основе целей маркетинга, стратегии маркетинга и средствах ее реализации).

Таким образом, нами была разработана модель маркетинговой стратегии, которая представляет собой совокупность логической последовательности действий (рисунок.31).

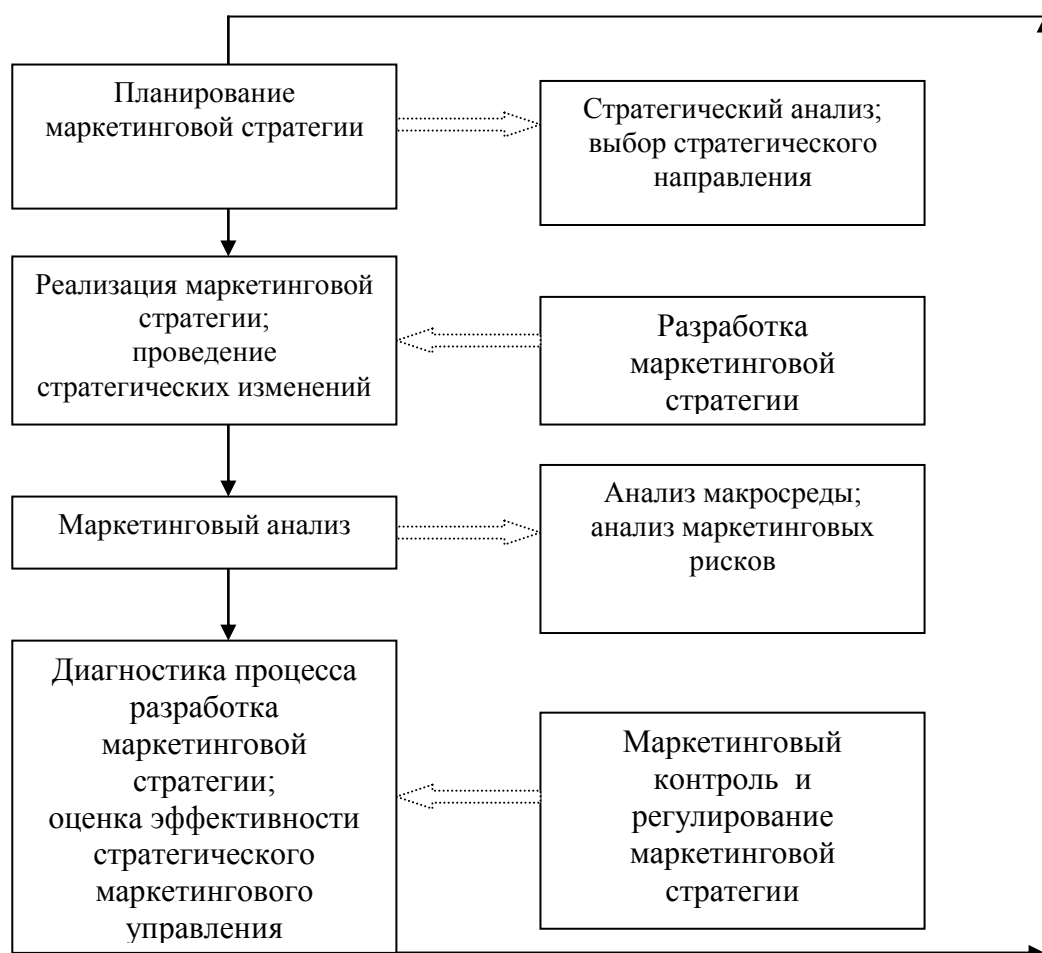


Рисунок 31. Модель маркетинговой стратегии ООО «Золотой урожай Луганск»

Модель маркетинговой стратегии включает следующие элементы:

- планирование маркетинговой стратегии;

- организация маркетинговой стратегии;
- маркетинговый анализ;
- маркетинговый контроль и регулирование маркетинговой стратегии.

Целью стратегического маркетингового контроля маркетинговой стратегии является: оценка того, как предприятие использует имеющиеся возможности в сфере маркетинга, насколько эффективно осуществляется выявление проблем и новых возможностей, а также разработка рекомендаций относительно повышения эффективности системы стратегического маркетингового управления.

Рассмотрим составляющие контроля маркетинговой стратегии. Аудит системы контроля маркетинговой стратегии представляет собой всестороннее исследование макросреды, факторов непосредственного окружения и оценку эффективности стратегического маркетингового управления сбытом, которую мы выделили в качестве отдельного элемента стратегического маркетингового контроля стратегии (рисунок.32).

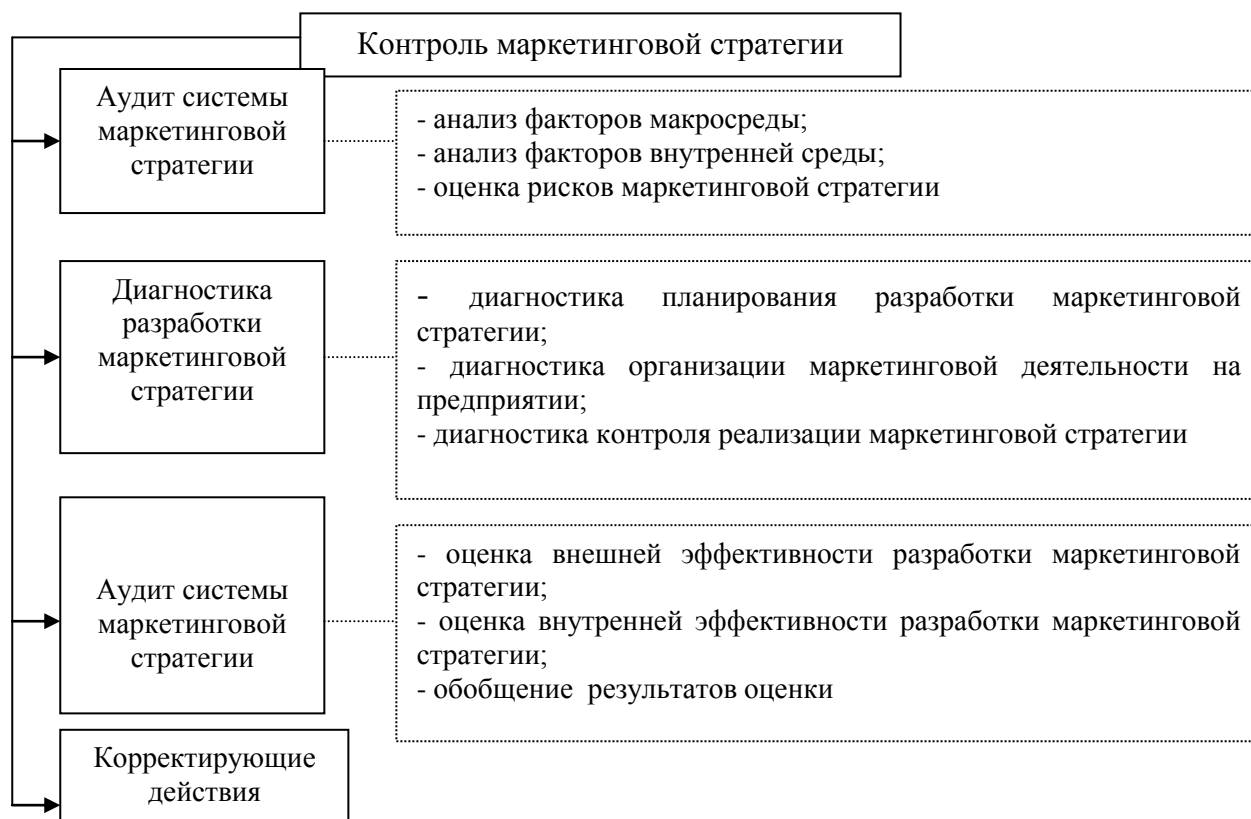


Рисунок 32. Модель стратегического контроля реализации маркетинговой стратегии

Для разработки и совершенствования маркетинговой стратегии предприятия необходимо разработать систему мероприятий по ее внедрению (рисунок 33).

Первый этап системы разработки маркетинговой стратегии предусматривает разработку общей стратегии развития предприятия. На этом этапе осуществляется составление заявления о миссии, о внутренней деятельности предприятия и о стремлении руководства предприятия к будущим результатам. На этапе разработки стратегии предполагается проведение стратегического анализа внутренней и внешней среды.

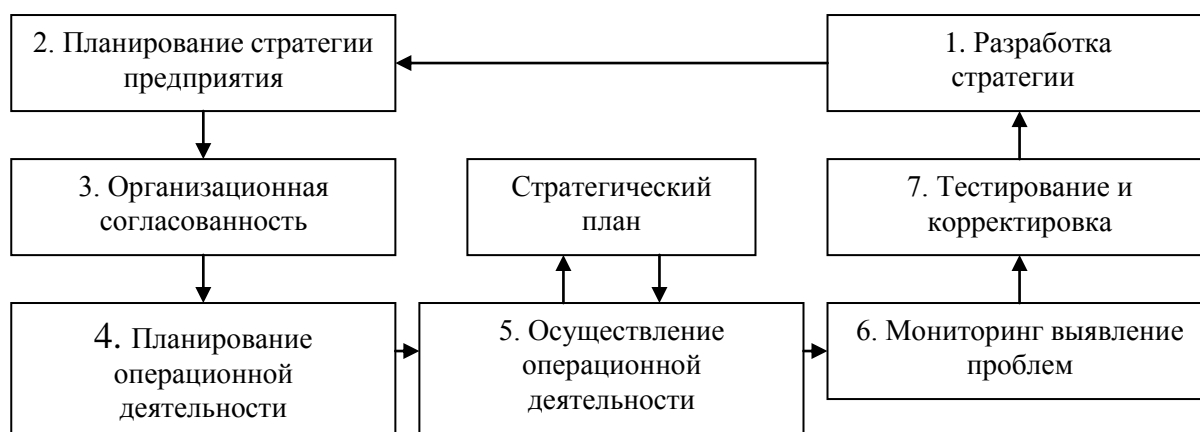


Рисунок 33. Система внедрения маркетинговой стратегии

На втором этапе необходимо осуществить планирование стратегии, выделить основные направления деятельности, обосновать группы показателей оценки эффективности деятельности предприятия, предусмотреть возможные варианты использования источников финансирования.

Третьим этапом системы реализации маркетинговой стратегии агропромышленных предприятий является организационная согласованность.

На четвертом и пятом этапах системы внедрения маркетинговой стратегии необходимо провести оценку соответствия избранной стратегии и операционных действий работников по планированию ресурсов и потребности в них организации, бюджета, прогнозирование производства и реализации продукции.

Следующий этап - мониторинг и выявление проблем в реализации стратегии и функционировании операционной деятельности организации. Завершающий этап - тестирование и корректировка результатов. Таким образом, предложенная система будет представлять собой сбалансированный механизм разработки и реализации стратегии с участием всех структурных подразделений агропромышленного предприятия, появится мотивация у работников на успешное выполнение своих задач.

Динамическая работа системы управления зависит от эффективного руководства процессом стратегического управления на предприятии, поэтому целесообразно создать специальный подраздел в рамках предприятия, который бы занимался вопросами стратегического управления. Для больших и средних предприятий рекомендуются специализированные отделы стратегического управления, в которые будут входить: разработчик стратегии, согласовывающий свои планы и действия непосредственно с руководителями структурных подразделений организации, реализатор стратегии, который будет связан как с руководством организации, так и с руководителями других структурных подразделений и с разработчиком стратегии и аналитик, который будет следить за выполнением стратегических планов и задач, анализировать все ключевые показатели эффективности стратегии. В состав отдела стратегического управления должно входить не меньше трех человек. В малых предприятиях создание отдела стратегического управления нецелесообразно и все необходимые функции должен выполнять сам руководитель организации. Создание системы стратегического управления на предприятиях требует дополнительных усилий со стороны руководства, а также увеличение расходов финансовых ресурсов.

В данное время руководству предприятия для обеспечения устойчивого развития, по нашему мнению, нужно предусмотреть реализацию таких стратегических направлений:

1. Мобилизацию трудовых ресурсов предприятия с целью дальнейшего увеличения объемов производства продукции.

2. Увеличение качества продукции на основе внедрения прогрессивных научно обоснованных технологий.

3. Создание благоприятного климата для привлечения инвестиций (субсидируемых, инвестиционных, лизинговых) в реконструкцию и расширение существующих мощностей, приобретение нового оборудования.

4. Обновление устаревшей техники и технологических линий.

5. Внедрение инновационных технологий в производство агропромышленной продукции.

3.4 Развитие товара в рамках маркетинговой товарной стратегии агропромышленного предприятия

После определения перспективной базовой стратегии предприятия необходимо разработать и обосновать программы действий в рамках совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия и для повышения эффективности его работы. Комбинация этих действий называется маркетингом-микс и часто описывается четырьмя категориями: продукт (product), цена (price), рынок как место сбыта (place), продвижение (promotion).

Для осуществления успешной деятельности на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная товарная стратегия. Стратегические решения по товару являются главными в рамках маркетинговой стратегии предприятия. Это связано с тем, что товар служит эффективным средством воздействия на рынок и источником получения прибыли. Кроме того, он представляет собой центральный элемент комплекса маркетинга. Цена, сбыт, коммуникации основываются на особенностях продукта.

Товарная стратегия – это разработка направлений оптимизации товарного ряда и определения ассортимента товаров (услуг), наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Товарная стратегия разрабатывается на перспективу и предусматривает решение принципиальных задач, связанных с:

- оптимизацией структуры предлагаемых товаров вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным стадиям жизненного цикла;
- разработкой и внедрением на рынок новых товаров;
- обеспечением качества и конкурентоспособности товаров;
- принятием решений, связанных с рыночной атрибутикой товаров.

Стратегия развития товара – маркетинговая стратегия, которая заключается в том, что фирма разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков, делает упор на новый товар, улучшение качества, другие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами, и реализует их потребителям, положительно настроенным по отношению к фирме и ее торговой марке. Стратегия эффективна, когда фирма имеет успешную торговую марку и пользуется приверженностью покупателей, что характерно для ООО «Золотой урожай Луганск».

Основной источник роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты.

Ансофф выделял следующие условия для успешной реализации стратегии развития товара (таблица 41).

Таблица 41 – Условия для успешной реализации стратегии развития товара

Условие реализации стратегии	Описание
Условие 1	Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов
Условие 2	Существующие товары находятся на стадии зрелости своего жизненного цикла
Условие 3	Ужесточение конкуренции со стороны ключевых конкурентов
Условие 4	Компания начинает новые виды деятельности, для которых нужен новый товар

По исследованиям компании «GFK Украина» за период 2009-2015 гг. в Украине наблюдается сокращение потребления так называемых массовых

сортов хлеба, увеличение спроса на хлебобулочные изделия с повышенной пищевой ценностью и изделия премиум-сегмента. За шесть лет среднеценовой сегмент увеличился в объеме на 18%, а премиум-сегмент – на 9% [14, с. 26].

Анализируя данные, можно прийти к выводу, что изменение или расширение ассортимента хлеба за счет новых улучшенных видов хлебобулочных изделий позволит предложить производителям именно то, что хочет увидеть конечный потребитель, и этот ассортимент будет более рентабельным для производителей.

В последние годы ООО «Золотой урожай Луганск» ориентировалось на продвижение на рынок более прибыльной продукции: мягких кондитерских изделий, сдобы и любительских сортов хлеба. Эти группы продукции не ограничивались государством в отношении рентабельности, поэтому Общество стремилось сделать акцент на их продвижении. Однако изменения в политической и, как следствие, экономической обстановке в регионе привели не только к значительному сокращению объемов производства предприятия, но и к сокращению ассортимента продукции, изменению его структуры в сторону увеличения доли массовых сортов хлеба, доступных каждому жителю республики. Более 80% в объемах реализации ООО «Золотой урожай Луганск» продолжают занимать хлеб и хлебобулочные изделия как продукция первой необходимости, цены на которую контролируются, в том числе более 60% – это продукция, рентабельность которой регулируется законодательными актами. На протяжении 2015 г. ситуация в регионе имела тенденцию к улучшению, поэтому считаем целесообразным постепенно наращивать объемы производства не только удовлетворяющей по цене продукции, но и той, которая наиболее полно удовлетворит потребности потребителей по качеству и ассортименту.

Исходя из результатов маркетингового анализа и на основе определения перспективных стратегий интенсивного роста, ООО «Золотой урожай Луганск» может быть предложена разработка нового товара, что позволит расширить емкость рынка и привлечь новых потребителей.

Новым товаром называют любое прогрессивное изменение, отличающее товар от ранее известных. Эти изменения могут затрагивать сырьё, материалы, технологии, внешнее оформление и др.

Результаты проведенного анкетирования потребителей хлеба в г. Луганске позволили не только определить предпочтения покупателей (по разным классификационным признакам); влияние на потребительский выбор свежести, цены, вкуса, упаковки и производителя товара; оценку покупателями характеристик хлебобулочной продукции ТМ «Каравай» – все это, безусловно, важно при разработке нового продукта – но и непосредственно оценить готовность потребителей к новой хлебобулочной продукции.

Так, большинство опрошенных потребителей в г. Луганске (52%) отметили, что обязательно попробуют новые сорта хлебобулочных изделий, 37% респондентов сказали, что «скорее да, чем нет» и 11% потребителей ответили «скорее нет, чем да». Потребителей, которые точно не будут пробовать новинки, во время исследования не обнаружилось (рисунок 34). Это создает хорошие перспективы для выпуска и реализации новинок на рынке хлебобулочных изделий в г. Луганске.



Рисунок 34. Распределение потребителей по готовности приобрести новые сорта хлебобулочной продукции

В качестве новинок хлебобулочных изделий, которые потребители, настроенные на их покупку, хотели бы увидеть в продаже – практически одинаковое количество ответов респондентов было получено за варианты: хлеба улучшенной рецептуры с добавками (37,08%) и хлеба «здоровой линии»

(40,45%). Расширение ассортимента сдобных изделий ожидают 13,48% опрошенных потребителей. 8,99% респондентов предложили «свой вариант» ответа, среди которых было получено 12 ответов (диетические хлебцы; булочки с различными начинками; слойки с фруктами) и 4 ответа так и не было предложено (рисунок 35).



Рисунок 35. Виды хлебобулочных изделий, которые потребители хотели бы приобрести в качестве продукта-новинки

Выявленные в ходе проведенного маркетингового исследования предпочтения потребителей хлебобулочных изделий определяют специфику рыночного спроса на них. Исходя из этого, нами разработаны следующие рекомендации.

ООО «Золотой урожай Луганск» предлагается внедрение новой продукции (продукт с улучшенными характеристиками) – хлеба «Здоровье». Это злаковый низкокалорийный хлеб с биологическими добавками, который соответствует тенденции общества к здоровому образу жизни. Внедрение данной новинки поможет не только привлечь новых потребителей, но и удержать лояльность существующих.

Хлеб с биодобавками – это функциональный продукт, то есть продукт, который имеет выгодный потенциал для здоровья человека. Он включает витамины, минералы, пищевые волокна и микроэлементы, не содержит консервантов. По данным комитета ООН по вопросам медицины суточный рацион питания человека должен содержать 30-80 граммов пищевых волокон. Этот продукт – надежная основа здоровья каждого человека. Успех новой

продукции гарантируют ее преимущества: новаторство (представление хлеба как продукта макробиотического питания) и высокое качество, что соответствует позиционированию на рынке хлеба ТМ «Каравай» – это в первую очередь качественная, вкусная и полезная для здоровья продукция.

На исследуемом хлебокомбинате имеются неиспользованные производственные мощности (законсервированные цеха, оборудование), которые можно использовать с выгодой. Во-первых, это их реальная эксплуатация в процессе производства, во-вторых, – не нужно изыскивать дополнительные средства на закупку специализированного оборудования и строительство (аренду) здания нового цеха. ООО «Золотой урожай Луганск» имеет опыт производства оздоровительных продуктов: предприятие выпускает продукты, обогащенные йодированным белком: хлеб «Целебный», хлеб «Белый, булочки сдобные «Здоровинка».

ООО «Золотой урожай Луганск» имеет достаточный технический, кадровый и производственный потенциал для освоения товара и эффективной его реализации через розничную и фирменную сеть, что гарантирует качество продукции и защиту ТМ «Каравай» от подделок.

Источником финансирования данного проекта при хронической нехватке собственных финансовых ресурсов могут выступить полученные инвестиции, а именно: различные формы заемных средств, прежде всего – кредиты коммерческого банка. Таким образом, отметим, что для проведения успешной антикризисной политики на предприятии необходимо привлечь инвестиционные ресурсы, с помощью которых на предприятии можно запустить новую технологическую линию производства хлеба «Здоровье».

Из вышеприведенного можно сделать вывод, что внедрение нового продукта в ассортимент предприятия будет иметь положительные результаты как для производственно-хозяйственной деятельности хлебокомбината, так и для улучшения его финансового и экономического положения в целом.

Этот проект включает в себя, в т.ч., осуществление следующих мероприятий: совершенствование планирования производственного процесса

на предприятии; ремонт и модернизацию, в случае необходимости, универсального и специального оборудования, которое имеется на балансе предприятия; получение кредита на финансирование расходной части проекта; установление деловых связей с представителями государственной власти и инвесторами; повышение квалификации работников завода на протяжении введения в действие данного проекта; продвижение и рекламу продукции.

Производство хлеба – процесс материалоемкий. Нормы расхода муки и прочих основных и вспомогательных продуктов предприятие рассчитывает самостоятельно, используя ГОСТы и ТУ. Калькулирование осуществляется на основе рецептур. На новые виды изделий в соответствии с ТУ разрабатываются новые рецептуры и утверждаются в установленном порядке.

Опираясь на данные (нормы расхода сырья, материалов, средние цены их закупки; нормы расходов энергоресурсов, тарифы на них; средняя зарплата производственных рабочих на производство 1 т хлеба), определим проектную производственную себестоимость хлеба «Здоровье» в таблица 42.

Таблица 42 – Калькуляция производственной себестоимости хлеба «Здоровье»

Статьи затрат (в расчете на 1 т продукции)	Сумма, руб.
Сырье и материалы	11517,02
Зарплата производственных рабочих	1929,54
Единый социальный взнос (31%)	598,16
Упаковка	196,46
Топливо	2294,40
Электроэнергия	534,69
Транспортные расходы	887,08
Общепроизводственные затраты	3480,64
Производственная себестоимость	21437,99
Производственная себестоимость 1 единицы продукции (развес - 0,4 кг)	8,58

Как видим, наибольший удельный вес в производственной себестоимости хлеба «Здоровье» занимает такая статья затрат, как сырьё и материалы (53,72%). В целом проектная производственная себестоимость 1 единицы продукции (развес – 0,4 кг) составит 8,58 руб.

На основе полученных результатов определим проектную цену хлеба «Здоровье» (таблица 43).

Таблица 43 – Расчет розничной цены хлеба «Здоровье» на перспективу

Показатели (в расчете на 1 т продукции)	Сумма, руб.
Производственная себестоимость	21437,99
Административные затраты	2338,24
Затраты на сбыт	3285,20
Полная себестоимость	27061,43
Прибыль – 10%	2706,14
Налог на прибыль (20%)	541,23
Оптово-отпускная цена за 1 т	30308,80
Налог с оборота (2%)	594,25
Оптово-отпускная цена 1 единицы продукции (развес – 0,4 кг)	12,12
Торговая наценка – 5%	0,61
Розничная цена 1 единицы продукции(развес – 0,4 кг)	12,73

Высоких экономических показателей при производстве хлеба-новинки «Здоровье», в частности, и всей продукции ООО «Золотой урожай Луганск» в целом можно достичь за счет рациональной организации труда, соблюдения технологий производства и освоения механизма управления затратами. Эффективность расходов учитывает как величину расходов, которые несет организация, так и влияние расходов на результаты работы. Из этого следует, что расходы нужно контролировать.

Эффективной является система управленческого учета, при которой расходы делятся на постоянные и переменные. При внедрении нового продукта такое деление затрат позволит определить минимальный объем производства и реализации продукции, при котором достигается безубыточность бизнеса (порог рентабельности).

Рассчитаем порог рентабельности реализации новинки ООО «Золотой урожай Луганск» – хлеба «Здоровье» в таблица 44.

По расчетам таблицы 44 порог рентабельности реализации хлеба «Здоровье» в проектном году составил 20797,44 руб., что соответствует получению 686 кг продукции. Производство хлеба «Здоровье» свыше 0,686 т на предприятии будет рентабельным и принесет дополнительную прибыль.

Таблица 44 – Порог рентабельности реализации хлеба «Здоровье» на перспективу

Показатели	Проект
Выручка от реализации, руб.	30308,80
Материально-денежные затраты всего, руб., в том числе:	27061,43
- переменные, руб.	19957,35
- постоянные, руб.	7104,08
Маржинальная прибыль, руб.	10351,45
Валовая прибыль, руб.	3247,37
Операционный рычаг	3,19
Точка безубыточности, т	0,686
Порог рентабельности, руб.	20797,92

В дальнейшем при определении объема производства продукции ожидаемая прибыль может быть вычислена по формуле (3):

$$Q = (P - C) \cdot g, \quad (3)$$

где Q – ожидаемая прибыль;

P – предполагаемая цена продажи единицы продукции (услуги);

C – планируемая себестоимость единицы продукции (услуги) при условии изготовления изделий и предоставления услуг в объеме g .

При производстве новой продукции в объеме свыше порогового минимума предприятие получит дополнительную прибыль, а также увеличится уровень совокупной рентабельности товарной продукции.

Предполагается, что реализовываться хлеб «Здоровье» будет по тем же каналам распределения, что и остальная продукция ТМ «Каравай» (линейная розница, собственная розница, бюджетные организации, ключевая розница).

Ранее мы выяснили, что хлеб с точки зрения бизнеса – продукт уникальный. Его продажи мало зависят от брендов, он не теряет своей востребованности ни при каких рыночных колебаниях, и даже периодический рост цен на зерно и муку с повышением тарифов на электроэнергию и горюче-смазочные материалы не останавливает потребителя при покупке.

Единственная проблема, которая уже одним своим фактом вызывает затруднения покупателей, – проблема выбора.

Особое внимание ООО «Золотой урожай Луганск» для успешного продвижения своей продукции, новинки – хлеба «Здоровье», в частности, должно быть обращено на четкое позиционирование товара, которое будет выделять этот товар на рынке и указывать на его преимущества как полезного, высококачественного, уникального, вкусного продукта, который стоит потраченных на него денег.

К наиболее бюджетным, но эффективным на практике рекламным методам стимулирования продаж хлебобулочной продукции относятся:

– правильно разработанная выкладка хлеба на магазинных полках – если продукт находится на уровне глаз, вероятность, что его возьмут в первую очередь, увеличивается (так называемое правило «золотой полки»). По утверждениям психологов, на продукцию, расположенную на нижних полках, потребители реже обращают внимание. И по статистике объём продаж с нижних полок снижается от 50% до 80%. Но правило «золотой полки» – это не только искусство правильной расстановки товара, а и сопутствующее расположение рекламных вывесок;

– реклама на месте продаж – если разместить рекламу хлеба непосредственно на месте продаж, то значительно возрастают шансы увеличения товарооборота. Индор-реклама воздействует точно, непосредственно в момент выбора товара. Смысл состоит в том, чтобы среди всего многообразия хлеба отдали предпочтение именно продукции данного производителя. Так, ООО «Золотой урожай Луганск» может быть предложено разместить над полкой с продуктом-новинкой (хлеб «Здоровье») красочную вывеску с заголовком «Новинка!» с информацией о преимуществах (полезнее, вкуснее, т.п.) и уникальных свойствах данного продукта (хлеб с биодобавками);

– упаковка – должна привлекать внимание, содержать краткую и ясную информацию об основных преимуществах данной продукции; должна быть эргономичной, то есть удобной в использовании.

Хлеб «Здоровье» предполагается продавать весом 400 г, в бумажных пакетах (продукцию в данной упаковке покупатель воспринимает как натуральную, свежую, какой она и должна быть). Слоган, который может быть указан на упаковке и выступит средством продвижения продукта-новинки, нами выбран следующий: «Хлеб «Здоровье»: здорово быть здоровым!» Данный слоган направлен на то, чтобы люди были осведомлены о пользе потребления хлеба и покупали его с целью укрепления своего здоровья.

– доступная цена.

Проектная розничная цена единицы изделия хлеба «Здоровье» (12,73 руб.) соответствует среднерыночной цене в данном сегменте (продукция «премиум-класса») на рынке хлебобулочных изделий г. Луганска.

На первоначальном этапе продвижения хлеба «Здоровье», как новинки, предполагается проведение дегустаций в точках продаж, раздача информационных материалов в местах, где концентрируется целевая аудитория.

Исходя из результатов анализа, определено, что одной из перспективных на данный момент для ООО «Золотой урожай Луганск» является стратегия развития товара. С учетом общей специфики рыночного спроса на хлебобулочные изделия и на основе анализа предпочтений потребителей хлеба в г.Луганске предложено внедрение новой продукции (продукт с улучшенными характеристиками) – хлеба «Здоровье» (слоган – «Хлеб «Здоровье: здорово быть здоровым!»). Рассчитав проектную себестоимость продукции, определена отпускная цена единицы продукции (развес – 0,4 кг) – 12,12 руб. Рассчитанный порог рентабельности позволяет прогнозировать, что производство и реализация хлеба «Здоровье» свыше 0,686 т будет способствовать максимизации прибыли от его реализации.

3.5 Моделирование интеграционных процессов в рамках развития интеграционной стратегии предприятия

Стратегия роста - увеличение организации, в большинстве случаев через проникновение и захват новых рынков. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Этой стратегии придерживаются фирмы, стремящиеся к диверсификации, с целью выхода с рынков, находящихся в стагнации. Эта стратегия может быть направлена на внутреннюю или внешнюю среду. Внутренний рост характеризуется расширением ассортимента товара, внешний рост может быть «вертикальным» (слияние фирм в несвязанных отраслях) и «горизонтальным» (приобретение смежных фирм-поставщиков и т. п.).

Поэтому можно выделить следующие разновидности стратегии роста: вертикальная интеграция; горизонтальная интеграция.

Стратегия роста осуществляется тремя способами:

- поглощение конкурирующих фирм путем приобретения контрольного пакета акций;
- слияние - объединение на равноправных началах в рамках единой организации;
- совместное предприятие - объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказался не под силу одной из сторон.

Выделяются три группы стратегий роста:

1. Стратегии концентрированного роста - включает стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот

тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегии интегрированного роста - это стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции, которая направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшается зависимость от колебания цен на сырье и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмами и конечным потребителем, а именно системами

распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Стратегии диверсифицированного роста - эти стратегии, которые реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

К основным факторам, обуславливающим выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт, вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, сырья и т.п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Проблемы создания и устойчивого функционирования интегрированных формирований недостаточно изучены и требуют дополнительной разработки их решения. Анализ предложенных подходов и методов организации партнерства сельскохозяйственных товаропроизводителей и перерабатывающих предприятий показал, что они носят поверхностный характер, не имея в своей основе аргументированного обоснования экономической целесообразности функционирования интегрированных объединений. Исходя из этого, необходимо использовать новые подходы к обновлению и развитию

сельскохозяйственной интеграции с учетом острой необходимости интеграции сельскохозяйственных товаропроизводителей и перерабатывающих предприятий на взаимовыгодной основе экономических отношений.

При построении модели взаимовыгодного сотрудничества в основном используется подход, который отражает совместную заинтересованность участников производственно-сбытовой цепочки в получении финансовых результатов: дохода и прибыли. Поскольку прибыль является основной целью предпринимательской и хозяйственной деятельности, то закономерной является индивидуальная заинтересованность участников производства в ее наращивании, следовательно, в выигрыше остается тот, кто в лучшем положении [43, с. 176].

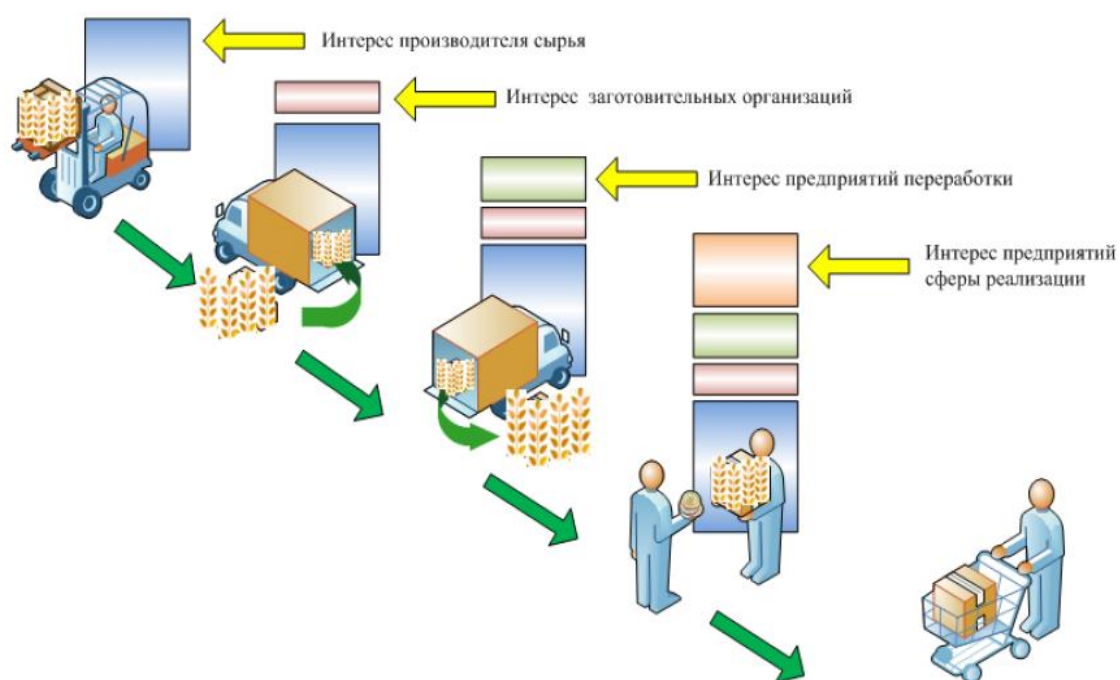


Рисунок 36. Схема формирования стоимости продукции «от производителя к потребителю»

Один из вариантов реализации совместных интересов можно представить в виде математической модели взаимовыгодных отношений членов интегрированного формирования - ассоциации. Для построения

математической модели предполагается, что перерабатывающее предприятие и производитель сырья образуют ассоциацию, в которой:

- производитель сырья продает определенную его часть внутри ассоциации перерабатывающему предприятию по согласованной закупочной цене;

- производитель сырья оставшуюся часть сырья, реализует самостоятельно по рыночным ценам;

- совместимость интересов каждого из участников процесса получения сырья и доведения его до готового продукта с последующей его реализацией в условиях интегрированного объединения учитывается с помощью варьированного параметра.

- ассоциация строится на основе взаимовыгодных, добросовестных отношений и полной юридической самостоятельности партнеров;

- учитываются интересы производителей сырья и перерабатывающего предприятия в конечных результатах, то есть в прибыли. Прибыль является целевой функцией строящейся модели..

Мерилом взаимовыгодных отношений партнеров может служить математическая модель взвешенной прибыли Π_b , которая имеет вид:

$$\Pi_b = \alpha [D(P_z) P_z - x(P_t + C_z)] + (1 - \alpha) [(y - x) P_z + x P_t - C_t y] \quad (4)$$

где α - условная мера заинтересованности монополиста переработчика и сельскохозяйственного производителя в партнерстве;

P_t - закупочная цена единицы сырья у сельскохозяйственных товаропроизводителей;

P_z - рыночная цена единицы готовой продукции перерабатывающего предприятия;

$D(P_z)$ - функция спроса;

y - количество сырья, произведенное сельскохозяйственным товаропроизводителем;

x - количество сырья, приобретенное компанией-переработчиком;

C_z - расходы на переработку единицы сырья предприятием-переработчиком.

C_t - затраты на производство единицы сырья предприятием-производителем.

Преимуществами данной модели в установлении партнерских отношений является наличие механизма управления заинтересованностью в формировании финансовых результатов.

Для производителя предложен сценарий выбора альтернатив реализации сырья: работа в рамках интегрированного объединения или индивидуально (с возможностью определения оптимальных размеров партий).

Следует подчеркнуть ряд актуальных положений, которые не нашли отражение в модели и требуют дальнейшей разработки и учета при интеграции субъектов хозяйственной деятельности:

- не учитывается финансовый аспект возможного сотрудничества, который является основой при формировании финансово-промышленных объединений;

- производственные особенности участников интегрированного объединения;

- факторы, формирующие экономическую устойчивость.

Дополнить представленную модель можно выводами, сделанными при анализе модели бухгалтерского баланса, данные которого являются основой для анализа финансовой устойчивости организации [32, с.178]:

$$F+Z+r^a+d=I^C+K^T+K^t+R^P \quad (5)$$

где:

F -необоротные активы (по остаточной стоимости) и долгосрочная дебиторская задолженность;

Z -запасы;

r^a - краткосрочная дебиторская задолженность (прочие оборотные активы в зависимости от их роли в обороте прибавляются либо к запасам, либо к дебиторской задолженности) за вычетом задолженности участников (учредителей) по вкладам в уставный капитал;

d - денежные средства и краткосрочные финансовые вложения за вычетом собственных акций, выкупленных у акционеров;

I^C - источники собственных и приравненных к ним средств организации;

K^T - долгосрочные кредиты и займы и прочие долгосрочные обязательства (включая целевое финансирование и поступления долгосрочного характера);

K^t - краткосрочные кредиты, займы и целевое финансирование, поступления краткосрочного характера;

R^P - краткосрочная кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства и пассивы.

Из модели бухгалтерского баланса (5) следует тождество:

$$(d + r^a) - (K^t + R^P) = (I^C + K^T) - (F + Z) \quad (6)$$

Левая часть тождества (6) является абсолютным показателем ликвидности, поэтому имеет место соотношение:

$$L = (I^C + K^T) - (F + Z) \quad (7)$$

Итак, при выполнении условия нормальной текущей ликвидности организации придерживается дополняющее его соотношение:

$$(I^C + K^T) - (F + Z) \geq 0 \quad (8)$$

преобразование которого позволяет получить необходимое для финансовой устойчивости организации ограничение общей величины запасов долгосрочными источниками их формирования:

$$Z \leq (I^C - F) + K^T \quad (9)$$

Из соотношения (9) следует также условие не ухудшения финансовой устойчивости организации.

Чтобы текущая ликвидность организации, по крайней мере, не снижалась, необходимо следующее:

$$L_1 = L_0 + \Delta L \geq L_0 \quad (10)$$

то есть $L_0 \geq 0$

где:

L_0 - абсолютный показатель ликвидности на начало отчетного периода;

L_1 - абсолютный показатель ликвидности на конец отчетного периода;

ΔL - изменение текущей ликвидности за отчетный период.

Условие можно раскрыть, используя соотношение:

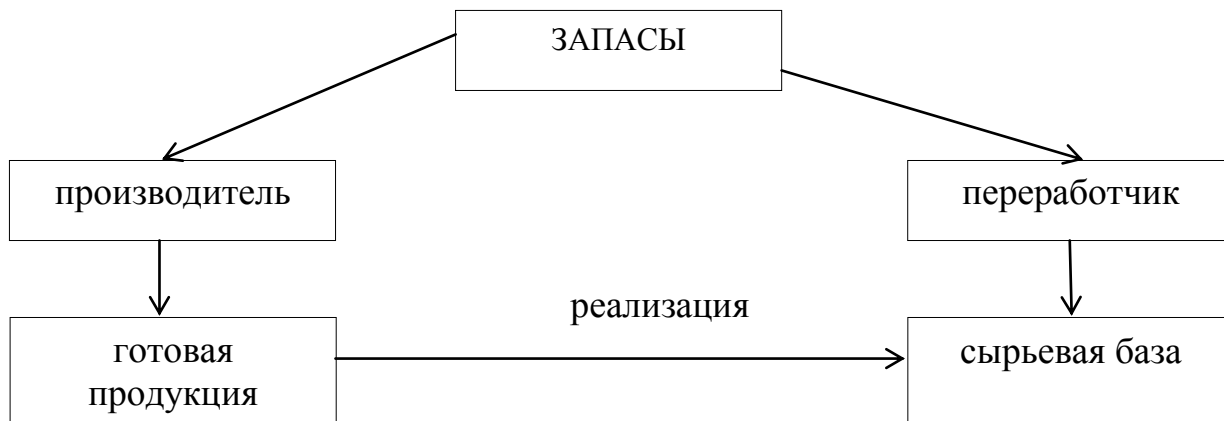
$$\Delta L = (\Delta I^C + \Delta K^T) - (\Delta F + \Delta Z) \geq 0 \quad (11)$$

Условие (9) означает, в частности, что текущая ликвидность организации не будет снижаться, если увеличение остатков необоротных активов, долгосрочной дебиторской задолженности и запасов будет осуществляться организацией в пределах суммы прироста объема собственных и приравненных к ним средств и прироста долгосрочных обязательств.

Таким образом, основным мобильным и динамичным инструментом управления ликвидностью является управление запасами, которое может быть положено в основу развития такого направления как агрологистика - управление складским хозяйством агропромышленных предприятий.

На данном этапе одной из основных проблем, которую необходимо решать агропромышленным предприятиям, является недостаток

оборотных средств. Основным источником воспроизводства основных средств является прибыль, которую организация получает от реализации произведенной продукции на выгодных условиях. Но момент реализации не всегда совпадает с моментом возникновения потребности. Решающим фактором реализации произведенной продукции является возможность покрытия понесенных расходов и получения запланированной прибыли (рисунок 30).



$$Z = xP_t \geq \delta C_t + S_t$$

$$Z \leq (I_Z^C - F_Z) + K_Z^T - S_Z$$

ограничение общей величины источниками их формирования

δ - плановый уровень прибыльности

S_Z - стоимость хранения запасов переработчиком

S_t - стоимость хранения запасов производителем

Рисунок 30. Запасы в разрезе предприятий-производителей и переработчиков сельскохозяйственной продукции

В свою очередь, основным источником сырья для переработчика есть готовая продукция сельскохозяйственного товаропроизводителя, размещенная на складах в виде запасов готовой продукции.

Решающим аспектом закупки сырья является наличие достаточного количества средств на их формирование и хранения. Совместное управление запасами может быть реализовано как цель договоренности, при которой достигается оптимальность управления запасами.

Выходом в данном случае может быть реализация интереса переработчика и производителя в формировании производственных ресурсов и повышении общего уровня конкурентоспособности. При формировании объединений важно учитывать финансовый аспект производственной деятельности каждого из участников. Совместное управление как фактор успеха интегрированного объединения может реализовываться на принципах:

- сохранения ликвидности каждого из участников объединения;
- приоритетность реализаций стратегических задач предприятия;
- предотвращение монополизации рынка (ограничение объема);
- повышение уровня конкурентоспособности субъектов АПК [32, с.179].

Математически представленные принципы могут быть реализованы:

$$P_B = \alpha [D(P_z) P_z - x(P_t + C_z)] + (1 - \alpha) [(y-x) P_z + x P_t - C_t y] \rightarrow \max$$

$$\left\{ \begin{array}{l} L_{z1} = L_{z0} + \Delta L_z \geq L_{z0} \\ L_{t1} = L_{t0} + \Delta L_t \geq L_{t0} \\ \frac{S_t + \delta * C_t}{x} \leq P_t \leq \frac{(\dot{E}^c - F) + K^T - S_z}{x} \end{array} \right. \quad (11)$$

(при x обусловленному объеме закупки сырья).

Преимущество совместного управления запасами отражено в модели в виде снижения затрат на хранение готовой продукции для производителя и ликвидации дефицита для переработчика на основе реализации совместных финансово-экономических задач: получение достаточного уровня прибыли и сохранения финансовой устойчивости предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии решена актуальная задача, которая заключается в научном обосновании теоретико-методических основ и практических рекомендаций по оценке и выбору рациональных стратегий развития предприятия в контексте маркетинга.

Полученные результаты позволили сформулировать ряд научных выводов и рекомендаций, имеющих теоретическое и практическое значение. Выявлено, что достижение целей предприятия зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует. Для реализации стратегических планов строится определенная схема управления маркетинговой деятельностью на предприятии, представляющая собой замкнутый контур управления с обратной связью.

Результаты диагностики маркетинговой среды агропромышленного предприятия свидетельствуют о негативном влиянии внешних факторов на деятельность предприятий региона в целом. Модель пяти сил Портера позволила оценить факторы внешней среды ближайшего окружения (микросреды) негативного и позитивного влияния. В качестве обобщения анализа маркетинговой среды предприятия была рассмотрена взаимосвязь параметров внешней и внутренней среды.

Проведено анкетирование потребителей с целью определения потребностей и предпочтений.

Проанализирована конкурентоспособность агропромышленного предприятия по основным ключевым позициям: организация сбыта, организация стимулирования продаж, сырьевая база и устойчивость финансовых отношений.

Результаты анализа являются основанием для выбора/оптимизации стратегий развития предприятия в целом и маркетинговой деятельности в частности. На основе результатов комплексного анализа деятельности предприятия была предложена оптимизация стратегий развития предприятия

как базис усовершенствования маркетинговой деятельности. На основе рассчитанного четырехкомпонентного показателя стратегия развития предприятия была определена как стратегия стабилизации. Также были определены перспективные маркетинговые стратегии – стратегии интенсивного роста: глубокого проникновения на рынок и развития товара. В основу предложенной методики положен анализ типовых показателей хозяйственной деятельности предприятия и его внешней среды, что создает возможности для ее широкого использования различными субъектами хозяйствования, упрощает процедуру выбора ими адекватной базовой стратегии и, как следствие, деловой и функциональной стратегии.

Предложенный алгоритм формирования маркетинговой стратегии предприятия позволит с большей эффективностью осуществлять разработку и реализацию маркетинговой стратегии за счет учета основных ценностей и мотивов предприятия. Он предусматривает такую последовательность действий: определение целей и задач, анализ системы сбыта и кадрового состава, определение позиций продукции на рынке и оценка спроса. Внедрена комплексная система управления реализацией стратегии предприятия на основе использования концепции организационного развития и сбалансированной системы показателей, которая обеспечит повышение долгосрочной эффективности его деятельности на рынке.

Разработанная модель взаимовыгодного сотрудничества сельскохозяйственных предприятий с перерабатывающими предприятиями предусматривает подход, который отражает совместную заинтересованность участников производственно-сбытовой цепочки в повышении эффективности производственной деятельности и улучшении финансовых результатов. Разработка и реализация рациональных стратегий развития агропромышленных предприятий позволит обеспечить их устойчивое развитие, высокий уровень конкурентоспособности и эффективности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография Новости», 2000. – 255 с.
3. Акулич И.Л. Маркетинг: Учеб. пособ. – Мн. :Интерпрессервис; Мисанта, 2003. – 397 с.
4. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. – К. : КНЕУ, 2013. – 779, [5] с.
5. Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2005. –736 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление.– М.: Экономика, 2007. – 519 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление /пер. с англ. Л.И.Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
8. Аранчій В.І., С.П.Зоря, А.О.Лантух Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава: ПДАА. – 2012. – Т. 3, № 2 – С. 3–7.
9. Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс : підручник. – 5-те вид. –К. : Діалектика : Вид. дім „Вільямс”, 2001. – 602 с.
10. Аронова В.В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві : монографія.- Г.І. Дібніс; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 224 с.
11. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. – М. : Инфра-М, 2006.
12. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов.. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
13. С.Б. Баба, А.А. Найдовский, М.М. Хитько. Стратегия предприятия. Часть 1: Учеб. пособие. - Днепропетровск: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
14. Багатство смаку та аромату житньо-пшеничного хліба з новими сумішами Lesaffre / Хлебный и кондитерський бизнес. – 2015. – №6. – с. 26-27.

15. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю : монографія.- Донецьк. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 537 с.
16. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / За ред. Л. В. Балабанової. – 3-тє вид., переробл. і допов. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
17. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Навчальний посібник.–К.: ВД «Професіонал», 2010. – 288 с.
18. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 611 с.
19. Балановська Т.І. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2010. – вип. 154, ч. 1. – с. 368.
20. Белошапка В.А., Загорий В.Н. Стратегическое управление: принципы и международная практика. - М. : Абсолют-В, 1998. - 352 с.
21. Белый Е.М. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2003/3/1546.html>.
22. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності// Економіка: реалії часу. – 2014. – №2(12). – С. 6-13.
23. Белявцева М.І. Маркетинговий менеджмент. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
24. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства : Учеб.пособие для вузов. – Мн. : Новое знание, 2002. – 250 с.
25. Бородкіна Н.О. Маркетинг. – К. : Кондор, 2007. – 362 с.
26. Бурнукин В.А., Бурнукина О.А. Факторы формирования маркетинговой стратегии предприятия / Материалы V Международной научно-практической конференции «Инновационные направления развития маркетинга: теория и практика». 8 апреля 2016. Луганск. 2016. С.22-24.

27. Бурцева Т.А., В.С. Сизов, О.А. Цень Управление маркетингом: Учебное пособие – М. :Экономистъ, 2005. – 271 с.
28. Бутенко Н.В. Основы маркетингу : підручник [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://books.efaculty.kiev.ua>
29. Васильев Г.А. Маркетинг: Учебное пособие / Г.А. Васильев, Т.А. Гайдаенко. – М. :Юнити-Дана, 2012. – 238 с.
30. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.al24.ru/pdf_kniga_7849.html.
31. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 100 с.
32. Войчак А.В. Сущность и современные концепции маркетинга – К., 2004. – 251 с.
33. Гордієнко Л.П. Стратегічний аналіз. – К.: Алерта, 2011. – 520 с.
34. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление: принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Эксмо, 2008. – 508 с.
35. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. – К.: Лібра, 2007.–720 с.
36. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 228 с.
37. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
38. Герасимьяк Н.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства// Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 5-6. – с. 40-43.
39. Голубков Е.П. Маркетинг : Словарь-справочник. – М: Дело, 2000.
40. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 464 с.
41. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

42. Гончаров В.М. Методи діагностики при адміністративному управлінні стану маркетингової діяльності на підприємстві: монографія / В.М. Гончаров, В.В. Аронова, Г.І. Дібніс, М.М. Шевченко. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011. – 219 с.
43. Гончаров В.М., Припотень В.Ю., Шевченко М.Н. Маркетингові підходи формування стратегії підприємства: Монографія. - Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2013. – 147 с.
44. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие под ред. А.П. Градова. - СПб.: Специальная литература, 1995. - 184 с
45. Демидова Н.Н. Основы маркетинга. – Могилев : МНЛУ, 2003.
46. Демченко А.Ф. Маркетинг: Учебное пособие. – Воронежский гос. агр. ун-т. – 2-е изд., перераб. и доп. – Воронеж : ВГАУ, 2007. – 332 с.
47. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства: Учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М. : Издательский центр «Академия», 2003. – 224 с.
48. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М Стратегія підприємства: навч. посібник. – Д.: НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71
49. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2000. – 285 с.
50. Дударь А. П. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. – Симферополь: Таврида, 2005. – 182 с.
51. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и планирование: Учебное пособие. - М.: Финпресс, 1998. - 192 с.
52. Єрмаков О.Ю. Підприємництво в аграрних формуваннях: навч. посібник для студ. аграрних вузів. – К. : НУБіПУ, 2008. – 271 с.
53. Завьялов П.С. Маркетинг в малом и бреднем бизнесе – М., 2002. – 176 с.
54. Закшевская Е.В. Маркетинг: учебное пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа :<http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785953207829.html>

55. Ілляшенко С.М. Маркетинг для магістрів : Навчальний посібник. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
56. Канищенко О.Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств : монографія. – К.: Знання-Прес, 2007. – 448 с.
57. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента ; Издат. дом СПб. гос. ун-та, 2008.
58. Киржнер Л.А. Менеджмент : учеб. пособие. – Харьков: Издательство КНТ, 2006. – 688 с.
59. Кіпа Д. В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства// Економіка розвитку. – 2014. – № 4. – С. 110-115.
60. Кожекин Г.Я., С.Г. Мисербиева Маркетинг предприятия: уч. пособие. – Минск : Книжный дом «Мисанта», 2004. – 240 с.
61. Коноплицкий В.А. Экономический словарь. – К. : КНТ, 2007. – 624 с.
62. Корж М.В. Маркетинг: навч. пос. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.
63. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2008. – 816 с.
64. Котлер Ф. Основы маркетинга/ пер. с англ. В.Б. Боброва. – М. : ИМА–Крос. Плюс, 2004. – 702 с.
65. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства // Вісник соціально- економічних досліджень: зб. наук. пр.– Одеса, 2009. – Вип. 36. – С. 90-96.
66. Кретов И.И. Организация маркетинг на предприятии: Практич. пособие.– М. :Юристь, 2001.
67. Кривенко Л. В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика: монографія. – Полтава: ПУЭТ, 2012. – 256 с.
68. Крюкова А.Ф. Управление маркетингом: учеб. Пособие –М.: КНОРУС, 2005. – 368 с.
69. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией.- М.: Русская деловая литература, 1998. – 256 с.

70. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. – 2-ге вид. – Львів :Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 255 с.
71. Кузнецов Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров – М. :Юрайт, 2014. – 365 с.
72. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту.– К.: Академвидав, 2003. – 416с.
73. Лайко О.О. До формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств// Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Вип. 126. – Харків: ХНТУСГ. – 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_126/24.pdf
74. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний. – СПб. : Питер, 2005.
75. Логинов Д.А. Организационно-экономический механизм маркетинговой деятельности в АПК// Международный с/х журнал. – 2003. – №2. – с. 14-16.
76. Маркетинг: Учебник/ Под. ред. А.Н. Романова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.
77. Маркова В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2001.
78. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2014.
79. Маяцкая И.Н. Процессный подход в маркетинговой деятельности // Российское предпринимательство.–2005.–№3(63).– с. 30-34.
80. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К. : Знання-Прес, 2003. – 326 с.
81. Мельник Л.Г. Экономика предприятия: уч.– Сумы: НТД «Университетская книга», 2002. – 632 с.
82. Мешкова И.Н. К вопросу выбора стратегии развития сельскохозяйственных предприятий // Материалы международной научно-практической конференции «Стратегия инновационного развития

агропромышленного комплекса в условиях глобализации экономики». – Воронеж: ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, 2015. – с. 82-86.

83. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник – К. : ЦНЛ, 2007. – 248 с.

84. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 336 с.

85. Моисеева Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002.

86. Мхитарян С.В. Отраслевой маркетинг. – М. : Эксмо, 2006. – 368 с.

87. Наливайко А.П. Теория стратегии предприятия. Современное состояние и направления развития: Монография. – М.: Финансы, 2001.-227 с.

88. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства // Вісник економічної науки України. – 2008. – №2. – С. 117-120.

89. Новий тлумачний словник української мови: у 3 т.: 200000 слів / уклад. В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. – К.: Аконт, 2006 . – (Серія "Нові словники"). – Т. 2 : К-П., 2006. – 926 с.

90. Одинцов А.А. Основы менеджмента: учебное пособие– М. : Колос С, 2006. – 208 с.

91. Основы теории управления: учебное пособие/ под ред. В.Н. Парахиной.–М.: Финансы и статистика,2003.– 530 с.

92. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Навч. посібник – К. : Кондор, 2003. – 556 с.

93. Павленко А.Ф. Маркетинг: підручник– К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.

94. Пархименко В.А. Количественная оценка уровня организации маркетинговой деятельности на машиностроительных предприятиях республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dis.ru>

95. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник – СПб.: Питер, 2010. – 496 с.

96. Пилипенко Б.А. Стратегический маркетинг в сельском хозяйстве // Материалы международной научно-практической конференции «Перспективы развития национальных агропродовольственных систем в условиях ВТО». – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2014. – с. 183-189.
97. Пирси Н.Ф. Организация маркетинга и менеджмента/ под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
98. Плаксина П.В. Маркетинговое исследование внутренней и внешней среды предприятия// Сборник научных трудов «Экономика и управление в аграрной сфере АПК : проблемы и решения». – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2013. – с. 235-238.
99. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
100. Порохня В.М., Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко Стратегічне управління: навч. посібник,. – К. : Центр навч. л-ри, 2012. – 224 с.
101. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
102. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ.; пол ред. В.И. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
103. Постановление Совета Министров Луганской Народной Республики от 25.08.2015г. № 02-04/250/15 «Об утверждении Временного порядка регулирования и контроля цен на продовольственные товары на территории Луганской Народной Республики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://svk-portal.su/public/frontend/img/pages/file/vrem-poryadok-tsen.pdf>
104. Публічне акціонерне товариство «Коровай» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.korovay.lg.ua/>
105. Райковська І.Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. Вісник ЖДТУ. 2015. № 3 (73), с. 106-117.
106. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : Навчальний посібник / К.І. Редченко. – Львів : «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.

107. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях: [монография]. – Луганск: Изд-во Восточноукр. гос. ун-та, 1998. – 270 с.
108. Савельєва В.С. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Професіонал, 2005. – 336 с
109. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. – К. : Знання, 2007. – 668 с.
110. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
111. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие– СПб. : Питер, 2002. – 128 с.
112. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства// Інноваційна економіка. – 2012. – № 3 (29). – С.86-93.
113. Стадник В.В. Менеджмент: Посібник. – К. : Академвидав, 2003.
114. Старостіна А.О. Маркетинг: Навч. посіб. для вузів. – Суми : Університетська книга, 2003. – 412 с.
115. Стратегическое планирование/ Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», изд-во ЭКМОС, 1998.
116. Строков В.А. Управление маркетингом на предприятии ПКФ «ХОРС-2». – 2004. – 239 с.
117. Струпинська Н.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства// Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 17. – с. 93-97.
118. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія/за заг. ред. Ю. Б. Іванова; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с.
119. Тимонін О. М. Стратегії маркетингу : навч. посіб. – Х. : Око, 1999. – 184 с.
120. Ткаченко В.Г. Маркетингова діяльність підприємств АПК в умовах ринкової нестабільності: Монографія. – Луганськ: Янтар, 2012.–220 с.

121. Ткаченко В.Г. Основні напрями інвестування та інноваційного розвитку аграрних підприємств України. Монографія. – Луганск «Янтар», 2013.
122. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; 17-е изд.; пер. с англ.– М.: ИД «Вильямс», 2007.–928 с.
123. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. – М.: Инфра – М, 2001.
124. Томпсон А.А. III. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: Учебник для вузов. - М.: Инфра-М, 2008. - С. 153.
125. Томпсон А.А., Стикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вуз./ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
126. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа ; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
127. Тюха І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи// Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2009. – № 29. – С. 141-144.
128. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
129. Уткин Э. А. Справочник по маркетингу. – М. : Экмос, 1998.
130. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М .: Акалис, 1996. - 516 с.
131. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 352 с.
132. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник – 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. – 448 с.
133. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2012 . – 384с.
134. Хатунцева А.С. Теоретические аспекты маркетингового обеспечения агробизнеса в России// Территория науки. – 2014. – № 1. – с. 215-221.

135. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління// Теорія та практика державного управління. – 2009. – Вип. 4. – С. 97–103 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tpdu_2009_4_16.pdf.
136. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
137. Харчук Т. В. Процес розробки конкурентної стратегії підприємства// Экономика и управление. – 2012. – №2. – С. 32-36.
138. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ. – Ростов на Дону : Феникс, 2008. – 345 с.
139. Шевченко М.Н., Бурнукін В. О. Особливості становлення маркетингу в аграрній сфері. - Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. Економічні науки. - Луганськ: Вид-во «Елтон-2», 2011. – №(32). – С.23-26.
140. Шевченко М.Н. Формирование маркетинговой стратегии- Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. Економічні науки. - Луганськ: Вид-во «Елтон-2», 2012.- № (39). – С.245-248.
141. Шегда А.В. Економіка підприємства: підручник– К. : Знання, 2006. – 614 с.
142. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.-метод. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
143. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
144. Яловега Л.В. Маркетингова діяльність: ефективність та методи оцінки// Управління розвитком. – 2009. – № 13. – с. 127-128.
145. Pearse J.A. Strategic Management. – 2-nd ed. – Homewood III : Richard D.Irwin, 1985. – 268 p.
146. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management. – Academy of Management Proceeding. – August, 1972.

АНКЕТА

Уважаемый респондент!

Предлагаем Вам принять участие в опросе, который проводится с целью определения потребностей потребителей хлеба в г. Луганске и выявления их мнения относительно продукции ТМ «Каравай»

В этой анкете Вам предложен ряд вопросов и варианты ответов на них.

Отметьте в квадрате вариант ответа, с которым Вы согласны, или, где необходимо, – впишите свой ответ.

Ваше мнение очень ценно для нас!

1. Как Вы оцениваете насыщенность рынка хлебопродуктов в г. Луганске?

- высокая
- достаточная
- удовлетворительная
- слабая

2. Какому виду хлебобулочных изделий по виду муки Вы отдаете предпочтение?

- пшеничный
- ржаной
- ржано-пшеничный
- не имеет значения

3. Хлеб какой формы Вы покупаете чаще всего?

- подовый (круглый)
- формовой («кирпичик»)
- батон
- форма не имеет значения

4. Какому виду упаковки хлебобулочных изделий Вы отдаете предпочтение?

- без упаковки
- в полиэтиленовой пленке (пакете)
- в бумажных пакетах
- вид упаковки не имеет значения

5. Как часто вы покупаете хлебобулочные изделия?

- ежедневно
- один раз в два дня
- один раз в три дня

свой вариант _____

6. Где чаще всего Вы покупаете хлебобулочные продукты?

- супермаркет / магазин
- магазин фирменной сети
- на рынке (палатки)
- не имеет значения

7. Насколько следующие показатели хлебобулочного продукта являются для Вас значимыми? Оцените каждый показатель в баллах от 1 до 5 (1 – не важно; 2 – маловажно; 3 – недостаточно важно; 4 – важно; 5 – очень важно).

Критерии	1	2	3	4	5
- вкус					
- цена					
- торговая марка					
- свежесть					
- упаковка					

8. Хлебобулочной продукции какой торговой марки Вы отдаете предпочтение?

- ТМ «Каравай»
- ТМ «Добродия»
- Зимогорьевский хлебокомбинат
- свой вариант _____
- марка не имеет значения

9. Знакома ли Вам продукция ТМ «Каравай» ?

- да
- нет

10. Если да, оцените в баллах от 1 до 5 основные характеристики хлебобулочной продукции данной торговой марки (1 – полная неудовлетворенность; 2 – не удовлетворен; 3 – частично удовлетворен; 4 – доволен; 5 – полная удовлетворенность)

	1	2	3	4	5
вкус					
цена					
ассортимент					
свежесть					
упаковка					

11. Готовы ли Вы приобретать новые виды хлебобулочной продукции?

- да, конечно
- скорее да, чем нет

- скорее нет, чем да
- нет

12. Если да, то какие виды новинок хлебобулочной продукции Вы бы хотели приобрести?

- хлеба улучшенной рецептуры (с добавками)
- хлеба «здоровой линии»
- сдобные изделия
- свой вариант _____

13. Укажите Ваш пол

- женский
- мужской

14. Укажите Ваш возраст

- до 16 лет
- 16-25 лет
- 26-35 лет
- 36-45 лет
- 46-60 лет
- от 61 года

16. Сколько человек в Вашей семье?

- один человек
- 2-3 человека
- 4-6 человек
- больше (укажите, сколько _____)

17. Среднемесячный доход Вашей семьи?

- до 5000 рублей
- 5001-10000 рублей
- 10001-20000 рублей
- свыше 20000 рублей

18. Укажите Ваш социальный статус

- учащийся
- работающий
- безработный
- пенсионер

Спасибо за участие в опросе!

SNW-анализ ООО «Золотой урожай Луганск»

Области компетентности предприятия	Экспертная оценка		
	S	N	W
1. Менеджмент			
- уровень управленческой подготовки руководителей предприятия			+
- опыт руководителей в практической работе по управлению			+
- распределение ответственности и полномочий между руководителями		+	
- степень мотивации руководителей проекта и рядовых исполнителей		+	
- имидж предприятия в глазах общественности и персонала			+
2. Маркетинг			
- наличие понятной маркетинговой концепции		+	
- степень восприятия руководителями и работниками маркетинговой концепции	+		
- проведение маркетинговых исследований	+		
- ассортимент продукции		+	
- качество продукции			+
- рынки сбыта		+	
- стимулирование сбыта		+	
3. Производство			
- наличие производственной базы			+
- степень использования мощностей	+		
- наличие разработанной технологии производства			+
4. Финансы			
- ликвидность / платежеспособность		+	
- рентабельность	+		
- оборачиваемость		+	
- финансовая устойчивость	+		
- репутация организации как заемщика в финансовых кругах		+	
5. НИОКР			
- уровень специальных знаний коллектива		+	
- опыт внедрения научных разработок		+	
- уровень знания достижений в области функционирования предприятия		+	
- наличие финансовой и ресурсной базы	+		
6. Персонал			
- возрастной и образовательный уровень работников		+	
- умение сотрудников работать в команде		+	
- степень допуска исполнителей к принятию решений	+		
- наличие системы подбора/отбора кадров			+
- наличие системы мотивации персонала		+	
- наличие системы аттестации персонала			+
- наличие системы обучения персонала		+	

Анкета «Оценка эффективности маркетинговой деятельности»

(по Ф. Котлеру)

Философия ориентации на потребителей
<p><i>1. Признает ли компания важность ориентации своей деятельности на удовлетворение определенных рынков?</i></p> <p>А) Руководство, прежде всего, старается продать текущие новые продукты любому, кто их купит.</p> <p>Б) Руководство ориентировано на обслуживание с равной эффективностью широкого диапазона потребностей и рынков.</p> <p>В) Руководство ориентировано на обслуживание потребностей четко определенных рынков, выбранных исходя из долгосрочных целей компании по расширению своей деятельности и роста прибыли.</p>
<p><i>2. Разрабатывает ли руководство различные предложения и маркетинговые планы для разных рыночных сегментов?</i></p> <p>А) Нет.</p> <p>Б) В некоторой мере.</p> <p>В) В значительной мере.</p>
<p><i>3. Имеет ли руководство полное системное представление о маркетинге (поставщики, каналы, конкуренты, потребители, окружающая среда) при планировании бизнеса?</i></p> <p>А) Нет. Руководство концентрируется на продаже и обслуживании своих непосредственных потребителей.</p> <p>Б) В некоторой мере. Руководство уделяет достаточно внимания своим каналам, хотя объем его усилий направлен на продажу и обслуживание своих непосредственных потребителей.</p> <p>В) Да. Руководство имеет полное системное представление о маркетинге, понимает, какие угрозы и возможности создаются для компании при изменении любой части системы.</p>
Интегрированная организация маркетинга
<p><i>4. Имеет ли место интеграция маркетинга и контроль главных функций маркетинга на верхнем уровне руководства?</i></p> <p>А) Нет. Продажа и другие функции маркетинга на верхнем уровне руководства не интегрируются, в результате имеют место непродуктивные конфликты.</p> <p>Б) В некоторой мере. Имеют место формальная интеграция и контроль главных маркетинговых функций, что, однако, не отвечает требованиям координации и кооперации. В) Да. Главные маркетинговые функции интегрированы с высокой степенью эффективности.</p>
<p><i>5. Взаимодействует ли управление маркетингом с управлением исследованиями, производством, снабжением, товародвижением и финансами?</i></p> <p>А) Нет. Имеют место жалобы, что маркетинг предъявляет неразумные требования и затраты другим подразделениям.</p>

Б) В некоторой мере. Взаимодействия достаточно дружественные, хотя каждое подразделение преследует свои собственные интересы.

В) Да. Подразделения эффективно взаимодействуют и решают проблемы исходя из интересов компании в целом.

6. Насколько хорошо организована система создания новых продуктов?

А) Система плохо определена и плохо управляема.

Б) Система формально существует, однако является достаточно примитивной.

В) Система хорошо структурирована и профессионально управляема.

Адекватность маркетинговой информации

7. Когда было проведено последнее маркетинговое исследование потребителей, факторов, влияющих на выбор покупок, каналов?

А) Много лет назад (больше 5 лет).

Б) Несколько лет назад.

В) Недавно.

8. Насколько хорошо руководство знает возможности сбыта и прибыльность различных рыночных сегментов, потребителей, территорий, продуктов, каналов?

А) Не знает совсем.

Б) В некоторой мере.

В) Очень хорошо.

9. Какие усилия прилагаются для измерения по критерию стоимость – эффективность различных маркетинговых затрат?

А) Никакие или малые.

Б) Некоторые усилия.

В) Существенные усилия.

Стратегическая ориентация

10. В какой мере используется формальное планирование маркетинга?

А) Руководство формальное, планирование маркетинга совсем не используется или используется мало.

Б) Руководство разрабатывает годовой план маркетинга.

В) Руководство разрабатывает детальный годовой план маркетинга и долгосрочный план, который ежегодно уточняется.

11. Насколько продуманной является текущая маркетинговая стратегия?

А) Текущая стратегия не является ясной.

Б) Текущая стратегия является ясной и вытекает из традиционной стратегии.

В) Текущая стратегия является ясной, инновационной, хорошо обоснована и имеет хорошую базу данных.

12. В какой мере используется ситуационное мышление и планирование?

А) Руководство ситуационное мышление не использует или использует в малой степени.

Б) Руководство в некоторой степени руководствуется ситуационным мышлением, хотя формальное ситуационное планирование использует в малой степени.

В) Руководство на формальной основе идентифицирует наиболее важные

ситуации и разрабатывает ситуационные планы.

Эффективность управления

13. Насколько хорошо маркетинговое мышление руководителей высшего уровня передается и реализуется на нижних уровнях управления?

- А) Плохо.
- Б) Удовлетворительно.
- В) Успешно.

14. Эффективно ли руководство управляет маркетинговыми ресурсами?

- А) Нет. Маркетинговые ресурсы не адекватны работе, которая должна быть выполнена.
- Б) В некоторой степени. Маркетинговые ресурсы адекватны работе, однако они используются не оптимально.
- В) Да. Маркетинговые ресурсы адекватны работе и используются эффективно.

15. Демонстрирует ли руководство быструю и эффективную реакцию на рыночную ситуацию?

- А) Нет. Информация о рынке и продажах не является свежей, и руководство реагирует на нее медленно.
- Б) В некоторой степени. Руководство получает достаточно свежую информацию о рынке и продажах, однако на эту информацию реагирует с разной степенью оперативности.
- В) Да. Руководство внедрило систему, позволяющую получать новейшую информацию и быстро реагировать на нее.

Гончаров Валентин Николаевич
Шевченко Мария Николаевна
Бурнукина Оксана Анатольевна
Рахметулина Жибек Берлибековна
Абылайханова Тана Абылайхановна

СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ МАРКЕТИНГА
Монография

Подписано в печать 3.03.2017г.

Формат бумаги 1/16

Бумага типографская. Объем 10,0п.л.

Тираж 500 экз. Заказ № 365

Опечатано в типографии ТОО «Рестит»
070014, г.Усть-Каменогорск, проспект Ауэзова, 20/1-81
Тел. 8(7232)258610