

**МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ:  
ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**

**Под редакцией  
Т.Н. Байбардиной**

Гомель  
ЦИИР  
2008

УДК 334.711:339.138  
ББК 65.301-32  
М27

*Авторы:*

**Т.Н. Байбардина, И.И. Грищенко, С.А. Шингирей, С.Е. Астраханцев,  
И.В. Колбаско, Н.И. Исайчикова, О.А. Бурцева**

*Рецензенты:*

*А.И. Капитык*, доктор экономических наук, профессор;  
*И.И. Полещук*, доктор экономических наук, профессор

*Рекомендовано к печати научно-методическим советом*

*УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»*

Маркетинговая деятельность промышленных предприятий: вопро-  
сы теории и практики / Т.Н. Байбардина [и др.]; под ред. Т.Н. Бай-  
бардиной. – Гомель: ЦИИР, 2008. – 391 с.

ISBN 978-985-6790-18-1

В монографии рассматриваются теоретические и методологические вопросы организации маркетинговой деятельности на промышленных предприятиях, маркетинговые мероприятия и технологии. Дана оценка организации маркетинговой деятельности на предприятиях пищевой отрасли в Республике Беларусь. Определены приоритетные направления развития маркетинга на промышленных предприятиях потребительской кооперации.

Предложены методические рекомендации по использованию маркетинговых технологий в деятельности промышленных предприятий.

Монография предназначена для студентов, магистрантов, аспирантов экономических специальностей вузов, работников снабженческо-сбытовой сферы, сотрудников отделов маркетинга промышленных предприятий системы потребительской кооперации, а также организаций и фирм различных отраслей и форм собственности. Может быть использована специалистами служб маркетинга для повышения квалификации и переподготовки кадров.

УДК 334.711:339.138  
ББК 65.301-32

ISBN 978-985-6790-18-1

© Коллектив авторов, 2008  
© БТЭУ ПК, 2008  
© Центр исследования институтов рынка, 2008

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ .....  | 5   |
| ГЛАВА 1 ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ<br>МАРКЕТИНГОВЫХ СТРУКТУР ПРОМЫШЛЕННЫХ<br>ПРЕДПРИЯТИЙ В СИСТЕМЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ<br>КООПЕРАЦИИ .....                       | 7   |
| 1.1 Анализ мирового опыта эволюции маркетинга и его влияние на развитие марке-<br>тинговых структур .....  | 7   |
| 1.2 Тенденции развития маркетинговых служб на<br>промышленных предприятиях в переходной экономике....  | 15  |
| 1.3 Маркетинговая ориентация деятельности как условие<br>обеспечения конкурентных преимуществ промышленных<br>предприятий системы потребительской кооперации ..... | 18  |
| 1.4 Методологические основы проведения маркетинговых<br>исследований .....   | 25  |
| 1.5 Методология управления маркетинговыми<br>исследованиями рынка .....  | 42  |
| 1.6 Методология анализа хозяйственной деятельности<br>предприятия .....  | 49  |
| 1.7 Методология анализа, оперативного учёта и управления<br>дебиторской задолженностью предприятия .....   | 63  |
| 1.8 Организационно-методические принципы построения<br>систем маркетинга на промышленном предприятии<br>в системе потребительской кооперации.....                  | 70  |
| 1.9 Задачи и методические приемы маркетингового<br>аудита.....   | 79  |
| 1.10 Методические подходы к оценке эффективности<br>деятельности служб маркетинга .....  | 98  |
| 1.11 Методология анализа конкурентоспособности<br>конкурентных возможностей предприятия.....   | 112 |
| 1.12 Методические и организационные основы<br>создания инновационной деятельности<br>предприятия.....  | 137 |
| 1.13 Алгоритм поиска оптимальных стратегий инновационной<br>деятельности .....   | 148 |
| ГЛАВА 2 ОПЕКА ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ<br>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЖИТЕЦКОЙ<br>СРЕДЫ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ.....   | 152 |
| ГЛАВА 3 АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<br>ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ<br>(ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<br>ЧУП «ПИЩЕВОЙ КОМБИНАТ БЕЛКООПСОЮЗА») ....           | 169 |

|         |   |            |
|---------|---|------------|
| 3.1     | Оценка ресурсного потенциала ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза».....   | 169        |
| 3.2     | Аудит организации деятельности отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза».....   | 179        |
| 3.3     | Аудит товарной политики ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза».....  | 185        |
| 3.4     | Диагностика маркетингово-бытовой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза».....  | 197        |
| 3.5     | Аудит информационно-рекламной деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» .....  | 212        |
| ГЛАВА 4 | <b>ПРИМЕНЕНИЕ ПРАВИЛ СЕРТИФИКАЦИИ ПРАВИЛ МАРКЕТИНГА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КОНСЕРВНОЙ ОТРАСЛИ ГОРБИТЕЛЬСКОЙ КОМПЛЕКСИ.....</b>                              | <b>220</b> |
| 4.1     | Роль службы маркетинга в формировании и реализации инновационной политики промышленных предприятий консервной отрасли в системе горбытельской кооперации..... | 220        |
| 4.2     | Создание методики обслуживания отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза».....   | 231        |
| 4.3     | Создание системы обслуживания бытовой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» на принципах маркетинга.....   | 242        |
| 4.4     | Внедрение системы стандартизации маркетинговой деятельности предприятия как необходимое условие повышения ее эффективности.....                               | 248        |
|         | ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 254        |
|         | ЛИТЕРАТУРА .....  | 256        |
|         | ПРИЛОЖЕНИЯ.....   | 266        |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Происходящие изменения в социально-экономической среде обуславливают необходимость рационального и эффективного использования ресурсного потенциала промышленных предприятий Республики Беларусь в целях удовлетворения спроса потребителей как внутреннего, так и внешнего рынка. Необходимым условием успешного функционирования отечественных предприятий становится использование на практике современных алгоритмов и моделей маркетинговой деятельности в целях усиления рыночной ориентации и обеспечения конкурентных позиций на рынке.

Реализация эффективной маркетинговой политики с учётом актуальных потребительских предпочтений и вкусов населения, которая способствовала бы обеспечению оптимального объёма прибыли на длительный период времени, должна стать первостепенной задачей для отечественных предприятий консервной отрасли потребительской кооперации, стремящихся быть конкурентоспособными на рынке.

Обеспечение населения высококачественными товарами и продуктами питания, удовлетворяющими разные запросы всех социальных групп, является наиболее значимой и приоритетной задачей государственной политики республики.

Особую роль в удовлетворении потребительских предпочтений в продуктах питания, особенно сельского населения, играет система потребительской кооперации.

Доля населения, обслуживаемого потребительской кооперацией Республики Беларусь, составляет на 01.01.2007 г. 52,1% (5059 тыс. человек), из них 2639,1 тыс. человек – в сельской местности. На долю кооперативных предприятий в общем объёме производства продуктов питания Республики Беларусь приходится: 20,6% хлебобулочных изделий; 6,39% макаронных и 4,7% кондитерских изделий; 2,47% пищевой рыбной продукции; 8,09% безалкогольных напитков и 3,36% минеральной воды; 6,97% производства мяса [11, 96].

В последние годы сложилась тенденция значительного увеличения потребления плодово-ягодных соков, фруктовых, овощных и томатных консервов, готовых к употреблению салатов из овощей, в том числе с использованием морепродуктов.

Основным определяющим фактором потребительского спроса в последнее время является высокое качество продукции и использование натуральных ингредиентов, что требует инновационных разработок в целях продвижения продукции на внутренних и внешних рынках.

На продовольственном рынке активно происходит формирование «сильных» брэндов, вводятся новые марки, меняются отношения с различными торговцами, усиливается присутствие иностранных производителей. Предприятия, функционирующие в рамках системы производства и реализации продуктов питания, вынуждены постоянно доказывать свою эффективность в сравнении с конкурентами.

Так как в условиях жёсткой конкуренции на рынке плодоовощной консервной продукции маркетинг является основной функцией предприятия, то успех в этой области достигается благодаря высокому профессионализму маркетологов, которые хорошо понимают запросы потребителей, умеют чётко прогнозировать диалектику спроса и его нюансы, знают возможности производства, умеют обеспечить динамичность, гибкость и эластичность системы. Все эти аспекты организации маркетинга оцениваются количественно-качественными и качественными показателями.

Учитывая потребность в разработке эффективной маркетинговой политики, авторы монографии поставили своей целью ознакомить читателей с результатами научно-исследовательских разработок, связанных с оценкой и планированием маркетинговой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», а также предложить разработанные методические рекомендации для сотрудников отдела маркетинга данного предприятия.

Представленные рекомендации могут быть использованы специалистами маркетинговых и сбытовых служб как промышленных предприятий потребительской кооперации, так и субъектов других форм собственности.

Основной упор сделан на актуализацию применения маркетинговых технологий проведения исследования рынка, методологию аудита маркетинговой деятельности, анализ конкурентоспособности и конкурентных возможностей предприятий, совершенствование методического обеспечения сотрудников маркетинговых служб, использование инновационных маркетинговых технологий, оптимальных стратегий инновационной деятельности предприятий, стандартизацию маркетинговой деятельности, оценку эффективности деятельности служб маркетинга.

Авторы разделов: Т.Н. Байбардина (1.1– 1.6, 1.11– 1.13; гл. 2; 3.2; 4.1– 4.4; приложения Б, В, Г, Д, Е, Ж, И, Л); С.Е. Астраханцев (1.7; 3.1, приложение П); И.И. Грищенко (1.8; 3.2; 3.4; 4.3; 4.4; приложения Н, С); С.А. Шингирей (1.9; 3.5; приложения А, К, Р); О.А. Бурцева (3.3; приложение М); И.В. Колбаско (1.10; 3.2); Н.И. Исайчикова (1.10; гл. 2; 3.3; приложение Т). Научная редакция осуществлена зав. кафедрой маркетинга, к.э.н., доцентом Т.Н. Байбардиной.

Авторы будут благодарны за замечания и обсуждение проблемы.

**ГЛАВА 1**  
**ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И ЕГО**  
**ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ**  
**МАРКЕТИНГОВЫХ СТРУКТУР**  
**ПРЕДПРИЯТИЙ**

**1.1 Анализ мирового опыта эволюции маркетинга и его влияние на развитие маркетинговых структур**

Проблемы, затрагивающие организационное структурирование маркетинговой деятельности, достаточно часто освещаются в научно-практических публикациях. Однако, несмотря на достаточное количество научных работ, положения которых могут быть использованы на стадии проектирования маркетинговых подразделений, следует заметить, что результаты проектирования во-первых, слишком общи, во-вторых, чрезвычайно универсальны и в них не учитывается состояние внутренней и внешней среды предприятия, профиль работы конкретного предприятия и его структура.

Анализ мирового опыта эволюции маркетинга позволяет решать сегодняшние проблемы многих отечественных предприятий, связанные с деятельностью функционирующих маркетинговых подразделений. Известно, что спроектированная когда-то маркетинговая служба на определенном этапе своего развития под воздействие внутренней и внешней среды должна организационно изменяться. Данные изменения, безусловно, должны быть своевременными и эффективными. Подобная задача требует тщательного анализа мирового опыта эволюции маркетинга, а также изучения тенденций и перспектив развития маркетинговых структур в странах переходного периода.

В литературе по теории маркетинга в первую очередь отражены 5 стадий развития, представленные Ф. Котлером как конкурентные маркетинговые подходы, сменяющие друг друга в управлении фирмой. Это концепции:

- совершенствования производства,
- совершенствования товара,
- интенсификации коммерческих усилий,
- маркетинга,
- социально-этичного маркетинга [17, с. 822].

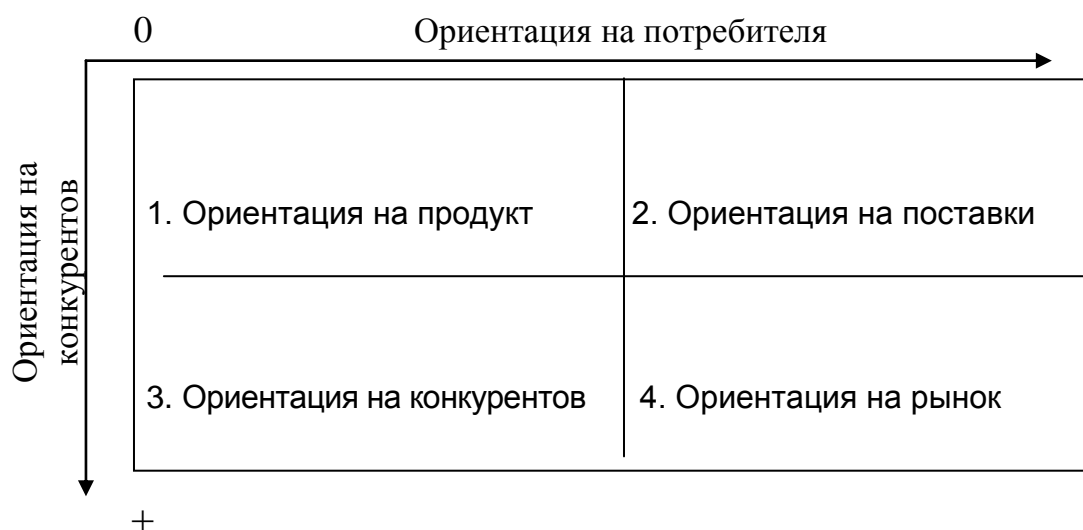
Несколько иначе эта проблема освещена Ж. Ламбенем [21, с. 143], который выделяет 3 стадии развития маркетинга:

- 1) пассивный маркетинг (реализуется производственная и товарная концепции);
- 2) организационный (реализуется концепция продаж);
- 3) активный (в рамках которого реализуется и стратегический, и ответственный, и глобальный маркетинг).

Таким образом, в этой позиции мы наблюдаем более укрупненные стадии и меньше детализации.

В странах переходного периода данная проблема наиболее глубоко освещена в работах учёных А. Панкрухина [60] и Л. Лапицкой [36].

С точки зрения А.П. Панкрухина, последовательность перехода от производственной к рыночной ориентации предприятий имеет следующий вид (рисунок 1.1).



**Рисунок 1.1 – Последовательность перехода от производственной к рыночной ориентации предприятий**

Первый шаг здесь – это подход, ориентированный непосредственно на конкретный продукт, за который на рынке ожидается определённое вознаграждение. В этом случае фирма озабочена тем, как наилучшим образом выявить, преподнести, аргументировать на рынке отличия своих продуктов от продукции конкурентов. При этом основное звено поиска – инженерные, технические решения; запросы потребителей еще, по существу, игнорируются. Это уже знакомая нам производственная ориентация предприятия.

С появлением определенного количества конкурентов, производящих одну и ту же продукцию с приблизительно одинаковым уровнем ее основной и дополнительной пользы, предприятия начинают соревноваться в умении лучше доставить до потребителя соответствующий продукт. Вот здесь и начинается мышление категориями маркетинга. Подход типа «Продукт» сменяется подходом типа «Поставки». В Белоруссии он стал возможен с официальным разрешением, а в дальнейшем и с побуждением предприятий часть своей продукции реализовывать не посредством централизованного распределения, а по прямым договорам. Предприятия наконец-то получили возможность самим выбирать, кому продать, для кого изготовить хотя бы часть из запланированного для них объема производства.

Следующая ступень (условное название подхода – «Ориентация на конкурентов» – это расширение круга рыночных функций посредством создания комплекса возможностей и эффектов для рынка, продуктов (разнообразных по применению и назначению, но связанных по сбыту) и каналов сбыта. Впервые реально почувствовав острую конкуренцию и поняв, что государство не разрешит за них всех проблем, компании начинают активно диверсифицироваться: например, фирма, производящая бисквиты, становится одновременно содержательницей ресторанов и розничных магазинов,



где она продает свою продукцию. Но если еще не преодолена ситуация товарного дефицита, хозяин товара, даже при появлении нового конкурента, далеко не сразу же стремится угодить потребителям.

Качественно новый шаг в развитии маркетинга, впервые позволяющий ему занять полноправное положение и достойное место в фирме, – ориентация на освоение и завоевание невзаимосвязанных сегментов рынка, конкретных целевых групп потребителей. При этом фирма благодаря маркетингу продолжает концентрировать свои усилия на вполне определенных рыночных сегментах, но уже вынуждена держать под контролем и анализировать по существу все сегменты рынка как потенциально конкурентные; маркетинг становится подлинно комплексным.

С точки зрения другого автора Л.В. Лапицкой, в эволюции маркетинга наблюдается четыре основных этапа: сбытовой, комплексный, интегрированный и глобальный (таблицы 1.1, 1.2).

Таблица 1.1 – Основные параметры маркетинговой среды на этапах эволюции маркетинга

| Этапы                     | Основные параметры маркетинговой среды  |
|---------------------------|---|
| Сбытовой маркетинг        | Спрос – недифференцированный, равен или больше предложения; слабая конкуренция; внешняя среда стабильна; редкие товарные инновации; контакты предприятия с рынком сбытовые, то есть ограничиваются первыми покупателями (посредниками); аналитические контакты с рынком отсутствуют   |
| Комплексный маркетинг     | Предложение равно или незначительно превышает спрос; спрос – массовый; внешняя среда изменяется слабыми темпами; конкуренция на рынке ужесточается; активизируются товарные инновации; деятельность предприятия направлена на комплексное воздействие на рынок; аналитические контакты с рынком – формальны, поверхностны, нерегулярны  |
| Интегрированный маркетинг | Предложение значительно превышает спрос; внешняя среда динамично изменяется; увеличение скорости распространения технологического процесса; формируются дифференцированные и концентрированные потребительские предпочтения; жесткая конкуренция; развиваются движения консьюмеристов и энвайронменталистов; интенсивное развитие информатизации (компьютеризации) всего общества; контакты предприятия с рынком – аналитические, интерактивные |
| Глобальный маркетинг      | Интернационализация и взаимозависимость национальных рынков, формирование глобального рынка, развитие глобальной конкуренции, перераспределение сравнительных преимуществ между странами и предприятиями; темпы развития макро- и микросреды – сверхактивны; методология маркетинга направлена на управление глобальными рынками  |

Таблица 1.2 – Основные характеристики маркетинговой деятельности предприятия

| Этапы                     | Основные характеристики маркетинговой деятельности предприятия  |
|---------------------------|---|
| Сбытовой маркетинг        | Доминирование производственных подразделений над прочими службами предприятия, все функциональные службы работают на них; на рынок выводятся товары, которые выгодно производить с технологической точки зрения и в производстве которых имеется достаточный опыт, а не те, которые пользуются спросом; спрос не изучается; в структуре предприятия – служба продаж; инструменты маркетинга воздействуют на массовый рынок изолированно друг от друга. Сбытовой маркетинг – это правила эффективного сбыта, функция распределения на предприятии  |
| Комплексный маркетинг     | Благодаря маркетингу начинается комплексное воздействие на массовый рынок, удовлетворяя потребности основной группы потребителей на основе выпуска товаров среднего уровня по доминирующей характеристике; в структуре предприятия появляется служба маркетинга; маркетинговая деятельность фирмы постоянно контролируется; исследования рынка упрощены, формальны и нерегулярны. Комплексный маркетинг – функция менеджмента на предприятии  |
| Интегрированный маркетинг | Формируется стратегический маркетинг, который возвращается к ранее отвергнутым равным в предпочтениях, характерных для периферийных сегментов на основе проведения регулярных и содержательных исследований рынка (сегментационный, конкурентный, потребительский факторный анализ); создается операционный маркетинг (на своей инструментальной) и повышается его этичность и социальная ответственность; в структуре объединяются службы маркетинга и сбыта. Интегрированный маркетинг – это аналитический и коммерческий (операционный) маркетинг, ведущая интегрированная функция предприятия |
| Глобальный маркетинг      | Формируются новые приоритеты маркетинговой деятельности фирм, ориентированные на определение географических границ целевого рынка в рамках глобального. Глобальный маркетинг – это перенос принципов интегрированного маркетинга на глобальные рынки, маркетинговое управление ими  |

Итак, анализ истории развития маркетинга убеждает нас в том, что каждый этап эволюции маркетинга был характерен для определенных условий внешней среды. Следовательно, модель маркетинговой деятельности на конкретном предприятии также **должна соответствовать условиям тенденции в этой среде, которая характеризует состояние данного сегмента рынка.**

Эволюция маркетинга не могла не сказаться на развитии маркетинговых структур на предприятиях, которые в соответствии с этапами эволюции маркетинга также видоизменялись.

Исторически сложилось, что первой должностью на предприятии, имевшей отношение к выполнению предшествующих маркетингу функций, стала должность коммерческого директора (заместителя директора по сбыту, начальника отдела сбыта). Со временем у коммерческого директора появлялся ассистент, основными функциями которого становились планирование объема продаж, анализ рынка и наблюдение за конкурентами, оценка собственных позиций на рынке и внесение коррективов в планы. Постепенно

но маркетинг вышел из-под контроля сбытовиков, а соответствующие организационные структуры приобрели паритет. На предприятиях появилась должность вице-президента (заместителя директора) по маркетингу, ликвидировалась его ущемленность. Но сосуществование отделов маркетинга и сбыта провоцировало разрозненность их функций, а часто и конфликты между руководителями. Даже их взаимозависимость по существу порочна: возникают ситуации, когда работник, изучающий рынок сбыта, не заинтересован в росте объема продаж, а сбытовому безразличны, например, методы и средства сбора информации о рынке.

**Ключевой момент** – переход маркетинга на предприятии из утилитарно-инструментальной фазы в фазу обшей концепции, объединения всех функций, связанных с выходом предприятия на рынок. При этом руководителю ответственно за маркетинг, отделяется генератори он становится не только главным арбитром между фактом продажи и действиями подразделений, которые могли на эту продажу повлиять, но и ответственны за рыночные цели предприятия и их достижение. А тот, кто отвечает за цели, отвечает и за средства их достижения.

Данные подходы организационного структурирования в соответствии с его эволюцией отражены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – **Основные параметры организационного структурирования маркетинговой деятельности предприятия на этапах эволюции маркетинга**

| Этапы                     | Основные параметры организационного структурирования маркетинговой деятельности  |
|---------------------------|--|
| Сбытовой маркетинг        | Существует служба сбыта, занимающаяся в основном сбытовыми и рекламными операциями. Другие маркетинговые функции осуществляются в различных функциональных подразделениях предприятия (ценообразование – в финансовом отделе, решения по товару – в производственном отделе и т.д.)  |
| Комплексный маркетинг     | Формируется самостоятельное маркетинговое подразделение на предприятии (или появляется маркетинг в службе сбыта), работа тесно связана со службой сбыта. Служба маркетинга занимается ценообразованием, разработкой нового товара, рекламой и продвижением товара  |
| Интегрированный маркетинг | Происходит объединение подразделений по сбыту и маркетингу в единую службу под началом одного руководителя. Служба маркетинга начинает определять политику в области выпуска товаров; работники принимают решение об экономической состоятельности товаров, занимаются прогнозированием продаж, исследованием рынка. В составе службы маркетинга появляются специалисты по связям с общественностью; отделы по работе с потребителями; специалисты по прямому маркетингу |
| Глобальный маркетинг      | В составе головной компании служба маркетинга осуществляет стратегический маркетинг в глобальных масштабах; дочерние же компании предприятия осуществляют операционный маркетинг на локальных рынках   |

Для изучения проблем повышения эффективности маркетинговых служб важное значение имеет также понимание того, что маркетинг может использоваться как в широком, так и в узком смысле.

В узком смысле (традиционно) маркетинг обычно связывается с информационно-рекламными задачами и сбытом готовой продукции (услуг) фирмы. Другой стороной маркетинга являются информационно-поисковые задачи, связанные со снятием, закупками, заказами, изучением конъюнктуры и конкурентов и пр. Многие маркетинговые задачи имеют информационно-аналитический характер. Они связаны с оценкой и анализом текущего состояния (диагностикой) и прогнозированием или планированием развития фирмы. Такие задачи могут иметь комплексный характер и затрагивать самые разные стороны деятельности фирмы. В частности, здесь важную роль играют задачи маркетинга: максимизация прибыли, минимизация затрат, наилучшее использование ресурсов и возможностей, оптимизацию разного рода рисков.

В настоящее время на большинстве предприятий Беларуси, как показывают вторичные исследования, используется маркетинг не системно, то есть используются его отдельные элементы или комплексы. Маркетинг как идеология и философия бизнеса пока не находит своего применения. Что касается модели управления маркетингом, то на многих предприятиях по-прежнему доминируют производственные и сбытовые концепции управления маркетингом.

Слабое развитие маркетинга связано в первую очередь с тем, что наше государство сейчас проходит через все этапы развития рыночной экономики, в том числе и маркетинговых концепций. Удачно ~~переходить из первоначального состояния к конечному, пропуская промежуточные этапы, предприятию не удастся – так же как и развитию~~

В широком смысле маркетинг понимается как система реализации следующих принципов: ориентация на потребителя; экономическая эффективность как основа деятельности фирмы; координация усилий всех служб и подразделений для достижения поставленных целей. Таким образом, в широком смысле маркетинг может рассматриваться как идеология или философия. С этой точки зрения представляет интерес зарубежный опыт эволюции маркетинга. Конечно, имеются принципиальные различия в ходе развития маркетинговых функций у нас в стране и на Западе. На Западе это развитие длилось годами и десятилетиями. Существенные подвижки происходили, когда западной фирме грозил крах, только тогда осуществлялись какие-то изменения в способе работы и вводились новые функции. Накопленные за десятилетия ~~эволюционные изменения были проанализированы – так появился маркетинг как наука дисциплина, как набор графических приемов~~

В Республике Беларусь и других странах переходного периода такой путь медленного эволюционного развития невозможен, так как предприятия вынуждены догонять цивилизованный мир в условиях жесткой конкуренции с западными фирмами. Таким образом, отечественные предприятия должны пройти все стадии эволюции маркетинга, что и Запад, но только ус-

коренны темпом. В этих условиях нередко им приходится производить, не имея накопленного опыта и знаний и не дожидаясь появления ощутимого и повторяющегося эффекта от предыдущего опыта. **В связи с этим могут быть поставлены маркетинговые задачи, которые являются основой «ускоренного» развития**

Кроме указанного отличия имеются и другие, в частности, связанные с использованием на Западе самых перспективных и передовых организационных форм и структур при проектировании маркетинговых служб.

В условиях современного рынка в странах с развитой рыночной экономикой компании активно ищут новые варианты структур, форм и методов управления, чтобы противостоять основным конкурентным образованиям. Наиболее типичные организационные изменения в организации маркетинга в соответствии с изменениями среды и стратегии маркетинга отражены в таблице 1.4.

**Таблица 1.4 – Изменения рыночной среды и влияние на маркетинг**

| <b>Изменение среды</b>  | <b>Стратегия маркетинга</b>                                      | <b>Организация маркетинга</b>               |
|---|--|---|
| «Модизация» рынков  | Скорость   | Разрушение иерархии                         |
| Микрорынки  | Приспособление товаров к индивидуальным требованиям потребителей | Небольшие бизнес-единицы                    |
| Растущие ожидания потребителей  | Качество   | Самоуправляемые команды                     |
| Технологии  | Информационные сети  | Перестройка                                 |
| Конкуренция   | Основные компетенции   | Стратегические союзы                        |
| Глобализация  | Глобальное мышление  | Международные организации                   |
| Обслуживание  | Увеличение видов услуг   | Обучающие компании                          |
| Переход товаров особого спроса в категорию товаров широкого потребления | Партнерство  | Создание службы исполнения заказов клиентов |
| Кризис марок  | Инновации  | Экспедиционный маркетинг                    |
| Новые ограничения   | Заинтересованные в деятельности компании группы                  | Роль совета директоров                      |

Среди других новаций в организации маркетинга – активное использование преимуществ матричных, сетевых и виртуальных организационных структур, а также децентрализация, приближение к потребителю, тотальная заинтересованность всех сотрудников. Получает распространение виртуальная организационная структура службы маркетинга. На смену примату должностной иерархии и функциональному разделению управления маркетингом приходят интеллектуальное сотрудничество и сетевая кооперация специалистов. Менеджер превращается в соисполнителя и представителя команд.

Поглощение предприятий, объединение и слияние компаний также являются реакцией на усложнение рынка и увеличение интенсивности конкуренции. Эта тенденция ведет к значительному усложнению процесса управления объединенным комплексом и требует организации координирующих

органов, деятельность которых направлена на согласование стратегий и планов развития с учетом общих интересов.

В качестве таких органов выступают координационные советы, состоящие из руководителей высшего звена, финансируемые за счет специально создаваемых фондов развития корпорации. В случае добровольного объединения представительство в координационном совете пропорционально капиталовложениям. При поглощении оно, как правило, обеспечивается по усмотрению инициатора поглощения.

К сожалению, в практике белорусских предприятий в настоящее время недостаточно внимания уделяется содержательной стороне маркетинга, и, как следствие, его организационное обеспечение сводится к простому переименованию отделов сбыта в отделы маркетинга. При этом упускается из виду, что ни по численности, ни по должностному составу, ни по профессиональной подготовке существующие сбытовые подразделения не приспособлены для осуществления маркетинговой деятельности.

Другой типичной ошибкой в организации маркетинга на предприятиях Беларуси является то, что при выборе организационной структуры службы маркетинга не принимаются во внимание возможные различия в размере ресурсов предприятий, в производимой продукции и в рынках, которые они обслуживают. Конечно, не может быть единой организационной структуры, приемлемой для всех предприятий. Однако, несмотря на бесконечное число вариантов, выбор колеблется в основном между объединением видов деятельности по товарам или по функциям.

Вместе с тем повышается уровень ротации персонала, то есть возрастает уровень качества персонала в результате замены старых работников новыми, более талантливыми, свободно владеющими искусством маркетинга.

Специалист в области управления маркетингом знает свое дело не только потому, что умеет устанавливать эффективные коммуникации не только внутри трудового коллектива, но и с внешней рыночной средой – финансистами, институтами, органами государственной власти, различными целевыми аудиториями. Поэтому специалист-маркетолог должен владеть профессиональными знаниями, быть компетентным, коммуникабельным, высокоорганизованной личностью.

Так, топ-менеджер по маркетингу выполняет следующие функции:

- определяет миссию компании, направления перспективного развития;
- формирует структуру управления и направления ее реструктуризации;
- осуществляет стратегию и тактику рыночной ориентации;
- координирует планово-управленческие решения;
- разрабатывает системы мотивации труда и его безопасности;
- реализует контроль за результатами маркетинговой деятельности.

В связи с повышением значимости профессии маркетолога наблюдаются также тенденции «переманивания» ведущих специалистов по маркетингу из фирм-конкурентов, что свидетельствует о кадровом дефиците работников этого профиля. Заработная плата некоторых маркетологов-

менеджеров с высшим образованием колеблется от 800 до 1500 долларов США в Беларуси.

Несмотря на слабое развитие маркетинга в целом в Беларуси необходимо отметить, что в последнее время наблюдается некоторый прогресс в управлении маркетинговой деятельностью на ряде наиболее прогрессивных предприятий. Это связано с их переходом от производственной ориентации к маркетинговой, что приводит к существенному возрастанию роли и значения маркетинга на предприятиях.

Одними из предприятий, создающих в Беларуси маркетинг с высокой диверсификационной деятельностью активацией инновационной политики, перспективных формами развития

## 1.2 Тенденции развития маркетинговых служб на крупных предприятиях в переходной экономике

Все благополучные (стабильно и динамично развивающиеся в течение долгого времени) компании в чем-то похожи. Они обычно занимают устойчивые позиции в одном или нескольких сегментах рынка, их доля рынка постоянно растет, их уважают заказчики и партнеры. Эти компании обычно оказываются готовыми к рыночным изменениям раньше других и приспосабливаются к новым условиям быстрее и безболезненнее, чем конкуренты. Осведомленность о том, что происходит на рынке, готовность к реорганизации бизнеса, способность принимать стратегические решения быстрее других – основа конкурентоспособности менеджмента.

Все это выходит за рамки маркетинга даже в его самом широком понимании. Однако маркетинговый подход применяют и для того, чтобы справиться с проблемами менеджмента организации. В большинстве случаев качество принятых решений от этого существенно улучшается.

Всю маркетинговую деятельность организации можно представить в виде пирамиды из четырех уровней (рисунок 1.2). В большинстве компаний маркетинговая служба несет ответственность за выполнение функций не всех четырех уровней. Опишем каждый из них.

*Уровень первый* – операционная поддержка бизнеса. Деятельность на этом уровне полностью определяется тактическими потребностями бизнес-подразделений. Изготовление брошюр, сувениров, презентации продуктов заказчикам – примеры таких «поддерживающих» функций.

*Уровень второй* – управление жизненным циклом товара. Функции этого уровня – это, например, тактическое управление ценой, вывод товара на рынок, реклама, обучение персонала (семинары по характеристикам новых товаров), разработка мотивационных схем для продавцов и партнеров (стимулирование их деятельности по продвижению товара).



стратегия развития бизнеса товара.

Производство маркетингового «продукта»  
Операционная поддержка бизнеса

Управление жизненным циклом

**Рисунок 1.2 – Маркетинговая деятельность организации**

*Уровень третий* – производство маркетингового «продукта». Сюда входит разработка стратегических маркетинговых программ, крупных рекламных кампаний, рассмотрение новых предложений и возможностей по работе с партнерами. Под маркетинговым «продуктом» понимается предложение, которое после одобрения руководством становится стратегией компании (или составной частью стратегии). Обобщая и анализируя происходящее на рынке, маркетологи «производят» новые методы работы, с помощью которых компания может добиться качественного прорыва.

На *четвертом уровне* (стратегия развития бизнеса) «расположены» планы построения брэнда и модели покрытия рынка, выбор стратегии позиционирования (или перепозиционирования) компании и диверсификации бизнеса и т.д.

На наш взгляд, выполнение функций четвертого (и частично третьего) уровня напрямую влияет на стабильность и развитие бизнеса компании. Во всех успешных коммерческих организациях эти функции каким-то образом выполняются, однако далеко не везде их возлагают на службу маркетинга [96].

Как показывает практика, очень часто отсутствует кооперация между маркетологами и стратегами отдела планирования. Они не работают совместно над достижением общей цели, и это не единичный случай. Специалисты по стратегическому планированию, разрабатывая стратегические планы и прокладывая курс, иногда даже не знают своих коллег из маркетингового отдела. Тем не менее, не имея соответствующих компетенций, они фактически решают во многом маркетинговые стратегические вопросы: на какой рынок ориентирована продукция предприятия? Как этот рынок изменится через пять лет? Что необходимо покупателям этого продукта? Как меняются потребности данных покупателей? Как можно повлиять на эти меняющиеся потребности?

Таким образом, при указанной разобщенности отделов маркетинга и планирования неэффективной является работа обоих отделов. Отдел планирования пытается планировать будущее развитие компании, во-первых, не имея рыночных данных, во-вторых, осуществляя поверхностный анализ имеющейся информации без учета выработанных маркетингом специальных технологий маркетингового анализа. Отдел маркетинга при таком положении также действует не рационально, так как разрабатывает тактиче-



ские решения, никак не связанные с общим стратегическим курсом предприятия.

В этих условиях, характерных для огромного числа компаний на белорусском рынке, страдает в целом система стратегического планирования, не выполняются такие важные задачи стратегического планирования, как:

- обеспечение комплексного, системного подхода на предприятии к его внешнему окружению;
- поддержка принятия стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;
- помощь в проведении изменений;
- предвидение тенденций развития бизнеса;
- осуществление обоснованного стратегического выбора и реализации стратегии.

Большинство проблем стратегического планирования являются фундаментально-маркетинговыми решениями. Это означает, что маркетинг не просто важен, он является центром корпоративной системы.

Рост основного вида деятельности предприятия возможен только благодаря эффективности маркетинга. Для того чтобы прибыльно работать, предприятие должно находить новых покупателей, должно продолжать обслуживать и удерживать покупателей существующих и должно продавать больше товаров и услуг и тем и другим. А это – работа маркетологов и непосредственно службы маркетинга.

В последнее время постепенно растет понимание особой важности использования маркетинга в условиях нестабильности и необходимости определения целенаправленной долгосрочной перспективы развития предприятия. Все больше руководителей предприятий осознают значимость стратегического планирования и управления, неотъемлемой частью которого выступает маркетинг. Но для того, чтобы вывести предприятие на новые рубежи, необходимо проделать большую подготовительную работу, которая включает следующий алгоритм действий (таблица 1.5).

Опыт некоторых предприятий, использующих подобный подход к маркетинговой деятельности, свидетельствует о положительных результатах и демонстрирует устойчивый рост по объему продаж и выпуску продукции, даже в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры [96].

Таблица 1.5 – Этапы маркетинговой переориентации предприятия в условиях нестабильности внешней среды

| № этапа | Этапы маркетинговой переориентации предприятия  |
|---------|---|
| 1       | Анализ состояния сбыта и конкурентоспособности продукции  |
| 2       | Анализ рыночной ситуации и определение перспектив ее изменения                                      |
| 3       | Анализ возможностей предприятия и уровня его деловой активности                                     |
| 4       | Проведение SWOT-анализа деятельности  |
| 5       | Определение состава проблем и их ранжирование   |
| 6       | Определение миссии предприятия  |
| 7       | Разработка дерева целей и задач   |
| 8       | Определение количественных целевых ориентиров   |
| 9       | Установление ключевых факторов успеха   |
| 10      | Определение состава промышленных функциональных стратегий   |
| 11      | Разработка маркетинговых стратегий и определение этапов их реализации                               |
| 12      | Выбор методов реализации маркетинговой стратегии  |
| 13      | Разработка программы маркетинга   |
| 14      | Определение условий и ограничений при реализации программы маркетинга                               |
| 15      | Оценка риска и потенциального эффекта от выбранной стратегии  |
| 16      | Согласование и утверждение направлений изменений в организации управления деятельностью предприятия |
| 17      | Организация контроля, оценки и анализа результатов реализации маркетинговой стратегии               |

### 1.3 Маркетинговая ориентация деятельности как условие обеспечения конкурентных преимуществ промышленных предприятий в системе потребительской кооперации

В предотвращении кризисных явлений в деятельности промышленных предприятий потребительской кооперации особое значение имеет использование современных форм и методов работы на рынке, одним из которых является маркетинг. Актуальность маркетинга для предприятий и организаций потребительской кооперации обуславливается общими требованиями рынка и необходимостью приспособляться к ним. Речь идет о глубоком насыщении рынка товарами, превышении предложения над спросом и усилении конкурентной борьбы за внимание покупателя.

На рынке товаров и услуг побеждают прежде всего те производители, которые постоянно предлагают новую продукцию. При этом особое значение приобретает скорость практического воплощения идей в конкретные продукты и услуги. Динамичность и мобильность промышленных предприятий системы потребительской кооперации на рынке является важным фактором повышения их конкурентоспособности и прибыльности.

Для того чтобы быть устойчивым во времени, конкурентные преимущества промышленных предприятий в системе потребительской кооперации должны основываться на сильных сторонах данных предприятий, которые конкуренты не могут скопировать или перебить. Для этого необходимо

- обеспечить полное соответствие промышленных предприятий системы потребительской кооперации их внешней среде;
- **создать структуру организации соответствующую требованиям рынка**
- сформировать такие взаимоотношения с клиентами и поставщиками, которые позволят контролировать доступ к каналам поставок и распространения.

Конкурентные позиции предприятия на рынке зависят также от той поддержки и содействия, которые оно получает от национальных государственных органов и других организаций путем предоставления гарантий экспортных кредитов, их страхования, освобождения от налогов и сборов, предоставления экспортных субсидий, обеспечения информацией о конъюнктуре рынков и т.п.

Анализ конкурентных позиций промышленных предприятий потребительской кооперации на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к предприятию и его продукции на рынке и, как результат, изменение доли в продажах на конкретном рынке. Для товаров потребительского назначения эти факторы можно систематизировать следующим образом: коммерческие условия – возможности предоставлять покупателям потребительский или коммерческий кредит, скидки с прейскурантной цены, скидки при возврате ранее приобретенного товара, уменьшение «входного барьера», то есть совокупности экономических, технических и организационных условий для создания нового производства.

**Среди факторов, характеризующих уровень «входного барьера» выделяют преимущественный тип производства в отрасли и связанный с ним уровень отраслевой себестоимости, степень дифференцированности продукции, доступность каналов распределения продукции, потребность в дополнительных капитальных вложениях, консервативность системы поставок, факторы определяющие высокий уровень себестоимости у организаций, входящих в отрасль, и не связанные с масштабом производства**

Поставщики воздействуют на конкурентную борьбу в отрасли, главным образом, с помощью двух средств – цены и качества поставляемых товаров и оказываемых услуг. Условия, при которых это влияние ощутимо повышает интенсивность конкуренции в отрасли, следующие: небольшое количество поставщиков; отрасль потребляет незначительную часть продукции, производимой поставщиками; поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии, выпускаемом потребителем; отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции и пр.

Изделия, способные в той или иной степени заменить реализуемые товары – важный фактор, влияющий на интенсивность конкуренции. В отношении подобных товаров-заменителей на рынке действует правило ценовой привлекательности: если цена на один из товаров возрастает – увеличивается спрос на другой, являющийся его заменителем. В результате происходит переориентация покупателей на производителей, предлагающих решение потребительских проблем более дешевым способом.

Поскольку конкуренция промышленных предприятий системы потребительской кооперации на рынке проявляется в конкуренции самой продук-

ции, особенно возрастает значение свойств, сообщаемых продукции данных предприятий, изготовивших и продающих ее на отраслевом рынке.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность организации-производителя соотносятся между собой как часть и целое. Возможность организации конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности организации, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы. Поэтому основной целью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как финансовое благополучие организации следует за конкурентоспособностью выпускаемой продукции.

**Высокая конкурентоспособность промышленных предприятий системы потребительской кооперации обуславливается следующими признаками**

- потребители довольны и готовы купить повторно продукцию предприятия (потребители возвращаются, а товары нет);
- общество, акционеры и партнеры не имеют претензий к организации;
- работники гордятся своим участием в деятельности организации, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Конкурентоспособность промышленных предприятий системы потребительской кооперации целесообразно оценивать по четырем основным группам показателей:

- преимущества во внешней среде (макросреда, инфраструктура региона, микросреда);
- преимущества во внутренней среде (технологии, организация процессов, ресурсы);
- преимущества в качестве и ресурсоемкости выпускаемых товаров, новшеств (товары, новшества, услуги);
- преимущества рынков (по объему рынков, по количеству конкурентов, по оперативности и надежности финансовых операций, по безопасности торговли).

Данные показатели отражают все аспекты деятельности организации.

Для обеспечения конкурентных позиций промышленных предприятий системы потребительской кооперации необходимо также своевременно учитывать потенциальные угрозы относительно устойчивого развития данных предприятий, которые подразделяются на *внутренние и внешние*.

*Внутренние угрозы* включают:

- уменьшение спроса на выпускаемую продукцию;
- ухудшение состояния финансовой системы;
- падение производства;
- снижение рентабельности и качества продукции;
- рост изношенности производственных мощностей, основных коммуникационных и других жизнеобеспечивающих систем;
- использование несовершенных технологий;

- снижение инвестиционной активности;
- снижение обеспеченности сырьевыми ресурсами, ухудшение экологической обстановки;
- отсутствие достаточного количества квалифицированных специалистов, обладающих рыночным мышлением;
- недостаточное использование рыночных методов хозяйствования;
- низкая эффективность деятельности специалистов по сбыту;
- отсутствие системы информационного обеспечения инновационной деятельности.

*Внешние потенциальные угрозы* характеризуются следующими признаками:

- неблагоприятная рыночная конъюнктура для производителей;
- несложившийся механизм рыночных отношений, ограничивающий полномасштабное применение приемов и элементов маркетинга;
- снижение кредитной безопасности;
- неспособность мобильно реагировать на внедрение современных инновационных разработок информационных технологий и т.п.;
- низкая платежеспособность потребителей продукции промышленных предприятий системы потребительской кооперации;
- снижение конкурентоспособности производимой продукции;
- наличие в продаже аналогичной продукции иностранных и отечественных производителей с лучшими характеристиками;
- ограниченные возможности использования скидок с цены;
- относительно невысокий уровень культуры использования маркетинга, обусловленный сложившимся стереотипом деловых отношений;
- неадаптированность руководителей и сотрудников к новым экономическим условиям;
- влияние большого числа неконтролируемых факторов, что определяет значимость функций стратегического планирования [9, 5].

Для того чтобы стать конкурентоспособным промышленным предприятием в системе потребительской кооперации, необходимо:

1) обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя;

2) ~~поднять потенциал конкурентоспособности предприятий-производителей в данной отрасли~~ Этот показатель предопределяет ~~возможность успешной работы организации в будущем~~ Успех в текущей деятельности не гарантирует успеха в будущем;

3) определить свое место в рыночной среде – необходимый шаг в управлении конкурентоспособностью предприятия, что, в свою очередь, позволит решить вопрос оценки ранга своего предприятия среди конкурентов.

Организационные меры, направленные на повышение конкурентоспособности промышленных предприятий системы потребительской кооперации, можно свести к следующим:

- повышение технико-экономических и качественных показателей, обеспечивающих приоритетность продукции организации на рынке;
- изменение качества изделия и его технико-экономических параметров в целях учета требований потребителя и его конкретных запросов, повышение внимания к надежности продукции;
- выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями;
- выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов в организации;
- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;
- определение возможных модификаций продукта путем повышения качественных характеристик, внешнего оформления (дизайна, упаковки);
- выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности продукции, в том числе применяемых фирмами-конкурентами (скидок с цены, сроков и объемов гарантий);
- нахождение и использование возможных приоритетных сфер применения продукции, особенно новой;
- дифференциация продукции, что обеспечивает относительно устойчивое предпочтение покупателей, отдаваемое определенным видам взаимозаменяемых товаров. Значение ценовой конкуренции в этих условиях снижается, поскольку покупатели руководствуются сложившимися предпочтениями относительно качества продукции, ~~особенностей ее эксплуатации~~ **регуляцией производителя** и т.д.;
- воздействие непосредственно на потребителя путем проведения активной рекламной кампании [5].

Таким образом, оценка конкурентоспособности промышленных предприятий системы потребительской кооперации на конкретном рынке продукции или сегменте должна основываться на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей. Она является завершающим этапом маркетингового исследования; на основании оценки конкурентоспособности определяются потенциал возможностей данных предприятий и мероприятия, которые промышленные предприятия потребительской кооперации должны провести для обеспечения конкурентных позиций на рынке.

Особое значение в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий потребительской кооперации принадлежит управлению маркетингом данных предприятий, эффективной организации маркетинговых служб.

По нашему мнению, сегодня особое внимание нужно уделить управлению маркетингом промышленных предприятий, учитывая ~~их финансовые возможности~~ **и уменьшение продаж** ~~от~~ **производства**

При этом перед руководителями предприятий встают две основные проблемы:

- как правильно организовать работу отдела маркетинга;
- как получить от него максимальную отдачу.

На небольших предприятиях не нужно идти экстенсивным путем, дублировать функции. Вполне возможно, что проблему решит один маркетолог, но при правильной организации его работы, которая будет заключаться в большей степени в координации деятельности других подразделений и внешних маркетинговых взаимодействий.

На крупных промышленных предприятиях сегодня основной задачей маркетинга является повышение эффективности самой службы маркетинга, которая должна перейти от инструментальной фазы к маркетинговой концепции управления.

*Управлять маркетингом* – значит использовать комплексный, интегрированный маркетинг, а не только его отдельные элементы (реклама, продажа), значит контролировать параметры внутрипроизводственной среды и результаты деятельности предприятия (бюджетирование, торговая статистика), учитывать применение факторов окружающей среды и рынка, воздействовать на рынок через комплекс маркетинга.

В настоящее время система управления маркетингом на промышленном предприятии потребительской кооперации не является достаточно эффективной, что обусловлено наличием ряда проблем в области маркетинга и менеджмента. Так, основными типовыми проблемами являются:

#### *А. Маркетинг (7 причин):*

1. Отсутствие самой концепции управления маркетингом. По сути управлять маркетингом – это управлять предприятием.
2. Отсутствие целей и задач системы управления маркетингом (плана маркетинга) предприятия, четкого определения долгосрочных целей предприятия.
3. Отсутствие распределения функций маркетинга между структурными подразделениями предприятия.
4. Отсутствие квалифицированного исполнения маркетинговых решений.
5. Отсутствие механизма принятия маркетинговых решений.
6. Ошибки сегментации. Нет ориентированности компании на наиболее перспективные сегменты рынка.
7. Отсутствие «положительной» информации о товаре. Уровень информированности и осведомленности о товаре и месте продаж – низкий.

#### *Б. Менеджмент (5 причин):*

1. Отсутствие целевой ориентации организации в целом и каждого подразделения в отдельности.
2. Отсутствие распределения задач и функций за подразделениями и сотрудниками организации.
3. Отсутствие полноты управленческого цикла (управление = подготовка решения + согласование + принятие решения + исполнение + контроль + анализ результатов и корректировка).

4. Отсутствие сбалансированной системы покупателей для оценки работы службы маркетинга.

5. Отсутствие волевой поддержки и обратной связи с руководителем.

Для правильной постановки маркетинга необходимо как минимум два основных ресурса – время и люди. Причем важно, чтобы на нескольких ключевых постах предприятия довольно продолжительное время находились специалисты, понимающие и принимающие сущность маркетинга.

Кроме того, для развития маркетинга на промышленных предприятиях потребительской кооперации необходимо, чтобы служба маркетинга имела достаточно высокий статус на предприятии, чтобы ее предложения действительно учитывались в практической деятельности предприятия. Нужны «рабочие» методики маркетинговых исследований, система обучения и переподготовки кадров именно для потребительской кооперации.

Маркетинговая служба должна наладить постоянное наблюдение (мониторинг) за состоянием внешней среды в целях своевременной адаптации предприятия к ее изменениям. Основное внимание при этом должно быть уделено мониторингу законодательной среды, конкурентов, клиентов и поставщиков.

На наш взгляд, основными задачами службы маркетинга промышленного предприятия должны быть:

- сбор, обработка, анализ информации о маркетинговой среде организации (о клиентах, конкурентах, поставщиках, посредниках, контактных аудиториях, экономической, политико-правовой, научно-технической, культурной среде), включая внутрифирменную;

- подготовка рекомендаций для принятия решений.

На основе рекомендаций руководство принимает стратегические решения о разделении клиентурного рынка на отдельные сегменты. Дальнейший SWOT-анализ организации относительно конкретных конкурентов на каждом покупательском сегменте по каждому товару, рекомендации по позиционированию продукта фирмы относительно конкурентов и разработки комплекса маркетинг-менеджмента (продукт, цена, распределение, продвижение) позволяют разработать план маркетинга в бизнес-плане по данному товару.

Проектирование эффективной службы маркетинга для промышленного предприятия системы потребительской кооперации на основе указанных принципов и системного подхода и должно явиться приоритетной задачей в повышении их конкурентоспособности на рынке.



## 1.4 Методологические основы проведения маркетинговых исследований

Проведение маркетинговых исследований стало реальной потребностью и проведено в практику хозяйственной деятельности предприятий, организаций, фирм. Глубина и направленность исследований зависят в значительной степени от характера деятельности предприятия, выпускаемой им продукции (потребительского или производственного назначения), производственного профиля (степени диверсификации продукции), размеров капитала и уровня доходов предприятия. Кроме того, масштаб проводимых исследований определяется также целями и стратегией предприятия, а именно равными относительно изменений направления деятельности предприятия, выхода на рынок новых товаров, изменений в ассортиментной политике или в системе сбыта. Уточнение хозяйственной деятельности предприятия требует проведения более углубленных маркетинговых исследований, направленных на определение в качестве конечной цели перспективных рынков, а также сегментов рынков, где предприятие могло бы получить долгосрочную и устойчивую позицию в течение периода, определяемого жизненным циклом товара.

Цель маркетингового исследования – выявление возможностей предприятия занять конкурентные позиции на конкретном рынке или его сегменте путем приспособления выпускаемой предприятием продукции к спросу и требованиям покупателей.

Маркетинговое исследование ориентировано на обеспечение более эффективного приспособления производства и его структуры к запросам и требованиям рынка. Этим определяются задачи такого исследования.

Одной из важнейших задач маркетингового исследования является определение условий, при которых достигаются оптимальные соотношения между спросом и предложением товаров на рынке. Анализ спроса и предложения дает возможность ответить на вопрос о том, как реализуются на конкретном рынке отношения между производителями и потребителями товаров, какие условия определяют тенденции формирования и развития спроса и предложения в исследуемый период и на перспективу. Изучение условий рынка дополняется изучением и оценкой деятельности предприятий, выступающих на рынке, их позиций, осуществляемых ими методов торговли, применяемой коммерческой практики, характера рыночных отношений.

С этим связано решение другой важной задачи маркетингового исследования – определение конкурентных позиций конкретных видов продукции предприятия и самого предприятия на изучаемом рынке и ориентация производства на выпуск таких изделий, которым обеспечен сбыт на конкретных рынках при получении предприятием намечаемой прибыли.

Решение этих задач достигается на основе учета результатов маркетингового исследования при принятии руководством предприятия решений в области разработки новой продукции, определении структуры производства, нахождении оптимальных издержек производства и достижении высокого качества выпускаемой продукции. Это означает, что деятельность предприятия опирается на рыночную концепцию, пронизывающую все стадии подготовки и непосредственного производства продукции, а также ее сбыт. Важно подчеркнуть, что маркетинговое исследование связано с конкретно определенным рынком или его сектором (сегментом), где учитыва-

ются запросы определенных социальных слоев, групп населения, что требует тщательного изучения как потребительского, так и производственного спроса.

Это предполагает применение комплексного подхода к маркетинговому исследованию, а именно:

- изучение, анализ и оценка всех элементов и факторов, оказывающих воздействие на развитие, структуру, характер отношений на конкретном, выбранном для изучения рынке в их взаимосвязи;

- изучение условий рынка во взаимосвязи с состоянием и тенденциями развития общехозяйственной конъюнктуры соответствующей страны и конъюнктуры соответствующих товарных рынков;

- изучение всех внешних факторов (окружения) и внутренних факторов, оказывающих воздействие на хозяйственную деятельность предприятия.

Таким образом, маркетинговое исследование призвано дать развернутую и обоснованную платформу для разработки программы маркетинга по продукту, с одной стороны, обеспечивающую учет требований рынка к продукции, выпускаемой предприятием, а с другой стороны, являющуюся основой для определения целей и стратегии функционирования и развития предприятия, разработки ассортиментной и сбытовой политики предприятия. Строго говоря, во всей цепочке комплексного маркетингового исследования определяющую роль играет сбыт, являющийся завершающей стадией всего воспроизводственного цикла, свидетельствующий о достоверности проведенного анализа и дающий наиболее точную картину эффективности исследования и последующего учета спроса и требований потребителей к выпускаемой предприятием продукции.

Результаты маркетингового исследования являются основой формирования текущего и будущего спроса на продукцию предприятия, а также прогнозирования тенденций развития и сферы деятельности предприятия.

**Проведение маркетинговых исследований** – это постоянно осуществляемый процесс и вид маркетинговой деятельности, направленной на приспособление производства к требованиям конкретных потребителей. Поэтому результаты маркетинговых исследований используются для корректировки планов и текущей производственно-сбытовой деятельности предприятия. То, что рынок подвержен постоянным изменениям, означает, что он все время дает импульс для осуществления маркетинговых исследований [27].

Таким образом, маркетинговая деятельность – это систематическая работа по изучению спроса и требований рынка и реализация результатов этого исследования в производственной программе предприятия.

Содержание маркетингового исследования находит отражение в его структуре и отвечает на вопрос, что надо исследовать применительно к выбранному объекту исследования – рынку конкретного товара. Методика исследования показывает, как наиболее целесообразно вести исследование, какие средства и методы предпочтительно использовать, где и как организовать работу по проведению маркетинговых исследований.

Структура маркетингового исследования определяется его целями и задачами и предполагает наличие двух взаимосвязанных частей: исследова-

ние конкретного рынка и исследование собственных возможностей предприятия для выхода и закрепления позиций на рынке. Таким образом, исследование рынка является частью комплексного маркетингового исследования, и эти понятия не следует смешивать.

Маркетинговое исследование предполагает необходимость тщательного выбора объекта исследования – конкретного рынка или его сегмента (сектора). Специфика современного производства состоит в том, что предприятию становится невыгодным выпуск ограниченного числа товаров, рассчитанных на усредненный уровень требований. Специалисты предприятия стремятся выделить и должным образом проанализировать ту часть рынка, те группы потребителей, на потребности которых необходимо ориентировать предприятие по выпуску различных видов изделий.

В основе такого метода изучения рынка, получившего название «сегментация», лежит положение о том, что одно предприятие не может удовлетворить разнообразные потребности потребителей в различных модификациях изделий и должно сосредоточить свои усилия на тех сегментах, которые являются для него наиболее предпочтительными с позиции его производственных, финансовых и сбытовых возможностей.

Результатом маркетингового исследования является также оценка потенциальных возможностей предприятия и его позиций на конкретном рынке или его сегменте. Этот результат в процессе дальнейшей маркетинговой деятельности при разработке программы маркетинга сопоставляется с производственными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами предприятия и оценивается эффективностью деятельности предприятия на конкретном рынке.

**Изучение и анализ условий рынка** составляет одну из важнейших частей маркетингового исследования. Его основной задачей является определение условий, при которых достигаются определенные соотношения между спросом и предложением. Поэтому изучение спроса проводится в тесной взаимосвязи с изучением предложения и цен, образующих единый рыночный механизм.

При *анализе и оценке* спроса на исследуемый товар первостепенное значение имеет выявление потребностей в товаре, уровня покупательной способности населения, требований покупателя к товару, факторов предпочтения при выборе товаров покупателем, а также перспектив изменения потребностей в товаре, выраженных не только темпами роста, но и характеристикой жизненного цикла товара.

*Спрос* – это форма проявления потребностей товарного обращения, потребностей, обеспеченных денежным эквивалентом. Размеры спроса зависят от уровня цен товаров и платежеспособного спроса. Платежеспособный спрос отражает уровень развития производительных сил, способ распределения, условия жизни населения. Спрос выступает в форме покупательной способности, но не адекватен ей. Покупательная способность есть только видимое проявление спроса.

Таким образом, спрос отражает объем и структуру общественных потребностей и ограничен покупательной способностью населения.

Потребность составляет содержание спроса и отражает способность к потреблению. Потребность находится в прямой зависимости от производства. Удовлетворение потребностей происходит путем потребления (использования) конкретного продукта, обладающего потребительной стоимостью. Удовлетворение одних потребностей с развитием научно-технического прогресса порождает все новые и новые потребности. Таким образом, *потребность* – это категория, подверженная изменениям, она развивается под воздействием производства.

Цикл спроса можно разделить на несколько периодов (фаз):

- период зарождения спроса – происходит становление отрасли, и несколько предприятий, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой;

- период ускорения роста спроса с опережением предложения – конкуренты, оставшиеся на рынке, максимизируют прибыль;

- период замедления роста спроса, появление первых признаков насыщения спроса – предложение начинает опережать спрос;

- период зрелости спроса – насыщение спроса достигнуто, и имеются значительные избыточные мощности;

- период затухания спроса – происходит снижение объема спроса (иногда до нуля), обусловленное долговременными демографическими и экономическими условиями (снижение темпов роста валового национального продукта или народонаселения), устареванием или уменьшением потребления продукта.

Уровень спроса, в свою очередь, определяется продолжительностью и условиями жизненного цикла товара.

В начале жизненного цикла, когда товар только появляется на рынке, наблюдается рост спроса, обусловленный быстрым развитием новой потребности. Тогда спрос превышает предложение, и это длится до тех пор, пока потребность в новом товаре не будет в достаточной степени удовлетворена и не возникнут новые требования потребителя к товару.

Потребности потребителя и его требования к товару постоянно меняются, поэтому успех на рынке будет иметь то предприятие-производитель, которое сможет наилучшим образом приспособиться к оптимальному удовлетворению потребностей потребителя, что составляет важнейшую функцию его маркетинговой деятельности. Поэтому главной задачей при изучении рынка является определение продолжительности жизненного цикла товара от зарождения до начала насыщения рынка. Руководство предприятия должно уметь предугадывать смену фаз цикла спроса и жизненного цикла товара и пересматривать стратегию предприятия в соответствии с меняющимися условиями конкуренции на рынке.

Жизненный цикл товара определяется на базе той технологии, которая была разработана первоначально для удовлетворения конкретного спроса. Если технология способствует выпуску серии усовершенствованных изделий, предприятие будет ориентироваться на разработку товаров на базе

дальнейшего улучшения и доработки этой технологии. Здесь важно определить появление самых ранних признаков технологического устаревания продукции, падение ее конкурентоспособности, чтобы вовремя прекратить выпуск технически устаревших изделий или, напротив, предложить усовершенствованные и модернизированные изделия.

Специалисты предприятия должны постоянно следить за стадиями жизненного цикла товара, чтобы в период спада спроса на товар своевременно снять его с рынка, заменив новым товаром, потребительские свойства которого в большей степени удовлетворяют потребности потребителя.

При изучении потребностей рынка необходимо четко представлять, какие потребности удовлетворяет продукт на конкретном рынке, в каких областях и как будет использован покупателем.

Анализ потребительского спроса требует изучения важнейших демографических факторов, влияющих на состояние спроса и его динамику, а именно: численность населения страны или сегмента, уровень рождаемости, возрастной состав населения, географическое распределение населения.

При анализе покупательной способности населения выясняется уровень доходов населения, объем и условия предоставления потребительского кредита, сумма сбережений населения, уровень образования и профессиональный состав населения. Численные показатели спроса на товар обычно определяются на основе статистических данных о потреблении товара за исследуемый период. Если в статистике отсутствуют такие данные, их исчисляют путем составления баланса потребления на основе данных о производстве, импорте, экспорте и переходящих запасах данного товара. Такой показатель получил название «емкость рынка».

При анализе спроса, объема потребления или емкости рынка потребительских товаров изучается покупательная способность населения на основе данных о заработной плате рабочих и служащих, доходах управленческого аппарата, величине налогообложения, стоимости квартплаты и разного рода услуг, ценах на потребительские товары.

Особое значение при анализе потребления придается новым товарам, их технико-экономическим характеристикам, а также воздействию научно-технического прогресса на состояние и динамику потребления товара.

При проведении *анализа предложения* товара на рынке значение имеет: количественная оценка предложения конкретного товара; структура предложения: степень обновления ассортимента, значимость новых товаров, технико-экономические характеристики новых и перспективных товаров; уровень цен на товары различных моделей и модификаций; доля фирм – крупнейших поставщиков товаров на рынок, оценка их производственных возможностей; оценка перспектив развития предложения с учетом тенденций развития мирового товарного рынка соответствующего товара.

Количественную оценку предложения делают на основе статистических данных о производстве и импорте товара, содержащихся в национальных источниках стран или в международных отраслевых статистических публикациях. Предложение товара оценивается как сумма производства и

импорта данного товара с вычетом его экспорта и с учетом разницы в переходящих запасах в конце календарного года.

Структура предложения подвержена постоянным изменениям как вследствие увеличения выпуска уже освоенных товаров, так и за счет новых товаров, создающих новые потребности. Новые товары в условиях быстрого развития научно-технического прогресса занимают все большую долю в предложении, оказывая существенное воздействие на объем и структуру спроса. Производство оказывает воздействие на спрос еще и тем, что способствует формированию уровня цен и платежеспособного спроса.

На основе годовых отчетов предприятий определяются количественные показатели выпуска предприятием конкретных товаров в количественном или стоимостном выражении, которые сопоставляются или со статистическими показателями по отрасли в целом или с суммарным показателем по всем предприятиям – крупнейшим поставщикам товаров. Из годовых отчетов предприятий и периодической печати получают сведения о планах и программах отдельных организаций по расширению производственных мощностей и модернизации производства, а также о предполагаемой стоимости затрат и выпуске продукции на рынок. При анализе предложения конкретного товара важное значение имеет изучение состояния и тенденций развития соответствующего мирового товарного рынка. Это обусловлено тем, что в современных условиях происходит чрезвычайно быстрое обновление и расширение номенклатуры товаров, поступающих в международный товарооборот как за счет принципиально новых, ранее не выпускавшихся изделий, так и за счет ускоренного обновления и совершенствования выпускаемых видов продукции на основе последних достижений науки и техники. Особое внимание уделяется инновационным направлениям в развитии производства, которые могут повлечь за собой коренные изменения в области изменения приоритетов в потреблении.

Поэтому научно-технические прогнозы развития и совершенствования производства отдельного товара или отрасли в целом стали одним из важнейших аспектов анализа предложения товара.

Прогнозирование научно-технического прогресса и предстоящих изменений в технологии и технике используются предприятиями для принятия решений при выработке стратегии и инновационной политики предприятия.

В процессе проведения исследования рынка и оценки спроса и предложения руководство предприятия стремится учитывать многообразные факторы, воздействующие на его развитие: экономические, политические, валютно-финансовые.

Основными показателями, используемыми для анализа условий рынка, являются: объем капиталовложений в обновление и расширение основного капитала отдельного предприятия и отрасли в целом; индексы производства или отгрузок, объем выпуска продукции, величина отгрузок товара потребителям, запасы товаров; поступление и портфель заказов отдельных пред-

приятый и по отрасли в целом; платежеспособный спрос населения, определяемый путем сопоставления доходов населения, фонда заработной платы, индекса стоимости жизни; размеры и структура затрат на научные исследования и разработки, темпы обновления продукции, доля и количество принципиально новых товаров, поступающих на рынок; динамика численных показателей уровня цен, сопоставление индексов оптовых и розничных цен, экспортных и импортных цен, сопоставление цен и издержек производства по отдельным предприятиям – крупнейшим производителям товаров; объем, динамика и структура международной торговли конкретным товаром; географическое распределение экспорта и импорта данного товара; мероприятия государства, направленные на регулирование рыночных отношений: кредитная и налоговая политика, политика учетных ставок; политика финансового и организационного содействия предпринимательской деятельности, осуществляемой как в своей стране, так и за рубежом, включая заграничные капиталовложения, поглощения и слияния предприятий [27].

При анализе спроса следует исходить из того, что покупатель сам определяет соответствие предлагаемого ему товара своей конкретной потребности. Поэтому при изучении рынка необходимо тщательно изучать *требования потребителя к товарам*, обращающимся на рынке, и к конкретным товарам, которым потребитель отдает предпочтение.

Среди общих требований потребителя к товарам можно выделить следующие: новизна и высокий технический уровень изделий; высокое качество изготовления, бесперебойность в эксплуатации; уровень послепродажного технического обслуживания и характер предоставляемых продавцом услуг; благоприятное соотношение цены изделия и полезного эффекта от его использования. Кроме того, важно знать и специфические требования потребителей относительно ассортимента и качества изделия, его внешнего вида, способа упаковки и маркировки, использования товарного знака. Специфические требования в ряде случаев обусловлены географическими и климатическими условиями, действующими техническими стандартами, привычками и вкусами потребителей.

При анализе потребительских предпочтений важно прежде всего выяснить, как потребитель производит оценку и выбор товара с учетом характера товара и его назначения (потребительского или производственного).

Так, на рынке потребительских товаров дифференциация продукта происходит прежде всего через индивидуализацию конкретной марки изделия и предпочтение потребителя отдается в основном престижность бренда, дизайну упаковки, привычкам потребителя к определенной марке товара.

Предпочтение потребителей обычно отдается хорошо известному на рынке предприятию, которое четко выполняет взятые обязательства и обеспечивает бесперебойность в поставке продукции и качество обслуживания потребителей.

Таким образом, потребитель всегда отдает предпочтение товару, в наибольшей степени удовлетворяющему его потребности, и предприятию, обеспечивающему оптимальное соответствие качества, потребительских свойств и цены товара характеру и специфике его требований.

Соблюдая принципы маркетинга, а именно ориентацию на потребителя, предприятия по-разному реализуют этот принцип. Руководство одних предприятий полагает, что производитель знает реальные нужды потребителя и может формировать его спрос, руководство других предприятий исходит из того, что потребитель лучше знает свои нужды и на них надо ориентироваться.

*Анализ условий рынка* заканчивается составлением прогноза развития рынка (конкретного товара или соответствующей отрасли), включающего краткосрочные перспективы и долгосрочные тенденции, которые служат впоследствии основой для разработки программ маркетинга.

На основе тщательного изучения и анализа спроса, предложения и требований покупателей к товару в маркетинговом исследовании делается оценка перспектив развития спроса на товар на конкретном рынке, а именно: роста или снижения потребностей в товаре; развития жизненного цикла товара; изменений требований рынка к качеству и потребительским свойствам продукции; результатов выявления новых сфер использования товара. Оцениваются также в количественном выражении будущая динамика и структура потребительского спроса, перспективы развития научно-технического прогресса в отрасли.

Для определения перспектив изменения емкости рынка изучают тенденции в развитии производства в целом и выпуска данного товара в стране, обеспеченность сырьевой базой, ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей, развитие потребляющих отраслей, появление новых товаров-заменителей, изменение структуры внешнего спроса, тенденции в развитии импорта и экспорта конкретного товара.

Важную роль при анализе перспектив развития рынка играет наблюдение за состоянием конъюнктуры, а именно определение, в какой фазе цикла находятся отрасли производства, которые выпускают и потребляют интересующие товары, а также наблюдение за текущими колебаниями рыночных цен и запасов товаров в торговой сети, на предприятиях и оптовых складах.

Анализ конъюнктуры рынка предполагает определение перспектив развития производства, потребления, динамики и уровня цен, международной торговли конкретным товаром или группой товаров.

При *анализе форм и методов торговли* исследуются предприятия, поставляющие товары на данный рынок; число предприятий, выступающих на рынке конкурентами по изучаемому товару, их позиции на рынке; потенциальные покупатели: предприятия, выступающие непосредственными потребителями интересующих товаров, или торговые посредники; степень монополизации рынка; доля рынка, закрепленная за каждым участником или сложившаяся в результате соотношения сил и конкретных позиций отдельных предприятий.

При изучении предприятий-конкурентов, помимо общих сведений, для анализа необходима следующая информация по всем конкурирующим предприятиям и по каждому в отдельности:

▸ позиции конкурентов на рынке: объемы выпускаемой продукции, место предприятий в списке ранжирования в республике, доля каждого,



предприятия-конкурента в общем объеме продаж данной продукции на изучаемом рынке;

- характер выпускаемой каждым предприятием продукции, ее технические параметры, цена, факторы конкурентоспособности, практика использования товарных знаков (марок), привлекательные черты товара и его упаковки, товары рыночной новизны, выпускаемые конкурентами в данный момент и на перспективу;

- виды и характер услуг, предлагаемых конкурирующими предприятиями, в том числе формы и стоимость технического обслуживания;

- практика рекламной деятельности и виды стимулирования продаж, используемые конкурентами, расходы на рекламу и стимулирование сбыта;

- практика товародвижения: виды транспортировки, используемые конкурентами, наличие у них складов и их размещение, условия хранения, использование складов для консигнационной торговли;

- маркетинговая деятельность предприятий-конкурентов: стратегия, проводимая каждым предприятием-конкурентом, их ассортиментная политика, направления научно-технической деятельности по разработке новых товаров, производственная, техническая и сбытовая политика, методы интенсификации сбыта, политика цен и тенденции их движения, уровень издержек производства и пути их снижения;

- организация конкурирующими предприятиями сбытовой деятельности: наличие собственной сбытовой сети, использование услуг торговых посредников, затраты на содержание сбытового аппарата;

- неценовые методы конкурентной борьбы, используемые конкурентами, наиболее эффективные средства, которые могли бы быть применимы против конкурирующих организаций, степень уязвимости конкурирующей организации и доля рынка, которая у нее может быть отвоевана;

- финансовое положение каждой конкурирующей организации и её способность защищать и удерживать свои позиции на рынке, платежеспособность предприятия-конкурента и его способность к расширению мощностей и организации нового производства;

- количественные показатели деятельности предприятий-конкурентов за исследуемый период или на определенную дату: объем выпускаемой продукции, капиталовложения, затраты на НИОКР, затраты на производство, прибыль и т.д., содержащиеся в годовых отчетах предприятий;

- наличие у предприятий-конкурентов патентов и продажи ими лицензий, поступления платежей по лицензиям;

- коммерческие условия сделок, совершаемых конкурентами: цены, предоставляемые кредиты и льготы, скидки с цены, сроки поставки;

- степень загрузки производственных мощностей по выпуску конкурирующей продукции, портфель заказов и динамика поступления новых заказов;

- научно-технический потенциал достижения предприятий-конкурентов в сфере производства и использования продукта, которые могут оказать влияние на потребительский спрос.

При изучении организаций–покупателей интересующего их товара на рынке следует исходить прежде всего из особенностей и назначения продукции: производственного или потребительского спроса.

Покупателями продукции производственного назначения могут быть промышленные организации и их дочерние компании, покупающие сырье, материалы, комплектующие изделия для их использования в технологическом процессе, торгово-посреднические организации оптового, импортного и пр.

При изучении предприятия–покупателя товаров производственного назначения помимо общих сведений о нем необходимо знать положение предприятия–покупателя на рынке, его доли в объеме потребления конкретного товара, стабильность предъявляемого предприятием спроса, основных поставщиков потребляемой предприятием продукции, методы осуществления предприятием коммерческих операций, требования, предъявляемые предприятием к технико-экономическим показателям закупаемой продукции, техническому обслуживанию и т.д., организационную структуру и управление в крупнейшем предприятии–покупателе, их производственных мощностей и перспективы их расширения, тип технологического процесса, возможности замены закупаемой продукции субститутами [27].

Покупателями продукции потребительского назначения выступают прежде всего торгово-посреднические организации: оптовые и розничные, дилерские, торгово-посылочные, конечные розничные потребители.

При изучении предприятий–покупателей товаров потребительского назначения важно выяснить следующее: методы осуществляемой ими розничной торговли; условия предоставления покупателям различных льгот: потребительского кредита, бесплатного послепродажного обслуживания на длительные сроки, скидок с цены и т.д.; номенклатуру предлагаемой предприятием продукции, ее новизну, конкурентоспособность, степень обновляемости; характеристику продукции, приводимую в каталогах и проспектах, выпускаемых фирмой; характер и содержание проводимых рекламных кампаний, используемых средств рекламы, применяемые методы стимулирования сбыта; факторы предпочтительности; приблизительный размер квот каждого предприятия в реализации товаров на рынке, распределение территорий сбыта, эффективность каналов реализации; возможность привлечения конкретной розничной организации в качестве посредника путем предложения ее конкурентоспособной продукции или принципиально новых товаров, размер комиссионных получаемых данной организацией за посредничество [27].

Особое место при проведении маркетинговых исследований отводится методике проведения данных исследований.

Методика изучения рынка представляет собой совокупность способов, позволяющих произвести анализ условий рынка конкретного товара по рассмотренным выше объектам. В методике, составляемой по каждому товару в отдельности или группе товаров, обосновываются выбор целевого рынка (мировой, отраслевой, национальный, сегмент рынка), показатели, используемые для анализа условий рынка, показатели анализа и прогноза конъюнктуры рынка, источники информации, используемые для изучения рынка, организация проведения маркетингового исследования.

В зависимости от целей и задач маркетинговые исследования делятся на две группы: разовые и текущие. Разовые исследования выполняются для разработки конкретных проблем и принятия стратегических решений по вопросам НИОКР, для разработки новых продуктов, поглощений и слияний в целях диверсификации производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Текущие маркетинговые исследования ведутся непрерывно, обеспечивая обратную связь с рынком. Основные изучаемые показатели постоянно заносятся в банк данных, а выводы и результаты представляются руководству предприятия в установленные сроки для принятия соответствующих решений. Они используются также как основа для разработки маркетинговых программ, бюджетов и среднесрочных планов.

И в разовых, и в текущих маркетинговых исследованиях предусматривается проведение как сложного математического, многовариантного анализа, так и простого анализа, только статистических экономических показателей или данных последовательно проводимых опросов избранных групп потребителей.

Немаловажное значение при проведении маркетинговых исследований имеет выбор целевого рынка, который определяется целями и задачами маркетингового исследования, а также стратегией и сферой деятельности предприятия. Для исследователя представляется необходимым выявление на основе анализа соответствующих показателей рынков или сегментов рынков тех стран, в которых предприятие может обеспечить себе наиболее высокую рентабельность на которые оно будет ориентировать свою производственную программу.

При выборе целевого рынка обращается особое внимание на стадию жизненного цикла товара, поскольку на одном рынке или сегменте возможен спрос на товары рыночной и технологической новизны, на другом рынке – на товары традиционные, находящиеся в стадии зрелости и требующие небольших усовершенствований, на третьем рынке может возникнуть проблема срочного изъятия товара с рынка в связи с появлением на рынке принципиально новых изделий.

В современных условиях, когда мировой рынок и национальные отраслевые рынки поделены между участниками, наибольший интерес представляет изучение отдельных сегментов рынка с тем, чтобы ориентировать производство на требования конкретных покупателей. Поэтому особое внимание руководство предприятия уделяет разработке методик сегментации рынка.

*Сегмент* – это часть конкретного товарного рынка, на котором определенная группа покупателей ориентируется на определенную модификацию изделия. В основе сегментации лежит положение о том, что одно предприятие в условиях конкуренции не может удовлетворить все потребности в определенном товаре и должно ориентироваться на те сегменты, которые являются наиболее предпочтительными с позиции ее производственных, финансовых, сбытовых возможностей.

Выделяют следующие виды сегментации: географическую, демографическую, сегментацию по социально-психологическим факторам, сегментацию по группам конкретных потребителей (разовые покупатели, постоянные покупатели, потенциальные покупатели, лица и предприятия, не покупавшие интересующую продукцию).

Показатели, используемые для оценки сегмента: темпы роста продаж интересующей продукции, доля предприятия на рынке, доля сегмента в объеме продаж и прибыли предприятия (определяются для каждого сегмента). Для оценки сегмента по потребительским товарам используются следующие показатели: возраст, пол, род занятий потребителя, наличие семьи, уровень образования, размер доходов, характер использования товара потребителем, язык, на котором говорит большинство населения, уровень культуры населения, традиции и обычаи; требования к внешнему оформлению товара, упаковке; применяемые средства рекламы. Для оценки сегмента по товарам производственного назначения используются такие показатели, как характер деятельности предприятия, размер и число потребителей на рынке, объемы партий по размещенным заказам, объем сопутствующих технических услуг, техническое обслуживание.

Показатели, используемые для оценки рыночных условий сегментов: прогноз экономических, социальных, политических, технологических условий интересующих сегментов; стабильность развития сегмента; экстраполяция прежних тенденций роста и рентабельности; оценка на основе анализа факторов, определяющих спрос, возможные изменения в тенденциях спроса; корректировка экстраполяции и выявление количественных показателей спроса; оценка возможных изменений в тенденциях рентабельности на основе анализа конкуренции и экстраполяции данных о рентабельности.

Показатели, определяющие будущие тенденции развития сегмента: темпы роста соответствующего сектора экономики: прирост численности потребителей данного сектора в составе народонаселения, динамика географического расширения рынков, степень устаревания продукции, степень обновления продукции, степень обновления технологии, уровень насыщения спроса, общественная приемлемость товара (услуги), государственное регулирование в области издержек производства, государственное регулирование темпов роста, благоприятные и неблагоприятные факторы для роста рентабельности.

Показатели изменений рентабельности продукта на конкретном сегменте рынка: колебания рентабельности, объема продаж, цен, цикличность спроса, уровень спроса по отношению к мощностям, характеристика структуры рынка, стабильность структуры рынка, обновление ассортимента продукции, продолжительность жизненного цикла товара, время разработки новой продукции, расходы на НИОКР, затраты, необходимые для доступа на товарный рынок (ухода с него), агрессивность ведущих конкурентов, конкуренция зарубежных предприятий, конкуренция на рынках ресурсов, интенсивность торговой рекламы, послепродажное обслуживание, степень

удовлетворения потребителей, государственное регулирование конкуренции, государственное регулирование производства товаров (услуг), давление потребителей.

Общий итог: общая оценка сдвигов в перспективе рентабельности (расчет по шкале).

Показатели, определяющие выбор сегмента: соответствие продукта требованиям рынка, размер платежеспособного спроса, цели и мотивы покупки, требование к качеству, требования к техническому уровню товара, объем услуг, предоставляемых потребителю, ориентировочный уровень цены, система реализации на рынке, система стимулирования спроса, ожидаемое количество клиентов, тенденции развития спроса на выбранном сегменте, доступность сегмента имеющимися способами.

В итоге выбор целевого рынка определяет объем и структуру продаж, степень конкуренции, ожидаемую долю рынка, предполагаемый рост продаж в краткосрочном и долгосрочном плане, стабильность развития целевого рынка, наличие неудовлетворенных потребностей в изучаемом товаре, потенциальных покупателей и новые сферы потребления, степень обособленности сегмента.

Практическими результатами сегментации рынка являются: выявление той категории покупателей, которые могут стать потребителями конкретных модификаций различных моделей изделий, выпускаемых предприятием; оценка рентабельности продукта на конкретном сегменте на текущий момент и на перспективу с позиции роста прибыли, стабильности продаж; совершенство технологии.

При проведении маркетинговых исследований применяются методы, которые различаются по характеру используемой информации, способу получения, технике проведения, конечным результатам.

Так, кабинетные исследования осуществляются на основе официальных печатных источников информации. Цель – получение информации, дающей общее представление об общехозяйственной конъюнктуре и тенденциях отдельных рынков, об общих проблемах состояния и развития мирового товарного рынка, изменениях его емкости, развитии отдельных отраслей производства, состоянии экономики страны.

Благодаря кабинетным исследованиям можно дать ответ и на такие вопросы, как доступность рынка, его территориальная отдаленность, стоимость перевозки средствами транспорта, а также представлять статистические данные по изучаемым вопросам. Такие исследования относительно недороги и дают возможность получить ответ на интересующие вопросы в максимально короткие сроки.

В таких исследованиях применяются методы экономического анализа в сочетании с элементами эконометрики и математической статистики, их проводят, используя компьютерную технику.

Изучение рынка на месте является наиболее сложным и дорогим, но самым эффективным методом изучения рынка. Обычно его используют крупные предприятия. Преимущество данного метода состоит в первую очередь в том, что он дает возможность всесторонне ознакомиться с требо-

ваниями рынка, торговыми условиями, способами сбыта, ценами и другими условиями. Немаловажное значение имеет также возможность устанавливать личные контакты с потенциальными покупателями, закупать образцы товаров, пользующихся наибольшим спросом на данном рынке.

Изучение рынка на месте позволяет получать и обрабатывать первичную информацию, которая хотя и обходится дороже, однако дает возможность реально выяснить рыночный спрос и требования покупателей к продукции предприятия и учесть результаты исследования для разработки руководством предприятия рыночной стратегии, включая разработку ценовой политики, вопросы организации сбыта.

Метод пробных продаж используется в тех случаях, когда отсутствуют необходимые сведения о рынке и специалисты предприятия не имеют времени для его всестороннего изучения, а также при реализации новых товаров для изучаемого рынка. При таких продажах предприятие идет на риск несения убытков, однако этот способ дает ему возможность завязать непосредственные деловые связи с возможными покупателями.

Поддержание личных деловых контактов с представителями других предприятий отрасли имеет важное значение для изучения рынков. Эти контакты устанавливаются и поддерживаются путем взаимных посещений работниками предприятий, во время встреч деловых людей на республиканских и международных ярмарках, выставках, аукционах и т.д. Первостепенное значение имеют личные контакты между представителем организации и покупателем, особенно при изучении рынка машин и оборудования, технически сложной продукции. В этом случае представитель продавца одновременно выступает техническим консультантом покупателя. Будучи хорошо осведомленным о технологии и организации производственного процесса на предприятиях покупателя, он стремится убедить покупателя в преимуществах предлагаемого ему оборудования, в его соответствии потребностям покупателя, показать выгоду, которую покупатель сможет получить в результате использования предлагаемого оборудования. В то же время такие консультанты, а также специалисты, осуществляющие монтаж оборудования, ремонт и различные виды технического обслуживания, с учетом замечаний потребителей и на основе собственного опыта разрабатывают для отделов маркетинговых исследований предложения по усовершенствованию выпускаемой продукции и повышению ее конкурентоспособности.

При проведении маркетинговых исследований используется широкий круг источников информации. Это печатные издания, специальные справки, получаемые от официальных организаций и представителей предприятий, сообщения, получаемые от торговых посредников, финансовых институтов, результаты опросов потребителей.

Печатная информация может быть представлена следующими изданиями: периодическая печать – газеты (экономические разделы) и специализированные журналы, экономические бюллетени, специализированные издания – монографии, обзоры рынков, публикации торгово-промышленной палаты, бизнес-справочники, издания банков, отдельных коммерческих

фирм, рекламных агентств, сборники государственных организаций, статистические справочники как общего, так и специального характера.

Использование печатной информации в большинстве случаев дает только общее представление об изучаемом рынке.

Специальные сведения дают ответы на конкретно интересующие предприятие вопросы. Справки можно получить от различных учреждений и организаций: правительственных учреждений, торгово-промышленной палаты, ассоциаций и концернов той отрасли, к которым предприятие принадлежит, рекламно-информационных агентств и научно-исследовательских центров.

Результатом социологических исследований и опросов покупателей, проводимых в местах продажи товаров, а также на выставках и ярмарках, симпозиумах, является конкретная информация по интересующим вопросам; исследования проводятся по группам покупателей или индивидуально – по телефону, в письменной форме, в форме опросника, деловых бесед.

В целях получения информации непосредственно от потребителя фирмы практикуют рассылку адресной информации, проведение информационных мероприятий, демонстрации товара на специализированных ярмарках и выставках или прямой выход на покупателя с предложением о проведении предварительных переговоров и заключение соглашения о намерениях.

Организационные формы проведения маркетинговых исследований должны отвечать масштабам и структуре предприятия, целям и задачам таких исследований.

Обычно крупные предприятия предпочитают самостоятельно проводить маркетинговые исследования, особенно если необходимо оценка результатов хозяйственной деятельности организации: ее рентабельности, конкурентоспособности, эффективности производственной и сбытовой деятельности. Как правило, такие данные составляют коммерческую тайну и известны узкому кругу лиц. В то же время изучение условий рынка, форм и методов торговли на рынке, особенностей правового регулирования и т.д. руководство предприятий предпочитает поручать специализированным исследовательским организациям или консультационным фирмам. Кроме того, руководство предприятия часто прибегает к услугам специализированных исследовательских организаций, когда необходимо на основе массового опроса населения определить отношение покупателей к предприятию и его продукции, рекламе, упаковке, техническому обслуживанию.

Результативность маркетинговых исследований во многом зависит от отношения высшего руководства организации к проведению такой работы, обеспечению ее финансовыми средствами и хорошо подготовленными квалифицированными кадрами специалистов.

Организация маркетинговых исследований предполагает использование различных форм: выделение специалистов по маркетингу в проблемные группы, создаваемые на уровне высшего руководства предприятия, создание отделов маркетинга в составе различных подразделений предприятия: в

производственных отделах, центральных службах, сбытовом аппарате, в проектных группах. Место такого отдела в организационной структуре предприятия, как правило, определяет не только основное направление и характер исследований, но и влияние на деятельность предприятия в целом, поручение проведения конкретных исследований консультационным фирмам, специализированным институтам, располагающим солидной базой, квалифицированным персоналом по проведению опросов покупателей, опытом такой работы.

Проблемные группы создаются из наиболее квалифицированных специалистов в области маркетинга своего предприятия, часто с привлечением сторонних специалистов для разработки конкретных разовых маркетинговых исследований в целях принятия решений на высшем уровне управления по вопросам стратегии, технической инвестиционной политики.

Специализированный отдел по проведению маркетинговых исследований создается на предприятиях с децентрализованным управлением в производственных отделениях, которые тесно связаны с рынками. Такая форма организации изучения рынка позволяет сблизить исследовательскую и оперативную работу по сбыту определенных товаров и лучше использовать краткосрочные благоприятные возможности на рынке.

В задачи такого отдела входит методологическая разработка исследования, определение характера и источников необходимой информации, обобщение результатов анализа и подготовка рекомендаций для разработки программ маркетинга по продукту и по производственному отделению. В отделе маркетинговых исследований работают, как правило, высококвалифицированные специалисты, имеющие большой опыт практической работы в фирме, хорошо знающие специфику деятельности фирмы и ее позиции на рынке, обладающие необходимыми навыками анализа рыночного спроса и способные дать обоснованные рекомендации для выработки стратегии фирмы на перспективу. В составе отдела маркетинговых исследований (или просто маркетинга) обычно работают специалисты по рекламе, психологи, социологи, программисты, специалисты по обработке информации.

Отдел маркетинговых исследований в составе центральной службы маркетинга создается на крупных предприятиях со сложной системой управления, сочетающей централизацию контроля, планирования исследований и разработок с децентрализованным руководством производственной и сбытовой деятельности. Он ведет все виды исследований и разработок. В этом случае работники отдела занимаются не столько самим изучением рынков, сколько проблемами производства и внедрения на рынки новых видов продукции. Если отдел маркетинговых исследований подчинен непосредственно директору или главному управляющему организацией, его руководитель принимает непосредственное участие в планировании производства и сбыта и в решении административных и финансовых вопросов. На некоторых предприятиях начальник отдела маркетинговых исследо-



ваний принимает участие в производственном планировании и выработке долгосрочных планов предприятия.

Работники отдела маркетинговых исследований проводят как собственные исследования по широкому кругу маркетинговых проблем, а также занимаются обобщением результатов рыночных исследований, проводимых в производственных отделениях; руководитель отдела принимает активное участие в выработке общей стратегии предприятия.

Отдел изучения рынков в составе сбытового аппарата создается на предприятиях с централизованной формой управления и подчиняется управляющему, директору или руководителю по сбыту. Главным направлением исследований в таком отделе является анализ сбытовых операций и прогнозирование спроса на внутренних и внешних рынках.

Отдел обычно получает информацию о рынке от товарных или региональных отделов, которую сотрудники обобщают в проводимых ими исследованиях. Одновременно отдел осуществляет координацию работы региональных отделов по обобщению результатов их исследований и выработке на этой основе соответствующих рекомендаций для руководства предприятия.

Проведение маркетинговых исследований региональными подразделениями позволяет изучать конъюнктуру и тенденции спроса, находясь непосредственно на рынке, что дает возможность учитывать происходящие изменения в оперативно-хозяйственной деятельности фирмы.

Небольшие предприятия, как правило, не имеют специальных подразделений по изучению рынка. Такая работа выполняется у них силами групп консультантов, привлекаемых для разработки конкретных проблем, или поручается проведение исследований интересующих их рынков специализированным исследовательским организациям и консультационным фирмам.

Ответственность за изучение рынков может быть возложена на одного из руководителей сбытового аппарата предприятия, который, в свою очередь, привлекает к ее выполнению заместителя директора по сбыту или ответственных за реализацию определенных видов продукции.

Иногда такие исследования сосредоточиваются на какой-либо одной проблеме или виде операций – рекламе, изыскании новых рынков, торговле лицензиями и т.п., и тогда за них отвечают руководители соответствующих отделов. Во многих организациях, совершающих в небольшом объеме экспортно-импортные операции, изучение рынков поручается одному из работников аппарата управления, который или освобождается от других обязанностей, или занимается коммерческими исследованиями по совместительству.

Результаты маркетингового исследования становятся основой при разработке стратегии предприятия, его технической, ассортиментной и сбытовой политики, при формировании программ лояльности потребителей предприятия (приложение Л).

## 1.5 Математическое управление маркетинговыми исследованиями рынка

Переход отечественной экономики на рыночный этап развития ставит перед предприятиями целый ряд задач, успешное решение которых будет способствовать их финансовому благополучию. Выбор рациональных решений в условиях динамичности происходящих в экономике процессов чрезвычайно затруднителен.

Чтобы принять решение, обеспечивающее наибольшую вероятность, наилучший результат при наименьших затратах и потерях, следует определить, количественно измерить, оценить и сопоставить элементы рассматриваемых экономических процессов, выявить их взаимосвязи, тенденции, закономерности с описанием их в системе экономических показателей. Все это возможно при использовании математических методов и моделей.

Математический анализ хозяйственных процессов органично превращается в часть экономики. Это подтверждается тем, что начиная с 1969 года Нобелевские премии в области экономики присуждаются, как правило, за экономико-математические исследования.

Использование экономико-математических методов позволяет имитировать хозяйственные ситуации и оценивать последствия при выборе решений, обходясь без дорогостоящих экспериментов [112. кн. 2, с. 158–181].

Названные аргументы свидетельствуют о необходимости применения математических методов в экономике страны и, в частности, в маркетинговой деятельности предприятий нашей республики.

**Сложнее прикладное знание маркетинга, обладающее экономисты-практики конкретными инструментарием разработки, продвижения и распространения продукции (товаров) конечному потребителю позволяет формировать новые, интересные атрибуты маркетинговой деятельности**

При моделировании маркетинговой деятельности целесообразно использовать те математические методы и методические подходы, которые могли бы быть эффективно использованы при изучении рынка и анализе поведения покупателей на рынке, разработке товарного портфеля, установлении цены, выборе наиболее эффективного вида рекламы, поиске оптимальных стратегий.

В связи с этим актуальным представляется рассмотрение проблем моделирования маркетинговой деятельности и возможности применения моделей на практике.

Базовой основой для применения моделей является циклический алгоритм маркетинговой деятельности, который отражает основные направления данной деятельности (рисунок 1.3) [95].

В силу приоритетности поставленных перед службой маркетинга задач по выбору наиболее эффективных решений первоочередное значение принадлежит маркетинговым исследованиям.

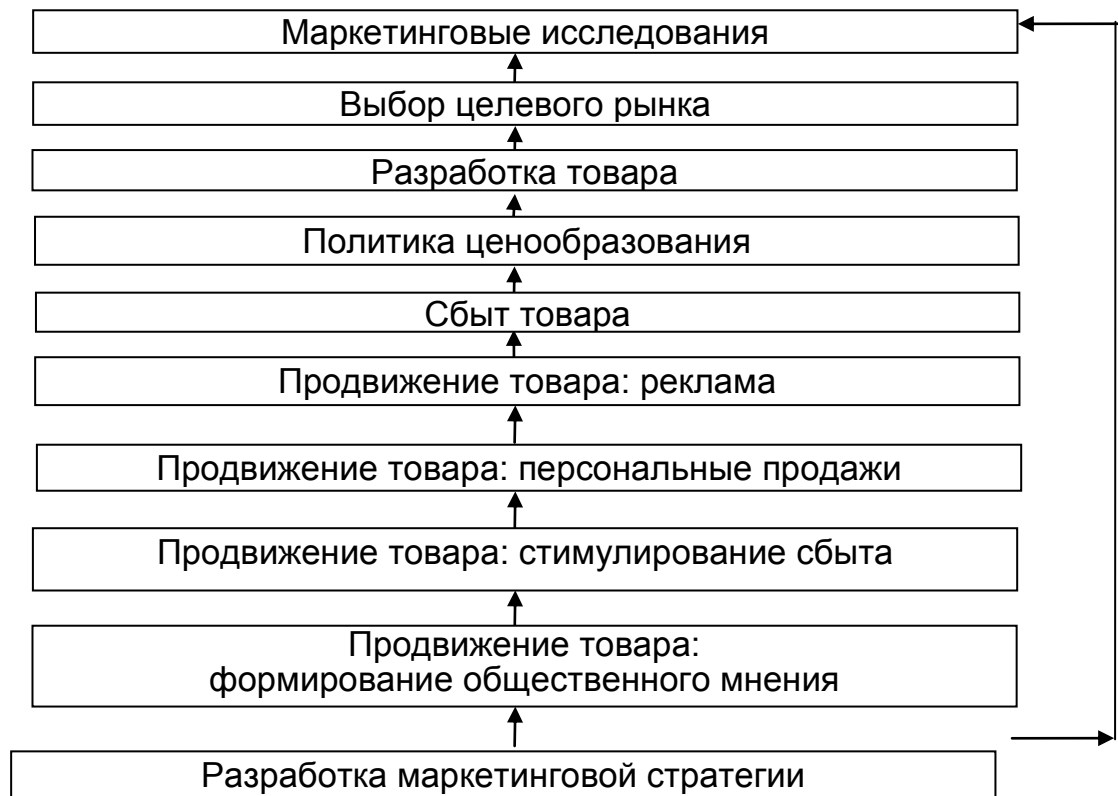


Рисунок 1.3 – Циклический алгоритм маркетинговой деятельности

В ходе исследования был изучен ряд маркетинговых моделей, используемых в мировой практике при проведении маркетинговых исследований. По нашему мнению наиболее прикладное значение имеет методология, основанная на использовании экономических задач, связанных с марковскими процессами, то есть такими случайными процессами, которые характеризуются тем, что для каждого момента времени  $t_0$  вероятность пребывания процесса в любом состоянии в момент времени  $t_1$  ( $t_1 > t_0$ ) зависит от состояния процесса в момент  $t_0$  и не зависит от развития процесса до момента  $t_0$ .

Рассмотрим марковскую систему с конечным числом состояний  $s = \overline{1, N}$ , меняющую свои состояния в дискретные моменты времени  $t$ . Обозначим через  $w_{ij} = w_{ij}(t)$  вероятность перехода системы из состояния  $i$  в момент  $t$  в состояние  $j$  в момент  $(t+1)$ . Матрицу  $W_{ij} = \|w_{ij}\|$  будем называть матрицей переходов. Ясно, что

$$\begin{cases} 0 \leq w_{ij} \leq 1, i, j = \overline{1, N}, \\ \sum_{j=1}^n w_{ij} = 1, i = \overline{1, N}. \end{cases} \quad (1.1)$$

Поэтому матрица переходов  $W_{ij} = \|w_{ij}\|$  является стохастической.

Обозначим через  $\bar{p}(t) = (p_1(t), p_2(t), \dots, p_N(t))$  вектор вероятностей состояния системы в момент  $t$ . По определению марковской системы

$$\begin{aligned} p_i(t+1) &= \sum_{j=1}^n p_j(t) w_{ij}(t) \\ \bar{p}(t+1) &= \bar{p}(t) W(t). \end{aligned} \quad (1.2)$$



|                 |       |          |          |     |          |         |
|-----------------|-------|----------|----------|-----|----------|---------|
|                 | $T_2$ | $t_{21}$ | $t_{22}$ | ... | $t_{2k}$ | $t_2^1$ |
|                 | ...   | ...      | ...      | ... | ...      | ...     |
|                 | $T_k$ | $t_{k1}$ | $t_{k2}$ | ... | $t_{kk}$ | $t_k^1$ |
| $\sum_j t_{ij}$ |       | $t_1^2$  | $t_2^2$  | ... | $t_k^2$  | N       |

Заметим, что

$$\sum_i t_i^1 = N, i = \overline{1, k}; \quad (1.5)$$

$$\sum_j t_j^2 = N, j = \overline{1, k}; \quad (1.6)$$

$$\sum_i \sum_j t_{ij} = N, i = \overline{1, k}, j = \overline{1, k}, \quad (1.7)$$

где  $t_i^1$  – количество потребителей, купивших в первый раз единицу товара марки  $i$ ;

$t_j^2$  – количество покупателей, купивших во второй раз единицу товара марки  $j$ ;

$t_{ij}$  – количество потребителей, купивших в первый раз единицу товара марки  $i$ , а во второй раз – единицу товара марки  $j$ .

Представим проблему определения доли рынка и изменения предпочтений потребителей в выборе товара данных марок в виде дискретного марковского процесса. Обозначим через  $P_i(0)$  вероятность того, что в результате первой покупки потребитель приобретет товар вида  $T_i$ . Заметим, что

$$0 \leq P_i(0) \leq 1, \sum_i P_i(0) = 1, i = \overline{1, k}; \quad (1.8)$$

$$P_i(0) = \frac{t_i^1}{N}, i = \overline{1, k}. \quad (1.9)$$

Матрица вероятностей переходов будет иметь вид:

$$W = \begin{Bmatrix} w_{11} & w_{12} & \dots & w_{1k} \\ w_{21} & w_{22} & \dots & w_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_{k1} & w_{k2} & \dots & w_{kk} \end{Bmatrix}, \quad (1.10)$$

где  $w_{ij} = W(j/i)$  – условная вероятность того, что если покупатель в результате первой покупки приобрел товар марки  $T_i$ , то при второй покупке – товар марки  $T_j$ .

$$w_{ij} = \frac{t_{ij}}{t_i^1}, i, j = \overline{1, k}, \quad (1.11)$$

$$0 \leq w_{ij} \leq 1, \sum_j w_{ij} = 1, i, j = \overline{1, k}. \quad (1.12)$$

Таким образом, для данного марковского процесса имеем:

1) множество состояний  $\mathcal{K}, \mathcal{J} = \overline{1, k}$ ;

2) матрицу вероятностей переходов  $W = \begin{Bmatrix} w_{11} & w_{12} & \dots & w_{1k} \\ w_{21} & w_{22} & \dots & w_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_{k1} & w_{k2} & \dots & w_{kk} \end{Bmatrix}$ ;

3) начальный вектор состояний  $\bar{P}(0) = (P_1(0), P_2(0), \dots, P_k(0))$ .

Предпочтение потребителей в выборе торговой марки в результате  $(l+1)$  покупки будет описано вектором  $\bar{P}(l)$ . Этот вектор рассчитывается следующим образом:

$$\bar{P}(l) = \bar{P}(0)W^l. \quad (1.13)$$

Формула (1.13) позволит маркетологам-исследователям определить долю рынка, которую займет товар любой из марок  $T_1, T_2, \dots, T_k$  в результате долговременных продаж.

~~Заметим, что этот метод более привлекательный своей результативностью и простотой, дает надежный результат только при следующих условиях~~

- если вероятность перехода во все периоды времени остается неизменной. Это означает, что ни конкуренты, ни покупатели не изменяют своего поведения и, кроме того, конкуренты не реагируют на мероприятия, связанные с появлением нового товара и не осуществляют собственных шагов в этой области;

- если вероятность перехода зависит только от покупок, совершенных в период, непосредственно предшествующий или следующий за рассматриваемым периодом. Следовательно, здесь не учитывается воздействие опыта на покупателя (опыта, приобретенного при более ранних покупках).

~~Исходя из этого можно сделать вывод, что на практике можно определять степень вероятности только на основании первых покупок, необходимо учитывать и повторные покупки. Показатели вероятности, полученные при изучении повторных покупок, следует сравнить с опытом первых покупок, а при отрицательном результате прогноз необходимо пересмотреть.~~

Нельзя забывать о том, что при помощи марковских процессов мы получаем только сведения, справедливые для тестового рынка; экстраполяция этих данных на весь рынок может быть осуществлена с помощью следующей формулы:

$$\text{Доля товарного рынка} = \text{Доля товара на тестовом рынке} \times \frac{\text{Общий оборот}}{\text{Оборот тестового рынка}} \quad (1.14)$$

~~В настоящее~~ время теоретически наиболее разработаны и удобны в практических приложениях управляемые марковские процессы с доходами.

Марковский процесс называется процессом с доходами, если каждому переходу из состояния  $i$  в любое состояние  $j$  поставлена соответственно некоторая оценка  $r_{ij} = (i, j = \overline{1, N})$ , которая называется доходом за один переход системы.

Множество доходов образуют матрицу доходов  $R = \|r_{ij}\|$ .

Доходы не обязательно могут быть в денежных единицах, они могут выражаться уровнями напряжения, единицами продукции и любой другой физической величиной. Однако интерпретация доходов с помощью денежных единиц очень удобна в настоящей работе.

Каждой траектории системы соответствует последовательность доходов. Доход марковской системы представляется, таким образом, случайной величиной с заданными вероятностями, управляемая матрицей переходов  $W$ .

Отрицательные значения  $r_{ij}$  показывают, что игроку приходится жертвовать некоторой суммой денег.

Ясно, что математическое ожидание дохода  $v_i(t)$  за  $t$  последующих шагов системы, находящейся в данный момент в состоянии  $i$ , удовлетворяет следующему рекуррентному соотношению:

$$v_i(t) = \sum_{j=1}^n w_{ij} [v_j(t-1)] \quad (1.15)$$

или в векторной форме:

$$\bar{v}(t) = \bar{q} + W\bar{v}(t-1), \quad (1.16)$$

где  $\bar{q} = \|q_i\|$ ,  $q_i = \sum_{j=1}^n w_{ij} r_{ij}$ . Здесь  $q_i$  – математическое ожидание дохода за

первый шаг, исходящий из состояния  $i$ ;  $\sum_{j=1}^n w_{ij} v_j(t-1)$  – средний доход за последующее  $(t-1)$  шагов.

Пусть матрица переходов  $W$  и матрица доходов  $R$  зависят от некоторого числа параметров управления, каждый из которых принимает конечное число значений. Перенумеруем наборы параметров управления и приведем в соответствие каждому из них матрицы  $W^{(k)}$  и  $R^{(k)}$ ,  $k=1, 2, \dots$ .

Величина  $q_i^k$  является ожидаемым доходом за один переход при выходе из состояния  $i$  и при выборе стратегии  $k$ . Таким образом,

$$q_i^k = \sum_{j=1}^n w_{ij}^k r_{ij}^k. \quad (1.17)$$

Ясно, что в оптимальном варианте на  $t$ -шаговой траектории марковской системы, начальному состоянию которой соответствует индекс  $i$ , математическое ожидание суммарного дохода удовлетворяет следующему соотношению:

$$v_i^*(t) = \max_k \sum_{j=1}^n w_{ij}^{(k)} [v_j^*(t-1)] \quad t = 1, 2, \dots \quad (1.18)$$

Это уравнение представляет собой принцип оптимальности Беллмана для марковского программирования.

Простейший путь оптимизации системы – начать решение с этапа, когда остается сделать последний шаг.

Естественно считать, что  $\bar{v}(0) = \bar{v}(0)$ . Из рекуррентного соотношения вычисляем  $v_i^*(1)$ :

$$v_i^*(1) = \max_k \sum_{j=1}^n w_{ij}^{(k)} r_{ij}^{(k)} = \sum_{j=1}^n w_{ij}^{(k_1^1)} r_{ij}^{(k_1^1)}, \quad i = \overline{1, n}, \quad (1.19)$$

$$v_i^*(2) = \max_k \sum_{j=1}^n w_{ij}^{(k)} [r_{ij}^{(k)} + v_j^*(1)] = \sum_{j=1}^n w_{ij}^{(k_1^2)} [r_{ij}^{(k_1^2)} + v_j^*(1)], \quad i = \overline{1, n} \text{ и т.д.} \quad (1.20)$$

Оптимальная стратегия определяется последовательностью  $\{k_i^l\}, i = \overline{1, n}; l = \overline{1, t}$ .

Предложенный метод изучения последовательных процессов, может быть назван рекуррентным методом, так как здесь последовательно (или рекуррентно) определяются  $v_i(n)$  или полные доходы. Этот метод имеет некоторые существенные ограничения. Ясно, что немногие предприятия или процессы функционируют столь непродолжительное время. Большой частью системы работают довольно долго или с недостаточно определенным временем окончания. По-видимому, неэффективно определять рекуррентно значения полных доходов  $v_i(n)$ , если число оставшихся до окончания процесса шагов  $n$  достаточно велико. Гораздо важнее если бы существовал метод, который предназначался непосредственно для решения задачи анализа процессов бесконечной длительности, то есть процессов, которые совершают большое число переходов, прежде чем закончатся [112. кн. 2, с. 158–181].

Рассмотрим эргодический марковский процесс с доходами и с  $N$  состояниями, описываемый матрицей вероятностей переходов  $W$  и матрицей доходов  $R$ . Предположим, что изменение состояния системы реализуется в течение очень длительного времени и нас интересует доход от этого процесса. Полный ожидаемый доход зависит от общего числа  $n$  изменений состояния системы и растет неограниченно с ростом  $n$ . Более полезной величиной является средний доход от процесса за единицу времени.

Тогда задача оптимального управления марковским процессом с доходами при больших  $n$  состоит в том, чтобы для каждого состояния  $i$  указать номер стратегии  $d_i(m)$ , которая будет использоваться на  $m$ -м шаге функционирования процесса и обеспечивать максимальный средний доход за один переход [95].

Анализ условий рынка заканчивается составлением прогноза развития рынка (конкретного товара или соответствующей отрасли экономики), включающего краткосрочные перспективы и долгосрочные тенденции, которые служат впоследствии основой для разработки программ маркетинга.



На основе тщательного изучения и анализа спроса, предложения и требований покупателей к товару в маркетинговом исследовании делается оценка перспектив развития спроса на товар на конкретном рынке, а именно роста или снижения потребностей в товаре; развития жизненного цикла товара; изменений требований рынка к качеству и потребительским свойствам продукции; результатов выявления новых сфер использования товара. Оцениваются также в количественном выражении будущая динамика и структура потребительского спроса, перспективы развития научно-технического прогресса в отрасли.

Для определения перспектив изменения емкости рынка изучают тенденции в развитии производства в целом и выпуска данного товара в стране, обеспеченность сырьевой базой, ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей, развитие потребляющих отраслей, появление новых товаров-заменителей, изменение структуры внешнего спроса, тенденции в развитии импорта и экспорта конкретного товара.

Важную роль при анализе перспектив развития рынка играет наблюдение за состоянием конъюнктуры, а именно определение, в какой фазе цикла находятся отрасли производства, выпускающие и потребляющие интересующие товары, а также наблюдение за текущими колебаниями рыночных цен и запасов товаров в торговой сети, на предприятиях и государственных складах.

Анализ конъюнктуры рынка предполагает определение перспектив развития производства, потребления, динамики и уровня цен, международной торговли конкретным товаром или группой товаров.

Таким образом, в силу приоритетности поставленных задач перед отделом продаж и маркетинга по выбору оптимального решения первоочередное значение должно принадлежать маркетинговым исследованиям.

## **1.6 Методология анализа хозяйственной деятельности предприятия**

**Анализ хозяйственной деятельности предприятия** представляет выявление его экономического потенциала, обобщение результатов хозяйственной деятельности, факторов его успеха и платежеспособности, эффективности производственной деятельности за отчетный (годовой) период или на определенную дату.

Поэтому исследование внутренних возможностей предприятия прежде всего включает в себя анализ его финансово-экономического положения, в первую очередь его экономического потенциала, то есть определяются масштабы предприятия, его доля в общем объеме производства и экспорта.

Аналізу подвергаются активы предприятия, то есть средства, которыми располагает данное предприятие и которые за ним записаны; основные производственные фонды и производственные мощности: здания, сооружения, оборудование, количество и стоимость продукции; число и географическое размещение; степень развития инфраструктуры предприятия: системы связи и информационного обслуживания, средств транспорта, складской сети, центров технического обслуживания и демонстрационных залов, обеспеченность собственной сырьевой базой и источниками энергии и т.д.

Оценке подлежат также показатели общих расходов и доходов предприятия в разбивке по отдельным статьям хозяйственной деятельности, в том числе сбытовой и маркетинговой. Например, по расходам рассматривают отдельно объем средств, выделяемых на маркетинговую и рекламную деятельность на начало года, на маркетинговые исследования, на научно-исследовательские работы по разработке нового товара и совершенствованию продукции, на внедрение товара на новые рынки, в том числе на внешние, на поставку продукции и пр., также учитывают показатели поступления средств: чистая прибыль (подсчитываемая в зависимости от различных моделей хозрасчета), амортизационные отчисления, дотации, увеличение долгосрочной и краткосрочной задолженности, поступления от эмиссии акций (если предприятие избирает данную форму организации) и пр. и показатели использования средств в виде организационных расходов, капиталовложений, погашений задолженности, расходов по эмиссии акций, выплат по акциям дивидендов, увеличений счета в банке и пр.

В зависимости от конкретных целей анализа используются различные экономические показатели или их сочетания, которые дают количественную и качественную оценку деятельности предприятия [27].

**Показатели характеризующие потенциал предприятия** используются для оценки масштабов предприятия, определения производственного и научно-технического потенциала, места предприятия в системе ранжирования на национальном и международном уровне. К числу таких показателей относятся:

*Активы*, характеризующие состав и размещение имеющихся в распоряжении предприятия и контролируемых средств, полученных в результате предшествующей деятельности и обеспечивающих будущие поступления предприятия.

*Основной капитал*, характеризующий производственные мощности предприятия (здания, сооружения, оборудование), предназначенные для использования в производстве или сбыте продукции и услуг, для сдачи в аренду другим предприятиям или для управления. Сюда могут включаться также средства, предназначенные для ремонта и восстановления производственных мощностей.

*Количество и стоимость производственной продукции* – в целом по предприятию и в разбивке по видам продукции, что позволяет определить место предприятия в производстве промышленной продукции в стране и мировом производстве, а также структуру производства предприятия

*Число и размещение производственных и сбытовых предприятий* – как в своей стране, так и за границей, их размеры, характер выпускаемой и реализуемой продукции.

*Характеристика инфраструктуры предприятия* – наличие собственных средств, транспорта, складов, центров технического обслуживания, обеспеченность собственной сырьевой базой источниками энергии.

*Размеры и размещение прямых капиталовложений предприятия* – расположенные в своей стране и за границей.

*Научно-исследовательский потенциал предприятия* – определяемый величиной расходов на НИОКР как в целом, так и по ведущим подразделениям предприятия, количество и размещение исследовательских центров и лабораторий, число работающих в них исследователей, основные направления и приоритетные виды разработок, общее число патентов, принадлежащих фирме и их использование.

**Показатели, характеризующие хозяйственную деятельность предприятия**, можно использовать в разном сочетании. Мы выделили среди них те, по которым обычно составляется отчетность:

**Показатели общих расходов** на внутренне на внешние на него года расходы на исследования и развитие, налоги расходы административные расходы аренда плата расходы связанные с поставкой продукции

*Показатели поступления и расходования средств.* Источники поступления средств: чистая прибыль; амортизационные отчисления, поступления от реализации активов, субсидии и дотации; увеличение долгосрочной задолженности; эмиссия акций; увеличение краткосрочной задолженности.

*Показатели использования средств:* выплата дивидендов; организационные расходы; расходы по эмиссии акций; капиталовложения; вложения в прочие необоротные активы; погашения долгосрочной задолженности; приобретение быстрореализуемых ценных бумаг; увеличение счета в банке.

*Показатели эффективности деятельности предприятия.* Прибыль является основным критерием оценки эффективности деятельности предприятия. Показатели, используемые для определения эффективности производства прежде всего соотносятся с полученной прибылью.

Важное значение имеет определение абсолютных и относительных показателей эффективности работы предприятия, и прежде всего, прибыли: валовой и чистой после выплат налогов, процентов по кредитам, отчислений в фонды, а также выполнение плана прибыли, причем показатели просчитываются как в целом по предприятию, так и отдельно по цехам или отделениям. К числу **абсолютных показателей** относятся:

*Прибыль отчетного периода* в стоимостном выражении, полученная в результате деятельности предприятия или ее хозяйственных подразделений, исчисляемая до выплаты налогов и отчислений. Выясняется ее прирост или уменьшение за отчетный период.

*Чистая прибыль* в стоимостном выражении, полученная предприятием после выплаты налогов, процентов по займам, отчислений в пенсионные фонды и оставшаяся в распоряжении предприятия. Проводится сравнение сумм полученной прибыли в текущем году с предыдущими периодами.

*Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия* (в стоимостном выражении) – чистая прибыль минус штрафы, пеня, неустойки и уплата местных налогов.

*Выполнение плана по прибыли* может выражаться как в стоимостном, так и в процентном отношении по предприятию в целом и по производственным подразделениям.

Из относительных показателей, которые просчитываются по прибыли, следует назвать отношение прибыли к объему продаж с поправкой на рост цен, отношение прибыли к активам, отношение прибыли к основным производственным фондам, отношение прибыли к собственным и долгосрочным заемным средствам, отношение прибыли к капиталовложениям и т.д.

Основными **относительными показателями**, используемыми для анализа эффективности предприятия, являются:

*Отношение прибыли к объему продаж* – характеризует степень рентабельности деятельности предприятия. При сопоставлении этого показателя с показателем по предыдущим периодам необходимо или пользоваться сопоставимыми ценами, или учитывать динамику цен на реализуемые товары за рассматриваемый период.

*Отношение прибыли к активам* – является показателем рентабельности использования оборотного и необоротного капитала.

**Отношение прибыли к реальному основному капиталу** – коэффициент рентабельности реального основного капитала. Взаимосвязь этого показателя может быть следствием размера роста оборотных активов, товарно-материальных запасов, дебиторской задолженности или кассовой наличности.

*Отношение прибыли к собственному капиталу* – показывает эффективность использования собственных источников финансирования. Изменение этого показателя обычно отражается на котировках акций фирмы на фондовых биржах.

*Отношение прибыли к собственному и долгосрочному капиталу* характеризует интенсивность использования всего инвестированного за длительный срок капитала.

*Стоимость реализованной продукции*. Помимо прибыли важным показателем оценки эффективности деятельности предприятия являются также стоимость реализованной продукции предприятия – продажи и их отношение к другим показателям.

*Отношение общей стоимости продаж к активам* – характеризует степень рентабельности использования оборотного и необоротного капитала (активов), то есть всех средств, вложенных в основной капитал.

*Отношение общей стоимости продаж к реальному основному капиталу* – характеризует эффективность использования средств, вложенных в основной капитал.

*Отношение общей стоимости продаж к оборотным активам* – свидетельствует о скорости оборачиваемости оборотного капитала в течение года, поэтому именуется на практике коэффициентом оборачиваемости. Чем выше число оборотов, тем меньше средств необходимо иметь предприятию для оперативной текущей деятельности.

**Отношение общей стоимости продаж к стоимости материально-производственных запасов** свидетельствует о скорости оборачиваемости средств, вложенных в материально-производственные запасы. Снижение уровня этого показателя свидетельствует или о заговаривании готовой продукции, или о накоплении излишков материально-производственных запасов.

**Отношение стоимости реализованной продукции в абсолютном выражении, а также отношение общей стоимости продаж к оборотным и оборотным средствам, к основным производственным фондам, к стоимости материально-**

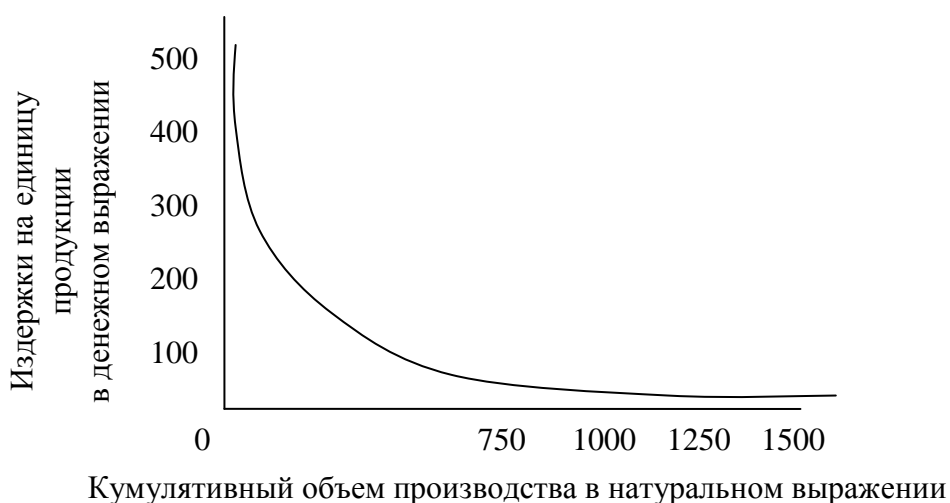
производственных затрат также характеризуют эффективность работы предприятия. Об эффективности работы предприятия можно судить и по показателю издержек производства

*Показатель издержек производства* является важным показателем, используемым для сравнения и определения эффективности деятельности предприятия. Здесь имеет значение как динамика и структура этого показателя, так и его сравнительный анализ. По отношению общей стоимости издержек производства к стоимости продаж, а также по отношению объема продаж к общему числу занятых и по отношению балансовой стоимости основных производственных фондов к общему числу занятых, то есть по показателю капиталовооруженности труда, оценивают работу предприятия с позиции его эффективности.

*Отношение общей стоимости издержек производства к стоимости продаж.* Повышение этого показателя свидетельствует о снижении рентабельности предприятия.

Коэффициент оборачиваемости основного капитала и коэффициент капиталовооруженности труда. При проведении анализа деятельности предприятия важное значение придается данным показателям. Коэффициенты оборачиваемости основного капитала определяется путем соотношения объема продаж к общему числу занятых, или рассчитывается стоимость реализованной продукции на одного занятого. Коэффициент капиталовооруженности труда определяется как отношение балансовой стоимости основного капитала к общему числу занятых, или определяется стоимость реального основного капитала на одного занятого. Низкий коэффициент оборачиваемости основного капитала является результатом более высокой капиталовооруженности труда.

Для определения издержек производства и сбыта чаще всего используют эффективный метод «опытной кривой» как метод укрупненного анализа издержек, позволяющий довольно быстро ~~разработать оптимальную стратегическую политику в маркетинге~~ (рисунок 1.4).



**Рисунок 1.4 – Опытная кривая издержек производства и сбыта**

При использовании метода «опытной кривой» предполагается, что накопление опыта и рост объема производства данной продукции приводят к среднему сокращению издержек производства и

объема, в частности удвоение кумулятивного за весь прошлый период объема производства ведет к снижению издержек производства, объема рекламы, транспортировки, управления и пр. на 20–30%, что связано с накоплением опыта, совершенствованием технологий производства и объема модернизацией самого изделия, экономией в результате оптимизации крупномасштабного производства.

Особое место в оценке финансово-экономического положения предприятия занимает характеристика его финансовой деятельности, и в частности его зависимость от внешних источников финансирования. Финансовая возможность предприятия оценивается по его кредитоспособности, способности совершать сделки по балансовому расчету, способности увеличивать основные фонды за счет собственных средств или займов и кредитов, а также по размерам оборотных средств, объемами пр., даже учитывается время существования предприятия, история его развития.

В определении финансовых возможностей прежде всего учитываются общий объем собственных средств, однако высокая степень зависимости от внешних кредитов и займов не всегда является свидетельством уязвимости положения предприятия и некачественности его управления: если привлеченные средства используются более эффективно и приносят большие и быстрые прибыли, чем оплата процентов по займам и кредитам, то такое финансовое положение может рассматриваться как активное и успешное.

Оценке подлежат отношения собственных средств к балансовой стоимости активов, к реальному основному производственному фонду, отношение общей суммы задолженности, долгосрочной суммы задолженности к собственным средствам предприятия, а также к государственными средствами, отношение государственными к стоимости капитала, в том числе в текущем году, отношение оборотных средств к краткосрочной задолженности, отношение нетяжелых средств и быстрореализуемых ценных бумаг к текущим оборотным активам, ликвидных средств к краткосрочной задолженности. Предприятие должно учитывать свою задолженность по валютным кредитам.

Показатели финансового положения предприятия характеризуют зависимость предприятия от источников финансирования его платежеспособности. Наибольшее значение для анализа имеют следующие показатели:

✓ Структура собственного капитала или доленое соотношение его составляющих: акционерного капитала, эмиссионного дохода, капитализированной прибыли. Рост собственного капитала за счет капитализированной прибыли свидетельствует об усилении финансовой независимости предприятия.

✓ Отношение собственного капитала к балансовой стоимости активов свидетельствует о степени зависимости предприятия от внешних источников финансирования. Чем выше это соотношение, тем лучше финансовое положение предприятия. Допустимым считается соотношение превышающее 50%.

✓ Отношение общей суммы задолженности к собственному капиталу показывает соотношение внешних и собственных источников финансирования. Предполагается, что задолженность не должна превышать собственный капитал, для анализа представляет интерес и структура задолженности, а именно доля в ней краткосрочных долгов, а также задолженности по выплате налогов, заработной платы, различных отчислений.

✓ Отношение собственного капитала к реальному основному капиталу показывает, в какой степени инвестирование капитала осуществлялось за счет внутренних источников финансирования.

✓ Отношение долгосрочной задолженности к собственному капиталу характеризует, в какой степени финансирование деятельности фирмы осуществляется за счет привлечения долгосрочных кредитов, особенно в форме облигационных займов, по которым выплачиваются высокие проценты. Допустимой считается долгосрочная задолженность, когда размеры выплачиваемых размеров ниже нормы прибыли, получаемой фирмой, когда сумма задолженности не превышает стоимости собственного капитала.

✓ Поступление наличных средств от текущих операций – этот показатель свидетельствует о своевременности поступления платежей за поставленную потребителю продукцию и о размерах погашения дебиторской задолженности. Анализу подвергается изменение как общей наличности, так и ее структуры.

✓ Отношение поступлений наличными к стоимости капиталовложений в текущем году показывает, в какой мере инвестиции в реальный основной капитал осуществлялись за счет текущих поступлений наличных средств. Этот показатель именуется коэффициентом самофинансирования.

✓ Отношение оборотных активов и краткосрочной задолженности показывает, в какой степени краткосрочная задолженность может быть покрыта оборотным капиталом. Этот показатель, именуемый коэффициентом покрытия, не должен быть менее 1. Он свидетельствует об уровне платежеспособности предприятия.

✓ Отношение ликвидных средств к краткосрочной задолженности показывает уровень платежеспособности предприятия. Он именуется коэффициентом покрытия краткосрочной задолженности ликвидными средствами, включающими помимо наличности и быстрореализуемых ценных бумаг также дебиторскую задолженность.

✓ Отношение оборотных активов ко всему заемному капиталу также относится к показателям платежеспособности предприятия, которая считается высокой, если стоимость оборотных активов полностью покрывают задолженность предприятия, так как превышает заемный капитал.

Анализ финансово-экономической деятельности предприятия следует проводить по годам за ряд лет и представлять в виде развернутых таблиц, удобных для чтения и используемых в качестве базы для составления прогнозов и планов развития предприятия, а также выявления недостатков, возможностей и резервов для решения хозяйственных и сбытовых задач.

Цель проведения анализа – выявить текущие изменения и отклонения от плановых показателей, а также изменения в годовых отчетах; такие показатели публикуют, что облегчает внешним пользователям информации в проведении сравнительного анализа деятельности предприятия по указанным выше характеристикам.

Глубокий и тщательный экономический анализ является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений по результатам маркетингового исследования. Без информации и ее анализа невозможны эффективное функционирование и развитие производственно-сбытовой деятельности предприятия и реализация инновационных проектов.

**Коммерческая эффективность результатов проекта** – это соотношение финансовых результатов и затрат, обеспечивающих ожидаемую норму доходности используемых активов.

Оценку коммерческой эффективности использования результатов инновационных проектов проводят организации и инвесторы самостоятельно или с привлечением консалтинговых фирм. Результаты оценки предназначаются для принятия управленческих решений об инвестировании, кредитовании и участии в реализации проектов.

Оценка коммерческой эффективности инновационных проектов предполагает [2, с. 696–700]:

- определение расчетного периода и расчетных шагов проекта;
- выбор цен на товары, продукцию, работы и услуги;
- определение денежных потоков с включением всех денежных поступлений по проекту в ходе его осуществления;
- учет обеспечения роста средней заработной платы;
- учет изменений стоимости денег и экономической среды во времени;
- оценку затрат и результатов по проекту в соответствии с принципом «без проекта» и «с проектом»;
- учет социальных и экологических последствий проекта;
- оценку потребности в оборотных средствах, инфляции и риска;
- ~~учет налогов, сборов, отчислений, льгот, предусмотренных законодательными актами, действующими в расчетном периоде~~

**Определение расчетного периода.** Расчетный период – это время (в годах, кварталах, месяцах) от начала финансирования проекта, включая научные исследования, разработку, освоение и серийное производство продукта, до завершения проекта (снятия продукта с производства).

Расчетный период разбивается на отрезки времени (шаги), в пределах которых осуществляется оценка финансовых затрат и результатов. Продолжительность шагов в пределах расчетного периода может быть разной (год, квартал, месяц) в зависимости от степени неравномерности и интенсивности нарастания затрат и результатов. Начало расчетного периода обозначается  $t_0=0$  (начало или конец нулевого шага), а конец расчетного периода –  $t_m$  (начало или конец последнего шага).

**Выбор цен на товары, продукцию, работы, услуги.** При оценке коммерческой эффективности проектов результаты и затраты выражаются, преимущественно в текущих рыночных ценах.

~~**Текущая рыночная цена** – это цена закупаемого сырья, материалов, комплектующих, без учета инфляции, то есть в ценах, действующих на период расчета~~

**Прогнозная цена** – это ожидаемая цена в предстоящие периоды реализации проекта, включающая инфляцию.

~~**Среднеденежный поток** – это движение денежных средств организации в результате осуществления инновационного проекта. Принято выделять валовой денежный поток (гринок), валовой денежный поток (гринок), чистый денежный поток, то есть разность между гринками оттока реальных денег за определенный период (год, квартал, месяц). Чистый денежный поток (ЧД) определяется по формуле~~

$$ЧД_{it} = ДП_{it} - ДП_{ot}, \quad (1.21)$$



где  $ДП_{It}$  – входной поток на каждом шаге расчетного периода (д.е.);  
 $ДП_{Ot}$  – выходной поток на каждом шаге расчетного периода (д.е.).

Входной денежный поток рассчитывается по формуле

$$ДП_{It} = Д_{Pt} + Д_{Ot} + Д_{Bt} + Д_{It} + A_{Ot}, \quad (1.22)$$

где  $Д_{Pt}$  – доход от продаж (де);  
 $Д_{Ot}$  – операционный доход (де);  
 $Д_{Bt}$  – внереализационный доход (де);  
 $Д_{It}$  – доход от инвестиционной деятельности (де);  
 $A_{Ot}$  – амортизационные отчисления (де).

Выходной денежный поток рассчитывается по формуле

$$ДП_{Ot} = P_{It} + P_{Yt} + P_{Pt} + P_{Ot} + P_{Bt} + P_{Ht} + P_{It}, \quad (1.23)$$

где  $P_{It}$  – прямые затраты (д.е.);  
 $P_{Yt}$  – расходы на управление (д.е.);  
 $P_{Pt}$  – расходы на реализацию (д.е.);  
 $P_{Ot}$  – операционные расходы (д.е.);  
 $P_{Bt}$  – внереализационные расходы (д.е.);  
 $P_{Ht}$  – налоги уплачиваемые из прибыли (д.е.);  
 $P_{It}$  – инвестиционные расходы (д.е.).

**Оценка изменения стоимости денег и экономической среды.** Денежные средства, получаемые и затрачиваемые в разные моменты, имеют разную стоимость. Возможность соизмерения разновременных денежных потоков достигается путем дисконтирования, то есть приведения денежных потоков к единому времени  $t_0$  (момент начала инвестирования проекта). Процесс дисконтирования предполагает определение нормы дисконта и коэффициента дисконтирования. Норма дисконта ( $E$ ) выражается в долях единицы или в процентах.

**Норма дисконта устанавливается в зависимости от вида эффективности**

▸ при оценке коммерческой эффективности – с учетом альтернативной (т.е. связанной с другими проектами) эффективности использования капитала;

▸ при оценке эффективности участия в проекте инвестора – с учетом индивидуальных предпочтений участников проекта.

Основным ориентиром при установлении нормы коммерческого дисконта является безрисковая ставка ссудного процента. В условиях переходного периода экономики к рынку в качестве безрисковой ставки может быть принята ставка по вложениям, характеризующимся наименьшей степенью риска, например ставка по валютным депозитам.

Существуют различные методы определения нормы дисконта. В условиях переходного периода экономики к рынку расчет нормы коммерческого дисконта ( $E$ ) можно осуществлять с помощью кумулятивного метода, когда за базу берется безрисковая ставка и к ней прибавляются значения наиболее характерных для современных условий факторов риска. Значения

факторов риска определяется экспериментальным методом. Расчет осуществляется по формуле

$$E = r + s + \sum_{i=1}^n g_i, \quad (1.24)$$

где  $r$  – реальная (без учета компенсации за инфляцию) безрисковая ставка ссудного процента;

$s$  – инфляционное ожидание за период  $t$ , рассчитанное как среднее за расчетный период проекта

$i$  – факторы риска;

$g_i$  – премия за отдельный риск по конкретному фактору;

$n$  – количество факторов риска.

Каждая организация определяет норму дисконта с учетом особенностей производства, экономического окружения, степени изученности рынка и других условий, которые могут повлиять на успех проекта.

Коэффициент дисконтирования  $\alpha_t$  рассчитывается по формуле

$$\alpha_t = (1 + E)^{t_p - t}, \quad (1.25)$$

где  $E$  – норматив приведения разновременных затрат и результатов, в долях единицы или в процентах в год;

$t_p$  – расчетный период;

$t$  – период, потоки которого приводятся к расчету.

Для оценки коммерческой эффективности инновационного проекта используются следующие показатели:

- ▶ чистый дисконтированный доход (ЧДД) – в денежных единицах;
- ▶ индекс доходности затрат ( $P_{и}$ ) – относительная величина;
- ▶ внутренняя норма доходности;
- ▶ срок окупаемости ( $T_o$ ) – в годах, месяцах;
- ▶ коэффициент эффективности инвестиций ( $K_{и}$ ) – относительная величина.

**Чистый дисконтированный доход (ЧДД)** – это накопленный дисконтированный эффект за расчетный период. Чистый дисконтированный доход рассчитывается по следующим формулам.

Если норма дисконта постоянная в течение расчетного периода, и если инвестиции являются разовыми в начале расчетного периода, то ЧДД рассчитывается по формуле

$$\text{ЧДД} = -I_{п} + \sum_{t_0}^{t_m} \text{ДП}_{пт} \cdot \alpha_t - \sum_{t_0}^{t_m} \text{ДП}_{от} \cdot \alpha_t, \quad (1.26)$$

где  $I_{п}$  – первоначальные инвестиции (д.е.).

Если в проекте предусматривается последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение ряда лет, то формула расчета имеет вид:

$$\text{ЧДД} = -\sum_{t_0}^{t_m} I_t \cdot \alpha_t + \sum_{t_0}^{t_m} \text{ДП}_{пт} \cdot \alpha_t - \sum_{t_0}^{t_m} \text{ДП}_{от} \cdot \alpha_t. \quad (1.27)$$

**Внутренняя норма доходности (ВНД)** представляет собой ставку дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен 0:

$$\sum_{t_0}^{t_m} ЧД_{пт} \cdot \left( \frac{1}{1 + \text{ВНД}} \right)^{t_p - t} = 0. \quad (1.28)$$

В каждой организации использование финансовых ресурсов связано с расходами (процентами, дивидендами, вознаграждениями и т.д.), которые можно назвать ценой авансированного капитала  $E$ . Организация может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень рентабельности которых ( $\text{ВНД}$ ) не ниже  $E$ . При использовании кредитов  $\text{ВНД}$  показывает верхнюю границу допустимого уровня процентной ставки, выше которой проект становится убыточным. При этом  $\text{ВНД}$  следует сравнивать с реальной стоимостью капитала (с учетом рисков). Для конкретного проекта необходимо исходить из следующих положений:

- $\text{ВНД} > E$  – проект можно принять;
- $\text{ВНД} < E$  – проект принимать не следует;
- $\text{ВНД} = E$  – проект не прибыльный и не убыточный.

Степень превышения  $\text{ВНД}$  над  $E$  свидетельствует о «запасе прочности» проекта, и поэтому при прочих равных условиях большее значение  $\text{ВНД}$  считается предпочтительным. Существуют ситуации, когда ЧДД становится равным нулю при нескольких значениях ставки дисконта. Это, например, возможно, когда проект требует значительных реинвестиций во время его реализации. При этом величина  $\text{ВНД}$  не может являться мерой ценности проекта.

Кроме того, если организация не является акционерным обществом, то вместо  $\text{ВНД}$  целесообразно рассчитывать уровень соотношения затрат на производство и реализацию продукции в процентах к общей сумме авансированного капитала (валюте баланса).

Практическое применение данного метода связано с использованием специального программного приложения или электронных таблиц в форме EXCEL.

Расчет ведется методом последовательных итераций с использованием табулированных значений дисконтирующих множителей: два значения ставки дисконта  $E_1 < E_2$  должны быть таковы, чтобы в интервале  $(E_1, E_2)$  функция  $\text{ЧДД} = f(E)$  меняла свое значение с «+» на «-» или с «-» на «+». Расчет производится по формуле

$$\text{ВНД} = E_1 + \frac{f(E_1)}{f(E_1) - f(E_2)} \cdot (E_2 - E_1) \quad (1.29)$$

где  $f(E_1)$  – значение ставки дисконта, при которой  $f(E_1) > 0, f(E_1) < 0$ ;  
 $f(E_2)$  – значение ставки дисконта, при которой  $f(E_2) > 0, f(E_2) < 0$ .

**Индекс доходности (рентабельности)** – это относительный показатель, характеризующий эффективность проекта по уровню доходов на

единицу затрат и на единицу инвестиционных вложений (по чистому доходу и по чистому дисконтированному доходу).

Индекс доходности по уровню доходов на единицу затрат рассчитывается по формуле

$$P_{И} = \frac{\sum_{t_0}^{t_m} ДП_{Пт} \cdot \alpha_t}{\sum_{t_0}^{t_m} ДП_{От} \cdot \alpha_t} + \sum_{t_0}^{t_m} I_t \cdot \alpha_t. \quad (1.30)$$

Данный показатель используется при принятии решений об инвестировании проектов. Условия принятия проекта для инвестирования:

- $P_{И} > 1$  – проект следует принять;
- $P_{И} < 1$  – проект следует отвергнуть;
- $P_{И} = 1$  – проект не прибыльный и не убыточный.

При равных значениях ЧДД проект, обеспечивающий большую эффективность вложений, выгоднее.

**Коэффициент рентабельности инвестиций по чистому доходу ( $K_{И}$ )** – это соотношение среднегодовой величины чистой прибыли и среднегодовой величины первоначальных вложений. Данный показатель может применяться для отбора небольших проектов с коротким сроком окупаемости. Коэффициент эффективности инвестиций рассчитывается по формуле

$$K_{И} = \frac{ЧД_c}{0,5(I_{П} + I_{Л})} \quad (1.31)$$

где  $I_{Л}$  – ликвидационная стоимость объекта (д.е.);

0,5 – коэффициент расчета средней величины инвестиций.

**Индекс доходности по чистому дисконтированному доходу ( $K_{ИД}$ )** – это соотношение суммы приведенных поступлений и приведенной стоимости затрат. Рассчитывается по формуле:

$$K_{ИД} = \frac{ЧДД}{\sum_{t_0}^{t_m} I_{тг} \cdot \alpha_t}, \quad (1.32)$$

где  $I_{тг}$  – сумма приведенных инвестиций (д.е.).

**Срок окупаемости ( $T_{ок}$ )** – это период, необходимый для возмещения первоначальных капитальных вложений в проект за счет прибыли, получаемой от проекта. Этот показатель характеризует степень риска проекта и используется в качестве ограничения при отборе проектов. Срок окупаемости может рассчитываться без учета факторов времени и с учетом фактора времени (по чистому доходу или по чистому дисконтированному доходу).

Если проекты характеризуются постоянными по внешним и равномерно поступающим чистым доходам, срок окупаемости может быть рассчитан по формуле

$$T_{OK} = \frac{I_{\Pi}}{ЧД_C}, \quad (1.33)$$

где  $I_n$  – первоначальные инвестиции (д.е.);  
 $ЧД_C$  – среднегодовой чистый доход (д.е.).

Если проекты характеризуются неравномерным поступлением чистого дохода, то срок окупаемости следует определять по формуле:

$$T_{OT} = T_g + T_{\Pi}, \quad (3.34)$$

где  $T_{\Pi}$  – количество целых шагов расчетного периода;  
 $T_g$  – дробная часть шага периода окупаемости.

$$T_g = \frac{C_O}{C_O + C_{\Pi}}, \quad (1.35)$$

где  $T_g$  – дробная часть шага периода окупаемости;  
 $C_O$  – отрицательная величина сальдо накопленного потока на шаге после момента окупаемости;

$C_{\Pi}$  – положительная величина сальдо накопленного потока на шаге после момента окупаемости.

Срок окупаемости проектов с учетом фактора времени ( $T_{од}$ ) определяется по чистой дисконтированной стоимости (с неравномерным поступлением доходов) и рассчитывается по формуле

$$T_{од} = T_{дд} + T_{цд}, \quad (1.36)$$

где  $T_{дд}$  – целая часть шага периода окупаемости;  
 $T_{цд}$  – дробная часть шага периода окупаемости.

$$T_{дд} = \frac{C_{од}}{C_{од} + C_{цд}}, \quad (1.37)$$

где  $C_{од}$  – отрицательная величина сальдо накопленного потока на шаге перед моментом окупаемости;

$C_{цд}$  – положительная величина сальдо накопленного потока на шаге после момента окупаемости.

При оценке целесообразности инновационных проектов также рассчитывается их бюджетная эффективность.

Бюджетная эффективность – соотношение доходов и расходов соответствующего бюджета в связи с использованием результатов проектов.

Результаты оценки бюджетной эффективности предназначаются для принятия управленческих решений по инвестированию проектов за счет средств бюджета (республиканского или местного).

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние инновационных проектов на поступление (доходы) и выбытие (расходы) соответствующего бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности является бюджетный эффект (чистый доход бюджета).

Бюджетный эффект (чистый доход бюджета) определяется как превышение поступлений (доходов) соответствующего бюджета над выбытием (расходами) бюджета в связи с коммерциализацией проекта.

Интегральный бюджетный эффект (чистый дисконтированный доход бюджета) рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных поступлений (доходов) бюджета над интегральными бюджетными расходами.

Индекс доходности дисконтированных бюджетных затрат, инвестированных в проект, определяется отношением дисконтированного дохода к дисконтированным расходам бюджета.

Срок окупаемости бюджетных средств равен продолжительности периода, в течение которого чистый доход бюджета, дисконтированный на начало финансирования, становится равным инвестициям из бюджета и в дальнейшем превышает их.

К доходам бюджета в расчетах экономической эффективности относятся:

- налоги, сборы в бюджет и отчисления во внебюджетные фонды, установленные действующим законодательством;
- ~~экономию бюджетных средств на пособия по безработице за счет организационного руководства и управления численности работников~~
- платежи в погашение налоговых кредитов (при «налоговых каникулах»);
- другие расходы, например, дивиденды по принадлежащим государству акциям и прочим ценным бумагам, выпущенным в связи с использованием результатов проекта.

К расходам бюджета в расчетах эффективности относятся:

- финансирование из бюджета на выполнение проекта;
- предоставление средств на безвозмездной основе (субсидирование);
- расход дополнительных бюджетных средств на пособия по безработице, в связи с сокращением численности работающих в результате внедрения проекта;
- другие выбытия, например компенсация потерь коммерческим банкам по льготному кредитованию, приобретение части акций акционерного общества, выпущенных для использования проекта.

## **1.7 Методология анализа, оперативного учета и управления дебиторской задолженностью предприятия**

Повышение эффективности управления хозяйственными объектами в условиях рыночной экономики возможно за счет улучшения работы с потребителями, поиском новых форм методов, способствующих ускоренной реализации производимой продукции, выполнению работ и предоставлению услуг. Многие предприятия в переходной экономике терпят неудачу не в-за того, что их продукция и услуги не выдерживают конкуренцию качеством, а в-за неумения применять рыночные механизмы. Как можно более быстрое освобождение от стереотипов прошлого, от идеологических настроений, активная работа с потенциальными по-

требителям, гибкий творческий подход к организации сбыта продукции позволяют значительно улучшить финансовое положение и повысить результаты работы предприятий. Все это заставляет предприятия искать и развивать новые формы реализации продукции. Одной из таких новых форм является предоставление покупателю коммерческого (товарного) кредита.

Коммерческий кредит представляет собой форму оплаты за продукцию, когда покупатель получает отсрочку платежа на определенное количество дней, которое устанавливается в договоре на получение данного кредита так же, как и количество товара, поставляемого в кредит. С одной стороны, такая форма оплаты имеет следующие преимущества: во-первых, являясь более прогрессивной формой отношений продавца и покупателя, служит инструментом поощрения перспективных клиентов, во-вторых, гарантирует поступление определенного количества денежных средств, дает возможность потребителю рассчитаться за полученную продукцию в наиболее благоприятный для него период.

С другой стороны коммерческое кредитование покупателей способствует замедлению платежного оборота, вызванному ростом дебиторской задолженности покупателей и заказчиков. Поэтому важной задачей системы управления использованием оборотного капитала является эффективное управление дебиторской задолженностью, направленное на оптимизацию ее размера и обеспечение своевременной инкассации.

Особенностями современной экономики, оказывающей значительное влияние на эффективность сбытовой политики предприятия, являются проблема обеспечения предприятий оборотными средствами, трудности в бюджетной, денежно-кредитной и платежно-расчетной сферах, взаимные неплатежи субъектов хозяйствования и наличие значительной суммы дебиторской и кредиторской задолженности.

Своевременность платежей – серьезная проблема, которая в настоящее время характерна не только для анализируемого предприятия, но и для большинства субъектов хозяйствования Республики Беларусь.

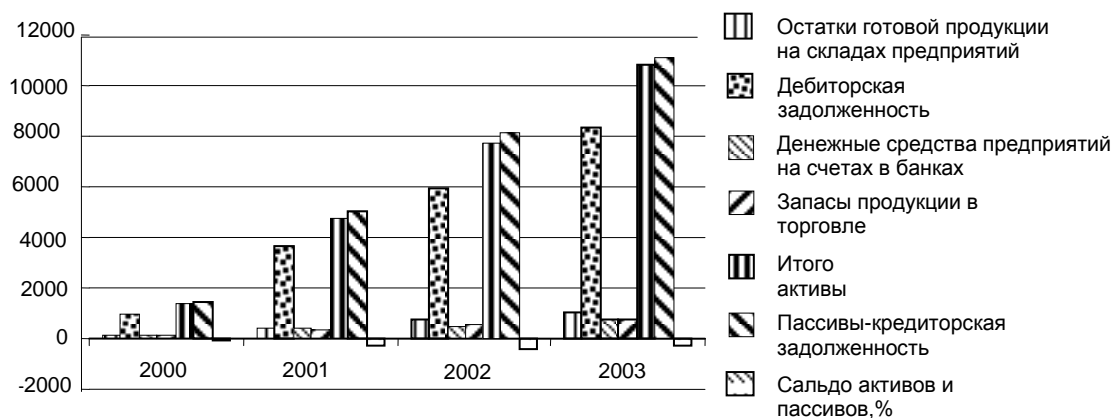
Состояние и перспективы развития экономики определяют, прежде всего, ее финансовые результаты. Анализ, проведенный аналитической группой БСПН им. проф. М.С. Кунявского, показал [127], что «в очередной раз можно констатировать, что в первом полугодии существенных положительных сдвигов не произошло. Более того, отрицательное сальдо активов и пассивов по сравнению с июлем 2006 г. увеличилось на 46,8%. Опережающими темпами росла задолженность по кредитам коммерческих банков (+58,5%). Несколько замедлились темпы роста кредиторской задолженности между субъектами хозяйствования (по сравнению с июлем 2006 г. – 122,9% и за период с начала года – 112,7%), но сам размер кредиторской задолженности превысил дебиторскую на 6,1 трлн. Вг и стремительно приближается к объему ВВП (на 1 июля задолженность составила 69% к шестимесячному объему ВВП).

По разделу «активы» опережающими темпами росли дебиторская задолженность (130,3% к соответствующему периоду 2006 г. и 124,6% к началу 2007 г.) и остатки готовой продукции на складах предприятий. Послед-

ние, по сравнению с началом года, выросли на 34,4% или на 873,7 млрд. Вр. На 1 июля т.г. в целом по промышленности они составили 60,7% к среднемесячному объему производства продукции, в том числе по предприятиям легкой промышленности – 155,4%, машиностроения – 97,1%, лесной и деревообрабатывающей промышленности – 75,2%.

Понятно, что продукция на складе – это замороженные оборотные средства, которых у предприятий недостаточно. Пополняются они за счет банковских кредитов, стоимость которых достаточно высока – около 10% годовых. И все они ложатся на себестоимость, что снижает конкурентоспособность продукции» [127].

Данная ситуация характерна не только для первого полугодия 2007 года, она наблюдается в течение всего переходного периода. Наиболее красноречиво ситуацию характеризует динамика баланса основных текущих активов и пассивов, представленная на рисунке 1.5.



**Рисунок 1.5 – Динамика баланса основных текущих активов и пассивов, млрд. руб.**

Причина неплатежей связана, с одной стороны, с финансовыми проблемами дебиторов и несовершенством нормативной и законодательной базы относительно востребования задолженности, с другой стороны – с отсутствием четкой, осознанной и доведенной до сознания работников кредитной политики предприятия и технологии работы с долгами. По мнению начальника отдела управленческого консалтинга ЗАО «ИПМ-консалт» Алексея Серегина, «...на отдельных предприятиях уровень финансового менеджмента достаточно высок. Но сказать, каков он в целом по стране, сегодня точно не сможет, вероятно, никто. Если судить по данным, публикуемым Минстатом, – динамике прибыли и рентабельности, оборачиваемости запасов, размерам дебиторской и кредиторской задолженности, запасов готовой продукции – проблем хватает. К сожалению, у нас не ведутся специальные исследования причин этих проблем. Между тем российский опыт показывает, что в 90% случаев плохое финансовое положение компаний связано с ошибками руководства, вызванными его некомпетентностью и только 10% проблем обусловлено внешними факторами. Впрочем, с этой составляющей тоже надо уметь справляться» [116].



Тенденция роста неплатежей покупателей наблюдается также и в европейских странах. Сегодня своевременность платежей в Европе – серьезная проблема, которая касается и предприятий, и частных лиц. Задержанные платежи, понижая ликвидность субъектов, тормозят общее развитие экономики всех стран. От момента выставления счета до получения денег проходит немало времени (от 32 дней в Скандинавии до 89 дней в Южной Европе; при этом нарушение сроков оплаты составляет в среднем от 8 до 19 дней в разных странах) [99].

О сложности данной проблемы и актуальности ее решения свидетельствуют многочисленные публикации специалистов, а также большое количество законодательных актов, регулирующих отношения в данной области. Основными нормативными документами являются:

- Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 28 октября 2005 г. № 158/130, Национального банка Республики Беларусь от 28 октября 2005 г. № 158/130 «Инструкция о порядке проведения внутриреспубликанского зачета дебиторской и кредиторской задолженности»;

- Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 10 марта 2005 г. № 49 «О сокращении просроченной кредиторской задолженности в целях обеспечения исполнения основных целевых показателей прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2005 год»;

- Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 23 июля 1999 г. № 80 «Об утверждении методических указаний по расчету показателей республиканской целевой программы преодоления платежного кризиса»;

- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 1 октября 2005 г. № 1085/11, Национального банка Республики Беларусь от 1 октября 2005 г. № 1085/11 «Об утверждении состава Комиссии по проблеме неплатежей при Совете Министров Республики Беларусь»;

- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 10 июня 1994 г. № 430/6, Национального банка Республики Беларусь от 10 июня 1994 г. № 430/6 «Об обязательном оформлении векселями просроченной задолженности за поставленные товары и оказанные услуги»;

- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 10 декабря 1999 г. № 1931 «Об утверждении Порядка выпуска, обращения и погашения векселей Правительства Республики Беларусь»;

- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19 мая 1999 г. № 719 «Об утверждении Порядка выпуска, учета и авалирования векселей субъектами хозяйствования»;

- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 21 июня 2000 г. № 923 «О некоторых вопросах выпуска векселей в Республике Беларусь».

По мнению специалистов, изучающих причины возникновения и динамику роста дебиторской задолженности и особенно задолженности просроченной (неплатежей), на ее уровень оказывают влияние макроэкономи-

ческие условия и принятая фирмой или стихийно сложившаяся политика предоставления коммерческого кредита и инкассации. И если в первые годы реформирования, по нашему мнению, основное влияние оказывали макроэкономические условия, то в наши дни – это сложившаяся, принятая или навязанная покупателями предприятию-поставщику сбытовая политика.

**Результатами введения договорной практики и эффективности управления дебиторской задолженностью (коммерческим кредитом), проведенного на собственных предприятиях, можно сделать следующие выводы:**

- анализ договорных и фактических сроков оплаты за реализованную продукцию свидетельствует об активном использовании коммерческого кредитования покупателей продукции, при этом наблюдается тенденция увеличения как договорных, так и фактических сроков отсрочки оплаты;
- коммерческое кредитование поставщиками покупателей негативно отражается на финансовом состоянии предприятия-поставщика и обуславливает рост его кредиторской задолженности, доли банковских кредитов в источниках финансирования и процентов в себестоимости продукции;
- расширение границ коммерческого кредита, при отсутствии системы управления им, по нашему мнению, не ведет к повышению эффективности сбытовой деятельности предприятия;
- неплатежи предприятий превратились в своеобразную форму кредита и стали механизмом приспособления предприятий к специфическим условиям переходной экономики.

Для успешного управления оборотными средствами, в которых дебиторская задолженность покупателей и заказчиков составляет, как правило, большую долю, нужны эффективные механизмы оперативного контроля и управления долгами, а также распределение обязанностей между структурными подразделениями предприятия и их четкое взаимодействие. Первоочередной задачей их внедрения является разработка и внедрение на предприятии кредитной политики предприятия-поставщика, то есть особой политики управления межфирменным коммерческим (товарным) кредитом (дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков) [4, 21, 86].

Этапы формирования политики управления межфирменным товарным кредитом (дебиторской задолженностью) предприятия-поставщика и ее содержание представлены в таблице 1.7 [107].

Ключевым этапом, определяющим эффективность функционирования кредитной политики предприятия-поставщика, является разработка и внедрение системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью.

Экономический механизм оперативного управления текущими активами корпорации представляет собой совокупность рычагов, элементов, инструментов и их взаимосвязей, позволяющую осуществлять целенаправленное воздействие на экономические процессы по трансформации ресурсов, непосредственно участвующих в экономическом (производственном, торговом, финансовом) процессе корпорации. В данном разделе рассматривается оперативное управление в краткосрочном периоде, и поэтому основное внимание при осуществлении мероприятий оперативного управления долж-

но уделяться управлению оборотными активами, в частности управлению дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков.

Сущность стратегического управления дебиторской задолженностью заключается в осуществлении организационных и финансово-экономических мероприятий по текущему управлению долгами потребителей корпорации. Для этого могут применяться различные методы, направленные на снижение рисков и повышение текущей ликвидности дтгов.

**Таблица 1.7 – Наименование задачи и назначение этапов формирования  
политики управления межфирменными  
кредитом (дебиторской задолженностью)**

| <b>Наименование этапа</b>  | <b>Задачи и назначение этапа</b>  |
|--|---|
| 1. Преддоговорные процедуры и заключение договоров на поставку   | Сбор и анализ информации о потенциальном партнере (финансовое положение, производственный потенциал, деловая репутация).<br>Оценка рисков неисполнения партнером обязательств.<br>Заключение договора на поставку   |
| 2. Формирование принципов кредитной политики по отношению к покупателям продукции                                  | Основные принципы кредитной политики: в каких формах осуществлять реализацию продукции в кредит; какой тип кредитной политики следует избрать предприятию   |
| 3. Определение возможной суммы оборотного капитала, направляемого в дебиторскую задолженность по товарному кредиту | При расчете необходимо учитывать планируемые объемы реализации продукции в кредит; средний период предоставления отсрочки платежа по кредиту; средний период просрочки платежей на основании хозяйственной практики (он определяется по результатам анализа дебиторской задолженности в предшествующем периоде); коэффициент соотношения себестоимости и цены реализуемой в кредит продукции  |
| 4. Формирование системы кредитных условий  | В состав этих условий входят следующие элементы: срок предоставления кредита (кредитный период); размер предоставляемого кредита (кредитный лимит); стоимость предоставления кредита (система ценовых скидок при осуществлении денежных расчетов за приобретенную продукцию); система штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств покупателями  |
| 5. Формирование стандартов оценки покупателей и дифференциация условий предоставления кредита                      | В основе установления таких стандартов оценки покупателей лежит их кредитоспособность. Кредитоспособность покупателя характеризует систему условий, определяющих его способность привлекать кредит в разных формах и в полном объеме в предопределенные сроки выполнять все связанные с ним финансовые обязательства  |
| 6. Формирование системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью и ее инкассация (возврат)       | В рамках данной системы управления должны быть предусмотрены:<br>1) оперативный учет дебиторской задолженности;<br>2) анализ и планирование объема дебиторской задолженности;<br>3) разработка формы предварительного и последующего напоминаний покупателям о дате платежей;<br>4) возможности и условия пролонгирования долга по предоставленному кредиту;<br>5) условия возбуждения дела о возврате долга несостоятельных дебиторов;<br>6) разработка процедур использования на предприятии эффективных форм рефинансирования дебиторской задолженности (взаимозачет, вексельные операции, факторинг, форфейтинг и пр.)<br>7) корректировка кредитных условий для покупателей с учетом складывающейся их кредитной историей;<br>8) анализ дебиторской задолженности предприятия, состояния финансовых расчетов и эффективности кредитной политики предприятия в предшествующем периоде |

Для обеспечения эффективного функционирования системы оперативного управления дебиторской задолженностью необходимо создание на

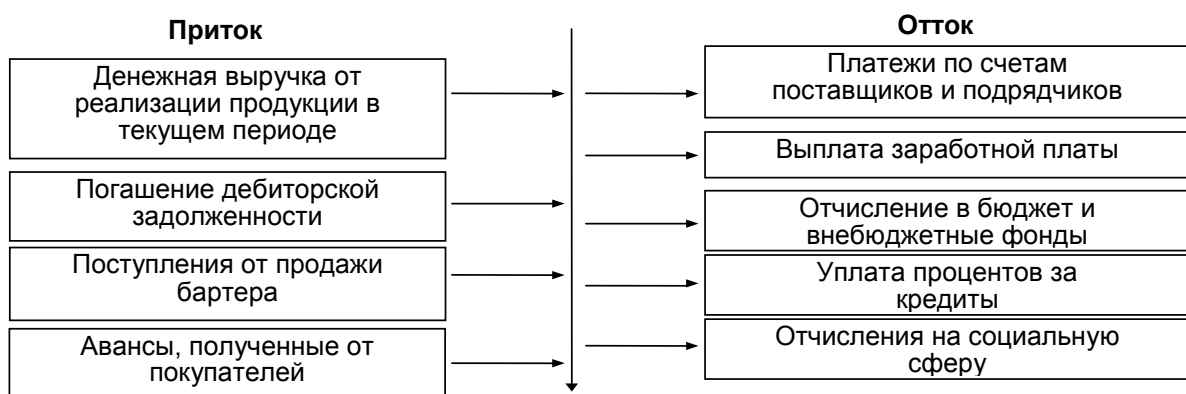
предприятия специального подразделения (бюро, отдела) или выделение специалиста в службе сбыта, который занимался бы вопросами коммерческого кредитования. Задачи подразделения (специалиста) – разработка принципов и организация методов коммерческого кредитования, их реализация и управление выдачей товарного кредита и возникающей при этом дебиторской задолженностью.

Политика предоставления кредита и инкассации включает в себя принятие решений по следующим вопросам:

- кому предоставлять кредит при условии допустимого уровня риска;
- анализ и контроль за балансом дебиторской и кредиторской задолженности;
- определение договорных сроков кредита;
- величина предоставляемой скидки;
- выбор инструментов и организация системы инкассации дебиторской задолженности;
- уровень допустимых расходов при возникновении просроченной и безнадежной дебиторской задолженности, а также при возможном использовании факторинга.

Актив динамики развития, а также реестра старения суммарной дебиторской задолженности служит основой для ведения графиков в рамках политики кредита и инкассации, в частности, благодаря активу возможно прогнозирование поступления денежных средств в ближайшем будущем путем составления платежного календаря, то есть прогноза движения денежных средств от основной деятельности, который представляет собой план поступления и использования денежных средств, обеспечивающий выполнение основных производственно-коммерческих функций (рисунк 1.6).

**Рисунок 1.6 – Структура потока денежных средств от основной деятельности**



Решения в области кредитной политики предприятия-поставщика должны приниматься на основе прогнозной (фактической) оценки показателей, характеризующих эффективность управления оборотными средствами, авансированными в дебиторскую задолженность [22], такими как:

$$\Delta I = f(S_0, S, V, k, D_0, D), \quad (1.38)$$

$$\Delta P = f(S_0, S, V, k, D_0, D, \Delta I, B), \quad (1.39)$$

где  $\Delta I$  – объем дополнительных издержек (вложений) в дебиторскую задолженность;

$\Delta P$  – объем дополнительной прибыли (убытков), получаемых предприятием от изменения кредитной политики;

$S_0, S$  – соответственно текущий и дополнительный объем продаж;

$V$  – ~~временные издержки (административные издержки отдела продаж, расходы на содержание затрат~~ и др.);

$K$  – издержки финансирования вложений в дебиторскую задолженность;

$D_0, D$  – соответственно ~~средний (стоимый) период возврата~~ и ~~годе~~ ~~изменения~~ кредитной политики;

$B$  – ~~для продаж~~ ~~применяется~~ ~~на~~ ~~без~~ ~~издержки~~ ~~доти~~

Результаты исследования и обобщения теоретических подходов и ~~практического~~ опыта в области управления оборотными средствами предприятия, в частности дебиторской задолженностью позволили сформулировать основные положения по формированию системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью предприятия, основной функцией которой является оперативный учет, контроль над состоянием дебиторской задолженности, сбор и подготовка информации для принятия ~~равний~~ в области ~~бытовой~~ деятельности организации. Автором разработаны методические рекомендации по оперативному учету и управлению дебиторской задолженностью предприятия (приложение II).

### **1.8 Организационно-методические принципы построения системы маркетинга на промышленном предприятии в системе потребительской кооперации**

Для обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия системы потребительской кооперации в современных условиях необходимо решать многие проблемы, связанные с выбором сегментов рынка, регионов и методов продаж, ассортимента продукции. Необходимость эффективного использования маркетинга, стратегически, тактически и технологически связанного со сбытом, заключается в том, что он выступает как механизм поддержания адекватности деятельности предприятия процессам, развивающимся на рынке.

Изучение опыта работы отечественных предприятий в сфере маркетинга и сбыта свидетельствует о наличии ряда проблем внешнего и внутреннего характера.

К внешним относятся следующие проблемы:

- несложившийся механизм рыночных отношений, ограничивающий полномасштабное применение приемов и элементов маркетинга;
- низкая платежеспособность потребителей продукции предприятия;
- наличие в продаже аналогичной продукции иностранных и отечественных производителей с лучшими характеристиками;
- ограниченные возможности использования скидок;
- относительно невысокий уровень культуры маркетинга, обусловленный сложившимся стереотипом деловых отношений;
- необходимость адаптации руководителей и сотрудников предприятий к новым экономическим условиям;
- неблагоприятная рыночная конъюнктура;

▸ влияние большого числа неконтролируемых факторов, что определяет значимость функций стратегического планирования.

В связи с наличием перечисленных проблем возникает необходимость изменения подходов к организации деятельности системы маркетинга и сбыта промышленного предприятия в целях совершенствования планирования и управления маркетинговыми и сбытовыми операциями и реализации системы мероприятий по повышению их эффективности [37].

Для успешной работы предприятия в рыночных условиях необходима комплексная структурная перестройка существующей системы управления маркетингом и сбытом в целях ее ориентации на завоевание и сохранение предпочтительной доли рынка и обеспечения конкурентных преимуществ.

В связи с ориентацией на концепцию маркетинга произойдут значительные изменения в организации служб маркетинга и сбыта, расширится круг функциональных обязанностей их сотрудников, будут поставлены новые задачи по формированию портфеля заказов, совершенствованию договорной работы, экономическому обоснованию сбытовых операций, информационному обеспечению сбытовой деятельности. Руководству предприятия необходимо ориентироваться в рыночной ситуации каждого региона, знать, какие соотношения цены, качества, сервиса и объема продаж существуют на рынке, каковы его тенденции и объемы, что предпринимают конкуренты, каковы их сильные и слабые стороны. Перед тем, как планировать расходы на рекламу, следует определить ожидаемую эффективность рекламных мероприятий.

Создание разветвленной системы маркетинга на предприятии позволяет обеспечить:

- привлечение клиентов к продукции предприятия;
- определение тенденций рынка, прогнозирование спроса и цен;
- активное воздействие на клиентов, конкурентов и рыночную ситуацию;
- определение подразделений предприятия, работающих наиболее рентабельно;
- определение вида продукции с наибольшей рентабельностью, самым коротким сроком оборачиваемости;
- разработать и реализовать маркетинговую политику, адекватную рыночной ситуации.

Характеристика наиболее часто встречающихся внутренних проблем организации маркетинговой деятельности на предприятиях разных форм собственности представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Характеристика проблем деятельности отделов маркетинга отечественных предприятий

| Функции маркетинга       | Проблемы  | Базовые причины проблем  |
|--------------------------|---|--|
| <b>Исследовательская</b> | Недостаточное осуществление аналитической функции маркетинга. Отсутствие системы информационного обеспечения инновационной деятельности                   | Недостаточное использование возможностей современных информационных технологий маркетинговых информационных систем, отсутствие аналитической и прогнозной информации о рыночной ситуации предприятия на рынке с учетом развития сильных и слабых сторон и выявление рыночных возможностей предприятия, отсутствие базовых идей, систем сбора и анализа информации, недостаток квалифицированных кадров в области сбора, обработки и анализа информации   |
| <b>Стратегическая</b>    | Отсутствие четкой рыночной стратегии предприятия и стратегий по отдельным сегментам рынка   | Недостаток специализированного программного обеспечения для разработки стратегии по достижению бизнес-идей; низкая компетентность специалистов в вопросах стратегического планирования   |
| <b>Управленческая</b>    | Недостаточное использование рыночных методов хозяйствования, низкие темпы адаптации работы предприятия к рыночным условиям                                | Ограниченное использование информационных систем для принятия управленческих решений; отсутствие стандартов предприятия, регламентирующих систему качества организации маркетингово-сбытовой деятельности предприятия в соответствии с требованиями СТБ ИСО 9001   |
| <b>Коммуникационная</b>  | Отсутствие адекватной рыночной ситуации системы маркетинговых коммуникаций  | Несовершенство стратегического планирования процесса продвижения продукции предприятий в целом и на отдельных сегментах рынка; отсутствие комплексного подхода к разработке и реализации коммуникационной политики предприятия; ограниченное использование современных подходов к процессу формирования рекламной концепции, продвижению бренда  |
| <b>Сбытовая</b>          | Краткосрочный характер планирования сбыта, низкая эффективность деятельности специалистов по сбыту в завоевании новых и расширении имеющихся рынков сбыта | Отсутствие данных и информации о рыночных проблемах (установление оптимальных уровней цен и условий их возникновения); отсутствие единой процедуры анализа сбыта и реализации коммерческих предложений клиентов; недостаточное использование гибких эффективных технологий работы с клиентами в условиях взаимозависимости продаж, оплаты, платежей, кредитования; отсутствие методов контроля качества обслуживания клиентов; отсутствие комплексных взаимосвязанных методов анализа рыночной ситуации и выбора вариантов реализации продукции; несовершенство информационного обеспечения сбытовой деятельности; отсутствие контроля процессов сбыта и подтверждения обслуживания; отсутствие мотивации сотрудников для активизации усилий по сбыту; отсутствие опыта активной рыночной деятельности для увеличения продаж продукции предприятия |

Основная цель службы маркетинга на предприятии заключается в налаживании системы обработки и подачи необходимой для обеспечения конкурентоспособности информации о рынке в подразделения предприятия, в организации регулярного обмена информацией между подразделениями. Главное назначение маркетинга – обеспечение процесса управления ассортиментом. На задачу управления ассортиментом работают все функции



службы маркетинга, как внешнего, так и внутреннего. Если служба внешнего маркетинга предоставляет информацию из внешней среды предприятия, то служба внутреннего маркетинга исследует предприятие изнутри. Причем эти исследования начинаются от выявления узких мест и потенциальных возможностей отдельных подразделений предприятия и заканчиваются созданием механизма управления затратами фирмы (управленческий учет). В этой связи достаточно сложно четко разделить функции внутреннего экономического маркетинга и управленческого учета.

Маркетинг на предприятии подразделяется на маркетинг сырья, маркетинг технологий и производства, маркетинг готовой продукции. Если маркетингом готовой продукции в различной мере занимаются на большинстве предприятий, то редкое предприятие занимается первыми двумя, а они не менее важны. Ведь после определения продукции, которую надо произвести, предприятию необходимо подобрать сырье и технологический процесс соответствующего качества. Необходимо найти оптимальное соотношение цена–качество–количество одновременно по все трем подразделениям маркетинга, а не по каждому в отдельности. Следует отметить, что помимо цены, качества и количества продукции в нынешнее время не меньшую роль играет сервис, что означает не только послепродажные гарантии и обслуживание, но прежде всего работу с клиентами.

Создание эффективной системы маркетинга на предприятии предполагает следующие стадии реализации проекта по созданию концепции развития системы маркетинга на предприятии:

1. Диагностика маркетингово-сбытовой деятельности предприятия.
2. Определение целей и задач службы маркетинга в соответствии со стратегией развития предприятия.
3. Определение функций службы маркетинга.
4. Разработка механизма взаимодействия отдела маркетинга с другими подразделениями предприятия.
5. Разработка структуры отдела маркетинга.
6. Определение состава отдела маркетинга.
7. Разработка должностных инструкций специалистов службы маркетинга.
8. Разработка алгоритма сбора и анализа внутренней и внешней маркетинговой информации.
9. Разработка регламентов по передаче внутрифирменной информации.
10. Разработка стандартов маркетинговой деятельности [39, 40].

Диагностика маркетингово-сбытовой деятельности проводится для оценки понимания целей и задач, стоящих в сфере маркетинга и сбыта перед руководителями и сотрудниками разных структурных подразделений, а также осознания ими своей роли, места и степени ответственности в процессе достижения этих целей.

Диагностика состояния маркетингово-сбытовой деятельности осуществляется в форме анкетирования руководителей коммерческих, производственных, конструкторско-технологических служб промышленного предприятия с использованием анкеты, которая представлена в приложении К.

В результате опроса определяется степень информированности указанных категорий сотрудников по следующим вопросам:

- 1) наличие и приоритетность целей деятельности и рыночной стратегии предприятия;
- 2) оценка причин ухода наиболее значимых для предприятия потребителей;
- 3) приоритетность задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности;
- 4) степень оперативности и достаточности предоставляемой другими подразделениями информации;
- 5) ранжирование мотивов обращения покупателей на предприятие;
- 6) распределение ответственности за принятие важнейших решений в сфере маркетинга и сбыта;
- 7) степень значимости мероприятий по повышению эффективности рыночной стратегии предприятия.

Оценка результатов опроса позволяет определить цели, задачи и функции службы маркетинга, степень их соответствия стратегии развития предприятия, разработать должностные инструкции, стандарты маркетинговой деятельности. Предоставляется возможность разработать конкретные мероприятия по повышению степени эффективности взаимодействия структурных подразделений в процессе подготовки принятия маркетинговых решений, совершенствованию программного обеспечения службы маркетинга, определению критериев эффективности выполненных работ службами маркетинга и сбыта, внедрению современных технологий работы с клиентами, определить порядок проведения аудита организации взаимоотношений с потребителями на предприятии.

При разработке организационно-нормативных документов в целях обеспечения эффективной работы службы маркетинга и сбыта увеличения объемов реализации продукции и повышения уровня прибыльности предприятия следует предусмотреть выполнение работниками указанных служб следующих функций:

- налаживание контактов с потенциальными покупателями (определение их местонахождения, установление круга лиц, принимающих решения, подготовка и направление рекламных материалов и коммерческих предложений и т.д.);
- обеспечение учета, первичного контроля и обработки поступающих заказов и коммерческих предложений;
- формирование баз данных о заказчиках продукции;

▸ разработка программ, направленных на оценку возможностей по освоению новых рынков сбыта (посещение выставок, ярмарок иных мероприятий коммерческого характера).

План работ по созданию эффективных саморазвивающихся служб маркетинга и сбыта на промышленном предприятии включает первый этап (подготовительный и постановочный) и второй этап (внедрение). Планы работ подготовительного этапа и этапа внедрения представлены в таблицах 1.9 и 1.10.

Таблица 1.9 – План работ по созданию эффективных служб маркетинга и сбыта (подготовительный этап)

| Вид работ   | Результаты             |
|---|------------------------|
| <b>1. Исследование конкурентов</b>  |                        |
| получение первичной информации  |                        |
| сбор ценовой информации   | сводная информация     |
| разработка и согласование выходной формы по конкурентам (25-50 пунктов анализа)   | форма анализа          |
| заполнение информацией  | заполненные формы      |
| обработка информации  |                        |
| занесение в компьютерную базу данных  | база данных            |
| создание сводного отчета по клиентам и прогнозам спроса   | отчет-методика         |
| <b>2. Анализ клиентов</b>   |                        |
| получение первичной информации  |                        |
| разработка формы анализа клиентов   | форма анализа          |
| разработка анкеты анализа неудовлетворенного спроса для опроса персонала, работающего с клиентами   | анкета                 |
| сбор анкет  | анкеты персонала       |
| обработка анкет   | отчет                  |
| разработка формы-характеристики крупных клиентов (20–30 параметров)   | форма анализа          |
| создание базы данных крупных клиентов   | база данных            |
| определение перспективных клиентов  | список                 |
| создание отчета   | отчет-методика         |
| <b>3. Анализ эффективности деятельности предприятия (экономический маркетинг)</b>   |                        |
| получение первоначальной информации   |                        |
| разработка механизма анализа эффективности  | алгоритм               |
| сбор информации об оборотах, сроках оборачиваемости и рентабельности подразделений и фирмы в целом  |                        |
| создание классификатора продукции   | классификатор          |
| структуризация и анализ затрат  |                        |
| сводный экономический анализ и создание отчета  | отчет-методика         |
| <b>4. Структурная постановка маркетинга</b>   |                        |
| подготовка форм для сбора внутренней информации, заполняемой сотрудниками подразделений фирмы, которые передаются для регулярного анализа в аналитический отдел | формы сбора информации |

Окончание таблицы 1.9

| 1  | 2                     |
|--|-----------------------|
| разработка и согласование форм регулярной подачи информации из службы маркетинга для руководства фирмы и всех подразделений  | формы отчетов         |
| адаптация маркетинговых мероприятий по анализу рынка и его перспектив; описание методик регулярного анализа профиля потребителя, конкурентов, поставщиков и проведения маркетинговых мероприятий | методики исследований |
| разработка системы получения обратной связи от клиентов  | методика              |
| создание структуры службы маркетинга, штатных расписаний основных сотрудников  | штатное расписание    |
| создание ориентировочного плана и бюджета маркетинговых и рекламных мероприятий  | план-бюджет           |
| разработка методики анализа эффективности рекламы  | методика              |

Таблица 1.10 – План работ по созданию эффективных служб маркетинга и сбыта (этап внедрения)

| Мероприятия   | Ответственный                           |
|---|---|
| 1   | 2                                       |
| <b>1. Общие вопросы</b>   |   |
| доработка штатной структуры и должностных обязанностей  | директор                                |
| решение кадровых вопросов   | директор                                |
| проведение экспресс-обучения сотрудников службы маркетинга и сбыта  | директор                                |
| внедрение системы потоков маркетинговой информации на предприятии   | директор                                |
| определение стратегии и целей предприятия и позиционирования на рынке, закрепление этого в нормативных документах | директор, начальник отдела маркетинга   |
| <b>2. Система управления ассортиментом</b>  |   |
| документальное принятие справочника продукции фирмы   | начальник отдела маркетинга             |
| создание системы управления ассортиментом, заполнение информацией   | начальник отдела маркетинга             |
| создание системы управления себестоимостью  | начальник отдела маркетинга             |
| <b>3. Аналитическая работа</b>  |   |
| проведение сквозного анализа на основе внутренней статистики и маркетинговой информации                           | директор, начальник                     |
| проведение анализа по оборудованию  | начальник отдела маркетинга             |
| тестирование методики анализа эффективности рекламы   | начальник отдела маркетинга             |
| внедрение механизма определения финансово-экономических результатов деятельности предприятия                      | начальник планово-экономического отдела |
| анализ сроков оборачиваемости по проектам и типам оборудования  | начальник отдела маркетинга             |

Окончание таблицы 1.10

| 1  | 2   |
|--|---|
| структуризация затрат по типам и подразделениям  | начальник планово-экономического отдела           |
| внедрение методики расчета коэффициентов эффективности деятельности фирмы                              | начальник планово-экономического отдела           |
| разработка алгоритмов ценообразования и оптовых скидок   | директор, начальник планово-экономического отдела |
| бизнес-планирование деятельности фирмы и подразделений   | директор, начальник планово-экономического отдела |
| внедрение механизма экономического анализа эффективности; анализ основных продуктов предприятия        | начальник планово-экономического отдела           |
| создание сводного отчета по экономическо-финансовой деятельности фирмы (в целом и по подразделениям)   | директор, начальник планово-экономического отдела |
| разработка нормативов для подразделений фирмы (по срокам и затратам)                                   | начальник планово-экономического отдела           |
| определение экспертных коэффициентов оборота по основным фондам и материальным активам                 | начальник планово-экономического отдела           |
| <b>4. Маркетинговая деятельность</b>   |   |
| проведение анализа емкости рынка и его перспектив  | начальник отдела маркетинга                       |
| проведение анализа регионов (конкуренты и клиенты), определение наиболее перспективных                 | начальник отдела маркетинга                       |
| создание базы данных по клиентам предприятия   | начальник отдела маркетинга                       |
| апробация механизма анкетирования клиентов предприятия   | начальник отдела маркетинга                       |
| создание базы данных по потенциальным клиентам предприятия   | начальник отдела маркетинга                       |
| апробация методики анкетирования сбытового персонала для снятия результатов обратной связи с клиентами | начальник отдела маркетинга                       |
| апробация методики анкетирования сбытового персонала по выявлению неудовлетворенного спроса            | начальник отдела маркетинга                       |
| апробация методики социологических исследований психологического климата                               | директор  |
| сбор информации о поставщиках  | начальник отдела маркетинга                       |

В результате реализации данных мероприятий предприятие получает возможность проведения маркетинговой политики, основанной на следующих принципах:

- организация на предприятии регулярной и мобильной службы маркетинга;
- подразделение внешней маркетинговой деятельности на четыре блока: стратегический маркетинг, текущие плановые мероприятия, маркетинговые исследования по заказу подразделений предприятия и активное продвижение продукции в рамках сбытовой политики;
- закрепление за службой маркетинга предприятия оперативного наблюдения за исполнением сбытовой политики и разработкой предложений по корректировке сбытовой политики.

Важными условиями обеспечения разработки и реализации маркетинговой политики, адекватной рыночной ситуации, являются переориентация предприятия на подчинение производства сбыту и маркетингу, использование инструментов клиенто-ориентированной психологии на предприятии; формирование подразделения, которое будет управлять сбором и анализом информации, готовить ее для принятия решений и проводить мероприятия по активному маркетингу.

Первоочередными мероприятиями по обеспечению эффективной работы службы маркетинга являются:

1. Определение профиля потребителя, составление базы данных по постоянным клиентам предприятия.
2. Анализ процесса продаж и определение критических стадий (поиск контактов или доведение информации до клиентов, инициирование интереса, определение потребностей клиента, подготовка предложения, получение оплаты), которые требуют совершенствования.
3. Составление базы данных по конкурентам с их количественным и качественным описанием.
4. Составление базы данных по поставщикам сырья и комплектующих.
5. Определение тенденций развития рынков продукции предприятия.
6. Формирование клиентской и ассортиментной политики, политики ценообразования и конкурентной борьбы.
7. Составление плана-графика мероприятий по продвижению предприятия и его товаров на рынок [39].

Для выполнения указанных первоочередных мероприятий целесообразно набирать специально для маркетинга сотрудников со стороны. При необходимости возможно привлечение грамотного организатора маркетинговых мероприятий, если такого специалиста нет на предприятии. Для эффективного маркетинга наиболее важен опыт работы на рынке, который специалистам со стороны необходимо будет долго приобретать. Сотрудники предприятия после получения соответствующих технологий сбора, обработки, представления данных по рынку и воздействия на рынок сами могут успешно применять их на практике, уже самостоятельно совершенствуясь и обучаясь. Информацию по сырью, например, целесообразно собирать в рамках отдела снабжения. Информацию по технологическим процессам

следует собирать в конструкторских или производственных службах предприятия. Информацию о рынке готовой продукции необходимо собирать в рамках отдела сбыта. Важно, чтобы вся эта информация собиралась в одном аналитическом центре и вся в совокупности воздействовала бы на процесс разработки и реализации маркетинговой политики предприятия.

Разработка и реализация маркетинговой политики с учетом рыночной ситуации, четкое и продуманное выполнение маркетинговыми и сбытовыми службами промышленных предприятий своих функций усиливают стимулы к производству, способствуют решению проблем сбыта, укреплению хозяйственных связей, межрегиональной интеграции потребительского рынка и обеспечению устойчивых рыночных позиций предприятия.

### **1.9 Значение и методические приемы маркетингового аудита**

В связи с тем, что маркетинг в Республике Беларусь в настоящее время находится еще в стадии становления и роста и, следовательно, многие категории и понятия еще не закрепились, не апробированы практикой и научным сообществом, многие руководители отечественных предприятий сталкиваются с недостаточной подготовкой и отсутствием опыта в обоснованных подходах к применению комплекса маркетинга и принятию управленческих решений в данной области. Возможным способом наполнения конкретным научным содержанием прикладных маркетинговых действий является проведение маркетингового аудита, который на сегодняшний день является инновацией для многих белорусских предприятий.

Процесс аудита часто ассоциируется с финансовой стороной производственно-хозяйственной деятельности и осуществляется в соответствии с определенными стандартами, которые хорошо документированы и легко понимаемы. Маркетинг предприятия, хотя и является более сложным процессом и в значительной степени основан на суждениях руководителей и специалистов, а не на жестких правилах, в действительности может быть подвергнут жесткой аудиторской проверке.

Маркетинговый аудит относится к одной из базовых функций маркетингового процесса и требует огромного масштаба и объема аналитических исследований. Это наиболее всеобъемлющий вид маркетингового контроля, объектом ревизии которого являются практически все стороны маркетингового процесса.

Возрастающая динамичность рыночной среды все настоятельнее требует наличия у любой организации эффективного инструментария, чтобы с определенной периодичностью критически оценивать как степень эффективности отдельных элементов комплекса маркетинга, так и обладающего возможностями по проведению аудита маркетинговой стратегии. Поэтому предприятию целесообразно периодически осуществлять критическую оценку маркетинговой деятельности в целом.

Осуществление мониторинга текущей деятельности предприятия, который обеспечивают контроль годовых планов и контроль прибыльности, рассматриваемые в рамках маркетингового контроля, не может быть аль-

тернативой маркетинговому аудиту. Дело в том, что в данном случае остаются без анализа и оценки стратегические перспективы предприятия [96].

Таким образом, под маркетинговым аудитом понимается проектная форма проведения стратегического анализа – комплексная независимая оценка внутренней и внешней среды предприятия и выработка рекомендаций по приведению состояния и предложений предприятия в соответствие с условиями и требованиями внешней среды. В силу своей структурированности маркетинговый аудит может быть разделен на две части: аудит компании и аудит внешней среды, в рамках которого, в свою очередь, выделяют отраслевой аудит.

Проектная форма маркетингового аудита обусловлена наличием четко обозначенных целей, временем исполнения и бюджетом. Комплексность предполагает охват всех областей деятельности предприятия с единой позиции зрения – маркетингового подхода к организации деятельности. Независимость оценок, получаемых в ходе аудита, является необходимым условием получения объективной картины степени соответствия состояния предприятия условиям и требованиям внешней среды.

Отличительным свойством маркетингового аудита является его позиционирование как бы внешний (надсистемный) взгляд на предприятие и его среду, что позволяет объективно сопоставить и учесть при разработке стратегических планов потенциал предприятия, условия внешней среды и устремления собственников.

Таким образом, маркетинговый аудит направлен на повышение эффективности деятельности предприятия в целом в долгосрочной перспективе.

Грамотно проведенный маркетинговый аудит позволяет:

- проанализировать прошлую и текущую деятельность предприятия в сфере маркетинга;
- сравнить полученные данные о маркетинговой деятельности предприятия с подходом конкурентов к маркетингу (в этом плане для маркетингового аудита применимы технологии бенчмаркинга, в частности – операционного бенчмаркинга);
- разработать адекватные предложения по совершенствованию, новационному изменению функций, комплекса процедур маркетинга, чтобы ответить на новые требования в условиях конкурентной ситуации;
- разработать рекомендации по повышению эффективности работы службы маркетинга на предприятии, в том числе организационно-методические основы ее функционирования;
- оценить эффективность действующего персонала службы маркетинга, принять кадровые решения, определить качественные и количественные потребности персонала.

Кроме того, маркетинговый аудит помогает выявить нечеткие или несоответствующие цели и задачи маркетинга, неподходящие стратегии, несоответствующий уровень затрат на маркетинг, необходимость совершенствования организации маркетинга, необходимость улучшения систем маркетинговой информации, планирования и контроля.

Маркетинговый аудит позволяет сделать вывод о том, какие функции маркетинга выполняются на предприятии и насколько эффективно. В слу-



чае обнаружения эффективного выполнения функций маркетинга система не потребует кардинальных управленческих изменений, в случае обнаружения элементов неэффективного выполнения функций маркетинга может возникнуть необходимость разработки нормативной модели, сочетающей как элементы сложившейся системы, так и новые формы взаимодействия подразделений по реализации маркетинга.

Таким образом, концепция маркетингового аудита направлена на повышение эффективности работы служб маркетинга, а ее использование способствует достижению долгосрочного экономического успеха.

Интерес руководителей отечественных предприятий к данной концепции был обусловлен рядом предпосылок:

1. В связи с повышением нестабильности и неопределенности внешней и внутренней среды выдвигаются дополнительные требования к системе управления предприятием:

- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
- необходимость в непрерывном наблюдении за изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде предприятия;
- необходимость продуманной и скоординированной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций.

2. Возникновение потребности практики в комплексной методической и инструментальной базе для поддержания основных функций менеджмента.

3. Рост объема информации и значимости информационного обеспечения текущих (оперативных) и стратегических (перспективных) решений при недостатке релевантной информации требует формирования специальной системы и информационного обеспечения управления.

Наличие указанных предпосылок несколько усложняет функционирование организационно-хозяйственного механизма коммерческих организаций и вместе с тем благодаря применению маркетингового аудита позволяет поднять эффективность управления предприятием на качественно новый уровень.

Непременным условием грамотного маркетингового аудита является сочетание интеллекта, опыта специалистов и соответствующего методического аппарата. Методической основой здесь может выступать множество методик и приемов маркетинга, которые могут быть использованы непосредственно или быть дополнены и изменены в соответствии с особенностями решаемой задачи.

В таких обстоятельствах целесообразно привлекать внешние интеллектуальные ресурсы – консультантов, имеющих необходимый опыт и обладающих соответствующим методическим инструментарием. Это также позволяет существенно снизить степень субъективизма при принятии управленческих решений и повысить доверие к самому процессу маркетингового аудита.

Концептуальный, творческий характер процесса маркетингового аудита требует от консультантов адаптации имеющихся моделей и методик, методов получения и обработки информации практически для каждого конкретного случая. В силу этого выдвигаются дополнительные требования к методологии разработки соответствующих инструментов [96].

Методы консультирования в данном случае могут быть различными. Наиболее известны и применяемы три метода консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

Экспертное консультирование – пассивная форма консалтинга. Здесь консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Предприятие при этом только обеспечивает консультанта необходимой информацией.

При процессном консультировании консультанты на всех этапах активно взаимодействуют с предприятием, побуждая руководство высказывать свои идеи, предложения. Консультанты вместе с руководством предприятия-клиента анализируют проблемы и разрабатывают предложения.

При обучающем консультировании главная задача специалистов-консультантов – подготовить почву для возникновения идей, выработки решений. С этой целью они читают на предприятиях лекции, проводят семинары, разрабатывают для предприятия-клиента учебные пособия, предоставляя тем самым всю необходимую теоретическую и практическую информацию. На практике данные методы консультирования, как правило, применяются в комплексе.

Отечественная промышленность в настоящее время делает первые шаги в практическом применении маркетингового аудита. Между тем за рубежом уже накоплен немалый опыт практического применения маркетингового аудита, и на его основе в управлении достигаются высокие результаты. Благодаря маркетинговому аудиту обеспечивается целостная картина маркетинговой деятельности предприятия в прошлом, настоящем и будущем, что предполагает комплексный подход к выявлению и решению проблем, встающих перед промышленными предприятиями системы потребительской кооперации.

Методический аппарат маркетингового аудита представляет собой совокупность моделей и методик, а также соответствующих рекомендаций по их применению для решения конкретных задач.

Модель выражает образ объекта исследования, формирование и изучение свойств которого ведутся в целях получения информации о самом объекте.

Методика представляет собой выбранную совокупность методов, приемов, операций, средств, более элементарных методик, применяемых в определенной логической последовательности для решения конкретной задачи или проблемы. Методический аппарат создается с учетом определенных ограничений и допущений, описание которых обычно содержится в рекомендациях по его применению.

В практике маркетингового аудита выделяется часть задач, которые решаются с использованием относительно стандартных алгоритмов и методов. Однако возможность «конвейерного» внедрения подобных разработок

появляется редко – условия задач слишком специфичны. Значительно чаще возникают ситуации, в которых требуется адаптация (модификация) существующих алгоритмов и методов. Кроме того, возникают уникальные задачи, требующие особого подхода и разработки новых элементов методического аппарата.

Набор методических приемов маркетингового аудита определяется его объектами. Объекты маркетингового аудита находятся как во внешней, рыночной, так и внутрифирменной среде. Естественно, что рассмотреть все факторы маркетинговой среды фирмы, влияющие на ее рыночную позицию, а также комплекс возможных методик их анализа, не представляется возможным, поэтому приходится ограничиваться набором наиболее значимых из них [96].

На наш взгляд, приоритетное значение среди объектов маркетингового аудита имеют объекты внутрифирменной среды, поскольку, эффективность системы управления предприятием в большей степени определяет успех предприятия, чем факторы внешней среды (соотношение составляет 70% и 30% соответственно).

Однако получение информации о состоянии внутрифирменной среды фирмы, как ни странно, часто является более сложным делом, чем ее внешней среды. Руководители функциональных подразделений очень неохотно выдают информацию сверх обязательной отчетности, подозревая в запросе попытку дополнительного контроля над своей деятельностью.

Наиболее важные объекты внутрифирменного анализа в ходе маркетингового аудита представляется возможным сгруппировать в соответствии с функциями процесса управления маркетинговой деятельностью предприятия: информационное обеспечение, планирование, организация и контроль.

*Аудит информационного обеспечения управленческих решений в сфере маркетинга*

В рамках данного направления весьма тщательно анализируется состояние системы маркетинговой информации. Ведь маркетинг – по существу, информационный процесс, и главным его инструментом является система маркетинговой информации, которая встраивается в информационную систему предприятия и служит для доставки информации о рынке на места принятия решений. Создание и поддержание маркетинговой информационной системы на предприятии – важная задача информационно-аналитического обеспечения в целом. Следует отметить, что организация и совершенствование маркетинга на предприятии должны начинаться с решения именно этой задачи.

Качество управленческих решений, помимо квалификации менеджера, во многом зависит от полноты и достоверности маркетинговой информации, имеющейся в распоряжении менеджера в процессе принятия решения. Под маркетинговой информацией здесь и в дальнейшем будем понимать информацию о маркетинговой среде и маркетинговой деятельности предприятия, которая используется или может быть использована для принятия соответствующих решений на различных уровнях управления, включая стратегический.

Для проведения аудита информационной системы могут использоваться представленные ниже методики.

Методика оценки стратегической маркетинговой информации предназначена для анализа процесса поступления и обработки информации, включая:

- выявление информационных потребностей подразделений (построение информационных профилей);
- оценку полноты информации о продукте и его качестве, об ассортименте, о ценах, себестоимости, потребителях, платежеспособном спросе, конкурентах, доле рынка предприятия, репутации (имидже) предприятия, каналах распространения, поставщиках и т.п.;
- оценку организации и ведения маркетинговых баз данных.

Методика оценки методов получения информации и исследований включает:

- определение целей проводимых исследований и проверку согласованности с целями и стратегиями предприятия;
- оценку возможности достижения целей исследования применяемыми методами;
- оценку качества применения выбранных методов;
- оценку подготовки информации (качества анализа, интерпретации, представления);
- исследование практики применения полученной информации.

Методики оценки качества информационного взаимодействия подразделений предприятия предназначены:

- для оценки полноты и качества информационного обмена и степени удовлетворенности поступающей информацией;
- для выявления информационных фильтров.

Методики анализа автоматизации и компьютеризации информационно-аналитической работы на предприятии применяются при:

- исследовании использования на предприятии современных программных продуктов в области маркетинга;
- оценке уровня автоматизации и компьютеризации информационно-аналитической работы специалистов маркетингового подразделения;
- определении основных направлений и средств использования сети «Интернет» в маркетинговой деятельности предприятия;
- выявлении и исследовании возможных причин, препятствующих использованию сети «Интернет», а также намерений использовать сеть в будущем;
- исследовании генерации интернет-услуг, которыми пользуется предприятие при реализации маркетинговых задач и пр. оценке этих услуг [96].

Анализ автоматизации и компьютеризации информационно-аналитической работы с позиций поставленных задач предполагает проведение анкетного опроса. Приблизительный перечень вопросов для исследования отношения предприятия к использованию сети «Интернет» и интернет-услуг для реализации маркетинговых задач представлен в анкете А.1 (приложение А).

Комплексная методика определения эффективности функционирования маркетинговой информационной системы (МИС) позволяет провести оценку эффективности МИС по трем составляющим: оценка эффективности создания, эффективности анализа и эффективности распространения маркетинговой информации. Использование данной методики предполагает проведение анкетного опроса специалистов высшего и среднего звена, занимающихся вопросами маркетинга на предприятии и хорошо знающих текущую маркетинговую ситуацию на рынке выпускаемой продукции.

Анкета для проведения опроса представлена в приложении А.

Для более обоснованного вывода эффективности информационного обеспечения маркетинговых решений определяется важность каждой составляющей маркетинговой информационной системы и рассчитывается показатель эффективности информационного обеспечения маркетинговой деятельности. На основе величины данного показателя определяется уровень развития информационного обеспечения маркетинговой деятельности предприятия по следующей шкале:

▸ 0–2,0 балла: система информационного обеспечения маркетинговых решений на предприятии имеет случайный фрагментарный характер, самый низкий уровень;

▸ 2,1–3,0 балла: предприятие со слабой системой развития информационного обеспечения маркетинговых решений. Руководству следует пересмотреть свое отношение к роли информационного обеспечения в принятии эффективных управленческих решений;

▸ 3,1–4,0 балла: средний уровень развития системы информационного обеспечения маркетингового управления. Однако следует глубже изучить аспекты, мешающие его прогрессивному развитию. Возможно, они кроются в антимакетинговом поведении некоторых управленцев;

▸ 4,1–5,0 балла: предприятие имеет развитую маркетинговую информационную систему. Специалисты предприятия осознают всю важность информационного обеспечения маркетинга.

#### *Аудит функции планирования на предприятии*

Наличие грамотной стратегии является несомненным конкурентным преимуществом предприятия. Напомним, что под конкурентным преимуществом понимается тот аспект деятельности предприятия, в котором оно явно превосходит своих конкурентов. Нескоро еще наступит время, когда функция стратегического планирования из конкурентного преимущества превратится в обязательное условие для выживания предприятия на рынке.

Поэтому первый вопрос, который задается в этом разделе руководству предприятия, – «Есть ли у предприятия стратегия?». Приходится задавать такой вопрос, потому что при ответе «Есть» подразумевается наличие документа, утвержденного, согласованного и применяемого. А если стратегия существует только в сознании высшего руководителя – это не стратегия, а только мысли о стратегии, поскольку стратегии разрабатывают высшие руководители, а реализуют рядовые сотрудники, которые часто скептически относятся к стратегическим изыскам высшего руководства, тем более не изложенным в документах.

Аудит организации стратегического планирования начинается с оценки его системы, установленного порядка разработки стратегии на предприятии. Порядок устанавливается стандартом или положением, в крайнем случае – приказом. Далее оценивается качество имеющихся стратегий и качество их исполнения. Качество стратегии определяется ее продуманностью, адекватностью сложившейся рыночной ситуации, оптимальным распределением и достаточностью ресурсов, а главное – соответствием поставленным целям. Качество исполнения стратегии во многом обуславливается правильным распределением работ, квалификацией исполнителей, их личной заинтересованностью в достижении конечного результата. Последнее наиболее существенно, поскольку без личного интереса исполнителей любая самая замечательная стратегия останется только на бумаге.

Нередки случаи, когда тщательно разработанная стратегия не дает ожидаемого эффекта или вовсе оказывается бесполезной для предприятия. Причины этого кроются в «неготовности» предприятия, и прежде всего его менеджмента, к работе в условиях стратегического планирования. Состояние «неготовности» есть следствие целого ряда факторов: низкой квалификации исполнителей, эффекта «сопротивления изменениям», амбиций лиц, принимающих решения, и т.п.

Поэтому перед разработкой стратегии целесообразно в рамках маркетингового аудита оценить готовность предприятия к стратегическому планированию (его стратегичность). С этой целью может быть использована методика оценки готовности предприятия к работе по принципам стратегического планирования

Методика оценки готовности предприятия к стратегическому планированию основана на определении признаков, степень проявления которых, по мнению автора, характеризует стратегичность предприятия – готовность к использованию стратегического планирования и работе по маркетинговой стратегии.

Имеет смысл выделить основные и дополнительные признаки стратегичности предприятия. В число основных признаков могут быть включены:

- планирование деятельности осуществляется с учетом изменений, происходящих во внешней среде;
- в качестве первоначального этапа выработки программы действий и стратегии рассматривается оценка рынка, а не внутренние возможности и ресурсы.

При отсутствии хотя бы одного из двух основных признаков стратегичности необходимо признать, что предприятие не готово к стратегическому планированию.

Существуют также дополнительные признаки стратегичности предприятия, которые и составляют основу методики оценки готовности предприятия к работе по принципам стратегического планирования. В качестве таких признаков могут рассматриваться:

- наличие у собственников предприятия четко согласованного представления о том, чего бы они хотели добиться;
- документально оформленные цели предприятия;

- наличие механизма своевременной индикации проблем (отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации);
- проведение работы по повышению конкурентоспособности предприятия (наличие четкого и единого понимания конкурентных преимуществ и слабых сторон предприятия);
- адаптацию предприятия к открывающимся возможностям;
- организационное разделение стратегического и оперативного управления;
- ориентированность текущего управления на выполнение долгосрочных планов предприятия;
- наличие подразделений, осуществляющих внутреннее консультирование;
- привлечение сторонних консультантов для решения специфических задач;
- постоянное информирование персонала о долгосрочных целях и планах предприятия;
- высокий уровень корпоративной культуры;
- наличие на фирме полноценного эффективно работающего маркетингового подразделения [96].

Инструментом методики оценки готовности предприятия к стратегическому планированию может являться анкета А.2 (приложение А).

Определение степени проявления данных признаков в деятельности предприятия проводится экспертным методом. Данный метод является одним из наиболее распространенных методов экспертного оценивания. Экспертами могут быть менеджеры предприятия (при этом должна быть обеспечена анонимность результатов). Менеджер предлагает оценить степень проявления каждого признака в деятельности предприятия – выставить оценки, соответствующие степени проявления признака (5 – полностью проявляется, 2 – не проявляется). Баланс готовности предприятия определяется как средняя оценка всех признаков деятельности предприятия.

Для оценки готовности предприятия к стратегическому управлению разработана шкала, в которой выделены интервалы, позволяющие сделать выводы о низкой, умеренной, высокой или очень высокой оценке.

На основании проведенного оценивания дается заключение: если готовность предприятия оценивается как высокая, то можно приступать к выработке маркетинговой стратегии и стратегическому планированию, в противном случае сначала необходимо провести работу по подготовке предприятия к введению стратегического управления.

Методика выявления барьеров маркетингового планирования позволяет на предварительном этапе дифференцировать соответствующие негативные факторы. С этой целью может быть использован анкетный лист (приложение А, анкета А.3), в котором представлены определенные утверждения, распределенные по 5 основным барьерам маркетингового планирования:

- *когнитивные* – незнание теории маркетингового планирования;
- *ресурсные* – недостаточное выделение ресурсов на маркетинговое планирование;
- *структурные* – отсутствие плана и организации планирования, отсутствие эффективно работающей информационной системы;

▸ *корпоративные* – корпоративная культура не приемлет стратегического подхода в управлении;

▸ *поведенческие* – лидеры боятся стратегических нововведений.

Методика выявления барьеров стратегического планирования позволяет на предварительном этапе в процессе маркетингового аудита дифференцировать соответствующие негативные факторы, чтобы затем их учитывать при планировании и проведении изменений.

Респондентам предлагается оценить данные утверждения по 5-балльной шкале (5 – абсолютно согласен с утверждением, 1 – категорически не согласен). Всего по каждому барьеру дано по 10 утверждений. При количестве набранных очков менее 30 следует серьезно задуматься о методах улучшения ситуации на предприятии.

Методика аудита маркетингового потенциала предприятия ориентирована на оценку готовности подразделения маркетинга дать руководству исчерпывающую информацию о степени готовности к решению новой задачи, о проведении необходимых мероприятий и затратах. Концепция потенциала предприятия – это инструмент стратегического планирования развития. Порядок установления маркетингового потенциала определяется инновационным проектом, фазами жизненного цикла изделия, срочностью решения, имеющейся информацией. Инновационные проекты многообразны: новая разработка, новая продукция, новая технология, новый рынок, новая услуга в сфере потребления, диверсификация, конверсия, слияние и поглощение, новая структура, новые методы управления и другие. Везде готовность маркетинговой службы должна быть соответственной.

Потенциал маркетинга может рассматриваться как функция потенциала аналитического уровня, потенциала производственного уровня и потенциала коммуникативного уровня. С учетом отдельных разделов маркетинга данное соотношение может быть определено в виде формулы:

$$П = f (Пм, Пи, Пв, Пт, Пц, Пс, Пл, Пр, Пк, По), \quad (1.40)$$

где Пм – потенциал маркетинговых исследований;

Пи – потенциал маркетинговой информационной системы;

Пв – потенциал сегментации (выбора) целевого рынка;

Пт – потенциал товарной политики предприятия;

Пц – потенциал процесса ценообразования;

Пс – потенциал сбытовой политики предприятия;

Пл – потенциал персональных (личных) продаж;

Пр – потенциал рекламной деятельности предприятия;

Пк – потенциал стимулирования сбыта продукции;

По – потенциал формирования связей с общественностью.

Использование концепции маркетингового потенциала предприятия позволяет представить результаты маркетингового аудита в количественном виде путем расчета интегрального показателя маркетинга предприятия [67, с. 309].

*Аудит функции организации процесса управления маркетингом*

В данном разделе рассматривается прежде всего организационная структура предприятия. Она формируется в соответствии с выбранной стра-



тегией и представляет собой иерархию отдельных уровней управления и коммуникации между различными линейными и функциональными подразделениями, по которым циркулирует необходимая информация. Главная функция организационной структуры – поддержание работоспособности и обеспечение развития предприятия посредством контроля и координации деятельности входящих в нее элементов. Организационная структура должна рассматриваться как средство достижения целей и реализации стратегии фирмы. Следовательно, только после установления целей и разработки стратегии появляется возможность осознанного построения или изменения структуры предприятия.

Большое внимание уделяется также организационной структуре и подчиненности подразделения маркетинга. Структура службы маркетинга должна соответствовать специфике рынка и продукта фирмы. Подчиненность службы маркетинга должна обеспечивать ее тесное взаимодействие с подразделениями коммерческого блока, прежде всего с отделом сбыта, потому что именно сбыт, как правило, является наиболее сложной задачей предприятия на конкурентном рынке и поэтому нуждается в усиленной маркетинговой поддержке.

При оценке эффективности уровня менеджмента и персонала службы маркетинга как объектов маркетингового аудита обращается внимание в первую очередь на управленческую квалификацию руководителя, компетенцию персонала, численность работников подразделения маркетинга, количеству принятых на работу высококвалифицированных известных маркетологов, средний возраст коллектива и т.д.

Еще один объект в данном разделе – управленческий климат, который характеризует качество среднего менеджмента, систему взаимоотношений средних и высших менеджеров. Он определяется силой «сопротивления» среднего менеджмента указаниям высшего руководства. Чем меньше «сопротивление» среднего менеджмента – тем лучше управленческий климат. «Сопротивление» среднего менеджмента выражается в интуитивном неприятии приказов высших менеджеров и выталкивании наверх оперативных вопросов. Часто эффект «сопротивления» среднего менеджмента возникает как следствие большого информационного разрыва между высшим и средним менеджментом. Свой негативный вклад вносит также несовершенная система мотивации среднего менеджмента, которая в рамках аудита функции организации процесса управления маркетингом также может рассматриваться в качестве возможного объекта.

Особое значение среди объектов маркетингового аудита имеет корпоративная культура. Под корпоративной культурой понимаются позиции, точки зрения и манера поведения персонала, в которых воплощаются его основные ценности (благополучие, развитие, карьера, коллективизм и пр.).

Для маркетингового аудита указанных объектов используется соответствующий методический аппарат.

Методики оценки управленческого климата и оргструктуры предприятия позволяют выявить степень соответствия рыночным условиям свойственного предприятию типа организационного потенциала. Вводятся 5 типов организационного потенциала: традиционный (консервативный стиль мыш-

ления), производственный (ориентация на рост производства и экономию на масштабах), маркетинговый (ориентация на рыночную конъюнктуру), стратегический (ориентация на адаптивность в достижении долгосрочных целей) и гибкий (ориентация на поиск новых технологий и продуктов).

Приведем критерии оценки организационной структуры:

- способы решения проблемы;
- процедура решения проблемы;
- система управления;
- организационная структура;
- основания для стимулирования;
- определение работы;
- исходные данные для принятия решения;
- наиболее важная функция;
- потенциал для управления.

В процессе маркетингового аудита организационной структуры на ее соответствие концепции маркетинга могут использоваться балльные методы оценки. Вывод о соответствии/несоответствии оргструктуры концепции маркетинга можно сделать путем выставления экспертами баллов по определенным критериям. Возможный перечень критериев соответствия организационной структуры концепции маркетинга представлен в приложении А (анкета А.4).

В качестве критериев оценки управленческого климата предприятия рассматриваются следующие критерии:

- отношение к переменам;
- готовность к риску;
- временная перспектива принятия решений;
- ориентация в принятии решений;
- отношение к рынку;
- модель успеха;
- факторы, побуждающие к изменениям;
- инициатива;
- структура полномочий;
- отношение к возложенной ответственности.

Выявленное несоответствие указанных показателей требованиям, обусловленным спецификой хозяйственной деятельности в отрасли, позволяет разработать корректирующие мероприятия.

*Методика оценки уровня корпоративной культуры предприятия.* Для оценки уровня корпоративной культуры могут быть предложены следующие индикаторы:

- понятные, признанные всеми цели;
- зрелая управленческая философия;
- ясная организационная структура;
- четкое делегирование полномочий и ответственности;
- обширные управленческие ресурсы;
- четкое вознаграждение и поощрение;
- эффективный набор и селекция кадров;
- квалифицированное обучение;

- высокая заинтересованность;
- удачная коллективная работа;
- инновационная активность;
- индивидуальное развитие.

Оценка индикаторов и выяснение предложений респондентов может проводиться по результатам анкетного опроса. Полученные в ходе анкетного опроса результаты используются при подготовке мероприятий по повышению уровня корпоративной культуры.

*Методика оценки полезности функциональных подразделений и их рыночной ориентации.* Любому предприятию присущ характерный для его вида деятельности набор определенных общих функций, которые обычно возлагаются на отдельные подразделения. Рациональность и сбалансированность такого набора функций во многом определяет эффективность работы предприятия. Данная методика позволяет оценить степень соответствия организационной структуры набору функций, необходимых для деятельности, качество взаимодействия между подразделениями (как по вертикали, так и по горизонтали), а также эффективность руководства подразделениями по следующим показателям:

- важность подразделения (соответствующая важности исполняемой функции, полезность для предприятия);
- качество работы подразделения (эффективность и полнота решения возложенных на подразделение задач);
- эффективность руководителя подразделения (качество управления подразделением конкретным руководителем);
- качество взаимодействия с подразделением (конструктивность, необходимая информационная прозрачность, наличие организационных конфликтов между отделом маркетинга и другими отделами предприятия);
- соответствие подразделения концепции маркетинга

Методика оценки уровня менеджмента позволяет оценить основные показатели качества управления, к которым можно отнести, например:

- общий уровень менеджмента на предприятии;
- руководство предприятия;
- структуру управления предприятия;
- совершенствование структуры управления;
- делегирование полномочий;
- привлечение внешних консультантов;
- уровень планирования финансово-экономической деятельности;
- наличие стратегической программы деятельности предприятия;
- разработку рыночных стратегий по каждому бизнес-направлению;
- делопроизводство на предприятии;
- повышение управленческой квалификации менеджеров;
- уровень исполнительской дисциплины и т.д.

Для оценки указанных показателей качества управления представляется возможным проведение анкетного опроса менеджеров организации. Результаты оценивания позволяют выявить главные направления качества менеджмента по тем показателям, по которым выявлены недостатки

Методика оценки эффективности персонала позволяет провести аудит оптимальности кадрового подбора сотрудников, которая оценивается по следующим показателям:

- необходимость должности в организационной структуре фирмы (по важности решаемых задач);
- полезность сотрудника для предприятия (оценка личных деловых и профессиональных качеств);
- коммуникативность сотрудника (контактность, способность воспринимать и передавать деловую информацию);
- компетентность руководителя (организаторские навыки, умение поддерживать инициативу).

Методика позволяет быстро выявлять наиболее проблемные моменты в кадровой работе, оперативно провести на фирме экспресс-анализ, представить руководству наглядную картину состояния кадровых вопросов, а также предложить конкретные решения по каждой должностной единице и каждому сотруднику.

При проведении экспресс-анализа составляется список должностей (с указанием соответствующих подразделений) и сотрудников, их занимающих (с указанием возраста, стажа работы, образования и т.д.).

Оценивание полезности персонала проводится с применением анонимного опроса высших менеджеров фирмы, которым предлагается оценить по балльным шкалам следующие характеристики:

- полезность должности: 2 балла – не нужна; 3 – малополезна; 4 – в целом нужна; 5 – бесспорно, нужна;
- ценность сотрудника: 2 балла – бесполезен; 3 – малополезен; 4 – в целом полезен; 5 – весьма полезен;
- коммуникативность сотрудника: 2 балла – очень низкая; 3 – средняя; 4 – умеренная; 5 – высокая.

Полученные результаты обрабатываются статистическим методом и представляются в виде таблицы 1.11.

Таблица 1.11 – Результаты оценки полезности персонала

| Исполнитель | Должность | Экспертная оценка    |                     | Решение по данной должности | Рекомендации по должности | Рекомендации по сотруднику |
|-------------|-----------|----------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|
|             |           | полезности должности | ценности сотрудника |                             |                           |                            |
|             |           |                      |                     |                             |                           |                            |

Общие рекомендации по сотрудникам заключаются, например, в следующем:

- повышение квалификации (для «в целом полезных сотрудников») предполагает совершенствование профессиональных качеств сотрудника путем направления его на соответствующие курсы, семинары;
- принятие решения об оптимальном использовании предполагает выявление особых качеств сотрудников и подбор для него такой должности, в рамках которой он мог бы быть наиболее полезен для фирмы;
- постановка на контроль (для «малополезных сотрудников») предполагает особое внимание к выполнению этими сотрудниками своих должностных обязанностей (например, испытательный срок, повышение уровня

отчетности за проделанную работу и т.д.) с последующим принятием решения по итогам контрольного периода;

▸ материальное стимулирование является простым и действенным способом повышения заинтересованности любого сотрудника в эффективном с позиции целей фирмы выполнении своих обязанностей.

Результаты анализа информации, полученной с помощью предлагаемой методики, могут быть непосредственно использованы при формировании как кадровой политики фирмы, так и плана частных мероприятий по оптимизации организационной структуры. Оперативность проведения исследования и наглядность результатов позволяют достаточно быстро наметить пути кадровых и структурных преобразований в целях повышения эффективности работы и конкурентоспособности фирмы [96].

При проведении маркетингового аудита представляется необходимым также оценка мотивации работы. С этой целью могут использоваться методики выявления мотивации работников. В целом, принцип эффективного стимулирования работников предприятия аналогичен основному принципу маркетинга «Найти потребность и удовлетворить ее». Принцип стимулирования: «Выявите потребности ваших работников и попытайтесь удовлетворить их» (конечно, насколько это возможно и целесообразно в рамках вашей организации). Если работник в виде вознаграждения получает именно то, что позволяет удовлетворить его насущную потребность, его признательность организации, преданность и желание работать лучше окупят затраты на выявление потребности. Выявить же потребности работника можно методом анкетного опроса. Форма анкеты, которая включает перечень потребностей согласно теории А. Маслоу, приведена в приложении А (анкета А.5). Альтернативным подходом для аудита мотивации сотрудников могло бы стать применение анализа «важность–исполнение» в сочетании с теорией мотивации труда Ф. Герцберга.

Технология метода «важность–исполнение» состоит из трех взаимосвязанных этапов. На первом этапе разрабатывается перечень мотивационных атрибутов работы. На втором этапе разрабатывается анкета. Сначала работников просят оценить по 5-балльной шкале важность для них каждого из мотивационных атрибутов работы. Затем спрашивают, насколько они удовлетворены по каждому из тех же атрибутов. После проведения опроса средний балл по категориям «важность» и «исполнение» определяется по каждому из атрибутов.

Наиболее полный перечень мотивационных атрибутов работы был разработан группой ученых под руководством Ф. Герцберга. 16 атрибутов работы разработаны Ф. Герцбергом и приведены в приложении А (анкета А.6).

В основе данной методики лежит предположение, что существует две группы факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность персонала своим трудом (так называемые факторы мотивации, обозначенные в таблице буквой «М» и факторы гигиены). Факторы мотивации приводят к состоянию удовлетворенности своим трудом, в то время как факторы гигиены приводят только к состоянию отсутствия неудовлетворенности. Согласно теории, для того чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность своим трудом, менеджер должен обеспечить сначала наличие факторов гигиены

(состояние отсутствия неудовлетворенности), а затем обеспечить наличие факторов мотивации (состояние удовлетворенности). Практическая направленность теории состоит в том, что манипуляция атрибутами труда позволяет влиять на удовлетворенность персонала своим трудом. Такая направленность делает теорию Ф. Герцберга привлекательной для применения в аудите внутреннего маркетинга.

Для оценки факторов отношения работников к труду целесообразно использовать анкетный опрос. Предлагаемая форма для сбора данных представлена в приложении А (анкета А.7).

Реализация функции контроля процесса управления маркетингом в рамках маркетингового аудита. Одним из этапов маркетингового аудита является определение основных точек и методов контроля и тех показателей, которые позволяют сделать вывод о состоянии предприятия. Комплексной характеристикой значимости управления маркетингом и, следовательно, важнейшим показателем его качества, который представляет интерес при проведении маркетингового аудита, выступает эффективность управления маркетингом.

Эффективность управления маркетингом как экономическая категория отражает роль управления маркетингом в повышении эффективности производства, целью которого является наиболее полное и всестороннее удовлетворение потребностей покупателей, а средствами – активизация маркетинговой деятельности. Совершенствование управления маркетингом в значительной мере зависит от обоснованных методов измерения эффективности управления.

В используемой системе контроля необходимо предусматривать измерение только тех параметров, которые находятся под контролем организации. Поощрение или наказание работников службы маркетинга не будет иметь практического смысла, если измеряемые параметры, хотя и влияют на общую эффективность предприятия, способны изменяться помимо воли и желания организации.

В качестве контролируемых могут рассматриваться показатели маркетинговой активности предприятия: эффективность рекламы; процент рекламаций в общем количестве готовой продукции; процент затрат на исследования; интенсивность оборачиваемости товарных запасов; доля возмещений и скидок в общем объеме продаж; количество заказов; число клиентов; отношение общего объема реализации продукции к числу работников; процент новых заказов в общем объеме; процент товаров в стадии роста и зрелости в общей номенклатуре товаров; доля готовой продукции на складе в общем товарообороте и т.д.

В таблице 1.12 представлены некоторые из показателей маркетинговой активности предприятия [49, с. 25].

Таблица 1.12 – Показатели маркетинговой активности предприятия

| Группы показателей маркетинговой | Примеры показателей | Источники информации о показателях |
|----------------------------------|---------------------|------------------------------------|
|----------------------------------|---------------------|------------------------------------|

| <b>активности</b>   |   |   |
|---|---|---|
| 1. Показатели активности исследования рынка                   | Доля затрат на маркетинговые исследования в общем объеме затрат на маркетинг  | Соответствующие статьи отчетности   |
| 2. Показатели активности ассортимента ассортиментной политики | Корреляция ассортимента продукции с эластичностью спроса.<br>Доля «растущих» и «зрелых» товаров в общем объеме товаров  | Расчетный показатель по данным аналитического учета.<br>Расчетный показатель (на основе БКГ-матрицы)  |
| 3. Показатели активности сбытовой деятельности                | Эффективность работы сбытового персонала.<br>Рентабельность каналов товародвижения  | Данные о числе контактов с потребителями о количестве проданных товаров, объеме продаж одного потребителя<br>Основы прибыльности канала к затратам (аналитический учет) |
| 4. Показатели активности коммуникационной деятельности        | Доля прироста продукции к затратам на рекламу.<br>Количество новых потребителей к общему количеству потребителей.<br>Прирост отдачи затрат на продвижение товара.<br>Рейтинг выставочной активности предприятия | Специальные расчеты (из данных аналитического и текущего учета)   |
| 5. Показатели прибыльности                                    | Показатели прибыли.<br>Показатели стабильности дохода.<br>Прибыльность по товарам и рынкам.   | Специальные расчеты (по данным аналитического и текущего учета)   |
| 6. Показатели активности стратегий                            | Доля рынка<br>Прирост доли продаж на новых рынках к общему объему продаж  | Специальные расчеты (по данным аналитического и текущего учета), анализ матриц  |

Как один из подходов к определению показателей маркетинговой активности можно рассматривать использование расчета показателей эффективности маркетинговой деятельности, представленных в таблице 1.13.

Представленные показатели отражают конечные результаты деятельности службы маркетинга и по своему виду являются количественными. Таким образом, к количественным показателям, требующим отражения в показателях эффективности, относятся объем продаж и выручки по товарам и ассортиментным группам, сезонам, группам потребителей, по местам продажи, рентабельность разных видов продукции, доля рынка, затраты на маркетинг [96].

Таблица 1.13 – Расчет показателей маркетинговой активности предприятия

| <b>Показатель</b>               | <b>Формула</b>     | <b>Тенденция изменения, ведущая к повышению деловой активности</b> |
|---------------------------------|--------------------|--|
| <b>1</b>                        | <b>2</b>           | <b>3</b>   |
| Часть общего объема реализации, | Объем реализации / | рост   |

|  |  |                          |
|--|--|--------------------------|
| приходящаяся на один заказ                               | Количество заказов                           |                          |
| Объем реализации, приходящийся на одного работника       | Объем реализации /<br>Количество работников  | рост                     |
| Средняя стоимость заказа на одного клиента               | Стоимость заказов /<br>Количество клиентов   | рост знаменателя формулы |
| Объем продукции на складе к объему реализации            | Объем на складе /<br>Объем реализации        | уменьшение               |
| Процент новых заказов в общем объеме имеющихся           | Новые заказы /<br>Имеющиеся заказы           | рост                     |
| Часть объема реализации, приходящаяся на одну рекламацию | Объем реализации /<br>Количество рекламаций  | уменьшение знаменателя   |
| Процент рекламаций в общем объеме реализации             | Общая сумма рекламаций /<br>Объем реализации | уменьшение               |
| Доля объема реализации, приходящаяся на одного сбытовика | Объем реализации /<br>Количество сбытовиков  | рост                     |
| Доля объема реализации, приходящаяся на одного клиента   | Объем реализации /<br>количество клиентов    | рост знаменателя формулы |

Для определения качества маркетинговой деятельности может также быть использован балльный метод, при котором маркетинговая проверка начинается с классификации всей маркетинговой деятельности по показателям (таблица 1.14).

Количество данных показателей может быть расширено или сокращено с учетом специфики деятельности каждого конкретного предприятия. При разработке перечня оценок для конкретного объекта необходимо учитывать, что подход должен быть «гибким», а представленные выше показатели для определения и контроля качества маркетинговой деятельности компании могут рассматриваться как ориентир, а не догма. По каждому из показателей компании выставляются очки от 0 до 100. Процедура постановки баллов основана на определении пяти уровней маркетинговой деятельности: критический (0–15 очков), вызывающий опасения (16–35 очков); средний (36–65 очков); удовлетворительный (66–85 очков) и отличный (86–100 очков).

Следующий шаг – определить, по какому из показателей, играющих для данного предприятия главную роль, оно должно добиться максимально высокого балла, какой менее важен и какой является незначительным. Оценивая каждый из показателей с позиции их важности для предприятия и данной области деятельности, мы получаем ответ на вопрос: какие маркетинговые мероприятия требуют срочного усовершенствования, а какие могут подождать. Далее составляется «календарь усовершенствования», где подробно описывается, в каком порядке должны проводиться мероприятия по улучшению работы отдела маркетинга и кто получает задачу провести в жизнь меры по устранению выявленных недостатков.



Таблица 1.14 – Показатели для определения качества маркетинговой деятельности компании

| Показатели   | Кол-во баллов |
|--|---------------|
| 1. Цели и стратегии маркетинга   |               |
| 2. Использование маркетинговых подходов в управлении                                   |               |
| 3. Целевая сегментация   |               |
| 4. Дифференциация и позиционирование   |               |
| 5. Управление ценообразованием   |               |
| 6. Управление продуктом  |               |
| 7. Управление рекламой   |               |
| 8. Связи с общественностью   |               |
| 9. Управление стимулированием сбыта  |               |
| 10. Прямой маркетинг   |               |
| 11. Маркетинг отношений  |               |
| 12. Обслуживание клиентов  |               |
| 13. Интегрированные маркетинговые коммуникации   |               |
| 14. Управление распределением / продукцией   |               |
| 15. Анализ клиентской базы и управление торговыми клиентами                            |               |
| 16. Разработка новых товаров   |               |
| 17. Система маркетинговых исследований   |               |
| 18. Управление маркетинговой информационной системой (автоматизация и компьютеризация) |               |
| 19. Реализация маркетинговых мероприятий   |               |
| 20. Организация маркетинга   |               |

В данном разделе выполнен обзор актуальных приемов, которые могут быть использованы для количественной и качественной оценки маркетинговой деятельности промышленных предприятий системы потребительской кооперации.

Следующий шаг – определить, по какому из показателей, играющих для данного предприятия главную роль, оно должно добиться максимально высокого балла, какой менее важен и какой является незначительным. Оценивая каждый из показателей с позиции их важности для предприятия и данной области деятельности, мы получаем ответ на вопрос: какие маркетинговые мероприятия требуют срочного усовершенствования, а какие могут подождать. Далее составляется «календарь усовершенствования», где подробно описывается, в каком порядке должны проводиться мероприятия по улучшению работы отдела маркетинга и кто получает задачу провести в жизнь меры по устранению выявленных недостатков.

В данном разделе выполнен обзор актуальных приемов, которые могут быть использованы для количественной и качественной оценки маркетинговой деятельности промышленных предприятий системы потребительской кооперации.

### **1.10 Методические подходы к оценке эффективности деятельности служб маркетинга**

Эффективность деятельности промышленных предприятий в значительной степени определяется функционированием маркетинговой системы. Работники этой системы непосредственно не создают продукции, но, осуществляя определенную организационную и коммерческую деятельность по производству товара, сохранению его качества, обеспечению товарной инфраструктуры, являются составной частью производственного персонала.

Система маркетинга чувствительна к спросу потребителей. Даже на незначительные изменения в спросе на товар, обусловленные его потребительскими качествами, гарантийностью, сервисными и другими аспектами, система мгновенно реагирует, адекватно перестраивается. Этому способствуют не только анализ маркетинговой деятельности конкурентов, поиски форм сотрудничества с ними, но и воспитание высококультурного, гармоничного, высоконравственного потребителя. Успех в этой области достигается благодаря высокому профессионализму маркетологов, которые хорошо понимают запросы потребителей, умеют четко прогнозировать диалектику спроса и его нюансы, знают возможности производства (дела), умеют обеспечить динамичность, гибкость и эластичность системы. Все эти аспекты организации маркетинга оцениваются количественно-качественными и качественными показателями.

Уровень организации системы определяется также обеспеченностью работников необходимыми организационными «инструментами»: типовыми, алгоэвристическими и эвристическими технологиями маркетинга, блок-схемами алгоритмов исследования рынка, определения спроса потребителей, выбора маркетинговой стратегии конкуренции и т.п.; сетевыми моделями, матрицами, графиками; технологами и процедурограммами; должностными функциональными моделями; маркетинговыми функциональными сетевыми матрицами; методическими указаниями, положениями; блок-схемами алгоритма определения причины неуспеха в бизнесе и многим другим. Названные «инструменты» позволяют осуществлять маркетинговую деятельность оперативно и на высоком профессиональном уровне.

Эффективность организационных форм, режимов, регламентов, нормативов определяется возможностью обеспечить экономичное, оптимальное, надежное и оперативное реагирование на диалектику спроса потребителей и конъюнктуру рынка. По каждому конкретному аспекту предприятия определяют уровень и качество их использования, эффектив-

ность применения, целесообразность реализации в перспективе, инновационные преобразования. При этом учитывают опыт конкурентов и партнеров на данном и других сегментах рынка, поскольку эта сторона дела нуждается в постоянной рационализации.

Организационно-функциональный уровень маркетингового цикла оценивают следующим образом: во-первых, сравнением фактического и рационального годовых, во-вторых, количеством использования типовых, авторских и эвристических технологий, блок-схем алгоритмов различных аспектов деятельности, программированных, формализованных, регламентированных, стандартизированных форм методов осуществления маркетинга, в-третьих, качеством организационно-функциональной матрицы, формализации, стандартизации и регламентации маркетинговой работы всех сотрудников.

Средство эффективности функционирования системы складывается из оценки следующих аспектов маркетинговой деятельности предприятия:

- решение маркетинговых проблем на рынке и в данном предприятии (организации);

- реализация технологии маркетинга;

- выполнение функций маркетинга;

- функционирование организационного механизма системы.

Все перечисленные аспекты на практике находят свое воплощение в маркетинговых решениях. Именно качество и эффективность маркетинговых решений определяют, как выполняются функции маркетинга или, другими словами, эффективность функционирования системы в целом.

Понятие «эффективность» означает результативность, с ним можно встретиться во всех областях жизни и деятельности. Экономическая эффективность отражает получение больших результатов при фиксированных затратах или снижение затрат для получения запланированных результатов. Повышение экономической эффективности, в сущности, означает более рациональное использование живого и овеществленного труда и в конечном счете сводится к экономии рабочего времени, затраченного на производство необходимых обществу материальных благ и услуг.

В понятии экономической эффективности следует различать две стороны – качественную и количественную. Качественная сторона отражает ее логическое, теоретическое содержание, а количественная представляет соотношение результата (эффекта) и затрат. С учетом этого и строятся все показатели эффективности [94].

Изучение эффективности – это решение взаимосвязанного и упорядоченного комплекса задач, содержание которых определяется информационными потребностями плановых и хозяйственных органов применительно к конкретным условиям развития экономики. К наиболее важным задачам изучения эффективности производства применительно к народному хозяйству, его отдельным отраслям и предприятиям относятся: оценка уровня и динамика эффективности; анализ отдельных факторов, которые определяют особенности функционирования и развития производства.

Правильность построения системы показателей обеспечивается выполнением двух требований:

- теоретической обоснованностью показателей;

▸ наличием фактической базы, на которой они рассчитываются.

Изучение экономической эффективности осуществляется при помощи целой системы показателей. В этой системе обобщающие показатели экономической эффективности, отражающие живой и прошлый труд, а также и частные показатели эффективности трудовых ресурсов (или затрат), оборотных средств и основных фондов являются факторами уже по отношению к обобщающим показателям эффективности деятельности. Углубление анализа приводит к показателям, хотя непосредственно и не характеризующим экономическую эффективность производства, но отражающим составляющие ее элементы.

Показатель, отражающий экономическое явление, служит для учета многообразных свойств явления, а система показателей – для учета этого многообразия.

По проблеме измерения экономической эффективности существуют две основные концепции: измерение на основе одного показателя и на основе системы показателей.

Каждый иерархический уровень представляет собой подсистему в единой экономической системе производственной (производственной) системы. Эти подсистемы имеют сложную поэлементную структуру и относительную самостоятельность их функционирования. Для отражения процессов, происходящих в поэлементной структуре подсистем, необходима совокупность взаимозависимых показателей; для отражения общей цели функционирования подсистемы и связей ее с другими подсистемами и системами в целом необходимо наличие обобщающего показателя в подсистеме. Это же характерно и для системы в целом, где поэлементную структуру системы будут отражать обобщающие показатели подсистем, а общую цель функционирования системы – обобщающий показатель системы в целом.

Общие требования к системе показателей эффективности должны отражать:

1. Соответствие системы показателей эффективности в целом реализации цели производства с учетом стадий воспроизводства.
2. Учет различных форм результатов общественного производства.
3. Все виды производственных затрат (все производственные ресурсы или все три слагаемые производительных сил общества).
4. Иерархическую структуру общественного производства (этажи экономики) и учет свойства трансформации показателей при переходе от одного уровня к другому, способность системы быть более детальной на нижних уровнях и более общей на высших уровнях экономики.
5. Многообразие существенных факторов, влияющих на эффективность на каждом уровне общественного производства и каждой стадии воспроизводства.
6. Учет не только статистического состояния эффективности и различных факторов, влияющих на нее, но и степени их динамического развития, а также интенсификации производства.

7. Удовлетворение различными функциями управленческой деятельности: планированием, прогнозированием, принятием решений, стимулированием и т.д.

Эти наиболее общие требования, на наш взгляд, достаточны для построения системы показателей эффективности. Их дальнейшая детализация не имеет принципиального значения и может касаться только характеристики отдельных подсистем или отдельных показателей.

Система показателей должна отражать характеристику эффективности в двух аспектах: с позиции экономических интересов общества и с позиции интересов производственного коллектива предприятия.

Все показатели, входящие в систему, делятся на *обобщающие* (интегральные), *частные* (факторные) и *дополнительные*. Обобщающие показатели (точнее, их следовало бы назвать интегральными, поскольку обобщение предполагает прежде всего суммирование, а не качественно новое образование на основе учета взаимного влияния причин и факторов, как это имеет место при характеристике эффективности) предназначены для отражения экономического явления в целом, определения степени, направления и скорости его развития на каждом народнохозяйственном уровне. Необходимость обобщающих показателей эффективности вызвана и тем, что динамика элементов, ее составляющих, имеет разнонаправленный характер, и по развитию каждого из них нельзя судить о достигнутой эффективности в целом. Без интегральной оценки характеристика экономической эффективности превращается в набор суждений о том, как изменились те или иные свойства эффективности.

Интегральные показатели отражают общую величину эффективности, направление и скорость ее движения, но не отражают причин ее снижения или повышения. Эти причины можно установить только путем пофакторного анализа данного процесса. В системе статистических показателей должна быть возможность выделения отдельных факторов, причин и обстоятельств, обусловивших поведение исследуемого объекта, состояние явления. Выявление эффективности по факторам позволяет определить наиболее «уязвимые места» в экономике и наметить пути к рационализации использования отдельных видов ресурсов.

Среди факторных показателей выделяют прежде всего показатели, характеризующие эффективность использования каждого вида ресурсов. Это – показатели эффективности использования капитальных вложений и основных фондов, материальных оборотных фондов и живого труда (в рассмотренных выше системах они называются частными показателями эффективности). Данные виды ресурсов являются составляющими процесса общественного производства, взятого в целом. Но сами они зависят, в свою очередь, от факторов еще более частного порядка. Так, в процессе производства на формирование величины эффективности каждого из них, а следовательно, и общего уровня эффективности оказывают влияние: комплексная механизация и автоматизация, комбинирование, специализация и концентрация производства; совершенствование планирования и структуры управления; социальные отношения в коллективах и т.д. Для полной характеристики эффективности необходимо учитывать ее величину

ну и факторы, которые включены в системы показателей эффективности всего производства как дополнительные.

Как частные, так и дополнительные показатели – это факторные показатели эффективности, отражающие факторы разного порядка по отношению к интегральным показателям. Интегральные и факторные показатели необходимы для каждого уровня общественного производства, показатели различных уровней тесно связаны между собой. С повышением уровня иерархии сужается круг факторных показателей. Показатели более высокого порядка низших уровней оказывают влияние на показатели более низкого порядка высших уровней. Существуют факторные показатели первого, второго и т.д. порядка.

Основные типы показателей эффективности часто отождествляют с основными их видами, что не совсем верно. Виды показателей эффективности образуются на основании различий форм выражения их количественных значений. Так, количественные значения показателей могут быть представлены абсолютными, средними и относительными величинами. Первый и второй виды показателей достаточно известны и каких-либо пояснений не требуют.

Показатели эффективности могут быть выражены посредством относительных величин: динамики, пространственного сравнения, координации, структуры, индексами.

Показатели динамики эффективности общественного производства представляют собой не что иное, как темпы роста, прироста, развития её интегральных и факторных показателей. Выражаются они в коэффициентах и процентах.

Показатели, выраженные через величины пространственного сравнения, отражают различия одноименных показателей эффективности, взятых на один и тот же момент, но относящихся к разным объектам в пространстве.

Показатели координации служат для выражения отношения разноименных показателей эффективности, находящихся в причинно-следственных связях. С помощью величин координации количественно оценивается значение влияния факторных показателей друг на друга и на интегральный показатель эффективности.

Показатели структуры количественно характеризуют отношение абсолютных значений факторов эффективности к абсолютной ее величине в целом. Это доля количественных значений факторных показателей в интегральном показателе.

Индексы представляют особый вид статистических показателей в целом и показателей эффективности в частности.

Общей задачей экономико-математического моделирования экономических показателей является:

- определение факторов, обуславливающих динамику исследуемого показателя;
- установление вида математической взаимосвязи показателя и определяющих его факторов;
- влияние факторов на изучаемые показатели на этой основе.

В содержательном плане следует отличать математическую модель показателя от формулы, по которой он рассчитывается. Формула расчета показателя (если его не находят путем непосредственного измерения) дает количественную оценку свойства (или отношения), а модель в количественной форме связывает движения этого свойства с изменением других свойств (или отношений), его определяющих. Предполагается, что интенсивность этих свойств может быть количественно измерена и получена посредством математических формул из известных показателей.

Конкретная, практическая задача экономико-математического моделирования показателей эффективности состоит в определении факторного пространства и нахождении отображения из пространства факторов в пространство показателей эффективности производства. Она выражается зависимостью вида:

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n), \quad (1.41)$$

где  $Y$  – показатель эффективности производства;

$X_i$  – показатели факторов эффективности производства.

Решение задачи моделирования в зависимости от способа построения функции  $f$  можно разбить на две группы. Первую группу составляют детерминированные модели, в них функция  $f$  определяет строгую однозначную зависимость между показателями эффективности и ее факторами, в них не присутствуют случайные «возмущения», при которых левая и правая части уравнения могли бы не совпадать. Вторую группу составляют эконометрические модели показателей. Предполагается, что оцениваемые при помощи этих моделей экономические зависимости выполняются неточно, имеются некоторые возмущения, поэтому функция описывает зависимости неточно, а в уравнении модели присутствует случайный компонент:

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n) + e, \quad (1.42)$$

где  $e$  – случайное возмущение.

Среди детерминированных моделей наиболее важное место занимают так называемые мультипликативные модели:

$$Y = X_1 \cdot X_2 \cdot \dots \cdot X_n, \quad (1.43)$$

где  $Y$  – показатель эффективности производства;

$X_i$  – факторные показатели.

Подобные модели нашли широкое применение в экономической практике. Однако многие вопросы их построения и анализа, на наш взгляд, недостаточно разработаны и требуют дальнейшего уточнения и интерпретации. Прежде всего это касается выбора системы факторов.

Возникает вопрос: чем руководствоваться при определении факторов – техникой разложения исследуемого показателя эффективности производства на множители или качественным логическим анализом причинно-следственных связей? Так как в исследованиях, основанных на мультипликативных моделях, не дается четкой методики определения системы факторов эффективности производства, то остается предполагать, что единственная методика определения факторов – техника разложения показателей на со-

множители. Но таких разложений можно привести много, причем каждому показателю, входящему в произведение, без труда можно дать определенную качественную характеристику. Поэтому трудно сделать вывод, является ли полученная модель всеобъемлющей в смысле охвата всей совокупности воздействующих на эффективность факторов, соблюдаются ли причинно-следственные связи, которые существуют в действительной экономической жизни. Неправильно также предполагать, что все факторы действуют по мультипликативным законам, а не по логарифмическим, степенным и т.д.

При построении моделей показателей эффективности выбор факторов должен проводиться на основе абстрактно-логического анализа причинно-следственных связей, а изменение каждого выбранного фактора – выступать причиной изменения показателя эффективности; факторы должны быть максимально независимы между собой относительно качественных существенных связей; множество факторов должно максимально исчерпывать все причины изменения эффективности производства, иначе возможны отрицательные последствия применения моделей, так как неучтенные факторы могут погашать действие учтенных. Множество факторов должно обладать свойствами причинности, независимости и полноты.

В процессе решения задачи выбора системы факторов на основе теоретического абстрактно-логического анализа обнаруживается причинная связь между эффективностью и ее факторами. При решении второй подзадачи общей задачи моделирования показателей эффективности производства эта связь конкретизируется и выражается в виде определенной математической формы. Сначала изучаются свойства связи, а затем отбирается математическая форма модели, которая в максимально возможном объеме обладает выявленными в процессе анализа свойствами причинно-следственных отношений между эффективностью производства и ее факторами. При решении третьей подзадачи определяется степень участия факторов в приросте (падении) показателя эффективности.

Определить систему факторов, наиболее полно охватывающую всю совокупность причин, обуславливающих динамику показателей эффективности и обладающих взаимной независимостью ее элементов, а также в максимально адекватной математической форме отразить связь между эффективностью производства и определяющими ее факторами, на наш взгляд, можно только на основе системного подхода. При системном подходе определяются внутреннее строение исследуемого объекта и его отношения с внешней средой (или с системой, в которую он входит в качестве подсистемы).

Следовательно, представление объекта в виде системы означает последовательное определение: 1) цели и задачи исследования; 2) концепта системы; 3) структуры системы; 4) субстрата системы. Данный порядок системного представления показывает что любая характеристика объекта, его поведение и отношения с другими объектами обусловлены его внутренним строением (структурой), связывающим в единую, целостную систему



его элементы. Указанный подход имеет и большое практическое значение при решении производственных задач.

Фактически эффективность производства – сущностный системообразующий фактор, то есть она определяет всю сущностную структуру производства, и, наоборот, структура производства определяет конкретную его эффективность.

В силу поставленной нами задачи данного исследования, рассмотрению подлежат только те стороны связей и отношений внутри предприятия, которые непосредственно определяют эффективность маркетинговой деятельности предприятия и реализуются на определенных элементах этой деятельности как системы. Соединение элементов системы, их качество должны исследоваться с позиции полноты использования в процессе маркетинговой деятельности возможностей роста эффективности. Эта сторона соединения элементов системы отражает совершенствование хозяйственного механизма эффективности использования имеющихся у предприятия ресурсов, а следовательно, совершенствование планирования, стимулирования и управления.

Чтобы определить полноту использования возможностей роста эффективности маркетинговой деятельности предприятия, необходимо знать потенциальную (максимальную) эффективность производства, достижимую при наилучшем планировании, управлении, организации и стимулировании относительно наиболее полного использования элементов по количеству и качеству, которая зависит от качества элементов хозяйственной деятельности и их количественного соотношения, поскольку одни и те же объемы элементов могут быть носителями разных качеств.

В маркетинговой науке существует несколько точек зрения на методику определения уровня эффективности организации маркетинговой деятельности, в том числе и в промышленности. В наиболее общем виде все методы оценки можно разделить на следующие группы методов:

1. *Вербальные* (неколичественные), включающие:

а) оценку маркетинговой деятельности предприятия путем проведения ревизии и аудита маркетинга;

б) проблемно-исследовательский подход.

2. *Количественные*, предполагающие:

а) измерение и оценку маркетингового потенциала предприятия;

б) количественную оценку на основе комплексной системы показателей.

Так как в данной работе мы рассматриваем более глубоко количественные методы оценки и предлагаемая нами система показателей основана на этой методологии, то рассмотрим ее более подробно (таблица 1.15).

Таблица 1.15 – Характеристика количественных подходов к оценке эффективности маркетинговой деятельности

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Автор(ы)</b> | <b>Основные научная и методическая идеи. Система показателей. Достоинство и недостатки</b> |
|-----------------|--|

| 1                         | 2   |
|---------------------------|---|
| Едрина В.И.<br>Гавва В.М. | <p>Служба маркетинга ведет работу по оценке эффективности деятельности и ее подразделений. Предлагается такой набор показателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• доля валовой прибыли в объеме продаж;</li> <li>• доля чистой прибыли в объеме продаж;</li> <li>• доля эксплуатационных издержек;</li> <li>• доля возмещений и скидок;</li> <li>• интенсивность оборачиваемости товарных запасов;</li> <li>• норма прибыли на вложенный капитал;</li> <li>• прибыль от реализации;</li> <li>• группа показателей финансового состояния</li> </ul>  |
| Киреенко Н.Н.             | <p>Измерение эффективности маркетинговой деятельности основано на расчете показателей – затратоемкость и рентабельность. Также данные показатели рассчитываются на одного работника службы маркетинга. По мнению автора, данная методика фиксирует конечные экономические результаты деятельности и обеспечивает объективную и своевременную оценку маркетинговой деятельности предприятия</p>  |
| Фавлин Д.                 | <p>Эффективность системы маркетинга характеризуют показатели организации и функционирования, а также результативные показатели. Первая и вторая группы показателей отражают организацию, оптимизацию системы, третья – результаты функционирования всей системы маркетинга и эффективность принимаемых решений. Предложен набор коэффициентов (18), которые характеризуют эффективность решения проблем, возникающих на промышленном предприятии в области маркетинговой деятельности. Также предложен ряд финансовых показателей, характеризующих экономическую эффективность принимаемых решений: прибыль, чистая продукция. В рамках данного подхода разработана методика оценки влияния маркетинга на прибыль предприятия. В основе лежит метод парных сравнений (один из вариантов эвристики метода)</p> |

Окончание таблицы 1.15

| 1         | 2   |
|-----------|---|
| Ассель Г. | <p>При стратегической оценке результатов маркетинга существует три главных критерия: прибыль, объем продаж и доля рынка. При товарной оценке руководство стремится оценить следующие аспекты: соответствует ли процесс разработки новой продукции для расширения ассортимента прибыльных товаров; достаточен ли процесс снятия с производства убыточных товаров; эффективен ли комплекс маркетинга товара, то есть стратегии рекламы продаж, распределения и ценообразования. Некоторые критерии оценки этих аспектов, отражающих показатели маркетинговой эффективности с учетом затрат и результатов, можно обобщить следующим образом.</p> <p>Элементы комплекса маркетинга, критерии</p> <p><b>Товар:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• продажи,</li> <li>• доля рынка.</li> </ul> <p><b>Маржинальная прибыль:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• чистая прибыль.</li> </ul> <p><b>Распределение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стоимость своевременной поставки,</li> <li>• время обработки заказа,</li> <li>• время выполнения заказа,</li> <li>• стимулирование продаж,</li> <li>• затраты на погашение купона,</li> <li>• затраты на привлечение покупателей в магазин с помощью внутримаркетинговых мероприятий и стимулирования продаж.</li> </ul> <p><b>Реклама:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• затраты на охват целевого покупателя,</li> <li>• затраты на ознакомление целевого покупателя с маркой,</li> <li>• затраты на создание у целевого покупателя благоприятного отношения к марке,</li> <li>• личная продажа,</li> <li>• затраты на привлечение одного нового покупателя,</li> <li>• число визитов к покупателям в расчете на одну совершенную сделку,</li> <li>• маржинальная прибыль торгового представителя.</li> </ul> <p><b>Цена:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сопоставление цены и качества товара,</li> <li>• сопоставление цены и представления покупателя о ценности товара,</li> <li>• оценка достаточности торговых скидок для обеспечения поддержки торговли</li> </ul> |

Данные таблицы 1.15 показывают, что анализируемые методики пригодны для изучения той или иной стороны управления маркетингом. Но ни одна из вышеперечисленных методик не отвечает в полной мере требованиям комплексного подхода к организации маркетинговой деятельности на основе использования концепции маркетинг-микс [94].

Однако эффективность маркетинговой деятельности предприятия определяется не одним, а системой показателей. Каждому показателю соответствуют свои факторы и своя модель, поскольку концепт системы для каждого показателя получает свое, отличное от других определение.

Качество соединения элементов системы должно определяться по заданному показателю эффективности как отношение его фактического значения к максимальному, которое имеет место при полном использовании потенциальных возможностей (потенциальной эффективности) всех элементов деятельности. Потенциальная эффективность может быть разной для различных элементов системы. Поэтому структурные сдвиги в объемах (количествах) элементов могут значительно влиять на эффективность в целом. Увеличение доли более эффективного элемента во всем объеме элементов обеспечивает повышение его эффективности. Построение системы показателей оценки маркетинговой деятельности должно осуществляться в соответствии с данными требованиями поэтапно.

На первом этапе определяются обобщающие показатели оценки эффективности деятельности предприятия в целом. К ним можно отнести объемы выпуска и реализации продукции, ее себестоимость, прибыль, а также долю предприятия на рынке и рентабельность.

На втором этапе в соответствии с концепцией «7p's» определяется вклад каждой функциональной области предприятия в общую его эффективность. Выделяется вклад так называемой маркетинговой составляющей эффективности деятельности предприятия, к основным показателям которой относят объем реализации продукции по количеству и ассортименту, прибыль от реализации и затраты на содержание маркетинговой службы.

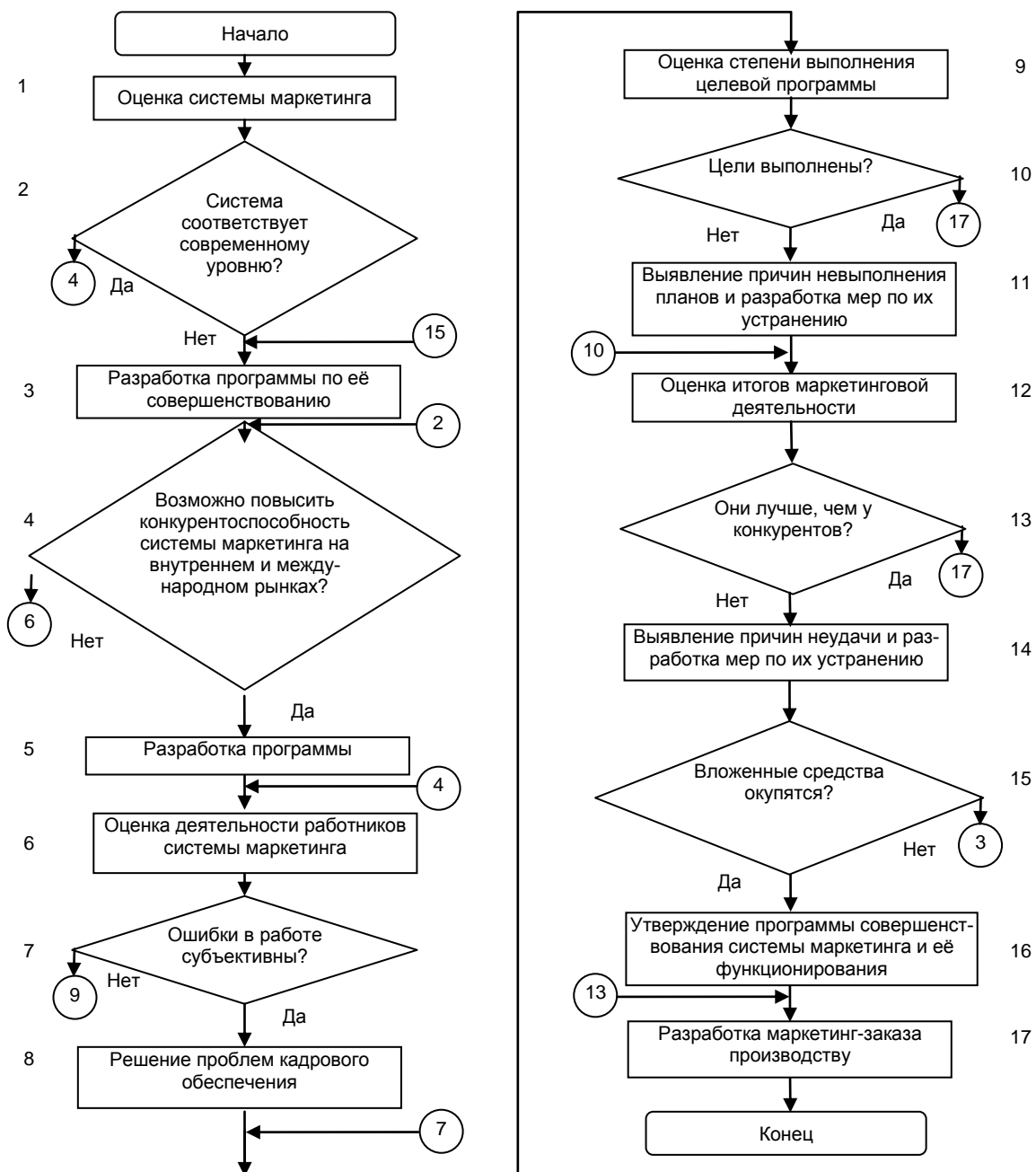
На третьем этапе выделяются частные показатели каждого элемента комплекса маркетинг-микс.

Предлагаемая ниже блок-схема дополняет процесс анализа эффективности маркетинговой деятельности на предприятии (рисунок 1.7).

Эффективность хозяйственной деятельности и бизнеса оценивается в широком локальном контексте. В первую очередь она определяется степенью удовлетворения спроса потребителей во втором – системой частных показателей, характеризующих отдельные подразделения или элементы предприятия (организации). Качество и эффективность работы системы маркетинга обеспечиваются научно-методическими разработками, объективностью количественной, количественно-качественной и качественной оценки, созданием и внедрением рациональной системы оценки и управления этой системой, уровнем организации системы маркетинга и использованием резервов ее совершенствования, рационализации и т.д.

Существует два аспекта оценки маркетинговой деятельности: стратегический (результаты работы компании и коммерческого подразделения) и тактический (результаты по отдельным товарам, то есть по комплексу маркетинга). При стратегической оценке результатов маркетинга существует три главных критерия: прибыль, объем продаж на рынке. Важность расчетов показателей стратегической оценки эффективности маркетинговой деятельности определяется необходимостью вклада службы маркетинга в общую эффективность предприятия и разработки на этой основе системы мотивации деятельности работников. При тактической же оценке руководство стремится оценить следующие аспекты: удовлетворены ли процесс разработки новой продукции для расширения ассортимента прибыльных товаров, достаточен ли процесс сн-

тия с производства убыточных товаров, эффектив ли комплекс маркетинга товара, то есть эффективны ли товарные стратегии, стратегии ценообразования, распределения и коммуникаций



**Рисунок 1.7 – Блок-схема оценки маркетинговой деятельности предприятия и определения перспектив ее улучшения**

Система, которая нам предлагается, должна содержать объективные и честные показатели эффективности деятельности как предприятия в целом, так и его службы маркетинга. Честные показатели эффективности маркетинговой деятельности будут характеризовать эффективность отдельных элементов маркетинга-микс, а объективные – эффективность маркетинговой деятельности в целом. Это позволит нам построить определенную иерархию показателей и создать достаточно стройную и обоснованную систему.

Постоянная и планомерная работа по организации маркетинговой деятельности предприятия пищевой промышленности с учетом концепции маркетинг-микс (ЦКП «Маркетинг») должна осуществляться на основе системы взаимосвязанных показателей, характеризующих ее уровень. Сте-

пень ее эффективности можно оценить с помощью анализа состояния маркетинговой деятельности предприятия. При этом нужны научно обоснованные рекомендации по проведению такого анализа существующей организации маркетинга и оценке разрабатываемых в целях ее улучшения и внедряемых мероприятий.

Система показателей эффекта и затрат маркетинговой деятельности, которая, на наш взгляд, наиболее полно отражает эффективность маркетинговой деятельности, представлена в таблице 1.16 [94].

Выбранная система факторов удовлетворяет требованиям, которые были сформулированы ранее. Полнота выбранной системы факторов обеспечивается тем, что любое состояние системы полностью описывается состоянием ее элементов и структуры.

Выбранные показатели позволяют: комплексно отразить плановость и управляемость, возникновение проблемных ситуаций, уровень их разрешения; определить количество и структуру вырабатываемых решений в сравнении с нормативными (рациональными) и вскрыть резервы для проектирования целесообразной структуры; обнаружить степень и оперативность реализации решений, уровень централизации их выработки.

**Конечно, утверждать о рациональности функционирования системы маркетинга можно только по среднестатистическим показателям**

В качестве показателя эффективности мы предлагаем использовать индексный показатель, зависящий от изменений стратегической составляющей и тактической составляющих.

Обобщенная формула зависимости индексного показателя результата от факторов, его обусловивших, выглядит так:

$$P = \sqrt{T_c T_m}, \quad (1.44)$$

где  $T_c$  – индекс изменения стратегической составляющей;

$T_m$  – индекс изменения тактической составляющей.

$$T_c = \sqrt[3]{T_n T_p T_{др}}, \quad (1.45)$$

где  $T_n$  – индекс изменения прибыли;

$T_p$  – индекс изменения объемов реализации продукции;

$T_{др}$  – индекс изменения доли рынка;

Таблица 1.16 – Система показателей эффективности маркетинговой деятельности предприятия

| Общие показатели эффективности предприятия   | Общие показатели эффективности маркетинговой деятельности  | Общие показатели эффективности комплекса маркетинга  |
|--|--|--|
| <p>Объем реализованной продукции, Р.<br/>                     Объем товарной продукции, Т.<br/>                     Прибыль от деятельности, П.<br/>                     Себестоимость, С.<br/>                     Заработная плата, ЗП.<br/>                     Численность работников, Ч.<br/>                     Основные фонды, Ф.<br/>                     Оборотные средства, О</p> | <p>Объем реализованной продукции, Р.<br/>                     Прибыль от реализации, П<sub>р</sub>.<br/>                     Затраты на организацию маркетинговой деятельности (себестоимость маркетинговой деятельности), С<sub>м</sub>.<br/>                     Основные фонды отдела маркетинга, Ф<sub>м</sub>.<br/>                     Оборотные средства отдела маркетинга, О<sub>м</sub>.<br/>                     Численность работников отдела маркетинга, Ч<sub>м</sub>.<br/>                     Заработная плата работников, ЗП<sub>м</sub></p> | <p><b>Эффективность товарной политики</b><br/>                     ▶ доля товаров активного ассортимента Д<sub>а</sub><br/>                     ▶ доля новых товаров Д<sub>н</sub><br/>                     ▶ доля фирменных и марочных товаров Д<sub>ф</sub><br/>                     Конкурентоспособность товаров К<br/>                     Уровень качества сервиса С<sub>в</sub><br/>                     Качество упаковки У<br/>                     Затраты на содержание отдела (сектора) товарной политики С<sub>т</sub>.<br/> <b>Эффективность ценовой политики</b><br/>                     ▶ степень рациональности, обоснованности себестоимости продукции Р<sub>ц</sub><br/>                     ▶ доля прибыли в оптовой цене Д<sub>п</sub><br/>                     ▶ соотношение «цена-качество», К<sub>ц</sub><br/>                     ▶ затраты на содержание отдела (сектора) цен С<sub>ц</sub><br/> <b>Эффективность политики распределения</b><br/>                     ▶ степень выполнения договоров (сумма, ассортимент), Е<sub>д</sub>; Е<sub>д</sub><sub>а</sub><br/>                     ▶ новые клиенты (количество, доля, темп роста) Н<sub>к</sub>; Н<sub>к</sub><sub>д</sub>; Н<sub>к</sub><sub>т</sub><br/>                     ▶ уровень товарных запасов Т<sub>з</sub><br/>                     ▶ сравнимость Т<sub>с</sub><br/>                     ▶ остатки готовой продукции на складах О<sub>гп</sub><br/>                     ▶ остатки не реализованной продукции в товаропроводящей сети (розница, опт), О<sub>гпр</sub><br/>                     ▶ штрафные и убыточные (сумма, уровень) к реализованной продукции Ц<sub>ш</sub><br/>                     ▶ штрафные и убыточные (сумма, уровень) к реализованной продукции Ц<sub>у</sub><br/>                     ▶ затраты на организацию товародвижения Ф<sub>т</sub><br/> <b>Эффективность коммуникационной политики</b><br/>                     ▶ прирост реализованной продукции в зависимости от элементов К<sub>т</sub>, Р<sub>п</sub><br/>                     ▶ прирост прибыли от реализации в зависимости от элементов К<sub>т</sub>, П<sub>п</sub><br/>                     ▶ затраты на К<sub>т</sub>, С<sub>к</sub></p> |

$$T_m = \sqrt[4]{T_{mn} \cdot T_{цп} \cdot T_{пр} \cdot T_{кп}}, \quad (1.46)$$

где  $T_{мп}$  – индекс изменения эффективности товарной политики;  
 $T_{цп}$  – индекс изменения эффективности ценовой политики;  
 $T_{пр}$  – индекс изменения эффективности политики распределения;  
 $T_{кп}$  – индекс изменения эффективности коммуникационной политики.

Для практической работы с данными интегрального показателя необходимо построение матрицы квадратного типа, в которой в качестве элементов используются переменные: прибыль от реализации ( $\Pi$ ), объем реализации ( $T$ ), доля рынка ( $D$ ), эффективность товарной политики  $T_{тз}$ , эффективность ценовой политики  $T_{цз}$ , эффективность политики распределения  $T_{пр}$ , эффективность коммуникационной политики  $T_{кп}$  (таблицу 1.16).

Методика расчета, построенная на методе анализа иерархий и используемая в нашем подходе, позволяет провести дезагрегирование системы частных показателей до любого уровня и рассчитать влияние всех представленных показателей на итоговый результат эффективности деятельности предприятия. Таким образом, предлагаемая система показателей путем их перевода к факторному показателю, например к показателю эффективности товарной продукции, позволяет рассчитать влияние на нее отдельных, более частных показателей, например изменение доли товаров активного ассортимента. Индексная форма расчета показателей позволяет избежать проблемы их сопоставимости по единицам измерения [94].

### **1.11 Методология анализа конкурентоспособности и конкурентных возможностей предприятия**

Понятие «конкурентоспособность предприятия» включает большой комплекс экономических характеристик, определяющих положение предприятия на отраслевом рынке. Этот комплекс может включать характеристики товара, определяемые сферой производства, а также факторы, формирующие в целом экономические условия производства и сбыта товаров предприятия.

На конкурентоспособность предприятия важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к предприятию и его продукции на рынке, и, как следствие, изменение доли предприятия в продажах на конкретном рынке: страны, отраслевом или мировом товарном.

Для товаров потребительского назначения эти факторы можно систематизировать следующим образом: коммерческие условия – возможности предприятия предоставлять покупателям потребительский или коммерческий кредиты, скидки с цены, скидки при возврате ранее приобретенного у предприятия товара, использовавшего свой экономический ресурс, возможности заключения товарообменных (бартерных) сделок; организация сбытовой сети: расположение сети магазинов, супермаркетов, доступность их



широкому кругу покупателей, проведение демонстраций изделий в действии в салонах и демонстрационных залах предприятия или у его торговых посредников, на выставках и ярмарках, эффективность проводимых рекламных кампаний, воздействие средствами «паблик рилейшнз», организация технического обслуживания продукции: объем предоставляемых услуг, сроки гарантийного ремонта, стоимость, послегарантийное обслуживание и т.д., представление потребителей о предприятии, его авторитете и репутации, ассортименте его продукции, сервисе, воздействие товарного знака фирмы на привлечение внимания покупателя к ее продукции.

На конкурентоспособность предприятия, перерабатывающего сырье, оказывают влияние такие факторы, как величина прибыли, получаемой от переработки сырья, которая зависит от качественных и стоимостных характеристик сырья, а также от стоимости других производственных ресурсов – рабочей силы, основного капитала, потребляемых топлива и энергии; состояния конъюнктуры рынка конечного продукта переработки сырья, динамики цен в результате колебаний спроса и предложения, расходов на транспортировку сырья к месту переработки или потребления; формы коммерческих и других связей между производителями и потребителями.

Уровень конкурентоспособности предприятий – производителей сырьевых товаров во многом определяется тем, какими товарами они торгуют, где и как эти товары потребляются.

Конкурентные позиции предприятия на рынке зависят также от той поддержки и содействия, которые оно получает со стороны национальных государственных органов и других организаций путем предоставления гарантий экспортных кредитов, их страхования, освобождения от налогов и сборов, предоставления экспортных субсидий, обеспечения информацией о конъюнктуре рынков и т.д.

Немаловажное значение для оценки реальных возможностей предприятия в конкурентной борьбе имеет своевременный анализ сильных и слабых сторон его деятельности, что способствует разработке мер и средств, за счет которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех. В процессе маркетингового исследования для оценки конкурентоспособности предприятия применяют некоторые численные показатели, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую предприятию получение намеченных и стабильных конечных результатов.

Предприятие, имеющее более низкие издержки производства, получает большую величину прибыли, что позволяет расширять масштабы производства, повышать его технический уровень, экономическую эффективность и качество продукции, а также совершенствовать систему сбыта. В результате конкурентоспособность такого предприятия и выпускаемой им продукции повышается, что способствует увеличению его доли на рынке за

счет других предприятий, не имеющих таких финансовых и технических возможностей.

Важное значение имеет анализ издержек обращения, производимый путем сопоставления величины сбытовых расходов к размерам прибыли. Такое сопоставление делается обычно не только по всей сумме сбытовых расходов, но и по отдельным элементам: сбытовым филиалам, торговым посредникам, по конкретным товарам и рынкам сбыта. Анализ издержек обращения позволяет обнаружить непроизводительные расходы по всей системе товародвижения товара от продавца к покупателю.

Поскольку конкуренция предприятия на рынке принимает вид конкуренции самой продукции, особо возрастает значение свойств, сообщаемых продукции предприятием, изготовившим и продающим ее на отраслевом рынке.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия – производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность предприятия конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

Конкурентоспособность товара можно рассматривать и как способность продукции быть более привлекательной для потребителя (покупателя) по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения благодаря лучшему соответствию своих качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам. Конкурентоспособность товара может быть определена только в результате сравнения его с другим товаром для конкретной группы потребителей (сегмента), то есть конкурентоспособность – величина относительная как по объекту сравнения, так и по сегменту рынка.

Конкурентоспособность продукции на рынке определяется совокупностью факторов. Прежде всего – это технический уровень товара, определяемый путем сопоставления показателей данного товара с показателями товаров конкурирующих предприятий с позиции эксплуатационных качеств и новизны. Большое значение имеют качественные особенности товара, а также внешний вид, упаковка, оформление, соответствие вкусам конкретных потребителей. Важным фактором выступает уровень цены товара, который сравнивается с уровнем цен на аналогичную продукцию конкурирующих предприятий. При определении конкурентоспособности товара большое значение имеет выяснение размеров скидок с цены, сроков поставки, патентной чистоты, а также объема услуг, предоставляемых конкурирующими предприятиями покупателям в связи с поставкой товара. Таким образом, конкурентоспособность продукции обычно выражается относительными численными или другими показателями, отражающими отличие интересующего товара от товаров-аналогов по технико-экономическим параметрам и способности оптимально удовлетворять определенную потреб-

ность покупателя. Поэтому определение уровня конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции на конкретном отраслевом рынке является одной из важнейших задач маркетингового исследования.

В основу оценки конкурентоспособности продукции кладется исследование потребностей покупателей, требований рынка, на котором товары, конкурируя между собой, проходят сравнение и проверку на соответствие конкретным потребностям покупателей. Поэтому для объективной оценки конкурентоспособности своего товара на рынке производитель должен при анализе использовать те же технико-экономические показатели (параметры), которые использует потребитель.

В тех случаях, когда на рынке уже есть продукты-аналоги, в основу анализа, как правило, берутся не потребности, а образец, который пользуется спросом у покупателя.

При определении уровня конкурентоспособности изделия по отношению к образцу (эталону), взятому за базу для сравнения, необходимо учитывать показатели качества, технические и экономические характеристики, уровень конкурентоспособности по нормативным требованиям, степень соответствия товара потребностям основных возможных потребителей.

В результате анализа технических показателей товара выявляются численные показатели, которые могут обеспечить конкурентоспособность изделия на рынке. Для этого каждый технический показатель изделия обозначается определенной величиной в количественных единицах (например, мощность, размер, точность и т.д.) и выражается в виде процентного отношения величины показателя предлагаемого изделия к величине показателя, при которой данный элемент потребности будет удовлетворен полностью. Проведя сопоставление по всем техническим показателям, можно получить полный набор показателей, характеризующих отклонения свойств предлагаемого изделия от свойств, требуемых потребителем. Рассчитываемые таким способом показатели по форме являются индексами, на основе которых происходит сравнение элементов потребности и технического показателя, направленного на его удовлетворение. Такие показатели получили название параметрических индексов.

В целях обеспечения конкурентоспособности своих изделий производитель стремится предложить покупателю изделие с такими техническими показателями, которые в наибольшей степени могут удовлетворить соответствующие элементы потребности, всегда оцениваемые как 100%. Поэтому в результате расчетов получается показатель, характеризующий в обобщенном виде степень удовлетворения потребности, связанной с изделием того или иного класса. Чем выше величина этого показателя, тем полнее в целом удовлетворяются запросы покупателя.

Определение соответствия изделия потребностям покупателя обычно производится по товарам производственного назначения и товарам длительного пользования с высокой технологией, где технические показатели играют первостепенную роль и где потребность выражается в выполнении

конкретно определенных функций, конечный результат которых обычно имеет количественное выражение.

После проведения анализа конкурентоспособности изделия по техническим параметрам и установления факта его соответствия требованиям потребителей на конкретном рынке проводится анализ конкурентоспособности продукции по экономическим показателям – сравнение анализируемого изделия с аналогом по цене потребления, что находит выражение в процентном отношении или в индексе цены потребления.

**При оценке конкурентоспособности по экономическим показателям проводится простое арифметическое сравнение всех составляющих элементов потребления на определенном рынке**

Сравнение цены потребления производится по изделиям, предназначенным для удовлетворения одной и той же потребности.

Продажная цена, составляющая часть цены потребления, непосредственно зависит от технико-экономических показателей изделия и того комплекса услуг, который обеспечивается изготовителем в связи с поставкой товара (то есть до начала эксплуатации). Так как продажная цена выражает оценку товара со стороны потребителя, то она является важным фактором конкурентоспособности товара. Она сравнивается с ценой аналогов с учетом технико-экономических показателей и положения на рынке изготовителей сравниваемых изделий. Это делается с использованием тех же индексов и показателей, что и при оценке конкурентоспособности по техническим показателям. Обычно для таких расчетов используются специально разработанные методики для изделий определенного класса, предполагающие максимальный учет всех свойств и характеристик товара, а также при определенном объеме сбыта.

На основе свободных индексов конкурентоспособности по техническим и экономическим показателям рассчитывается общий показатель конкурентоспособности анализируемого изделия по отношению к товару-аналогу или образцу. В итоге этот показатель должен отражать различие между анализируемыми изделиями в потребительском эффекте, приходящемся на единицу затрат.

Период, за который достигается оптимальный уровень цены потребления при нормальной интенсивности эксплуатации, называется экономическим ресурсом изделия. После выработки этого ресурса потребитель или прекращает использование изделия, или проводит его капитальный ремонт (если это оборудование) в целях восстановления экономического ресурса. Если экономический ресурс превышает амортизационный период, происходит моральное старение изделия и производитель вынужден снимать его с эксплуатации, не использовав полностью его ресурс, вследствие чего он несет убытки на постоянных затратах. Поэтому считается, что экономический ресурс, на который рассчитывает потребитель, должен приблизительно соответствовать нормативным срокам полной амортизации (списания). Оценка необходимой потребителю **величины экономического ресурса должна проводиться на основе данных о фактичных сроках службы аналогичных изделий, структуры расходов потребителей, а также сроков морального устаревания товаров данного класса**

Оценка конкурентоспособности продукции должна производиться с учетом экономического ресурса, необходимого потребителю. Отсюда определение весовой базы (коэффициентов) индекса конкурентоспособности по экономическим параметрам осуществляется на основании цены потребления образца, отнесенной к экономическому ресурсу.

При анализе конкурентоспособности продукции за основу для сравнения берется или один образец-аналог, пользующийся спросом у покупателя, или группа образцов, когда на рынке уже существует много изделий одного класса, каждое из которых имеет свои преимущества и удовлетворяет потребности определенной части потребителей, не имея монопольного положения на рынке [27].

В этом случае необходимо выяснить представительность товара, выбранного в качестве образца на рынке, то есть его долю на рынке. Это необходимо в связи с тем, что, выпуская на рынок конкурентоспособную продукцию, фирма-изготовитель может рассчитывать на определенную долю рынка именно за счет вытеснения уже выступающего на рынке продукта-аналога или аналогов, выбираемых в качестве образцов. Крайне важно учитывать, в какой стадии жизненного цикла находится образец-аналог, поскольку, выпуская на рынок изделие, необходимо обеспечить ему определенный уровень конкурентоспособности на весь предполагаемый жизненный цикл. Поэтому при сравнении проектируемого или уже выпускаемого изделия фирма-изготовитель должна заранее ориентироваться на прогнозные показатели, отражающие уровень дальнейшего технического совершенствования продукта.

По опыту многих западных стран можно сказать, что конечным определяющим фактором конкурентного преимущества является хорошая репутация предприятия. Это трудоемкий и длительный процесс, требующий крупных затрат на ее формирование и поддержание.

В этой связи в ходе оценки конкурентоспособности нужно дать четкие ответы на следующие вопросы:

1. Какие потребительские свойства несет в себе ваш товар?
2. Что отличает ваш товар от аналогичных товаров ваших конкурентов, за какие свойства покупатели могут отдать ему предпочтение?
3. Сколько времени ваш товар будет конкурентоспособным на рынке?
4. Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего товара?

Необходимо представить четкую характеристику основных качественных параметров исследуемого товара, его дизайна, особенности упаковки, показатели надежности, долговечности, работоспособности, длительности хранения и т.п.

Таким образом, конкурентоспособность продукта определяется наличием у него потребительских характеристик (одной или нескольких) – лучших, чем у конкурирующих продуктов на данном сегменте. Отсюда следует важный вывод: конкурентоспособность продукта может меняться на одном

рынке от сегмента к сегменту. А поскольку предпочтения потребителей могут меняться со временем, то конкурентоспособность продукта на одном сегменте также меняется со временем. Поэтому исследователям рынка следует всегда помнить о том, что единственно верный показатель конкурентоспособности продукта – предпочтения потребителей.

Если изделие не отвечает нормативным требованиям, оно не может продаваться, то есть заведомо неконкурентоспособно. Но при этом главным мерилом качества остается потребность, поскольку конкурентные преимущества имеют те изделия, которые отличаются более высоким качеством с позиции конкретной группы (сегмента) потребителей, а следовательно, понятие качества может меняться от одной группы к другой.

В то же время каждое изделие обладает свойствами, определяющими размер затрат, необходимых для его покупки и использования, то есть и имеет цену потребления  $C_{\text{п}}$ , которая складывается из цены продажи, расходов на транспортировку и хранение; стоимости установки; расходов по обслуживанию, на ремонт; расходов на энергию и т.д.

Надо иметь в виду, что отношение потребителя к товару при покупке концентрированно отражает осведомленность покупателя о фирме-продавце, ее имидже, опыте использования продукта, в том числе и об эксплуатационных расходах.

Таким образом, даже выходя на рынок с меньшей ценой продажи, можно проиграть в сбыте, если цена потребления при этом возрастает.

Потребительские свойства товара и их набор определяются с учетом мнения потребителя. Нельзя предполагать, что улучшение любой из характеристик товара автоматически повышает его конкурентоспособность. Необходимо учесть, что улучшение характеристик товара по сравнению с базовым образцом вовсе не гарантирует появление конкурентных преимуществ – решающую роль следует отдавать потребителю в оценке преимуществ или недостатков товара.

Анализ других подходов к оценке конкурентоспособности товара, основанных на выявлении мнения потребителя, в частности работ по маркетингу, показывает, что и в этом случае такая важнейшая составляющая конкурентоспособности товара, как «особенности потребителей», учитывается недостаточно.

Экономическая практика, однако, уже давно показала, что потребители на рынке не выступают единым целым. Они по-разному реагируют даже на один в тот же товар с одними и теми же свойствами, что необходимо учитывать как в теоретических, так и в практических разработках, посвященных конкурентоспособности. Именно это обстоятельство учитывается маркетологами при сегментировании рынка в позиционировании товара. Следовательно, для определения конкурентоспособности товара мало просто сравнить его свойства со свойствами конкурентов. Необходимо изучить поведение потребителей и их реакцию на товар.

Исследование конкурентоспособности товаров целесообразно проводить в соответствии с маркетинговым подходом по следующему алгоритму:

- выделение целевых сегментов;
- определение основных конкурентов;
- оценка конкурентоспособности товара на каждом целевом сегменте в расчет новизны, ориентированной на конкурентные условия;
- выработка рекомендаций для предприятия по повышению конкурентоспособности продукции на целевых сегментах рынка.

При оценке рыночной ситуации анализу, как правило, подлежат емкость рынка, его деление на сегменты, система ценообразования, потребительские свойства товара, товары-аналоги, методы стимулирования продаж, о потребителях товара, каналах сбыта и т.д.

Кроме того, не менее важной составляющей оценки рыночной ситуации является оценка возможностей предприятия в целях установления соответствия его рыночных запросов внутренним производственно-ресурсным возможностям. Сбор и обработка информации в этом направлении предполагает учет и анализ производственной мощности предприятия, оценку его материально-технической базы, учет товарного ассортимента, оценку вклада каждого вида продукта в прибыльность работы предприятия, оценку технического уровня товаров, учет издержек производства и т.д.

Информация о состоянии рынка в производстве товаров и услуг используется руководством предприятия для выработки стратегии в тактики последующей деятельности предприятия, направленных на создание максимально благоприятных экономических условий по сравнению с предприятиями-конкурентами.

Если результаты исследования удовлетворяют предприятие и оно принимает решение о разработке и развертывании коммерческого производства новой продукции, то целесообразным является проведение сегментации рынка и выбора целевых сегментов.

Сегментация рынка товара представляет многомерное деление всех потенциальных потребителей этого рынка на достаточно большие группы таким образом, что каждая из них предьявляет особые, существенно отличные от других, требования к данному товару или услуге.

Сегментация и последующий выбор нужных сегментов дают рациональную основу для оценки конкурентоспособности товара, так как поставленная таким образом задача четко ориентирована на конкретную потребительскую группу. Целесообразным является проведение сегментации рынка по потребителям и продукту.

Основные сегменты потребителей можно выявить в ходе экспертного опроса торговых предприятия, в том числе и в системе потребительской кооперации.

Следующим шагом должна стать сегментация рынка по продукту. Поскольку маркетинг предполагает изучение потребителей, то сегментация рынка – это всегда группировка потребителей по каким-либо признакам, в той или иной степени определяющим мотивы их поведения на рынке. Сегментация рынка по продукту является «производной» от сегментации рынка

по потребителям. Ведь в конечном счете выделение сегментов рынка по отдельным параметрам изделий – это учет в той или иной форме запросов и предпочтений потребителей, а следовательно, группировка потребителей по характеру их поведения и мотивации на рынке.

Поэтому методика сегментации рынка по продукту предполагает, что на стадии разработки новой продукции для каждого опытного образца во-первых, учитываются факторы, отражающие систему потребительских предпочтений, и одновременно технические параметры нового изделия, при помощи которых можно удовлетворить запросы потребителя, во-вторых, определяются группы потребителей, каждая со своим набором запросов в предпочтении, в-третьих, все выбранные факторы ранжируются по степени значимости для каждого из групп потребителей. Для выявления основных потребительских характеристик целесообразным будет проведение анкетирования конечных потребителей в целевых регионах.

Для определения основных конкурентов предприятия и выявления товаров-аналогов необходимо обозначить стратегическую группу, представляющую собой соперничающие предприятия с близкими позициями на рынке со сходными конкурентными возможностями. Выделение стратегических групп следует осуществлять на основе выбора важнейших характеристик предприятия отрасли: цена, качество, ассортимент, имидж предприятия.

Моделирование и оценка уровня конкурентоспособности являются важным этапом в принятии решений об инвестировании в дорогостоящие НИОКР, о создании новых производственных мощностей, повышает вероятность коммерческого успеха нового товара.

Моделирование показателей уровня конкурентоспособности изделий осуществляется на стадии проверки и отбора идей, чтобы создаваемый товар был конкурентоспособен при выходе на рынок.

Основная цель моделирования конкурентоспособности новой продукции предприятия сводится к моделированию рыночного механизма распределения рынка между продукцией предприятий-конкурентов. В основе лежит механизм формирования конкурентоспособности продукции (рисунок 1.8).

В основе моделирования конкурентоспособности продукции лежат следующие принципы построения:

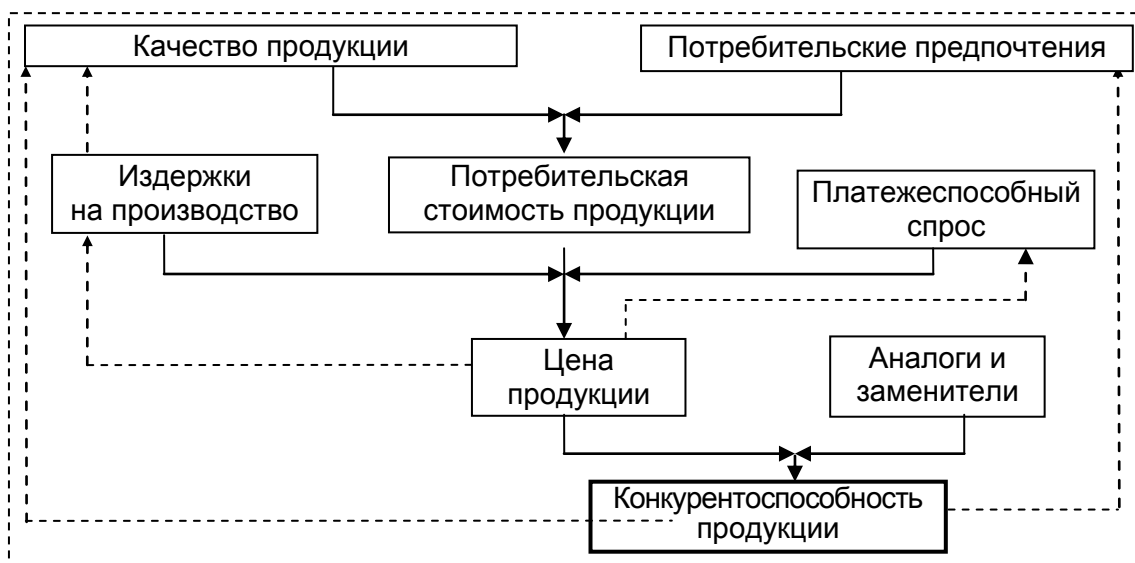
- применение только количественных методов оценки;
- использование общеизвестных научных методов и показателей измерения;
- относительный характер конкурентоспособности продукции предприятия.

Задачами моделирования конкурентоспособности новой продукции являются:



- выделение наиболее значимых факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность продукции предприятия;
- их агрегирование в единую цифровую модель;
- определение и оценка конкурентоспособности продукции предприятия на рынке;
- выделение закономерностей изменения отдельных параметров продукции и ее конкурентоспособности.

**Рисунок 1.8 – Механизм формирования конкурентоспособности продукции**



Существуют различные подходы к математическому моделированию конкурентоспособности продукции [94].

Исходным пунктом формирования конкурентоспособности продукции предприятия является ее качество – «совокупность свойств, признаков продукции, обуславливающих их способность удовлетворять потребности и запросы людей, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям. Качество определяется мерой соответствия товаров, работ, услуг условиям и требованиям стандартов, договоров, контрактов, запросов потребителей».

Уровень качества продукции  $Y_q$  является относительной характеристикой качества продукции и определяется по формуле

$$Y_q = \frac{Q}{Q_\sigma} \text{ или } Y_q = \frac{Q_\sigma}{Q}, \quad (1.48)$$

где  $Q$  – значение отдельного (обобщенного или главного) показателя качества оцениваемого изделия в соответствующих единицах измерения;

$Q_\sigma$  – значение аналогичного показателя качества эталонного (базового) изделия в тех же единицах измерения.

По определению Международной организации по стандартизации (ИСО), *качество* – это набор свойств товара, которые удовлетворяют конкретную потребность.

К показателям качества продукции относятся показатели:

- назначения,
- надежности (безотказности, долговечности, ремонтпригодности, сохраняемости),
- экологичности,
- эргономичности,
- технологичности,
- эстетичности,
- стандартизации и унификации,
- патентно-правовые;
- безопасности применения,
- сертификационные.

Качество продукции непосредственно связано с её потребительской стоимостью и прямо определяет границы и уровень удовлетворения потребности, для реализации которой она приобретает. Качество продукции является фундаментом механизма конкурентоспособности продукции предприятия, причем относительно низкое качество не означает низкой конкурентоспособности.

Однако не только качество влияет на конкурентоспособность продукции – обязательным при ее моделировании является учет фактора потребительских предпочтений. Потребители готовы покупать только ту продукцию, которая удовлетворяет их потребности должным образом.

Известно, что потребитель основывает свой выбор товара, оценивая:

- полезный эффект, получаемый от использования товара;
- расходы, связанные с покупкой и эксплуатацией товара.

Полезный эффект, получаемый покупателем от применения товара, характеризуется так называемыми параметрами процесса потребления Ппп. Для того чтобы товар мог удовлетворять конкретную потребность, он должен обладать набором конкретных технических параметров Тпт, совпадающих с параметрами потребности:

$$Ппп = Тпт. \quad (1.49)$$

В свою очередь, технические параметры товара есть не что иное, как качество Q и сопровождающий сервис С:

$$Тпт = Q + С. \quad (1.50)$$

При оценке покупателями качества продукции в сочетании с потребительскими предпочтениями проявляется такая экономическая категория, характеризующая товар, как потребительная стоимость продукции. Она отражает, насколько продукция удовлетворяет определенную человеческую потребность. Сложность оценки потребительной стоимости заключается, во-первых, в отсутствии единицы оценки и, во-вторых, в том, что у каждого человека свой уровень потребностей и соответственно своя оценка потребительной стоимости. Однако приблизительно оценить ее все же можно, хотя и условно. Таким образом, при взаимодействии таких экономических категорий, как качество продукции и предпочтения потребителей, появляется потребительная стоимость.

Важнейшими факторами, определяющими в совокупности с потребительной стоимостью такую характеристику продукции, как цена, являются

уровень платежеспособного спроса (в широком смысле) и издержки на производство продукции. От уровня платежеспособного спроса зависит, смогут ли потребители приобрести предлагаемый товар. С одной стороны, без учета данного фактора реализация продукции может быть сильно затруднена или вообще невозможна, с другой – цену определяют издержки на производство продукции, с учетом которых устанавливается экономическая эффективность ее производства. Если продукцию невыгодно производить, то как бы она ни была конкурентоспособна, производить ее никто не будет. Таким образом, при взаимодействии таких экономических факторов, как потребительная стоимость изделия, уровень платежеспособного спроса и издержки на производство, появляется цена изделия – одна из важнейших его количественных характеристик.

Цена изделия включает в себя затраты на его разработку, выпуск и реализацию, а также необходимый уровень прибыли; ее величина определяет конкурентоспособность продукции и является основой расчета показателя «цена/качество» – одного из главных показателей конкурентоспособности. Кроме того, сопоставление цены изделия с уровнем платежеспособного спроса даст реальный объем спроса на продукцию, позволит определить потенциальных покупателей, выявить их предпочтения и максимально их учесть при разработке товара и дальнейшем товаропродвижении. Значение цены продукции определяется и тем, что существует особый вид конкуренции – неценовая, основанная на использовании конкурентного преимущества в более низких издержках. Таким образом, цена – мощный инструмент обретения и управления конкурентоспособностью продукции.

Однако истинное значение конкурентоспособности появляется тогда, когда производитель выходит со своим товаром на рынок, когда товар на рынке противостоит аналогам других производителей и товарам-заменителям. Только в том случае, если товар обладает конкурентным преимуществом (более низкой ценой или более высокой потребительной стоимостью по сравнению с товарами-конкурентами), он будет реализован, то есть подтвердит свою конкурентоспособность при наличии у покупателя выбора между данным товаром, товарами-аналогами и товарами-заменителями.

Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия осуществляется в несколько этапов [94]:

1. Моделирование частных конкурентных преимуществ (цена, качество, потребительские предпочтения).

Например, конкурентоспособность  $i$ -й продукции 1-го предприятия относительно  $j$ -й продукции 2-го предприятия по цене находится в обратной зависимости от их цен:

$$\alpha_{i1/j2} = \frac{C_{j1}}{C_{i1}}, \quad (1.51)$$

где  $\alpha_{i1/j2}$  – конкурентоспособность  $i$ -й продукции 1-го предприятия относительно  $j$ -й продукции 2-го предприятия по цене;

$C_{j2}$  – цена  $j$ -й продукции 2-го предприятия;

$C_{i1}$  – цена  $i$ -й продукции первого предприятия.

Конкурентоспособность продукции предприятия относительно продукции конкурентов по качеству имеет прямую зависимость:

$$\beta_{i1/j2} = \frac{K_{i1}}{K_{j2}}, \quad (1.52)$$

где  $\beta_{i1/j2}$  – конкурентоспособность  $i$ -й продукции 1-го предприятия относительно  $j$ -й продукции 2-го предприятия по выбранному количественному критерию качества;

$K_{i1}$  – реальный показатель качества  $i$ -й продукции первого предприятия;

$K_{j2}$  – реальный показатель качества  $j$ -й продукции 2-го предприятия.

Аналогично могут быть смоделированы другие частные показатели конкурентоспособности продукции (потребительские предпочтения, наиболее важные качественные параметры, издержки эксплуатации и т. п.), обозначаемые  $\gamma_{12}, \dots, \zeta_{12}$ . Количество используемых в модели показателей зависит от количества значимых для потребителей параметров конкурентоспособности продукции.

2. Объединение частных конкурентных преимуществ продукции предприятия в модель конкурентоспособности

$$J_{i1/j2} = \alpha_{12} \beta_{12} \chi_{12}, \dots, \xi_{12}, \quad (1.53)$$

где  $J_{i1/j2}$  – интегральный показатель конкурентоспособности  $i$ -й продукции 1-го предприятия по отношению к  $j$ -й продукции 2-го предприятия.

Безусловно, у данного метода моделирования конкурентоспособности продукции есть свои достоинства и недостатки. К недостаткам можно отнести отсутствие в данной формуле весов значимости для частных показателей конкурентоспособности. Однако вычисление этих весов значимости само по себе представляет практически неразрешимую задачу; ведь для их расчета необходимо исследование всех потребителей продукции и определение у каждого из них его потребительских предпочтений, что возможно в теории, но невозможно на практике. Кроме того, возможность исключить показатели весов значимости появляется на первом этапе расчета, когда выбираются основные, действительно значимые факторы. Оценить их важность для конечного потребителя гораздо легче, чем вычислить их значимость. Таким образом, в данной формуле сведены к минимуму так называемые экспертные оценки – субъективные мнения экспертов. К достоинствам данного метода относятся простота, понятность, универсальность, открытость, что позволяет в достаточной мере объективно моделировать конкурентоспособность продукции.

Если на рынке присутствуют не два вида продукции, а более, то количественный уровень любого из них (не обязательно самого лучшего) может быть принят за базу сравнения, по отношению к которой и будет рассчитываться конкурентоспособность остальных образцов.

3. Определение доли продаж  $i$ -й продукции 1-го предприятия и  $j$ -й продукции 2-го предприятия.

Например, если  $J_{i1/j2} = 2$ , то экономический смысл показателя: по совокупности важнейших потребительских параметров  $i$ -я продукция 1-го предприятия в 2 раза конкурентоспособнее  $j$ -й продукции 2-го предприятия. В этом случае объем продаж распределится как 2/3 к 1/3: 66,7% продаж придется на первую продукцию 1-го предприятия и 33,3% – на вторую продукцию 2-го предприятия.

Однако такое распределение объема продаж на рынке возможно только в идеальных условиях, когда объем производства продукции всеми производителями на рынке равен объему потребления. На практике производители продукции действуют в условиях значительного уровня неопределенности, поэтому производство продукции часто превышает ее потребление. В этом случае возможно две модели поведения потребителей на рынке продукции:

- более конкурентоспособная продукция реализуется полностью, а дефицит (разность между ее производством и потреблением) погашается за счет менее конкурентоспособной продукции;

- объем продаж распределяется пропорционально конкурентоспособности продукции предприятия с учетом всех повышающих и понижающих показателей (конкурентных преимуществ и недостатков продукции). В этом случае введем коэффициент реализации, отражающий взаимосвязь между частным показателем конкурентоспособности продукции предприятия и объемом ее реализации на рынке. Чем больше частный показатель конкурентоспособности продукции предприятия, тем выше при прочих равных условиях повышающий коэффициент реализации. Реальные значения взаимосвязи конкурентных преимуществ продукции предприятия и коэффициентов реализации можно получить посредством графических маркетинговых и статистических исследований.

Объем конкурентной заявки продукции предприятия в этом случае составит:

$$K3 = N a_i b_i \dots k_i, \quad (1.54)$$

где  $K3$  – объем конкурентной заявки (объем предложения продукции конкретного предприятия, скорректированный в зависимости от таких ее параметров, как уровень качества, уровень сервиса, новизна и т.д.);

$N$  – количество произведенной продукции (в стоимостном или натуральном измерении);

$a, b_i, \dots, k_i$  – коэффициенты реализации, отражающие конкурентные преимущества продукции предприятия.

Например, при моделировании конкурентоспособности новой продукции коэффициент ее реализации в модели может быть принят за 1,1 (то есть при прочих равных условиях за счет фактора новизны эта продукция в 1,1 раза конкурентоспособнее старых образцов).

Объем продаж на рынке продукции в этом случае распределится пропорционально конкурентным заявкам всех предприятий:

$$V_1 = S \frac{K3_1}{\sum_{i=1}^n K3}, \quad (1.55)$$

где  $V_1$  – доля продаж рынка продукции 1-го предприятия;

$S$  – спрос (объем потребления на рынке продукции);

$K3_1$  – конкурентная заявка продукции 1-го предприятия;

$n$  – число предприятий на данном рынке продукции;

$\sum_{i=1}^n KЗ$  – общий объем конкурентных заявок продукции всех предприятий-производителей на рынке.

После моделирования распределения рынка появляется возможность планирования выручки от реализации продукции, которая, в свою очередь, служит основой для исчисления прибыли предприятия, показателей эффективности использования ресурсов, рентабельности. К достоинствам данного подхода относятся следующие:

- раскрыта логическая взаимосвязь между отдельными конкурентными преимуществами продукции предприятия и ее конкурентоспособностью;
- смоделирован механизм распределения объема продаж на рынке продукции между предприятиями в зависимости от конкурентных преимуществ выпускаемой ими продукции;
- создан инструментарий для моделирования конкурентоспособности подавляющего большинства видов продукции на конкурентных рынках.

Практическая значимость данного подхода заключается в возможности получения максимально приближенных к действительности моделей конкурентоспособности продукции предприятия. В прикладных исследованиях на основании данных о важнейших параметрах конкретной продукции и коэффициентах реализации появляется обоснованная возможность моделирования и прогнозирования конкурентоспособности продукции предприятия [7. 94]. Оптимальные пути повышения конкурентоспособности разрабатываемых товаров обеспечивают наиболее рациональное целевое использование инвестиционных ресурсов, осуществление мероприятий по оптимизации затрат при создании новой продукции, а также условия для эффективного функционирования инвестиционного рынка.

Таким образом, в настоящее время на первоначальном этапе для проведения оценки конкурентоспособности нового товара первоочередное значение имеет получение информации, позволяющей ответить на следующие вопросы:

1. Кто основные производители-конкуренты продукции предприятия?
2. Какие методы конкурентной борьбы они используют?
3. Какова емкость рынка, в частности, по реализации продукции?
4. Какую долю рынка занимает каждый конкурент?
5. Каковы направления развития рынка выпускаемой продукции?
6. Каковы у конкурентов цены (с учетом себестоимости товара), ценовая политика, качество их упаковки, обслуживание заказчиков и покупателей?
7. Каковы сильные и слабые стороны каждого конкурента?
8. Отвечают ли потребительские свойства, типоразмеры, емкость, удобство использования и надежность продукции конкурентов требованиям заказчиков и потребителей? Целесообразно получить образец продукции конкурентов.
9. Какова возможная реакция конкурентов на введение на рынок новых товаров-аналогов, на изменение цены вашего товара, увеличение на рынке доли вашего предприятия?

10. Какова стратегия стимулирования сбыта конкурентов?
11. Что вы знаете об их технологии производства?
12. Какова патентная защита товаров ваших конкурентов?
13. Сертифицирована ли продукция ваших конкурентов?
14. О чем свидетельствуют данные о прибылях и убытках ваших конкурентов?
15. Как они реализуют новые товары?
16. Не возникает ли у конкурентов проблемы со снабжением сырьем и материалами? Кто основные поставщики сырья?

Вернее даного метода позволяет осуществлять управляемый процесс повышения конкурентоспособности при разработке новой продукции в зависимости от потребительских предпочтений на каждом сегменте рынка

Для обеспечения конкурентоспособности и прогноза положения на рынке предприятия следует постоянно проводить исследования в области инновационной деятельности с использованием передовых технологий «ноу-хау».

Практика показывает, что этой цели наиболее часто достигает предприятия, способные разрабатывать, изготавливать, продавать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары превосходящие по качественным параметрам аналоги и пользующиеся более пристальным спросом потребителей

Если сравнивать показатели одного и того же предприятия в разные периоды, то правильно применять термин "конкурентный потенциал", а если оцениваются разные предприятия, то – "конкурентоспособность".

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием у него как трех признаков

- 1) потребители довольны и готовы купить продукцию предприятия (потребители возвращаются, а товар не);
- 2) общество, акционеры, партнеры имеют претензий к предприятию
- 3) работники гордятся своим участием в деятельности предприятия, а государство считает за честь трудиться в этой компании

Для того чтобы стать конкурентоспособным предприятием необходимо

- 1) обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается оценочное потребительское свойство объекта превосходить в определенный момент по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя;

- 2) поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а следовательно, и его производственный уровень мировых предприятий-производителей в данной отрасли. Этот показатель характеризует возможность успешной работы организации в будущем. Успех в текущей деятельности не гарантирует светлого будущего;

- 3) установить свое место в рыночной среде – необходимый шаг в управлении конкурентоспособностью предприятия, что, в свою очередь, позволит решить вопрос оценки ранга данного предприятия среди конкурентов

Для целей управления конкурентоспособностью необходимо наличие объективного инструмента ее оценки. Важным этапом этого является разработка надежного, объективного метода измерения конкурентоспособности предприятий. Ошибка в выборе метода измерения может привести к принятию ошибочных управленческих решений

В настоящее время в Республике Беларусь нет общепринятой методики оценки конкурентоспособности организаций нет. Зарубежный опыт в этой области крайне скудно освещается в литературе. Каждое предприятие оценивает свою конкурентную позицию своей методике, а суть и эффективность ее применения не фиксирует.

Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную задачу, которая сводится к выявлению наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и их интегрированию. Действительно, любой объект – это нечто иное, как набор показателей качества, при изменении которых происходят количественные и качественные изменения объекта. Применяемый метод нахождения интегрального показателя конкурентоспособности должен соответствовать 25 квалитметрическим требованиям (таблица 1.17) [70].

Большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основаны на применении равных коэффициентов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций. Основными показателями конкурентоспособности предприятия следует считать:

- экономический потенциал и эффективность деятельности (активы, основной капитал, собственный и заемный капитал, объем продаж, доля на рынке, прибыль);
- уровень управления (форма организации и опыт функционирования элементов хозяйственного механизма с позиций новизны и ответственности);
- производственный и сбытовой потенциал, указывающие на возможность формы производить и реализовывать ту или иную продукцию требуемых количествах в необходимые сроки (наличие сырьевой базы, производственные и сбытовые мощности, объеми наравления капиталовложений, стратегия производственной политики и т.д.);
- научно-исследовательский потенциал (организация и наравление научных исследований, ежегодные расходы на НИОС, число патентов на изобретения, область патентования, оценка возможности занятия формой монополии того или иного положения в какой-либо области техники и т.д.);
- финансовое положение (платежеспособность, кредитоспособность и условия кредитования, структура капитала – отношение собственного капитала к общей сумме активов и т.д.);
- репутацию формы, ее рыночную стратегию, инновационную деятельность;
- состояние и квалификацию трудовых ресурсов;
- другие показатели.

Таблица 1.17 – Квалитметрические требования к методам измерения конкурентоспособности изделий и организаций

| Наименование требования | Суть требования к методу  |
|-------------------------|---|
| 1. Пригодность          | Должен измерять именно качество и конкурентоспособность изделий, а не что-то другое         |
| 2. Достаточность        | Измеренный параметр не должен нуждаться в других измерениях и расчетах                      |
| 3. Уникальность         | Измеритель должен удовлетворять требованиям и быть единственным в своем роде                |
| 4. Надежность           | Ошибки измерения должны быть минимальными, сбой не желательны                               |
| 5. Квантифицируемость   | Количественные показатели должны иметь смысловую нагрузку и быть понятными                  |
| 6. Интегральность       | Метод должен объединять разные параметры объекта в один                                     |
| 7. Индивидуальность     | Оценка должна осуществляться независимо от других объектов                                  |
| 8. Гибкость             | Метод должен позволять производить оценку во всех этапах жизненного цикла различных изделий |
| 9. Нетрудоемкость       | Метод не должен требовать больших затрат сил и средств на его исполнение                    |
| 10. Оперативность       | Метод должен позволять получать оценку быстро   |
| 11. Улучшаемость        | Метод должен иметь возможность совершенствования  |
| 12. Количественность    | Метод должен позволять получить количественную оценку                                       |
| 13. Одинаковость        | Метод должен быть одинаков по отношению к разным объектам,                                  |



|                                 |   |
|---------------------------------|---|
|                                 | ситуациям   |
| 14. Глобальность                | Метод должен «работать» на глобальный критерий – интересы развития всего общества                                     |
| 15. Единственность              | Критерий оценки должен быть единственным  |
| 16. Сравнимость                 | Оценки одинаковых объектов должны быть одинаковы  |
| 17. Воспроизводимость           | Результаты, полученные на одном объекте разными исследователями, должны быть одинаковыми                              |
| 18. Всесторонность              | Метод должен позволять учитывать все свойства изделия, имеющие значение для потребителя и других заинтересованных лиц |
| 19. Чувствительность            | Оценка должна быть чувствительной к изменению принятых параметров   |
| 20. Монотонность                | С улучшением параметров оценка должна улучшаться  |
| 21. Точность                    | Погрешность оценки должна быть сопоставимой с точностью проведения обычных технических расчетов                       |
| 22. Динамичность                | Оценка должна вестись с учетом динамики показателей качества изделий  |
| 23. Направленность              | Метод должен позволять управлять состоянием объекта в нужном направлении  |
| 24. Управляемость               | Метод должен обеспечивать возможность моделирования конкурентоспособности объекта                                     |
| 25. Экономическая эффективность | Экономический результат от применения метода должен превосходить затраты на реализацию оценки                         |

*Конкурентоспособность* – это та особая зона, в которой в известных пределах интересы производителей и потребителей сходятся. Следовательно, при оценке конкурентоспособности учитываются не только совокупность показателей, относящихся в основном к сфере заключения сделок и эксплуатации товара, но и другие критерии (комплекс условий его реализации, возможности поставок, сервисного обслуживания, утилизации и др.), важные для потребителей конкретного рынка.

Для оценки конкурентоспособности предприятия предлагается выбирать систему показателей эффективности производственной деятельности предприятия, финансового положения предприятия (2), эффективности организации сбыта и продвижения товара (3), конкурентоспособности товара (4) и эффективности инновационного проекта (5). Интегральный показатель конкурентоспособности автор получается методом теории желательности. Общий показатель конкурентоспособности (К) предприятия рассчитывается в виде средней геометрической взвешенной,

$$K = e_1^{\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5} \sqrt{\alpha_1 \times e_2^{\alpha_2} \times e_3^{\alpha_3} \times e_4^{\alpha_4} \times e_5^{\alpha_5}} . \quad (1.56)$$

Конкурентоспособность предприятия представляет собой среднеарифметическое или средневзвешенное число конкурентоспособности отдельных видов выпускаемой продукции:

$$J_{\text{предпр}} = \left[ \frac{\left( \sum_{i=1}^m J_{i/1} + \sum_{i=1}^m J_{i/2} + \dots + \sum_{i=1}^m J_{i/m} \right)}{m} + \frac{\left( \sum_{j=1}^n J_{j/1} + \sum_{j=1}^n J_{j/2} + \dots + \sum_{j=1}^n J_{j/n} \right)}{n} + \frac{\left( \sum_{k=1}^r J_{k/1} + \sum_{k=1}^r J_{k/2} + \dots + \sum_{k=1}^r J_{k/r} \right)}{r} \right] / P, \quad (1.57)$$

где  $J_{\text{предпр}}$  – конкурентоспособность предприятия относительно конкурентов;

$J_{i/1}$  – относительная конкурентоспособность  $i$ -й продукции предприятия к продукции первого конкурента; количество конкурентов по  $i$ -й продукции;

$J_{j/1}$  – относительная конкурентоспособность  $j$ -й продукции к продукции первого конкурента;  $n$  – количество конкурентов по  $j$ -й продукции;

$J_{k/1}$  – относительная конкурентоспособность  $k$ -й продукции к продукции первого конкурента;  $r$  – количество конкурентов по  $k$ -й продукции;

$P$  – количество конкурентов.

В данной формуле взвешивание может осуществляться и объемом производства:

$$J_{\text{предпр}} = \left[ \sum_{i=1}^m \left[ \left( \frac{J_{i/1} + J_{i/2} + \dots + J_{i/m}}{m} \right) v_i \right] + \sum_{j=1}^n \left[ \left( \frac{J_{j/1} + J_{j/2} + \dots + J_{j/n}}{n} \right) v_j \right] + \dots + \sum_{k=1}^r \left[ \left( \frac{J_{k/1} + J_{k/2} + \dots + J_{k/r}}{r} \right) v_r \right] \right] / (v_i + v_j + v_r), \quad (1.58)$$

где  $v_i, v_j, v_r$  – объемы продукции  $i$ -го,  $j$ -го,  $r$ -го вида продукции, выпускаемой на анализируемом предприятии.

Конкурентоспособность товара является определяющим фактором конкурентоспособности предприятия, но не исчерпывающим. При изменении конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать его потенциальные возможности. Формулы (4) и (5) могут быть использованы для измерения конкурентоспособности изделий, а не предприятия в целом.

Конкурентоспособность предприятия целесообразно оценивать по четырем основным группам показателей:

1) преимущества во внешней среде (макросреда, инфраструктура региона, микросреда);

2) преимущества во внутренней среде (технологии, организация процессов, ресурсы);

3) преимущества в качестве и ресурсоемкости выпускаемых товаров, новшеств (товары, новшества, услуги);

4) преимущества рынков (по объему рынков, по количеству конкурентов, по оперативности и надежности финансовых операций, по безопасности торговли). Благодаря данным показателям можно учитывать все аспекты деятельности предприятия.

Для интегральной оценки конкурентоспособности предприятия может быть использована формула товаров и рынков, на которых они реализуются:

$$K_{\text{орг}} = \sum a_i \times b_j \times K_{ij} \rightarrow 1, \quad (1.59)$$

где  $a_i$  – удельный объем товара в объеме продаж за анализируемый период;

$b_j$  – показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации.

Для промышленно развитых стран значимость рынка рекомендуется принимать равной 1,0, для остальных стран – 0,7, для внутреннего рынка – 0,5.

$K_{ij}$  – конкурентоспособность  $i$ -го товара на  $j$ -м рынке, которая рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ао}} = (\Pi_{\text{ао}} \times Z_{\text{ло}} / \Pi_{\text{ло}} \times Z_{\text{ао}}) k_1 \times k_2 \times k_n. \quad (1.60)$$

Здесь  $\Pi_{\text{ао}}$ ,  $\Pi_{\text{ло}}$  – полезный эффект анализируемого и лучшего образца за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;  $Z_{\text{ло}}$ ,  $Z_{\text{ао}}$  – совокупные затраты на жизненный цикл лучшего и анализируемого объекта, денежная единица;  $k_1$ ,  $k_2$ ,  $k_n$  – корректирующие коэффициенты, отражающие конкурентные преимущества.

Недостатком данной методики, является то, что конкурентоспособность организации отождествляется конкурентоспособностью его товара, что не всегда верно. Например, ряд изделий белорусских предприятий сегодня вполне конкурентоспособны на самых развитых рынках. Одновременно большинство предприятий, выпускающих эти изделия, находятся в кризисном состоянии. Сегодняшние их достижения закладывались еще в 70–80-х годах. Из-за кризиса в экономике страны ухудшился их конкурентный потенциал, снизились перспективы развития. Не исключено, что за счет былой мощи организация с низким конкурентным потенциалом выпускает более конкурентоспособные товары. Такая ситуация, как правило, продолжается недолго, такие предприятия выдавливаются из рынка более успешно развивающимися конкурентами. Кроме того, в данной методике значимость рынка определяется субъективно, что снижает достоверность оценки.

Одной из используемых на практике методик оценки конкурентоспособности предприятия является методика, при которой для оценки конкурентоспособности предприятия используют номенклатуру показателей, которые сгруппированы в следующие семь групп:

- 1) показатели ликвидности и платежеспособности;
- 2) показатели рыночной устойчивости;
- 3) показатели рентабельности результатов финансово-хозяйственной деятельности;
- 4) показатели оценки рентабельности использования организационно-управленческого потенциала;
- 5) показатели оценки коммерческой активности;
- 6) показатели оценки конкурентоспособности товара;
- 7) показатели оценки качества торгового обслуживания;

8) имидж системы.

Интегральный показатель конкурентоспособности в данном случае определяется по формуле:

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2}, \dots A_y^2 \quad (1.61)$$

где  $R_{ij}$  – уровень конкурентоспособности продукции рассматриваемого субъекта рынка и других  $j$ -х конкурентов;

$A_1, A_2, A_{ij}$  – единичные показатели оценки конкурентоспособности продукции рассматриваемого субъекта рынка и других анализируемых  $j$ -х конкурентов.

Как следует из формулы (1.62), наивысшую конкурентоспособность имеет тот хозяйствующий субъект рынка и выпускаемая им продукция, у которых суммарный результат по всем однонаправленным показателям выше, чем у остальных. В данной модели конкурентоспособность определяется по максимальному удалению от начала координат. Полученный результат соотносим с полученным эталоном или результатом конкурента (если он имеется). Данное отношение должно находиться в интервале от 0 до 1, по специально разработанной шкале определяем уровень конкурентоспособности товара. В данном случае для этого воспользуемся шкалой, разработанной И. Ансоффом, с некоторой долей модификации:

$0 \leq K \leq 0,40$  – неудовлетворительный уровень конкурентоспособности;

$0,40 \leq K \leq 0,70$  – удовлетворительный уровень конкурентоспособности;

$0,70 \leq K \leq 0,80$  – хороший уровень конкурентоспособности;

$0,80 \leq K \leq 1,00$  – высокий уровень конкурентоспособности;

Часто проводят сравнительную оценку конкурентоспособности (в баллах) по четырем группам факторов:

▸ продукция (качество, технические параметры, престиж торговой марки, упаковка, габариты, уровень ремонтного обслуживания, универсализм, надежность, срок службы, защищенность патентами и т.д.);

▸ цена (прейскурантная, процент скидки с цены, срок платежа, условия скидки);

▸ каналы сбыта (прямая доставка, торговые представительства, оптовые посредники, агенты и комиссионеры, дилеры, степень охвата рынка, система контроля запасов, система транспортировки);

▸ продвижение продукции на рынок (реклама, индивидуальная продажа, стимулы для потребителей, демонстрационная торговля, обучение персонала, упоминание о продукции в средствах массовой информации).

Проставленные баллы суммируются по факторам конкурентоспособности, и по общему количеству баллов дается заключение о конкурентоспособности предприятия. Чем больше баллов, тем конкурентоспособность предприятия выше. Эта методика также не лишена субъективизма. О перспективе повышения конкурентоспособности предприятия предлагаем судить по показателю нормы прибыли или отношению величины прибыли к сумме затрат. Если норма прибыли предприятия превышает среднюю норму прибыли, можно гово

рительской эффективности производства и получении сверхприбыли. Этот результат, по моему мнению, свидетельствует о наличии резервов повышения конкурентоспособности предприятия, так как есть возможность снизить цену на реализуемую продукцию с одновременным увеличением объема продаж и повысить абсолютную прибыль. Надо учитывать, что прибыль предприятия в отдельные периоды может возрастать по причинам, не зависящим от усилий предприятия. Так, благодаря налоговым льготам может резко подняться уровень рентабельности предприятия. При этом не приходится говорить о повышении конкурентоспособности предприятия.

Анализ структуры показателей конкурентоспособности организаций показывает, что часто в роли оценочных показателей выбирают финансовые показатели. Однако на практике нередки случаи, когда предприятия, имеющие вполне нормальные финансовые показатели, становились банкротами. Кроме того, информативность сведений бухгалтерского и управленческого учета оставляет желать лучшего. Показатели должны отражать эффективность использования материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов и функциональных аспектов деятельности компании. К показателям конкурентоспособности предъявляются, кроме названных, следующие требования: информативность, количественность, простота в исчислении, полезность для руководства, обозримость, интерпретируемость, постоянство в течение длительного периода.

С учетом этих требований для оценки конкурентоспособности предприятия предлагаем принять следующие частные показатели: 1) объем продаж за период; 2) объем продаж на одного работника; 3) количество выпущенной продукции на одного работника; 4) доля рынка по основной продукции в странах СНГ; 5) доля экспортной продукции в общем объеме выпуска; 6) число выпускаемых моделей и модификация продукции; 7) коэффициент конкурентоспособности основной продукции; 8) фондоотдача; 9) количество стран, в которые поставляется продукция; 10) общий объем произведенной продукции за период существования предприятия по основной продукции; 11) место в рейтинге; 12) отношение капитализации к реализации; 13) рентабельность производства; 14) затраты на 1 рубль товарной продукции; 15) годовой темп прироста реализации; 16) отношение дивиденда на акцию к ее рыночной цене; 17) уровень рекламаций по основной продукции; 18) доля основных производств, имеющих сертификат на систему качества ИСО 9000; 19) износ активной части основных фондов; 20) доля НИОКР в общем объеме продаж; 21) отношение заработной платы на предприятии к средней по стране; 22) доля работников с высшим и среднеспециальным образованием; 23) отношение объема продаж к критическому объему выпуска. Кроме вышеназванных, в номенклатуру показателей конкурентоспособности предприятия могут быть включены коэффициенты финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности, деловой активности, рентабельности, которые определяются по общепринятой методике.

Интегральный коэффициент конкурентоспособности предприятия рассчитывается по формуле:

$$K = (Y_1/2 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + Y_n/2) / (n-1), \quad (1.62)$$

где  $n$  – число показателей;  $Y_1, Y_2, Y_3, Y_{n-1}, Y_n$  – значения показателей конкурентоспособности, рассчитываемые по следующим формулам:

$$Y_i = \Pi_i / \Pi_{i \max}; \quad (1.63)$$

$$Y_i = (\Pi_{i \max} - \Pi_i) / \Pi_{i \max}. \quad (1.64)$$

Здесь  $\Pi_i$  – значение  $i$ -го показателя,

$\Pi_{i \max}$  – максимальное значение  $i$ -го показателя среди сравниваемых объектов или принятый нормативный показатель.

Формула (1.62) была получена в результате совершенствования метода «профилей», разработанного для оценки качества изделий. Профилем называется графическое изображение выбранных технико-экономических показателей (ТЭП) по определенным правилам:

- 1) оценочное поле делится на равные  $(n-1)$  части, где  $n$  – число ТЭП;
- 2) ширина поля ( $H$ ) выбирается произвольно;
- 3) каждый ТЭП объекта складывается на делительной шкале, причем чем значение показателя качественно лучше, тем правее оно располагается на делительной шкале.

Интегральный коэффициент качества изделий определяется как отношение площади профиля ( $S_{пр}$ ) и оценочного прямоугольного поля ( $S$ ):

$$K_k = S_{пр} / S, \quad (1.65)$$

Площадь, ограниченная профилем, рассчитывается по формуле:

$$S_{пр} = h \times (X_1/2 + X_2 + X_3 + \dots + X_{n-1} + X_n/2), \quad (1.66)$$

где  $h$  – расстояние между делительными шкалами (выбирается произвольно), мм;

$X_1, X_2, \dots, X_n$  – координаты вершин поля, мм.

Площадь оценочного поля равна:

$$S = h \times (n-1) \times H, \quad (1.67)$$

где  $H$  – ширина оценочного поля, мм.

**Из формул (1.66-) – (1.68) получены интегральный коэффициент качества**

$$K_k = (X_1/2 + X_2 + X_3 + \dots + X_{n-1} + X_n/2) / [(n-1) \times H]. \quad (1.68)$$

Формула (1.68) идентична формуле (1.62), если принять, что ширина поля ( $H$ ) равна 1 мм, а координаты вершин профиля соответствуют значениям показателей.

Формула (1.63) применяется для прямых, а формула (1.64) для обратных показателей. Прямыми называются показатели, с ростом значений которых конечный результат улучшается, а для обратных – уменьшается.

При оценке конкурентоспособности предприятий с помощью предложенных показателей, затем по формуле (1.63) вычисляются коэффициенты конкурентоспособности, ранжируя сравниваемые объекты. Предложенные показатели и методика объединения их в один интегральный показатель позволяют объективно измерить конкурентоспособность предприятий.

Предложенная методика оценки конкурентного потенциала предприятия может быть в полной мере использована на практике.

Показатели конкурентоспособности измеряются количественно по учетно-отчетной документации предприятия. Достоверность оценки конкурентоспособности в существенной степени зависит от точности принятых показателей. При расчете показателей необходимо соблюдать принципы правдивости, единообразия, сопоставимости. Показатели в разные периоды приводятся с учетом темпов инфляции к сопоставимому виду. Динамические показатели рассчитываются относительно базового периода, а показатели базового периода определяются относительно предыдущего года. При соблюдении этих условий обеспечивается достоверность интегральных показателей конкурентоспособности.

Коэффициенты конкурентоспособности рассчитываются по формулам (1.62) – (1.64) сначала по группам, а затем получают интегральное значение.

Необходимо периодически проводить расчеты конкурентоспособности за предыдущие годы, планировать значение интегрального показателя на будущий период. Интегральный показатель конкурентоспособности целесообразно ввести в стратегический и в текущий бизнес-планы предприятий, увязывать его в динамику с вознаграждением высшего руководства предприятия по результатам года.

Многие хозяйствующие субъекты Республики Беларусь ставят перед собой стратегическую цель – стать конкурентоспособной компанией. Для направления усилий работников на достижение стратегической цели необходимо разработать «положение о материальном стимулировании работников в зависимости от величины конкурентного потенциала предприятия». Данное положение будет являться связующим звеном между материальной заинтересованностью работников и стратегической целью предприятия.

Кроме того, для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счет которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность, руководству предприятия следует придавать большое значение анализу сильных и слабых сторон деятельности на рынке.

Организационные меры, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия, можно свести к следующим:

- обеспечение технико-экономических и качественных показателей, определяющих приоритетность продукции предприятия на рынке;
- изменение качества изделия и его технико-экономических параметров в целях учета требований потребителя и его конкретных запросов, повышение внимания к надежности продукции;
- выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями;
- выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов на предприятии;
- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;

- определение возможных модификаций продукта путем повышения качественных характеристик, например, таких как долговечность, надежность, экономичность в эксплуатации, улучшение внешнего оформления (дизайна);

- выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности продукции, в том числе применяемых фирмами-конкурентами (скидок с цены, сроков и объемов гарантий);

- нахождение и использование возможных приоритетных сфер применения продукции, в особенности новой;

- дифференциация продукции, обеспечивающая относительно устойчивое предпочтение покупателей, отдаваемое определенным видам взаимозаменяемых товаров. Значение ценовой конкуренции в этих условиях снижается, поскольку покупатели руководствуются сложившимися предпочтениями в отношении качества продукции, особенностей ее эксплуатации, репутации фирмы-производителя и т.д.;

- воздействие непосредственно на потребителя путем искусственного ограничения поступления на рынок новых более прогрессивных товаров, проведения активной рекламной деятельности, предоставления денежного или товарного кредита, в частности, путем рассрочки платежа.

Таким образом, оценка конкурентоспособности предприятия на конкретном рынке или сегменте основывается на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей. Она является завершающим этапом маркетингового исследования, и на ее основе определяют потенциалы возможности фирмы и мероприятия, которые предприятие должно провести для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке.

Такая оценка должна включать следующие показатели: потребность в капиталовложениях фактических и на перспективу, как в целом, так и по отдельным видам продукции и конкретным рынкам; ассортимент конкурентоспособной продукции, ее объемы и стоимость («продуктовая дифференциация»); набор рынков или их сегментов для каждого продукта («рыночная дифференциация»); потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта; перечень мер и приемов, которыми предприятие может обеспечить себе преимущество на рынке: создание благоприятного представления о фирме у покупателей, выпуск высококачественной и надежной продукции, постоянное обновление продукции на основе собственных разработок и изобретений, обеспеченных патентной защитой, добросовестное и четкое выполнение обязательств по сделкам в отношении сроков поставок товаров и услуг.

## **1.12 Методические и организационные основы совершенствования инновационной деятельности предприятия**

Инновационная деятельность предприятия является значимым фактором формирования долгосрочного успеха, основ формирования стратегических планов, стратегий развития. Актуальность изучения особенностей ор-



ганизации инновационной деятельности связана с обострением конкурентной борьбы между современными производителями на рынках технологически сложных, массовых изделий.

Инновационная деятельность должна органично сочетаться с остальными элементами деятельности предприятия:

- производство;
- материальные ресурсы;
- общая маркетинговая стратегия предприятия;
- концепция управления предприятием;
- финансы;
- трудовые ресурсы;
- имеющиеся технологии.

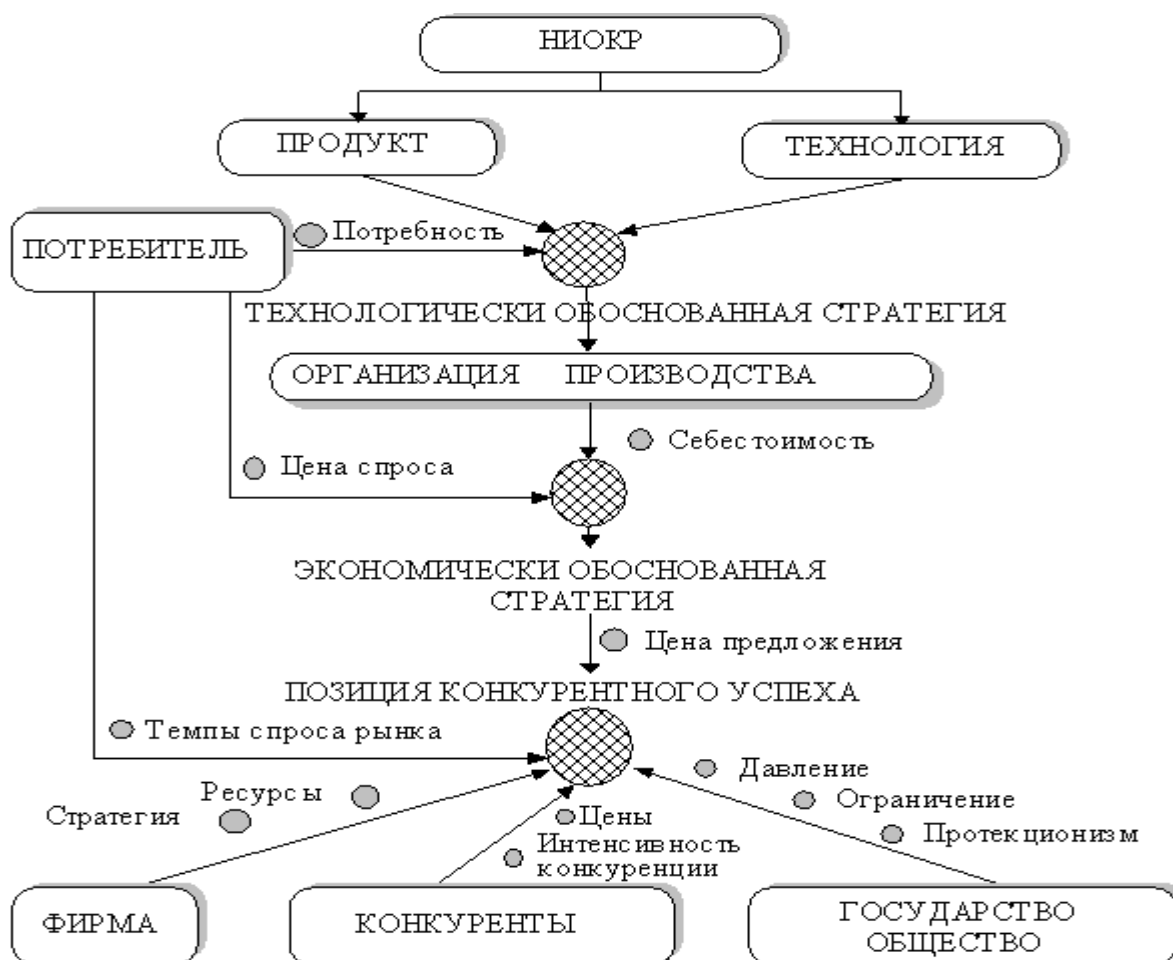
Начало процесса формирования конкурентного успеха предприятия при выведении на рынок нового продукта лежит в пересечении множеств маркетинговых и научно-технических решений. Наличие совместимых потребностей определенных рыночных сегментов и технологических возможностей их обеспечить создает фундамент технологически обоснованной стратегии, которая обоснованная стратегия может не привести к экономическому успеху, если у фирмы нет возможностей организовать производство с издержками, позволяющими использовать на рынке цены, совместимые с покупательной способностью населения. Позиция конкурентного успеха зависит от конкурентного статуса предприятия, его ресурсов, стратегии и интенсивности конкурентных действий других предприятий (рисунок 1.9).

При проведении НИОКР следует учесть:

- маркетинговые характеристики рынка;
- конкурентный статус фирмы в НИОКР, производстве, управлении;
- конкурентную позицию фирмы и предполагаемые действия основных конкурентов;
- социально-экономическую ситуацию в государстве

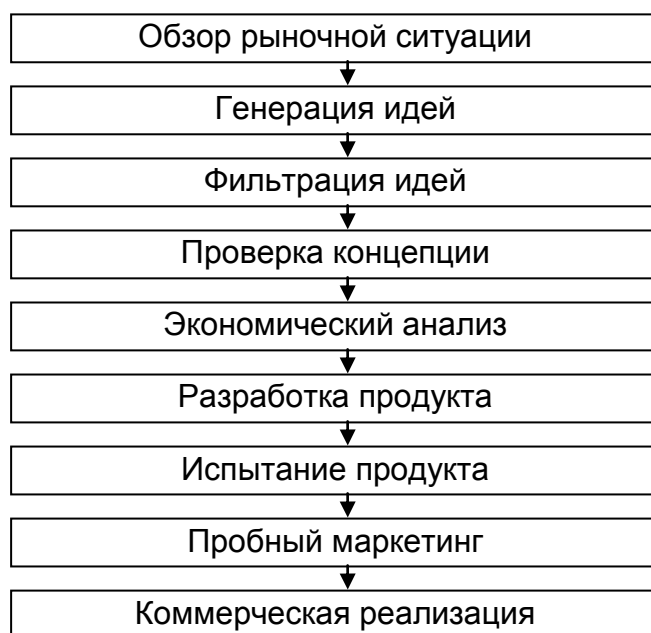
Сам процесс разработки и вывода товара на рынок является достаточно сложной и включает в себя несколько этапов

Этот процесс включает этапы от генерации идей до начала коммерческой реализации товара. В это время фирма создает потенциальные варианты, получает представление потребителей о них, оценивает их, устраняет наименее привлекательные, разрабатывает опытные образцы продукции, испытывает их и внедряет на рынке. Это время на первых этапах может вызвать большие издержки и даже потерю на последующих [96].



**Рисунок 1.9 – НИОКР как фактор конкурентного успеха фирмы**

Поэтому разумная политика состоит в тщательной проверке концепции товара на ранних этапах. Основные этапы этого процесса отражены на рисунке 1.10.



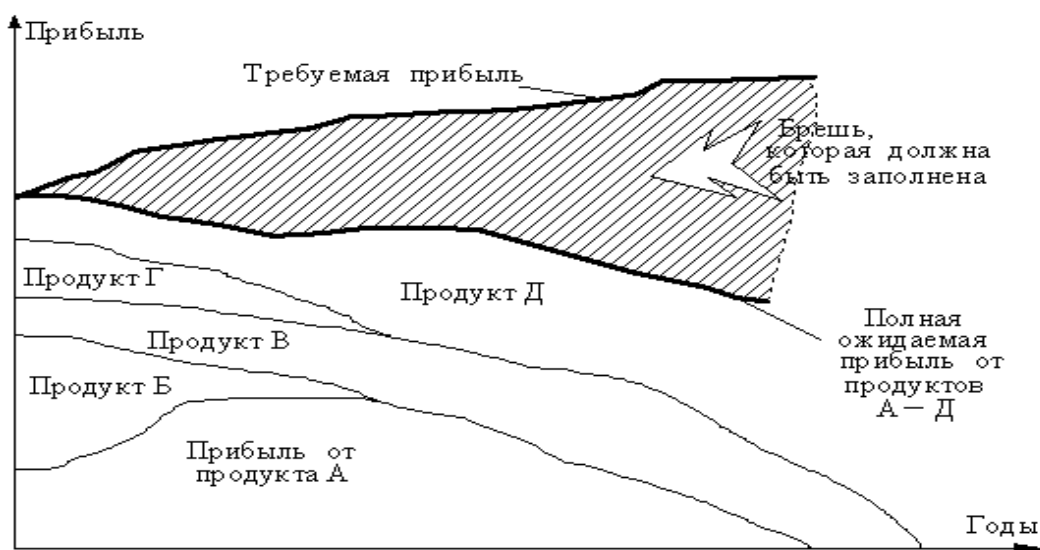
**Рисунок 1.10 – Процесс разработки вывода товара на рынок**

Рассмотрим этапы в отдельности:

### 1) Обзор рыночной ситуации и генерация идей.

Эффективность действий на данном этапе может быть достигнута при анализе портфеля стратегических зон хозяйствования (СЗХ) с помощью матричной техники. Бреши в проектируемых денежных потоках будут демонстрировать необходимость подобного решения. Более вероятно, что такие решения будут следовать и из анализа тенденций развития требований потребителя.

В целях определения брешей (gap) на рынке используется гар-анализ. Например, в результате исследования потоков прибылей при производстве и реализации различных продуктов компании (рисунок 1.11) может обнаружиться брешь, которую следует заполнить.

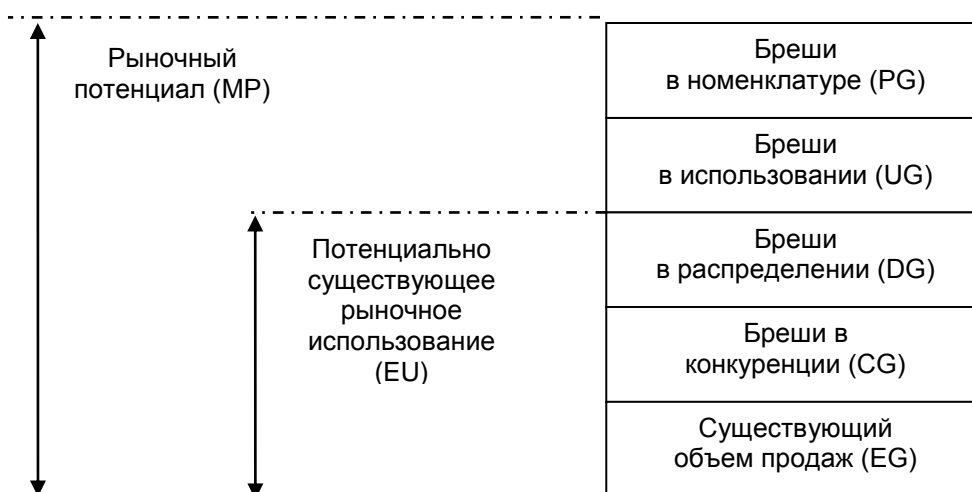


**Рисунок 1.11 – Гар-анализ будущих потоков прибылей фирмы**

Гар-анализ проводится по следующим главным элементам:

- бреши в использовании;
- бреши в распределении;
- бреши в продукте;
- бреши в конкуренции.

Соотношения между конкретными видами брешей иллюстрируются на рисунке 1.12.



**Рисунок 1.12 – Схема гар-анализа**

При проведении гар-анализа естественно использование следующих соотношений:

$$MP = EU + UG + PG;$$

$$EU = DG + CG + ES.$$

Доля реального рыночного использования  $ES/EU$ .

Доля в отраслевых продажах  $ES/(ES + CG)$ .

Если гар-анализ показал наличие брешей, то естественным становится следующий этап – генерация идей, заполнение этих брешей. Генерация идей – постоянный поиск возможностей создания новых товаров (услуг). Он включает определение источников новых идей и методов их генерации.

Источниками могут быть сотрудники различных служб, специализирующихся подразделений НИИ, конкуренты, правительственные службы и т.д.

Методы генерации идей включают мозговую атаку, гар-метод, опросы и т.д. Целесообразен возможно более широкий сбор любых идей без их немедленной критики.

## **2) Фильтрация идей.**

После того как выделены идеи потенциальных товаров, следует провести их фильтрацию, чтобы исключить из рассмотрения неподходящие. Как правило, такая фильтрация производится на первичной стадии с помощью балльных оценок идей по соответствующим фильтрующим перечням, где содержатся критерии оценок идей, их веса и пределы балльных оценок. Пример перечня таких критериев приводится ниже.

### *Критерии фильтрации*

#### *1. Общие критерии:*

- 1.1. Потенциальная прибыль.
- 1.2. Существующая конкуренция.
- 1.3. Потенциальная конкуренция.
- 1.4. Размер рынка.
- 1.5. Уровень инвестиций.
- 1.6. Возможность патентования.

1.7. Степень риска.

2. *Маркетинговые критерии*

2.1. Соответствие маркетинговым возможностям.

2.2. Воздействие на существующую продукцию.

2.3. Привлекательность для существующих потребительских рынков.

2.4. Потенциальная длительность жизненного цикла продукции.

2.5. Воздействие на образ фирмы.

2.6. Устойчивость к сезонным воздействиям.

3. *Производственные критерии*

3.1. Соответствие производственным возможностям.

3.2. Время до начала коммерческой реализации.

3.3. Простота производства.

3.4. Доступность трудовых и материальных ресурсов.

3.5. Возможность производства по конкурентоспособным ценам.

**3) Проверка концепции и экономический анализ.**

Предприятие должно иметь обратную связь с потребителями относительно своих идей и продукции. Проверить концепцию – значит представить потребителю предлагаемый товар и оценить его отношение к нему и намерение сделать такую покупку. Потребителю представляется письменная или устная информация, и его просят ответить на следующие вопросы:

✓ Легко ли понять идею?

✓ Видны ли четкие преимущества данной продукции по сравнению с имеющимися на рынке товарами?

✓ Какова оценка степени достоверности представленной информации?

✓ Имеется ли намерение купить этот товар?

✓ Произойдет ли замена у потребителя имеющихся изделий новым товаром?

✓ Удовлетворяет ли новый товар потребность потребителя?

✓ Какие можно предложить улучшения в характеристиках товара?

✓ Какова предполагаемая частота покупок?

✓ Кто конкретно будет пользователем товара?

Экономический анализ оставшихся идей продукции гораздо больше детализован, чем этап фильтрации. Это связано с тем, что следующий этап – дорогая и длительная разработка продукции. Поэтому действенное использование экономического анализа необходимо, чтобы вовремя устранить малоэффективные варианты.

Экономический анализ должен включать:

▸ прогнозы спроса (соотношение объемов сбыта и цен, потенциальный кратко- и долгосрочный сбыт, сезонность, показатели повторных и замещающих покупок, интенсивность каналов сбыта);

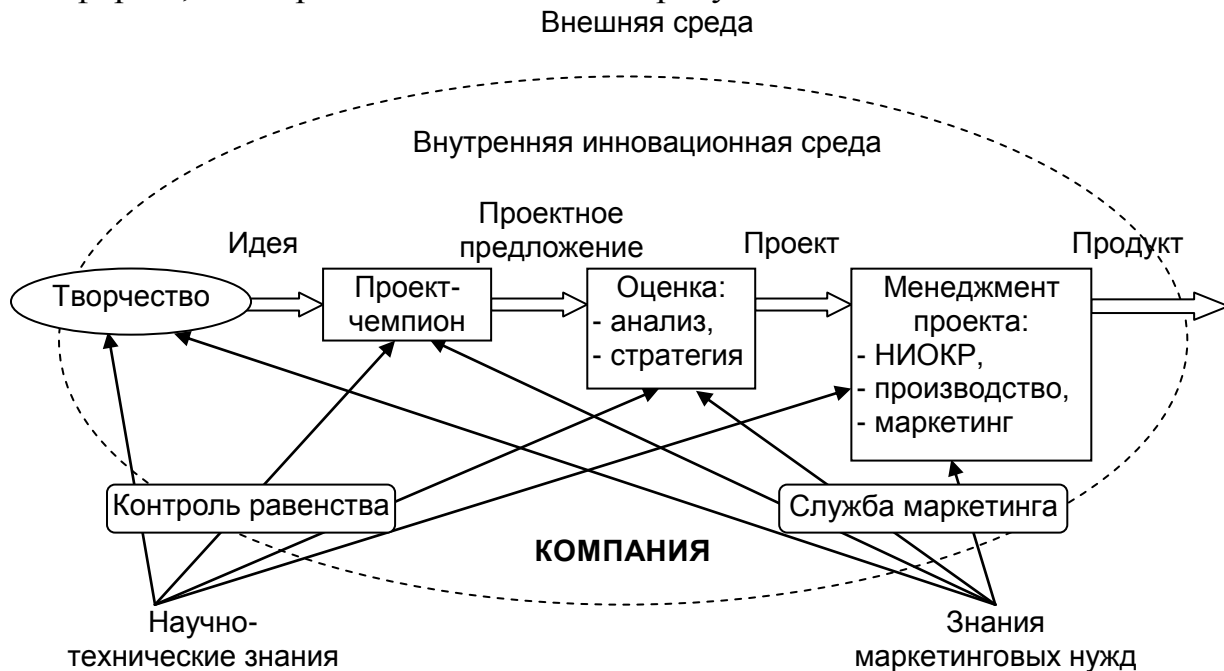
▸ прогнозы издержек (общие и относительные издержки, использование существующих мощностей и ресурсов, соотношение начальных и текущих расходов, оценки расходов на сырье и прочих издержек, экономия на масштабе производства, издержки в каналах сбыта, уровень достижения окупаемости);

- оценку конкуренции (кратко- и долгосрочные показатели положения на рынке конкурентов и компании, вероятные стратегии конкурентов в ответ на новую продукцию фирмы);
- оценку требуемых инвестиций (в НИОКР, испытания, продвижение, подготовку производства, распределение и сбыт);
- оценку прибыльности (период покрытия первоначальных расходов, кратко- и долгосрочная общая и относительная прибыль, контроль над ценами, скорость возврата инвестиций и доход от них, риск).

Фильтрация идей, оценка концепции, экономический анализ – это, по существу, инструментарий оценки и отбора проектов.

#### 4) Разработка и испытание нового продукта.

Концепция продукта и разработанный продукт – совершенно разные понятия. Между ними годы и огромные издержки на НИОКР и подготовку производства. Подробно эти процессы будут описаны в соответствующих главах. Однако все ранее изложенное свидетельствует, что инновация, как правило, – результат сложного взаимодействия различных сфер деятельности фирмы, что отражено схематично на рисунке 1.13.



**Рисунок 1.13 – Инновация как результат взаимодействия сфер НИОКР, маркетинга, производства и управления**

После разработки нового работоспособного продукта необходимы инвестиции в собственно производство. Чтобы снизить риск, необходимы соответствующие испытания продукта, в том числе и потенциальными потребителями. В идеале процесс тестирования не должен ограничиваться определением выходных параметров. Для того, чтобы окупились затраты на разработку и производство продукта, он должен сохранять свое преимущество на рынке для повторных покупок в течение определенного времени. Следует проверить ремонтпригодность и удобство сервиса изделия, а также его надежность при длительной работе. Реализм – драгоценная черта

бизнеса по разработке продуктов. Считается, что разработчику важны четыре оценки: испытание, первое повторение, привыкание, частота покупок.

### **5) Пробный маркетинг.**

Это идеальное средство для оценки продукта, его продвижения и распределения в небольших масштабах. Области проведения пробного маркетинга могут быть различными:

1. Телевизионный ареал. В этом случае проводятся комплексные кампании с использованием телевизионных коммерческих каналов и каналов распределения.

2. Испытуемый город.

3. ~~Локальная область (например, ближе к супермаркету кварталы).~~

4. Испытуемые учреждения (для промышленного маркетинга).

При проведении пробного маркетинга должны быть получены ответы на следующие вопросы:

✓ Какой рынок исследуется (где он, это испытуемый город или телевизионный ареал, какая область наиболее подходит для оценки специфических характеристик)?

✓ Что именно исследуется?

✓ Как долго продолжаются исследования?

✓ Что является критерием успеха?

Решение о том, как долго продолжать работу или оканчивать ее при пробном маркетинге (то есть остановиться на полученных результатах или продолжить работу, стремясь их уточнить, уменьшить риск) является, видимо, главным. В то же время такой пробный маркетинг может быть использован для испытаний специфических элементов маркетингового комплекса (версий продукта, особенностей его продвижения, окружающей среды, каналов распределения и цены и т.д.). В этом случае могут быть использованы еще меньшие объемы пробного маркетинга.

Ясно, что пробный маркетинг дает дополнительную информацию в преддверии выпуска продукта и может повысить его надежность. Следует отметить, что даже на этой поздней стадии половина товаров не проходит по критерию годности для национального выпуска.

Однако все способы пробного маркетинга имеют определенные недостатки:

▸ отрывочность (даже очень большой пробный маркетинг не может полностью представить национальный рынок);

▸ недостаточная эффективность (во многих случаях главная часть инвестиций делается еще до начала пробного маркетинга);

▸ предостережение конкурентам;

▸ высокая стоимость.

Инновационная деятельность – достаточно сложный процесс с позиции организации и реализации, требующий скоординированной работы всех подразделений предприятия.

Существующая система ведения инновационной деятельности на предприятии ограничивается только административным распределением функций. Основные вопросы, касающиеся инновационной деятельности возложены на следующих руководящих и исполнительных работников и отделы:

➤ **директор предприятия:**

- анализ поступающих предложений;
- утверждение смет расходов;
- общие вопросы планирования, ввода в эксплуатацию новых технологий, изделий, процессов;
- генерация идей;

➤ **заместитель директора предприятия по коммерческим вопросам:**

- анализ предполагаемой возможности коммерческого освоения новых технологий, изделий, процессов;
- анализ окупаемости (совместно с главным бухгалтером, планово-экономическим отделом);
- генерация идей;
- решение общих вопросов ввода в производство;

➤ **главный инженер:**

- анализ технологических возможностей предприятия по производству новых изделий (совместно с техническим отделом, находящимся в непосредственном подчинении);
- утверждение, разработка технологических нюансов освоения новых производств, изделий (совместно с техническим отделом, находящимся в непосредственном подчинении);
- анализ материальных и финансовых возможностей (совместно с бухгалтерской службой и планово-экономическим отделом) производства новых товаров, освоения новых производств;
- генерация идей;

➤ **планово-экономический отдел и бухгалтерия:**

- основная функция – экономико-финансовое обоснование возможностей по созданию нового производства;
- планово-экономический отдел на основании анализа производственного потенциала предприятия прогнозирует предполагаемые объемы производства, сроки окупаемости;
- планово-экономический отдел (руководство) является источником идей о направлениях дальнейшего развития предприятия;
- бухгалтерия решает все вопросы финансирования проектов, балансовому учету, подтверждает возможности предприятия по финансированию производства, разработок.

Некоторые из перечисленных функций непосредственно указаны в должностных инструкциях соответствующих исполнителей, часть выполняется по прямому распоряжению руководства.



Существующий отдел продаж и маркетинга на предприятии был реформирован, фактически выполняет функции отдела сбыта на предприятии. Маркетинговая составляющая в деятельности отдела занимает около 20%. Этого недостаточно, учитывая объем и масштабы деятельности такого предприятия.

Однако соответствующее подразделение, отвечающее за разработку новых видов продукции, освоение новых видов производств, соответствующий анализ рынка, отсутствует. В действительности анализ рынка, отбор идей, необходимая коммерческая работа ведется, но основные исполнительные функции, контроль возложены на руководящий состав. Положительным является, в последнее время, работа в направлении бизнес-планирования, обоснования ввода новых производств, разработки и поиску идей с научными учреждениями потребительской кооперации (БТЭУ) и республики (учреждения г. Минска).

Немаловажное значение в организации инновационной деятельности предприятия с учетом современных требований имеет разработка бизнес-плана инвестиционного проекта.

При подготовке бизнес-плана инвестиционного проекта особое внимание следует обратить на следующие вопросы:

### **1. Технология:**

Какой ключевой продукт или технологический процесс используется в проекте (это поможет предприятию выбрать соответствующих специалистов для тщательного определения технической пригодности и конкурентоспособности проекта)?

Была ли технология разработана для специального применения?

Доказала ли она свою жизнеспособность при применении в коммерческих целях?

Была ли она запатентована или может быть запатентована?

Является ли данное предприятие единственным владельцем прав на данную технологию в Беларуси, СНГ, мире?

Обладает ли предприятие детальной информацией о сравнительном месте новой технологии по отношению к лучшим западным образцам?

Существует ли продукт или технологический процесс идентичного применения в странах дальнего и ближнего зарубежья?

Имеет ли предприятие информацию о производственной экономии при применении данной технологии где бы то ни было?

### **2. Пригодность проекта.**

Возможно, потребуются некоторые детали по следующим темам.

#### *А. Рынок:*

Объемы, единицы, рост стоимости, предполагаемая доля на рынке, как внутреннем, так и внешнем.

### *Б. Конкуренты:*

Любая инвестиционная структура – белорусская, украинская, других стран СНГ, восточноевропейская, западная – сравнимая по качеству, технологии.

Имеет ли предприятие какие-либо преимущества перед конкурентами?  
Как их можно сохранить?

### *В. Поставки:*

Откуда поступает сырье, компоненты?

Насколько безопасны и конкурентоспособны источники?

Остается ли проект жизнеспособным, если цены на сырье, компоненты поднимутся до уровня мировых?

### *Г. Организация:*

При организации нового проекта необходимо повернуться лицом к рынку и учитывать интересы потребителя, а не производства как такового. Необходимо описать организацию проекта и то, как она будет отвечать требованиям, которые ставят перед ним новые рынки.

### *Д. Управление:*

Как планирует предприятие проводить профессиональную подготовку персонала, необходимую для проекта?

### *Е. Людские ресурсы:*

Имеет ли предприятие необходимых специалистов?

Может ли персонал предприятия делать то, что от него ожидается?

## **3. Финансовая жизнеспособность проекта.**

Вопросы финансовой жизнеспособности проекта на уровне данного формуляра и предприятия должны быть изучены с особой тщательностью и содержать исключительно достоверные данные.

При разработке бизнес-плана инвестиционного проекта необходимо предусмотреть выполнение следующих разделов:

- общие сведения по проекту;
- описание инвестиционного проекта;
- оценка рынка и конкурентоспособности продукции;
- состояние работ по проекту и возможности (план) производства;
- финансовый план;
- характеристика предприятия, реализующего проект;
- данные о разработках проекта.

Таким образом, основными действиями по совершенствованию инновационной деятельности на предприятии могут быть:

- проявление инновационной активности, которая по сути своей является не только результатом креативной деятельности отдельных сотрудников предприятия, участвующих в этой деятельности подразделений. **Инновации должны быть подкреплены методичным планомерным исследованием рыночной среды.** Цель подобных исследований – анализ состояния спроса, конкурентной среды, научно-технического окружения на предмет наличия неудовлетворенных потребностей, технологий, нововведений, появления новых направлений деятельности у конкурентов. Результат таких исследований – информация, которая может служить основой для принятия

равний в области маркетинга и инноваций. Маркетинг (исследования окружающей среды) на рассмотряваемом предприятии организован плохо и не может служить основой для реализации инновационной политики. В подобном случае вопрос должен ставиться с точки зрения организации маркетинговой деятельности как таковой.

- **создание системы организационно-нормативной базы**, которая охватывает некоторые, но ключевые моменты организации инновационной деятельности на предприятии, а именно: распределение функций ответственными исполнителями, распределение обязанностей, установление ответственности в процессе разработки нового направления деятельности. Однако единого документа, в силу процесса принятия решения, согласно которым устанавливается четкая система организации подобной деятельности, отсутствует. Это можно сказать относительно инновационной и маркетинговой деятельности в целом. Выходом из подобной ситуации будет составление необходимой нормативной базы документов, в которых содержатся основные требования к организации инновационной деятельности. В ближайшее время перспективным является сосредоточение всех перечисленных ранее функций ответственных за инновационную деятельность исполнителей в одном документе. На перспективу можно отнести разработку целостной системы организации маркетинговой и инновационной политики предприятия.

- использование нормативной базы в качестве методологической основы для организации инновационной деятельности. К одному из направлений совершенствования нормативного обеспечения инновационной деятельности можно отнести разработку системы бизнес-планирования на предприятии. Основная цель данного мероприятия – создание вспомогательных средств обоснования необходимости привлечения инвестиций для реализации конкретного направления деятельности, то есть необходимых инноваций. Имеющийся опыт отечественных предприятий в сфере бизнес-планирования может служить необходимой методологической и нормативной базой. Основным документом для проведения минимального обоснования бизнес-проекта является бизнес-план, отражающий его специфику и особенности. В разделах данного документа содержатся все показатели, необходимые для обеспечения наглядности обоснования проекта.

### **1.13 Алгоритм поиска оптимальных стратегий инновационной деятельности**

Итогом реализации аналитической функции маркетинга является формирование целей развития предприятия на каждом рынке и стратегий по их достижению. В частности, в качестве глобального направления развития предприятия руководство может выбрать стратегию диверсификации, используя при работе на разных рынках стратегию «снятия сливок» или стратегию массового охвата, стратегию широкой дифференциации или сфокусированную стратегию дифференциации, стратегию наступления или стратегию обороны и т.д.

Выбор той или иной стратегии определяется возможностями предприятия и ситуацией, сложившейся на рынке, а также целями, которые ставит перед собой руководство предприятия.

Разработкой конкурентной стратегии, а также функциональных стратегий должна заниматься маркетинговая служба предприятия, используя при этом современные модели и алгоритмы моделей оптимальных страте-

гий. Особую значимость при этом приобретает алгоритм поиска оптимальных стратегий инновационной деятельности [12].

В результате анализа существующих методик нами предложена модель, в которой может быть использован следующий итерационный алгоритм, основанный на принципе оптимальности и асимптотическом поведении доходов при больших  $n$ .

#### **Итерационный метод обладает следующими свойствами**

- определение оптимального решения сводится к решению системы линейных уравнений с последующим сравнением;
- каждое следующее решение, находящееся с помощью итерационного цикла, имеет большую прибыль, чем предыдущее;
- итерационный цикл будет окончен при получении решения, которое обеспечивает наибольшую прибыль, и находится обычно через небольшое число итераций.

Итерационный метод к моделированию оптимальных стратегий инновационной деятельности предполагает следующий подход [96]:

**Подготовительный шаг.** Положить все  $v_i = 0$ ,  $i = \overline{1, N}$  и перейти к шагу 2 или для каждого состояния зафиксировать какую-нибудь стратегию и соответствующие ей  $q_i$  и  $w_{ij}$  и перейти к шагу 1.

**Шаг 1.** (Определение весов). Используя найденные  $w_{ij}$  и  $q_i$ , определить доход  $g$  и относительные веса  $v_1, v_2, \dots, v_N$ , решив систему линейных уравнений:

$$\left. \begin{aligned} g + v_i &= q_i + \sum_{j=1}^N w_{ij} v_j, i = \overline{1, N}, \\ v_N &= 0. \end{aligned} \right\} \quad (1.69)$$

Перейти к шагу 2.

**Шаг 2.** (Улучшение решения). Используя относительные веса, найденные на шаге 1, для каждого состояния  $i$ ,  $i = \overline{1, N}$  найти стратегию  $k$ , максимизирующую критерий:

$$\Phi = q_i^{(k)} + \sum_{j=1}^N w_{ij}^{(k)} \cdot v_j. \quad (1.70)$$

Эту стратегию принять за новое вектор-решение в  $i$ -м состоянии, заменить  $q_i^{(k')}$  на  $q_i^{(k)}$ ,  $w_{ij}^{(k')}$  на  $w_{ij}^{(k)}$ , где  $k'$  – старая стратегия и перейти к шагу 1. (Конец алгоритма).

Относительным весам  $v_1, v_2, \dots, v_N$  можно дать физическую интерпретацию. Разность  $v_i - v_j$  показывает, насколько выгоднее начинать работу системы из состояния  $i$ , а не из состояния  $j$ , когда число оставшихся шагов велико.

Здесь уместно сказать несколько слов о прекращении итераций, когда задача решена. Оптимальное решение будет найдено ( $g$  максимизировано), когда совпадут решения двух последовательных итераций. Чтобы избежать возможного повторения процедуры улучшения решения при одинаково

хороших стратегиях в некотором состоянии, достаточно потребовать, чтобы старое решение  $d_i$  оставалось неизменным, если величина критерия для него такая же, как и для всякой другой стратегии вновь определенного решения.

Использование данного итерационного метода возможно в моделировании различных направлений маркетинговой деятельности, в частности в моделировании рекламной деятельности предприятия.

Эффективность рекламной кампании во многом зависит от качества оценки уровня потребления определенного вида продукции на рынке.

При этом объем сбыта этого товара можно разделить на 3 группы: Н – низкий, С – средний, В – высокий. Рассматриваются два возможных вида рекламы, связанные с разным уровнем затрат на ее реализацию.

Затраты на рекламу А составляют 300 ден.ед., а на рекламу Б – 750 ден.ед. Предлагаемый уровень продажи продукции зависит от выбора вида рекламы и уровня спроса на предыдущей неделе. Вероятности изменения уровня спроса в зависимости от вида рекламы могут быть представлены в таблице 1.18.

Таблица 1.18 – Вероятность изменения уровня спроса в зависимости от вида рекламы

| Уровень спроса предыдущей недели | Вероятность изменения уровня спроса |     |     |           |     |     |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----|-----|-----------|-----|-----|
|                                  | реклама А                           |     |     | реклама Б |     |     |
|                                  | Н                                   | С   | В   | Н         | С   | В   |
| Н                                | 0,8                                 | 0,2 | 0,0 | 0,1       | 0,7 | 0,2 |
| С                                | 0,3                                 | 0,7 | 0,0 | 0,1       | 0,5 | 0,4 |
| В                                | 0,4                                 | 0,5 | 0,1 | 0,2       | 0,7 | 0,1 |

Прибыль без учета издержек на рекламу составляет 1500 ден.ед. при высоком уровне спроса, 1200 ден.ед. – при среднем, 900 ден.ед. – при низком.

Требуется определить оптимальную стратегию использования рекламы.

Заметим, что случайное изменение уровня спроса, в зависимости от рекламы, является управляемым марковским процессом с доходами.

Сначала определим прибыль, исключая издержки на рекламу при различных уровнях спроса, а результаты сведем в таблице 1.19.

Таблица 1.19 – Изменение уровня спроса в зависимости от стратегии рекламной деятельности

| Состояние спроса $i$ | Стратегия (реклама) $k$ | Вероятность переходов |            |            | Средний доход за один переход $q_i^k$ |
|----------------------|-------------------------|-----------------------|------------|------------|---------------------------------------|
|                      |                         | $w_{i1}^k$            | $w_{i2}^k$ | $w_{i3}^k$ |                                       |
| низкое               | А                       | 0,8                   | 0,2        | 0,0        | 600                                   |
|                      | Б                       | 0,1                   | 0,7        | 0,2        | 150                                   |
| среднее              | А                       | 0,3                   | 0,7        | 0,0        | 900                                   |
|                      | Б                       | 0,1                   | 0,5        | 0,4        | 450                                   |
| высокое              | А                       | 0,4                   | 0,5        | 0,1        | 1200                                  |
|                      | Б                       | 0,2                   | 0,7        | 0,1        | 750                                   |

Для поиска оптимальных стратегий воспользуемся вышеприведенным алгоритмом.

Пусть  $v_j(0) = 0$ , найдем стратегию  $k$ , максимизирующую критерий:

$$\Phi = q_i + \sum_{j=1}^N w_{ij} \cdot v_j. \quad (1.71)$$

$$\begin{aligned} v_1 \leftarrow \max \left[ q_1^1 + \sum_{j=1}^3 w_{1j}^1 \cdot v_j \leftarrow; q_1^2 + \sum_{j=1}^3 w_{1j}^2 v_j \leftarrow \right] &= \max \left[ 600 + (0,8; 0,2; 0) \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix}; 150 + (0,1; 0,7; 0,2) \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix} \right] \\ &= \max (600; 150) = 600. \end{aligned} \quad (1.72)$$

Тогда

$$\begin{aligned} v_2 \leftarrow \max \left[ q_2^1 + \sum_{j=1}^3 w_{2j}^1 \cdot v_j \leftarrow; q_2^2 + \sum_{j=1}^3 w_{2j}^2 v_j \leftarrow \right] &= \max \left[ 900 + (0,3; 0,7; 0) \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix}; 450 + (0,1; 0,5; 0,4) \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix} \right] \\ &= \max (900; 450) = 900. \end{aligned} \quad (1.73)$$

$$\begin{aligned} v_3 \leftarrow \max \left[ q_3^1 + \sum_{j=1}^3 w_{3j}^1 \cdot v_j \leftarrow; q_3^2 + \sum_{j=1}^3 w_{3j}^2 v_j \leftarrow \right] &= \\ \max \left[ 1200 + (0,4; 0,5; 0,1) \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix}; 750 + (0,2; 0,7; 0,1) \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix} \right] &= \\ = \max (1200; 750) = 1200. \end{aligned} \quad (1.74)$$

На основании данных имеем, что на первой итерации оптимальной является стратегия  $d_1 = \begin{pmatrix} 1 \\ 1 \\ 1 \end{pmatrix}$ , которой соответствует вектор прибыли

$$\bar{v}(1) = \begin{pmatrix} 600 \\ 900 \\ 1200 \end{pmatrix}.$$

Для  $m = 2$  получаем:

$$\begin{aligned} v_1 \leftarrow \max \left[ q_1^1 + \sum_{j=1}^3 w_{1j}^1 \cdot v_j \leftarrow; q_1^2 + \sum_{j=1}^3 w_{1j}^2 v_j \leftarrow \right] &= \max \left[ 600 + (0,8; 0,2; 0) \begin{pmatrix} 600 \\ 900 \\ 1200 \end{pmatrix}; 150 + (0,1; 0,7; 0,2) \begin{pmatrix} 600 \\ 900 \\ 1200 \end{pmatrix} \right] \\ &= \max (1260; 1080) = 1260; \end{aligned} \quad (1.75)$$

$$\begin{aligned}
v_2 \bar{v} &= \max \left[ q_2^1 + \sum_{j=1}^3 w_{2j}^1 \cdot v_j \bar{v}; q_2^2 + \sum_{j=1}^3 w_{2j}^2 \cdot v_j \bar{v} \right] = \\
&= \max \left[ 900 + (0,3;0,7;0) \begin{pmatrix} 600 \\ 900 \\ 1200 \end{pmatrix}; 450 + (0,1;0,5;0,4) \begin{pmatrix} 600 \\ 900 \\ 1200 \end{pmatrix} \right] = \\
&= \max (1710; 1440) = 1710.
\end{aligned} \tag{1.76}$$

$$\begin{aligned}
v_3 \bar{v} &= \max \left[ q_3^1 + \sum_{j=1}^3 w_{3j}^1 \cdot v_j \bar{v}; q_3^2 + \sum_{j=1}^3 w_{3j}^2 \cdot v_j \bar{v} \right] = \\
&= \max \left[ 1200 + (0,4;0,5;0,1) \begin{pmatrix} 600 \\ 900 \\ 1200 \end{pmatrix}; 750 + (0,2;0,7;0,1) \begin{pmatrix} 600 \\ 900 \\ 1200 \end{pmatrix} \right] = \\
&= \max (2010; 1620) = 2010.
\end{aligned} \tag{1.77}$$

Итак,  $v_1 \bar{v} = 1260$ ,  $v_2 \bar{v} = 1710$ ,  $v_3(2) = 2010$  и оптимальной стратегией будет

стратегия  $d_1 = \begin{pmatrix} 1 \\ 1 \\ 1 \end{pmatrix}$ , которой соответствует вектор прибыли  $\bar{v}(2) = \begin{pmatrix} 1260 \\ 1710 \\ 2010 \end{pmatrix}$ .

В процессе двух итераций вектор стратегий оставался неизменным, следовательно, оптимальной стратегией будет стратегия  $d_1 = \begin{pmatrix} 1 \\ 1 \\ 1 \end{pmatrix}$ , которой соответствует использование рекламы А [112. кн. 2, с. 221–326].

**ГЛАВА 2**  
**Организационно-управленческие функции**  
**предприятий в Республике Беларусь**

Обеспечение населения высококачественными продуктами питания является наиболее значимой и приоритетной задачей государственной политики Республики Беларусь.

Обеспечение населения плодоовощной продукцией, в том числе консервной, особенно актуально для республики, если учитывать экологическую обстановку. Значительная часть населения испытывает дефицит многих витаминов, минеральных веществ и других биологически активных соединений, крайне необходимых для жизнедеятельности человека. Поэтому одной из важнейших задач, поставленных Правительством перед потребительской кооперацией, является увеличение объемов заготовки и переработки излишков сельскохозяйственной и дикорастущей продукции, закупаемой у населения.

Основная масса выращенных в республике фруктов и овощей используется в свежем виде, однако перерабатывается только небольшое их количество. Так, в Республике Беларусь перерабатывается только 21,3% плодов и ягод и 21,2% овощей.

Перерабатывающая промышленность Республики включает 22 отрасли, производство продовольственных товаров сосредоточено на 218 предприятиях, 50 из которых относятся государственной собственности. Начиная с 1997 года пищевая промышленность обеспечивает прирост выпуска продукции: к 2005 году объем производства увеличен в 2,5 раза.

В структуре производства потребительской кооперации 95,5% составляет производство продовольственных товаров и 0,5% – непродовольственных товаров.

В системе Белкоопсоюза действует 85 хлебозаводов и пекарен, 95 колбасных, 63 кондитерских, 26 рыбоперерабатывающих, 8 винодельческих цехов, 61 цех по выпуску безалкогольных напитков и минеральной воды, 13 консервных предприятий.

На долю кооперативных предприятий в общем производстве продуктов питания в Республике Беларусь приходится: 20,6% хлебобулочных изделий; 6,39% макаронных и 4,7% кондитерских изделий; 10,15% консервов, в том числе плодоовощных консервов – 19,76%; 3,7% колбасных изделий; 2,47% пищевой рыбной продукции; 8,09% безалкогольных напитков и 3,36% минеральной воды; 6,97% производства мяса. Однако доля системы потребительской кооперации в производстве потребительских товаров в Республике Беларусь составляет 2,58%, что свидетельствует о невысокой конкурентоспособности кооперативной промышленности [96].

Особое место в удовлетворении потребностей населения в высококачественных продуктах питания принадлежит консервной отрасли. Из 64 отечественных консервных заводов 13 принадлежат системе Белкоопсою-



за, однако производимая ими продукция часто не может конкурировать с продукцией российских и западных производителей, запросы потребителей по многим видам консервированной продукции остаются неудовлетворенными. В Беларуси производится 30 кг плодово-ягодной продукции на одного жителя при научно обоснованной норме 80 кг. Ежегодно в страну возится до 60 тыс. тонн свежих яблок, груш, ягод.

В целом тенденции развития предприятий пищевой промышленности адекватны тенденциям большинства отраслей перерабатывающей промышленности, в том числе и для консервной отрасли Белкоопсоюза. Это недостаточные темпы роста объемов производства и реализации продукции, снижение спроса на производимую продукцию, необеспеченность сырьем, отсутствием средств на модернизацию производства.

В результате опроса, проведенного научно-исследовательским экономическим институтом Министерства экономики Республики Беларусь, был выявлен ряд причин и факторов, сдерживающих производство предприятий пищевой промышленности, в том числе и консервной отрасли. В первую очередь к ним относят: недостаток оборотных средств (68% опрошенных); налоговую политику государства (55%); высокие цены на сырье и материалы (51%); низкий платежеспособный спрос населения (50%); неплатежи потребителей (46%); недостаток оборудования (29%); условия кредитования (16%); недостаток квалифицированных кадров (8%) [96].

Данные анкетного опроса специалистов потребительской кооперации свидетельствуют о том, что главной причиной, сдерживающей продажу консервов, выпускаемых предприятиями потребительской кооперации и составляющих основную часть ресурсов торговли и общепита, является непривлекательный внешний вид тары (упаковки). Этот фактор указывается в 27,7% ответов респондентов. Следующая по значимости причина – низкая покупательная способность населения – 14,5%. Далее в порядке убывания: более высокие цены предприятий потребительской кооперации по сравнению с продукцией других производителей и ограниченность используемой тары по емкости – по 13,3%, узкий ассортимент выпускаемой продукции – 12%, отсутствие или недостаточная реклама продукции – 9,6%, невысокие вкусовые качества продукции – 6% и другие причины (недостатки в организации торговли, продукция собственного консервирования у населения) – 3,6% ответов [96].

Основные причины, сдерживающие реализацию плодоовощных консервов, выпускаемых предприятиями потребительской кооперации (по материалам обследования), отражены в таблице 2.1.

Положение дел в пищевой промышленности усложняется и тем, что существуют государственные директивы в области планирования объемов производства готовой продукции, что приводит к перенасыщению рынка невостребованной продукцией. В результате продукция остается на складе, что приводит к росту издержек предприятия, снижает ценовую конкурентность товаров в Республике Беларусь, уменьшает финансовые ресурсы

предприятий, при этом прослеживается тенденция «замораживания» оборотных средств и снижения рыночной динамики производителей.

Таблица 2.1 – Причины, сдерживающие реализацию плодоовощных консервов, выпускаемых предприятиями потребительской кооперации (по материалам обследования)

| Причины  | В % к числу ответов |
|--|---------------------|
| Непривлекательный внешний вид тары (упаковки), использование для фасовки стеклобанок с крышкой СКО     | 27,7                |
| Низкая покупательная способность населения   | 14,5                |
| Более высокие цены продукции предприятий потребительской кооперации                                    | 13,3                |
| Ограниченность используемой тары по емкости  | 13,3                |
| Узкий ассортимент выпускаемой продукции  | 12,0                |
| Отсутствие или недостаточная реклама продукции   | 9,6                 |
| Невысокие вкусовые качества продукции  | 6,0                 |
| Другие причины (недостатки в организации торговли, продукция собственного консервирования у населения) | 3,6                 |

В связи с этим особую значимость приобретает поиск и внедрение современных маркетинговых подходов в организации сбыта продукции, поиска новых рыночных ниш, получение возможностей привлечения дополнительных инвестиций для производства высококонкурентной продукции. Актуальность использования маркетинга на предприятиях консервной отрасли Белкоопсоюза вызвана и рядом объективных причин, выявленных в ходе опроса руководителей консервной отрасли. В первую очередь к ним относятся:

- необходимость повышения качества выпускаемой продукции;
- высокие производственные издержки в силу отсутствия высокотехнологического оборудования;
- государственные директивы в области ценообразования;
- отсутствие гибкой ценовой стратегии у предприятий;
- низкая доля прибыли или ее отсутствие;
- низкие объемы продаж;
- низкая конкурентоспособность товаров (по отдельным группам);
- отсутствие четко выраженного позиционирования на рынке;
- потеря преимущества «в низких ценах»;
- отсутствие информации о предпочтениях и требованиях потребителей;
- уменьшение доли рынка;
- отсутствие агрессивной стратегии продвижения товарных марок и товарных брендов;
- отсутствие системности в области маркетинговой деятельности на предприятии.

По результатам опроса руководителей предприятий пищевой промышленности резерв улучшения работы руководители видят прежде всего в:

- подборе высококвалифицированных специалистов по маркетингу;
- изучении тенденций развития рынка, конкурентов, потребностей потребителей;
- разработке стратегии маркетинга;
- обучении персонала современным технологиям продаж, маркетинговой деятельности;
- уменьшении государственного влияния на ценовую и распределительную политику предприятий;
- финансовых инвестициях;
- повышении конкурентоспособности продукции собственного производства.

Исследования, проведенные на ряде предприятий пищевой отрасли Республики Беларусь, позволили выявить состояние организации маркетинга в данной отрасли по следующим направлениям [96]:

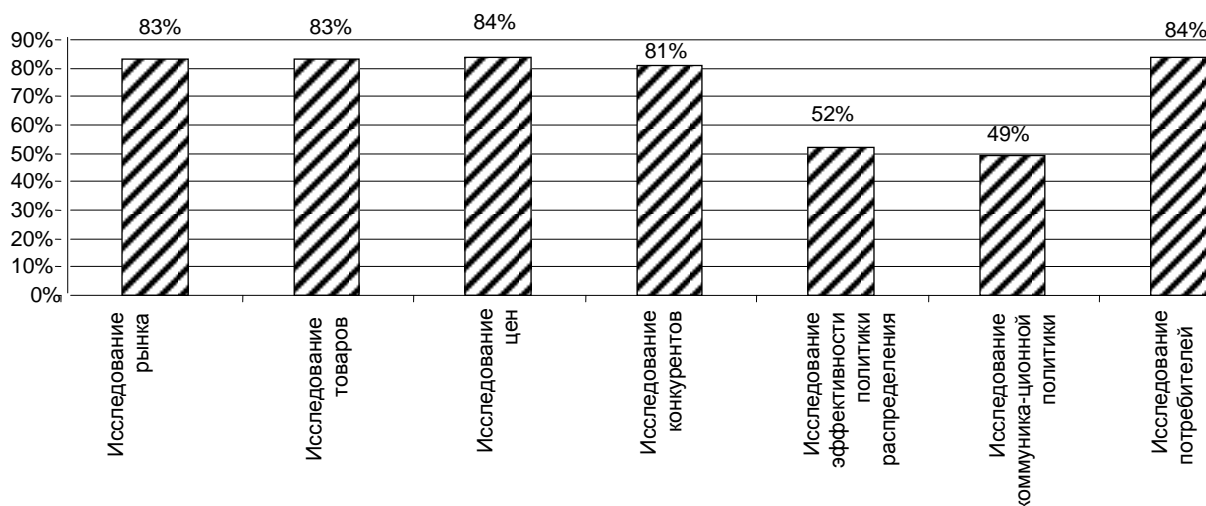
- актуальность проведения маркетинговых исследований для предприятий пищевой промышленности.
- направленность исследований, проводимых на предприятиях пищевой отрасли.
- заинтересованность предприятий пищевой промышленности в проведении маркетинговых исследований.
- наличие организационных структур пищевых предприятий, проводящие маркетинговые исследования.
- частоту проведения маркетинговых исследований на предприятиях пищевой отрасли.
- актуальность разработки комплекса маркетинга для предприятий пищевой промышленности.
- наличие организационных структур пищевых предприятий, занимающихся разработкой комплекса маркетинга.
- частоту анализа комплекса маркетинга.
- управление маркетинговой деятельностью.
- наличие организационных структур предприятий пищевой отрасли, выполняющих функцию отдела маркетинга.

#### **Актуальность проведения маркетинговых исследований для предприятий пищевой промышленности**

Около 80% предприятий считают необходимым проведение маркетинговых исследований рынка, потребителей, цен, конкурентов (рисунок 2.1).

Проведение комплексных исследований рынка позволит предприятию создать информационно-аналитическую базу для принятия управленческих решений. Исследование рынка дает возможность оценить емкость рынка, спрос и предложение, долю предприятия на рынке и в каждом сегменте, а также определить новые рынки, сегменты, рыночные ниши, на которые может выйти предприятие, и соответственно, получить дополнительную долю прибыли. Исследование конкурентов позволит получить информацию о том, кто основные конкуренты по каждому сегменту, какие методы конку-

рентной борьбы они используют, какую долю занимают, а также определить позиции фирмы по отношению к конкурентам. Что же касается исследования цен, эта информация необходима для того, чтобы предприятие могло эффективно использовать свою ценовую стратегию и повысить ценовую конкурентоспособность товаров.



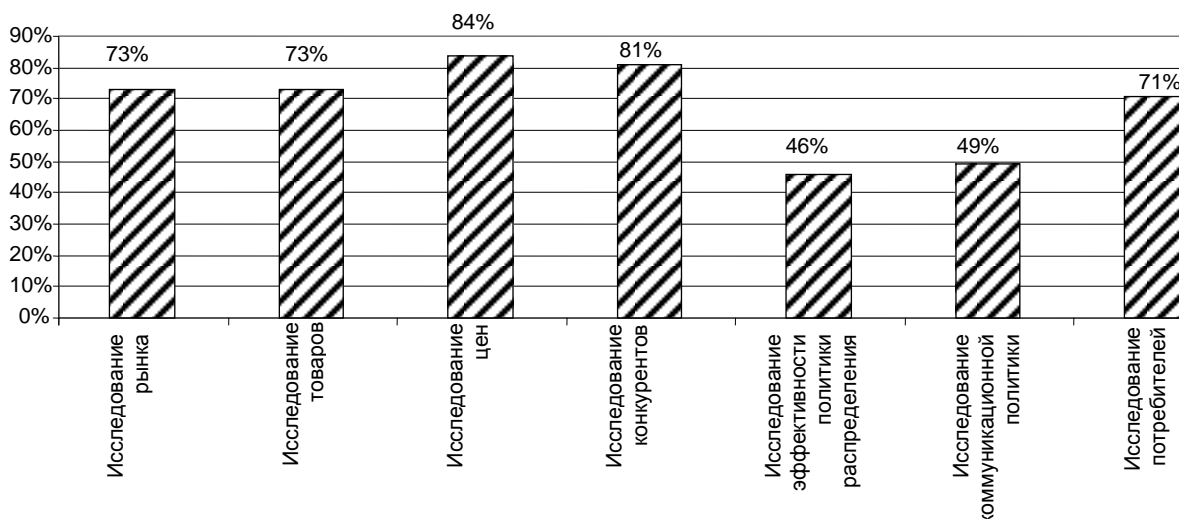
**Рисунок 2.1 – Оценка актуальности проведения маркетинговых исследований на предприятиях пищевой промышленности**

Исследование предпочтений потребителей и их требований, которые они предъявляют к товару, а также потребностей потребителей – необходимая информация для предприятий пищевой отрасли, на основе которой и будут приниматься решения в области маркетингового комплекса.

Невысокая заинтересованность в проведении исследований эффективности коммуникационной политики связана с несистематическим проведением рекламных кампаний. Однако отсутствие анализа эффективности данных направлений не позволяет руководству предприятия оценить, насколько выгодно были вложены деньги в рекламную кампанию, какой результат (прибыль) был получен в результате данных мероприятий.

### **Маркетинговые исследования, проводимые на предприятиях пищевой отрасли**

Исследование цен и конкурентов проводят 80–84% предприятий пищевой отрасли (рисунок 2.2). Получаемая информация дает возможность предприятию прослеживать деятельность своих конкурентов и вовремя реагировать на изменения рыночной среды, а информация по рыночным ценам позволяет предприятию устанавливать конкурентные цены. Те предприятия, которые не проводят систематически таких исследований, находятся в ситуации неопределенности и не в состоянии выдержать конкурентную борьбу на рынке, так как управленческие решения принимаются с запозданием, а рынок не терпит промедления.



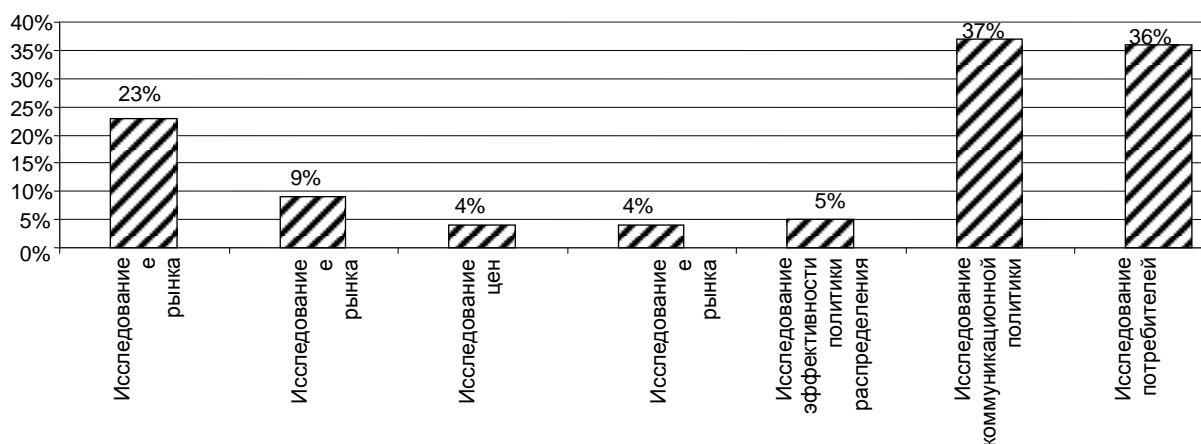
**Рисунок 2.2 – Доля пищевых предприятий, проводящих маркетинговые исследования**

Исследованиям предпочтений и требований потребителей уделяют внимание 71% опрошенных респондентов (рисунок 2.2). Чаще всего такую информацию получают путем опроса торговых агентов, что, в свою очередь, приводит к получению субъективной, а не объективной информации, и еще больше отдаляет производителя от потребителя. Сегодня в условиях жесткой ценовой и неценовой конкуренции как со стороны отечественных, так и со стороны зарубежных конкурентов руководителям предприятий просто необходимо как можно больше внимания уделять потребностям потребителей, их желаниям и требованиям. Это позволит предприятию производить продукцию, которая наилучшим образом будет удовлетворять требования потребителей, а предприятие сможет сформировать спрос, обеспечить стабильный сбыт и прибыль, а также занять сильные позиции на рынке. В случае отказа от маркетинговых исследований потребителей предприятие не сможет производить конкурентоспособную продукцию, так как не будет точно знать, что же сегодня востребовано рынком, какие потребности есть у потребителей, какие требования они предъявляют к товару. Это, в свою очередь, приведет к производству невостребованной продукции, затовариванию склада, потере доли рынка и прибыли и впоследствии к убыточной деятельности предприятия.

Исследование рынка товаров проводят 73% опрошенных респондентов (рисунок 2.2). Это значит, что информация необходима для того, чтобы учитывать ее при разработке стратегии своего предприятия, отслеживать тенденции и прогнозировать развитие рынка, а также оптимально формировать «товарный портфель предприятия». Отсутствие такой информации не позволяет предприятию работать как долгосрочную так и краткосрочную стратегию развития и роста, а также затрудняет управление товарным ассортиментом предприятия, что приводит к уменьшению объемов продаж, высоким складским запасам, низкой конкурентоспособности продукции.

Исследование эффективности коммуникационной политики проводят 49% респондентов. В процессе данной работы предприятие может проанализировать и оценить, насколько эффективно была проведена кампания, какие результаты она принесла. Эта информация дает возможность предприятию в будущем более эффективно проводить свои рекламные кампании.

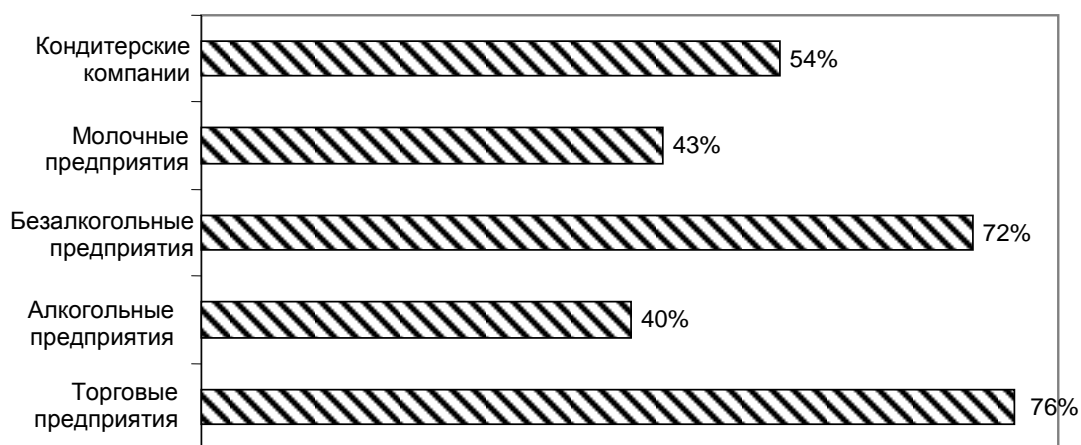
## Заинтересованность предприятий пищевой промышленности в проведении маркетинговых исследований



**Рисунок 2.3 – Количество предприятий, которые заинтересованы в проведении маркетинговых исследований**

Предприятия пищевой отрасли заинтересованы в проведении комплексных исследований рынка, изучении потребностей потребителей, исследовании эффективности коммуникационной политики (рисунок 2.3). Для проведения данных исследований предприятия предпочитают обращаться в специализированные агентства, которые профессионально проведут данную работу, предоставят анализ и рекомендации по совершенствованию стратегии маркетинга, а также обеспечат консультационное сопровождение предоставляемых проектов.

Среди предприятий пищевой промышленности маркетинговые исследования систематически проводят предприятия, выпускающие безалкогольную продукцию (72%), а также торговые организации (76%) (рисунок 2.4). Это можно объяснить тем, что данные субъекты хозяйствования являются в большей степени самостоятельными коммерческими структурами, более мобильными в принятии своих решений, а также имеют достаточно финансовых средств для проведения такого рода работы. И еще немаловажным фактором является то, что на предприятиях этих подотраслей в большей степени налажена система маркетинговой деятельности, и информация, получаемая в ходе маркетинговых исследований является необходимым источником информации для принятия управленческих решений в области бизнеса.

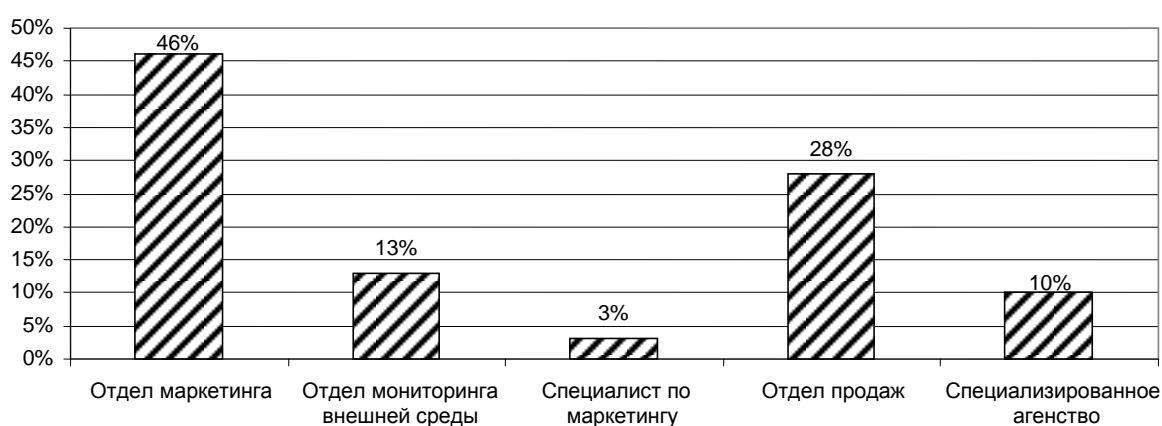


**Рисунок 2.4 – Пищевые подотрасли, в которых проводятся маркетинговые исследования**

Что касается предприятий, занимающихся выпуском алкогольной, молочной продукции и кондитерских изделий консервной продукции, то к маркетинговым исследованиям здесь прибегают реже. Это обусловлено отсутствием специалистов нужной квалификации, неналаженной системой маркетинговой деятельности, государственным управлением объемов производства, что выводит на первое место для предприятий проблему затоваривания склада и сбыта товаров.

### **Организационные структуры пищевых предприятий, проводящие маркетинговые исследования**

Функции маркетинга осуществляют в большинстве случаев отдел маркетинга (46%), отдел продаж (28%), отдел мониторинга внешней среды (аналитический отдел) (13%). Маркетинговые исследования на предприятиях проводят сотрудники отдела маркетинга (71%) и сотрудники отдела продаж (29%) (рисунок 2.5).



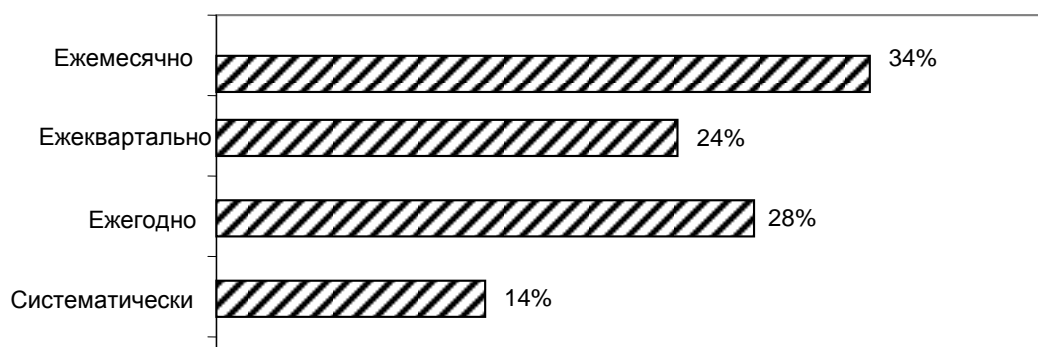
**Рисунок 2.5 – Структуры, проводящие маркетинговые исследования на пищевых предприятиях**

Сотрудники данных отделов чаще всего наблюдают за информацией о ценах, конкурентах, товарах. Однако такая информация собирается поверхностно, путем обработки вторичной информации, так как у сотрудников, в

обязанности которых входит выполнение данной работы, не всегда хватает времени и навыков для проведения глобального комплексного маркетингового исследования, необходимого для создания аналитической базы и принятия маркетинговых решений. Поэтому предприятия заинтересованы в оказании им данных услуг специализированными агентствами, которые профессионально выполняют данную работу, предоставляют рекомендации по разработке и внедрению маркетинговой стратегии с учетом полученных данных, а также предоставляют консультационное сопровождение предлагаемого проекта.

### **Проведение маркетинговых исследований на предприятиях пищевой отрасли**

34% респондентов проводят маркетинговые исследования не реже, чем один раз в месяц. Ежемесячно прослеживается информация о ценах, конкурентах, товарах. Изучение потребностей потребителей, как правило, проводится ежеквартально или ежегодно (рисунок 2.6). Однако более мобильные предприятия проводят исследования рынка систематически. Исследования цен, конкурентов, рынка предприятия проводят в большинстве случаев ежемесячно; а более мобильные предприятия (как правило, коммерческие) еженедельно. Такая информация необходима предприятиям для корректировки текущих планов маркетинга, а также элементов комплекса маркетинга.



**Рисунок 2.6 – Частота проведения маркетинговых исследований на предприятиях пищевой отрасли**

Что касается глобальных исследований (рынка, цен, конкурентов, потребителей), то такие исследования предприятия проводят по мере необходимости, то есть когда у предприятия начинаются серьезные проблемы со сбытом продукции, потерей доли рынка и прибыли, серьезным давлением конкурентов. Таким образом, предприятия прибегают к маркетинговым исследованиям уже после того, как позиции предприятия серьезно ослаблены. Поэтому для предвидения таких проблем, прогнозирования изменений рыночной среды, а соответственно для принятия своевременно корректирующих действий по маркетинговой деятельности предприятие должно систематически (раз в квартал, раз в полгода) проводить комплексное маркетинговое исследование, которое и позволит учесть в работе тенденции рынка и вовремя провести соответствующую работу.



## Актуальность разработки комплекса маркетинга для предприятий пищевой промышленности

На вопрос «Актуальность разработки комплекса маркетинга для предприятий пищевой промышленности» предприятия разместили элементы маркетинга-микс следующим образом: на первое место была выведена разработка коммуникационной политики (82%), второе место было отдано разработке товарной политики (76%), на третье место была поставлена ценовая политика (65%) и на четвертом месте – разработка политики распределения 64% (рисунок 2.7).

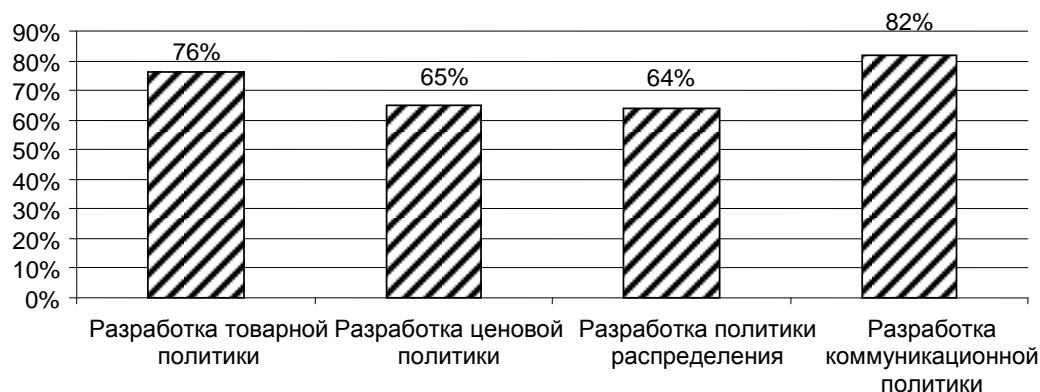


Рисунок 2.7 – Разработка комплекса маркетинга для предприятий пищевой промышленности

На сегодняшний день коммуникационная политика занимает лидирующее место. Это объясняется агрессивной рекламной кампанией, проводимой конкурентами. Так как потребитель испытывает давление со стороны массовых рекламных кампаний, то чаще всего приходя за покупкой он идет на хорошо знакомую «картинку», отдавая предпочтение не только оптимуму качества, красивой упаковке и привлекательной цене, но и знакомому названию. Поэтому наши производители видят возможность увеличить объем продаж путем массовых рекламных кампаний. Однако такие действия в лучшем случае приведут только к краткосрочному повышению прибыли, так как прежде всего должен быть разработан весь комплекс маркетинга, начиная от товарной политики и заканчивая коммуникационной политикой. Ведь работать в единой системе, только после этого предприятие может рассчитывать на долгосрочный успех и максимальную прибыль.

Актуальность разработки товарной вытекает из необходимости управления товарным ассортиментом. Производители пищевой продукции столкнулись с проблемой «раздутого ассортимента», в то время как большинство европейских предприятий давно работают посредством создания и продвижения нескольких ассортиментных брэндов и по пути специализации на производстве отдельных продуктов, что позволяет им занимать конкурентные или эксклюзивные позиции на рынке. Поэтому для наших предприятий сегодня особенно важно установить оптимальную номенклатуру, выбрать свою позицию на рынке, создавать и рекламировать собственные брэнды, повышать конкурентоспособность своей продукции.

Актуальность разработки ценовой политики объясняется важностью ценового критерия при покупке товара потребителем. Чтобы выдерживать ценовую конкуренцию, предприятия заинтересованы в разработке ценовой

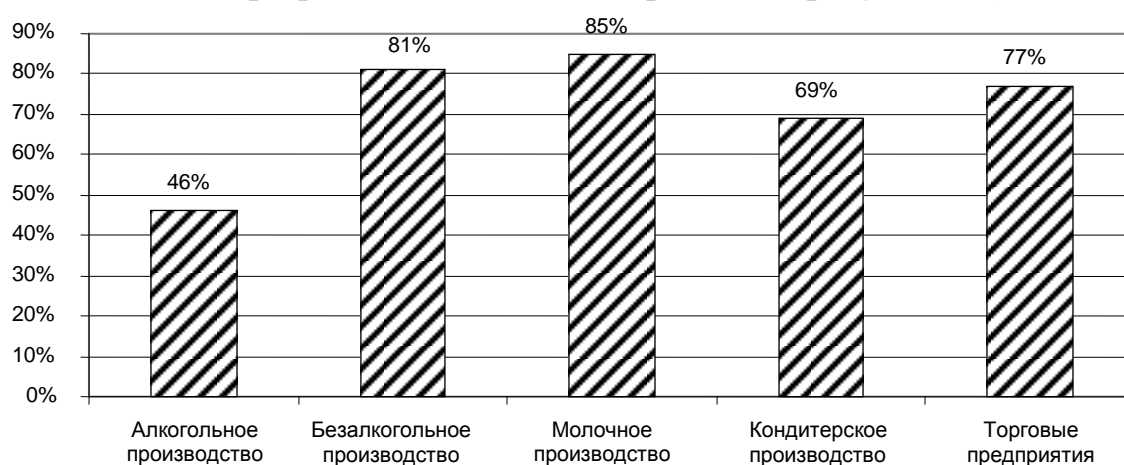
стратегии (системе скидок, дифференцированных цен), так как сегодня недостаточно и не всегда возможно изменять цены за счет уменьшения издержек.

Такое распределение можно объяснить следующим образом. Во-первых, необходимость разработки и проведения коммуникационной политики руководство предприятия объясняет высоким уровнем конкуренции на рынке, и для того, чтобы заявить о себе, выделиться из массы конкурентов, необходимо проводить систематически, по мере финансовых возможностей, рекламные акции и разрабатывать грамотную коммуникационную стратегию. Во-вторых, высокие объемы запасов готовой продукции на складах вынуждают руководство предприятия на первоочередную разработку коммуникационной политики.

Для предприятий молочной и безалкогольной продукции актуальность разработки комплекса маркетинга обусловлена высокой конкуренцией на данном рынке и потерей доли отечественного рынка. Поэтому руководители предприятий данного направления видят необходимость в создании и развитии маркетинговой системы, в том числе разработке маркетинга-микс. Руководство торговых организаций также считает необходимым разработку комплекса маркетинга, так как маркетинг-микс дает возможность предприятию максимально приблизиться к существующим нуждам и потребностям потребителей, а также сформировать новые потребности.

#### **Актуальность разработки комплекса маркетинга для подотраслей пищевой промышленности**

Данные подотрасли пищевой промышленности являются в большей степени самостоятельными коммерческими структурами, которые считаются более мобильными в принятии своих решений, а также имеют достаточно финансовых средств для проведения такого рода работы. И еще немаловажным фактором является то, что на предприятиях этих подотраслей в большей степени налажена система маркетинговой деятельности, и информация, получаемая в ходе маркетинговых исследований, является необходимым источником для принятия управленческих решений в области бизнеса, и прежде всего, для разработки комплекса маркетинга (рисунок 2.8).



**Рисунок 2.8 – Оценка актуальности разработки комплекса маркетинга для подотраслей пищевой промышленности**

### **Предприятия, разрабатывающие комплекс маркетинга**

Товарной политикой занимаются 74% опрошенных предприятий (рисунок 2.9). В рамках товарной политики осуществляется управление товарным ассортиментом с учетом жизненного цикла продукции; оценка качества и конкурентоспособности продукции; позиционирование товара на рынке; создание и продвижение ассортиментных брэндов – это направление является сегодня наиболее актуальным для всех подотраслей пищевой промышленности.

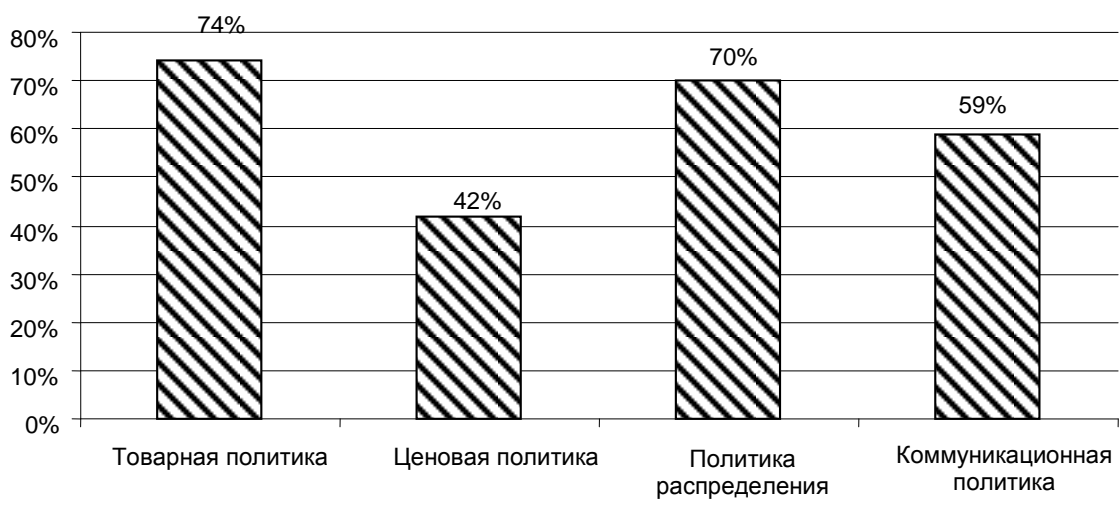
Политика распределения успешно осуществляется на 70% предприятий, подлежащих опросу. Разработка и реализация политики распределения дает предприятию возможность выбирать оптимальные каналы и схемы распределения товаров; организовывать работу с посредниками и торговыми организациями; эффективно разрабатывать логистику предприятия.

Коммуникационная политика реализуется только на 59% предприятий. Это связано с отсутствием финансовых средств для проведения рекламных кампаний. Поэтому предприятия в рамках коммуникационной политики занимаются проведением акций стимулирования, сейлз-промоушн, участвуют в выставках.

Элементы ценовой политики присутствуют только на 42% предприятиях, принявших участие в интервью (рисунок 2.9). Основные элементы ценовой политики, которые разрабатывают предприятия, – анализ спроса, издержек цен конкурентов. Что касается ценовой стратегии, разработки системы скидок, то данные направления реализуются весьма редко, и это прежде всего связано с государственными директивами в области ценообразования.

Таким образом, реализация комплекса маркетинга обеспечивает предприятию:

- выявление нужд и потребностей потребителей;
- разработку, производство и продвижение такого продукта, который востребован рынком;



**Рисунок 2.9 – Количество предприятий пищевой отрасли, разрабатывающих комплекс маркетинга**

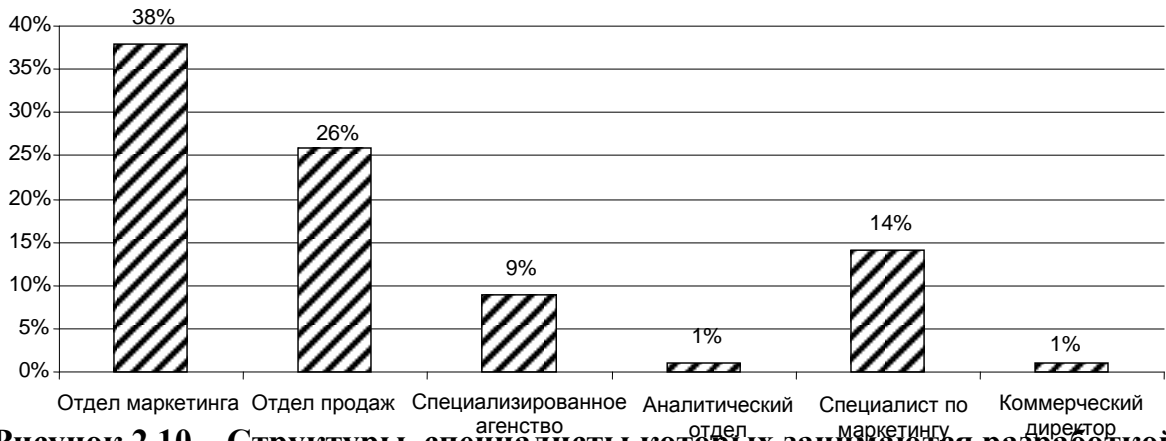
- установление цен, приемлемых для потребителей, и обеспечивающих прибыль производителю;
- доставка товаров в приемлемое для потребителя место и время;
- эффективное продвижение товара и создание благоприятного впечатления о товаре и предприятии.

Отсутствие стратегии в области маркетинга-микс не позволяет предприятию стабильно и эффективно работать на рынке, так как отсутствует слаженность действий между подразделениями предприятия и предприятие не может вовремя реагировать на изменения рынка, а также своевременно принимать решения в области стратегического развития предприятия. Это приводит к ослаблению позиций предприятия на рынке, потере доли прибыли, низким объемам продаж.

**Организационные структуры, занимающиеся разработкой комплекса маркетинга на предприятиях пищевой промышленности**

На сегодняшний день далеко не все предприятия пищевой отрасли имеют в своей структуре отдел маркетинга. Однако на тех предприятиях, где данный отдел существует, специалисты отдела занимаются разработкой товарной политики, ценовой политики, а также продвижением товара и товарного знака предприятия. Отдел маркетинга для данных предприятий – это источник информации для принятия решений в области производства товаров (что производить, в каком объеме, по какой цене), распределения товаров (какие каналы товародвижения использовать для сбыта продукции, как организовать работу с торговыми организациями), в области ценообразования (по каким ценам продавать товар) и т.д.

Разработку комплекса маркетинга на предприятиях пищевой промышленности осуществляют (рисунок 2.10): отдел маркетинга 38%, отдел продаж 26%, специалист по маркетингу – 14%, специализированное агентство – 9% (чаще всего данные агентства выполняют работу по разработке и проведению коммуникационной политики), аналитический отдел – 1% (данный отдел в большинстве случаев занимается прослеживанием жизненного цикла товара и оптимизацией товарной номенклатуры).

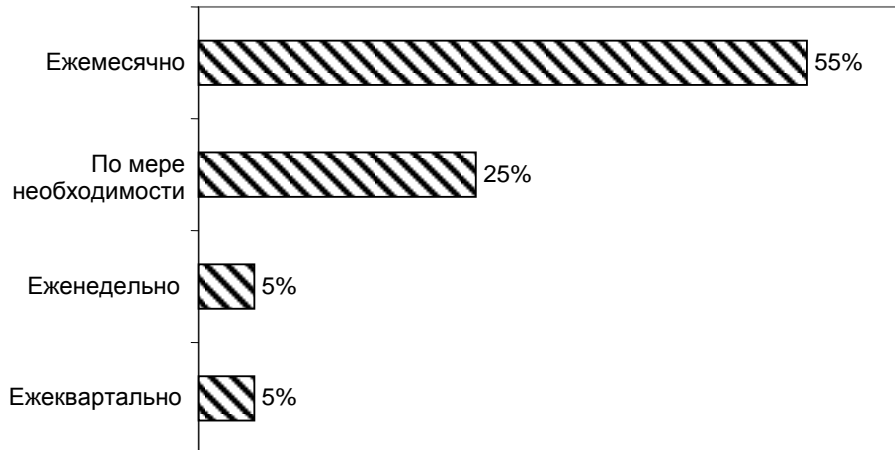


**Рисунок 2.10 – Структуры, специалисты которых занимаются разработкой комплекса маркетинга для предприятий**

### Частота анализа комплекса маркетинга

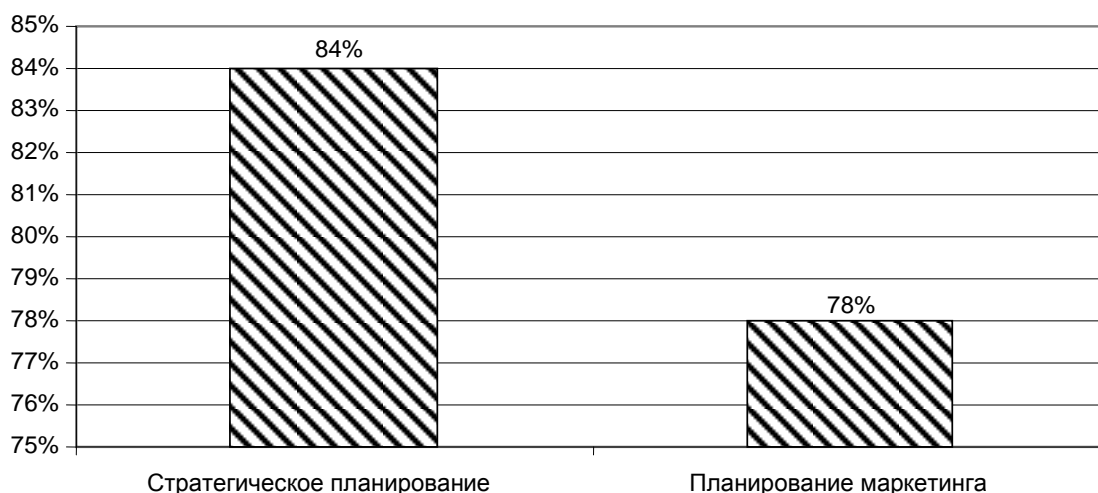
Корректировка комплекса маркетинга на предприятии осуществляется ежемесячно (55%) или по мере необходимости (25%), то есть когда начинаются проблемы со сбытом товаров, что не совсем верно, так как проблемы необходимо предвидеть, чтобы своевременно принимать соответствующие решения (рисунок 2.11). Однако более мобильные предприятия занимаются анализом комплекса маркетинга и вносят коррективы в связи с рыночными изменениями ежедневно. Это, в свою очередь, позволяет таким предприятиям постоянно держать руку на пульсе рынка.

**Рисунок 2.11 – Частота корректировки комплекса маркетинга**



### Уровень маркетинговой деятельности

Управление маркетинговой деятельностью осуществляется на предприятиях пищевой промышленности через стратегическое планирование деятельности предприятия и разработку, а также реализацию плана маркетинга (рисунок 2.12, 2.13). Однако при разработке плана маркетинга на предприятиях чаще всего понимается оценка текущей маркетинговой ситуации, разработку программы действий и бюджета, но не учитываются



важными составляющими, как определение возможностей и угроз для предприятия, сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентов, определение целей и задач маркетинга, а также разработка стратегии маркетинга

Рисунок 2.12 – Оценка актуальности управления маркетингом

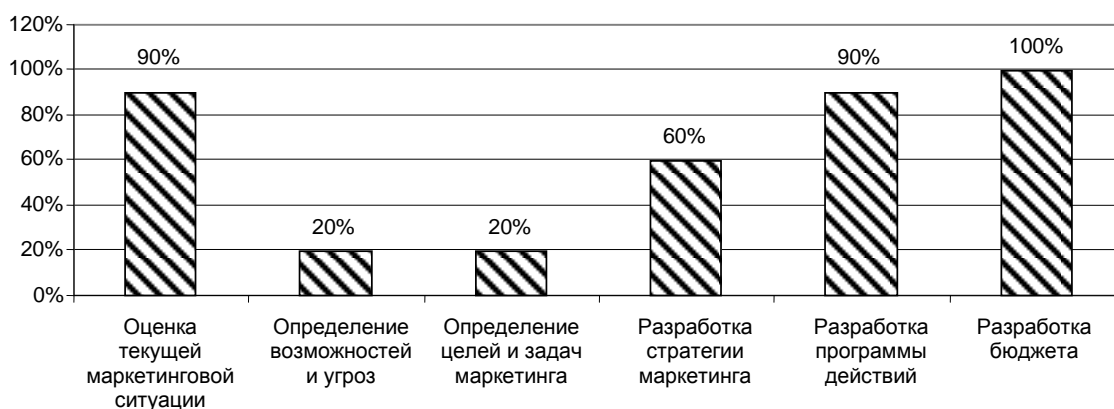


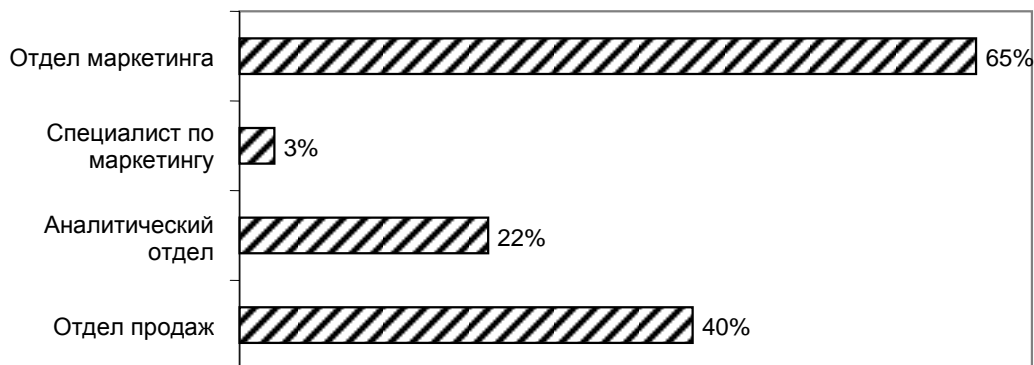
Рисунок 2.13 – Оценка планирования маркетинга предприятиями пищевой отрасли

Таким образом, как таковая стратегия маркетинга, а также стратегия развития предприятия отсутствует на предприятиях ресто-дентах. Данное положение вытекает из нестабильной рыночной ситуации в Республике Беларусь. Но отсутствие стратегии у предприятия не позволяет ему стабильно и эффективно работать на рынке и занимать лидирующие позиции, так как нет единой цели и плана действия, согласно которому должны работать подразделения предприятия и достигать поставленных целей, результатов.

**Организационные структуры, выполняющие маркетинговые функции на предприятиях пищевой промышленности**

Что касается организационных структур, выполняющих маркетинговые функции на предприятиях пищевой промышленности, то уже у большинства предприятий имеются собственные отделы маркетинга (65%) –

это характерно для производственных организаций (средняя численность отдела 2–3 человека), у 40% предприятий функции маркетинга выполняет по совместительству отдел продаж (такая структура сохранилась на бывших государственных предприятиях), в коммерческих предприятиях и торговых организациях вместе с отделом маркетинга или специалистом по маркетингу (характерно для небольших предприятий) существует аналитический отдел, главной функцией которого является мониторинг внешней среды (рисунок 2.14).



**Рисунок 2.14 – Организационные структуры, выполняющие маркетинговые функции на предприятиях пищевой промышленности**

Таким образом, можно констатировать, что в настоящее время существует ряд неравных проблем организации маркетинга на предприятиях пищевой отрасли Республики Беларусь, что, в свою очередь, обуславливает объективную необходимость в разработке и внедрении систем маркетинговой деятельности на предприятиях данной отрасли, в том числе и консервной отрасли Белкоопсоюза.

В рамках реализации Программы развития консервной отрасли Белкоопсоюза на 2006–2010 гг. на реконструкцию и техническое перевооружение консервных предприятий отрасли планируется направить 7113 тыс. долларов США в виде инвестиционного финансирования, в том числе на развитие базового предприятия – ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» – 4900 тыс. долларов США или 68,9% от планируемых инвестиций.

Планом реконструкции предусмотрена модернизация и техническое перевооружение производства с внедрением передовых технологий: производство быстрозамороженной подово-ягодной и овощной продукции; реконструкция линии по производству концентрированного яблочного сока; реконструкция холодильных камер; приобретение и установка оборудования по розливу соков в упаковку типа «тетра-пак», расширение емкостного хозяйства; модернизация линии по производству соков и приобретение оборудования для переработки овощей, а также установка линии по производству подово-ягодного и овощного пресс-упаковочного асептического молока.

В перечень организаций консервной отрасли Белкоопсоюза для осуществления реконструкции и технического перевооружения в 2008–2010 гг. включены предприятия Белкоопсоюза: филиал Пружанского райпо «Комбинат кооперативной промышленности» Брестского облпотребсоюза (приобретение оборудования по производству асептического пюре); ЧУП «Шарковщинский консервно-овощесушильный завод» Витебского облпотребсоюза (приобретение оборудования для дооснащения линии по производству соков); ЧУП «Калинковичский производственный комбинат» Гомельского облпотребсоюза (реконструкция линии по производству соков); ЧУП «Юратишковский овощесушильный завод» Гродненского облпотребсоюза (приобретение моечной машины для овощей); ЧУП «Оршанский

консервный завод» Витебского облпотребсоюза (приобретение линии по розливу соков в упаковку «Лин-пак»); ЧУП «Калинковичский производственный комбинат» Гомельского облпотребсоюза (приобретение оборудования для упаковки продукции в термоусадочную пленку); ЧУП «Молодечненский пищевой комбинат» Минского облпотребсоюза (приобретение оборудования для производства асептического пюре); ЧУП «Кировский консервный завод» Могилевского облпотребсоюза (приобретение оборудования для розлива стерильных продуктов в асептические мешки); ЧУП «Шарковщинский консервно-овощесушильный завод» Витебского облпотребсоюза (приобретение линии по розливу соков и сокосодержащих напитков в ПЭТ-бутылку в потоке стерильного воздуха); ЧУП «Молодечненский пищевой комбинат» Минского облпотребсоюза (приобретение фильтр-пресса для сокового производства).

Выполнение вышеуказанных мероприятий позволит внедрить в кооперативной промышленности новые современные технологии и организовать выпуск ранее не производимой импортзамещающей продукции, обеспечить население республики натуральными продуктами питания в течение всего года – плодово-ягодными и овощными соками с мякотью в широком ассортименте без применения консервантов, повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции и экспортный потенциал предприятия, что приведет к улучшению финансового состояния. Введение мощностей позволит увеличить объемы заготовки, переработки сырья и производства плодово-овощной консервированной продукции более чем в 2–3 раза [96]



**ГЛАВА 3**  
**АДИЗМЕНОВИДЕНЬОПТОДНОО**  
**ПЕДРЯЯ (ПРАКТИЧЕСКЕ ДЕНЬОП**  
**ЧУП «ПЕРЬОБИ БЕКОСО»)**

**3.1 Оценка ресурсного потенциала**  
**ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Первоочередной задачей маркетингового аудита является оценка ресурсного потенциала предприятия.

Ресурсный потенциал промышленного предприятия потребительской кооперации включает следующие составляющие:

- производственно-технический потенциал;
- кадровый потенциал;
- финансовый потенциал.

ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» функционирует с 1956 года (когда был основан «Минский пищевой комбинат», который строился как учебная база) и был определен базовым предприятием в пищевой промышленности Белкоопсоюза.

ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» (далее – комбинат) является юридическим лицом – коммерческой организацией, действующей в форме унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета. Собственником предприятия является Белорусский республиканский союз потребительских обществ – Белкоопсоюз.

Предметом деятельности комбината являются:

- производство концентрированных соков из фруктов и овощей;
- розлив получаемых из них соков;
- переработка и консервирование фруктов и овощей;
- производство фруктовых, виноградных вин и других алкогольных напитков.

**Производственный потенциал** комбината представлен подразделениями основного и вспомогательного производств:

- основное производство – цехи и участки по переработке плодов и ягод, приготовления соков, виноматериалов, вин, розлива, производства овощных консервов;
- вспомогательное производство – транспортный участок, центральный склад, склад готовой продукции, котельная, производственная лаборатория.

Инфраструктура комбината включает все необходимое для производства: имеется развитая сеть транспортных подъездных путей, водозабор, сети водоснабжения и теплоснабжения, сети канализации.

Сведения о составе и структуре основных фондов комбината и их изменениях приведены в таблице 3.1 и на рисунке 3.1 [96].

Таблица 3.1 – Состав и структура основных средств УП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», (на начало года), млн. руб.

| Наименование показателя  | 2004            |            | 2005            |            | 2006            |            |
|--|-----------------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|
|  | сумма, млн. руб | доля, %    | сумма, млн. руб | доля, %    | сумма, млн. руб | доля, %    |
| Здания и сооружения  | 12 840          | 83,98      | 15 976          | 85,01      | 15 797          | 84,37      |
| Передаточные устройства, измерительные приборы и регулирующие устройства | 272             | 1,78       | 314             | 1,67       | 314             | 1,68       |
| Машины и оборудование  | 1 714           | 11,21      | 1 874           | 9,97       | 1 984           | 10,60      |
| Транспортные средства  | 440             | 2,88       | 588             | 3,13       | 588             | 3,14       |
| Вычислительная техника и оргтехника                                      | -               | -          | 8               | 0,04       | 8               | 0,04       |
| Другие виды основных средств   | 24              | 0,16       | 32              | 0,17       | 32              | 0,17       |
| <b>ИТОГО</b>   | <b>15 290</b>   | <b>100</b> | <b>18792</b>    | <b>100</b> | <b>18723</b>    | <b>100</b> |

По состоянию на 1.01.2006 г. стоимость основных средств комбината составила 18723 млн. рублей, при этом произошло уменьшение стоимости по сравнению с прошлым годом на 69 млн. рублей.

Основную долю в стоимости основных средств (в 2006 г. – 84,37%) составляет группа «здания и сооружения», которая представляет собой пассивную часть основных средств. Активная часть составила в 2004–2006 гг. соответственно 14,09%, 13,1% и 13,74%.

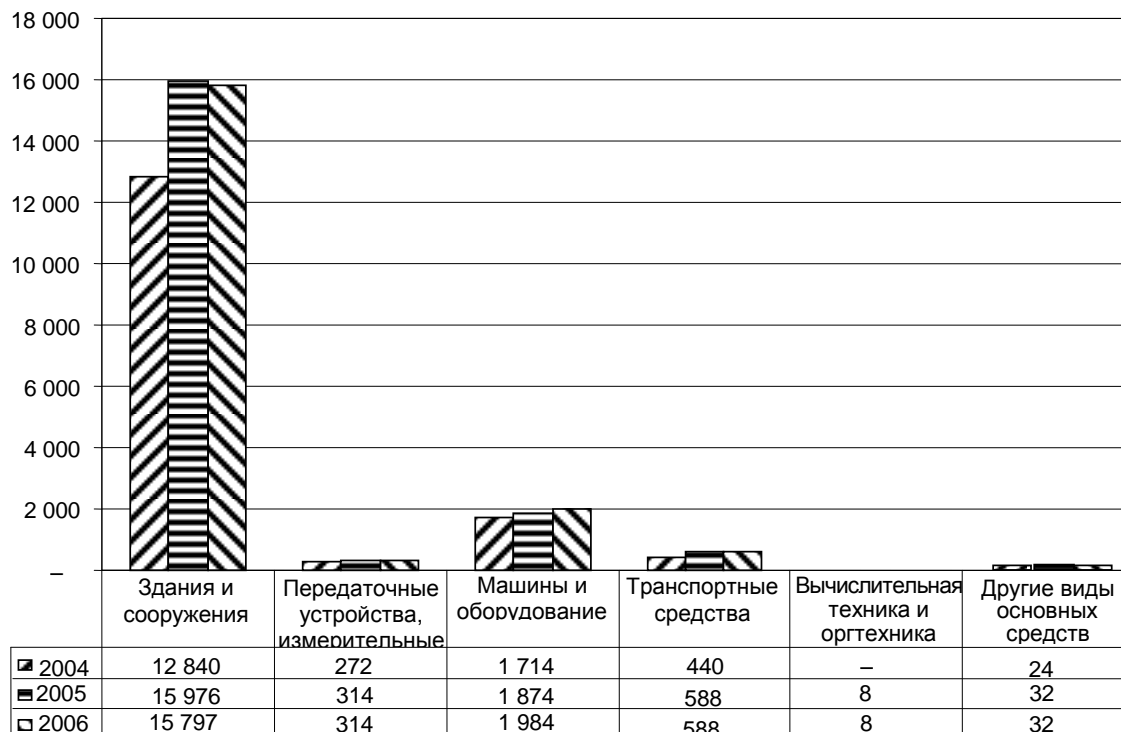


Рисунок 3.1 – Изменение структуры основных фондов ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» в 2004–2006 гг. (по состоянию на начало года)

Значительный прирост стоимости основных средств произошел в 2004 году, который составил 3 502 млн руб. Однако прирост вызван в основном за счет обновления газовой части основных средств. В 2005 году выбытие основных средств превысило обновление, что также негативно характеризует технический уровень комбината. В целом в 2005 году коэффициент выбытия основных средств превысил коэффициент обновления (таблица 3.2).

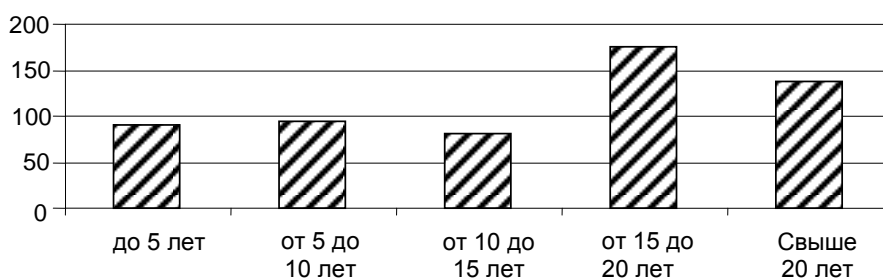
Таблица 3.2 – Ввод и выбытие основных средств ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» в 2004–2005 гг., млн. руб.

| Наименование показателя  | 2004 г.                |           |        |                                    | 2005 г.   |        |                                    |
|--|------------------------|-----------|--------|------------------------------------|-----------|--------|------------------------------------|
|  | Остаток на начало года | Поступило | Выбыло | Остаток на конец отчетного периода | Поступило | Выбыло | Остаток на конец отчетного периода |
| 1  | 2                      | 3         | 4      | 5                                  | 6         | 7      | 8                                  |
| Здания и сооружения  | 12 840                 | 3 155     | 19     | 15 976                             |           | 179    | 15 797                             |
| Передаточные устройства, измерительные приборы и регулирующие устройства | 272                    | 52        | 10     | 314                                |           |        | 314                                |
| Машины и оборудование  | 1 714                  | 318       | 158    | 1 874                              | 201       | 91     | 1 984                              |
| Транспортные средства  | 440                    | 148       | -      | 588                                |           |        | 588                                |
| Вычислительная техника и оргтехника                                      | -                      | 8         | -      | 8                                  |           |        | 8                                  |
| Другие виды основных средств   | 24                     | 8         | -      | 32                                 |           |        | 32                                 |
| ИТОГО  | 15 290                 | 3 689     | 187    | 18 792                             | 201       | 270    | 18 723                             |
| Коэффициент выбытия  | 0,012                  |           |        |                                    | 0,014     |        |                                    |
| Коэффициент обновления   | 0,196                  |           |        |                                    | 0,0107    |        |                                    |

Производственная деятельность предприятия обеспечивается техническим потенциалом, который характеризуется наличием необходимого оборудования и других элементов основных фондов, их прогрессивностью и степенью износа.

Данные о степени износа элементов основных фондов ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» представлены на рисунке 3.2. Анализ проведен на основе данных о состоянии основных средств по состоянию на 1.01.2006 г.

Рисунок 3.2 – Распределение элементов основных средств ЧУП



«Пищевой комбинат Белкоопсоюза» по возрастным группам

Основные средства комбината характеризуются высокой степенью износа, которая в целом по организации составила 64%. При этом 54% элементов основных средств эксплуатируются более 15 лет.

Кадровый потенциал комбината характеризуется в первую очередь данными о состоянии трудовых ресурсов

Списочная численность работников на комбинате по состоянию на 1 января 2006 года составляет 208 человек, из них 132 женщины (63,4%). Среднесписочная численность работников в 2004 году составляла 245 человек (фрм 1-т (пром)).

Все работники предприятия работают согласно коллективному договору и контрактам. Структура кадров ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», характеризующая соотношение различных категорий работников, приведена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Структура кадров ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» по состоянию на 01.01.2006 г.

| Категория работников | Количество, человек на 01.01.2006 г. | % от общего числа |
|----------------------|--------------------------------------|-------------------|
| 1. Руководители      | 33                                   | 15,9              |
| 2. Специалисты       | 26                                   | 12,5              |
| 3. Служащие          | 2                                    | 1,0               |
| 4. Рабочие           | 147                                  | 70,6              |
| Итого:               | 208                                  | 100               |
| из них женщины       | 132                                  | 63,4              |

Качество трудовых ресурсов определяется уровнем образования и практическими навыками (стажем работы по специальности).

Сведения об образовательном уровне работников предприятия приведены в таблице 3.4. Анализ показывает, что предприятие комплектовано в основном квалифицированными кадрами и около 39% работников предприятия имеют высшее и среднее специальное образование (в том числе 13% – руководители).

Таблица 3.4 – Анализ образовательного уровня работников ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» на 01.01.2006 г.

| Категория работников | Образование, чел. |                     |                             |               |               |
|----------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|---------------|---------------|
|                      | высшее            | среднее специальное | профессионально-техническое | среднее общее | базовое общее |
| 1. Руководители      | 12                | 15                  | -                           | 6             | -             |
| 2. Специалисты       | 13                | 12                  | -                           | 1             | -             |
| 3. Служащие          | -                 | 2                   | -                           | -             | -             |
| 4. Рабочие           | 6                 | 21                  | -                           | 99            | 21            |
| Итого:               | 31                | 50                  | -                           | 106           | 21            |
| % от общего числа:   | 14,9              | 24,0                | -                           | 51,0          | 10,1          |
| из них женщины       | 22                | 39                  | -                           | 64            | 7             |
| % от общего числа:   | 10,6              | 18,8                | -                           | 30,8          | 3,4           |

Возрастная структура работников комбината, представленной в таблице 3.5, показывает высокую долю работников (47%) старше 50 лет.

Таблица 3.5 – Сведения о возрастном составе работников ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» на 01.01.2006 г.

| Лет            | Количество, человек | % от общего числа | Женщины |
|----------------|---------------------|-------------------|---------|
| 1. От 18 до 24 | 18                  | 8,7               | 12      |
| 2. От 25 до 29 | 10                  | 4,8               | 6       |

|                |     |      |     |
|----------------|-----|------|-----|
| 3. От 30 до 39 | 28  | 13,5 | 19  |
| 4. От 40 до 49 | 54  | 26,0 | 37  |
| 5. От 50 до 54 | 42  | 20,5 | 32  |
| 6. 55 и старше | 56  | 26,5 | 26  |
| Итого:         | 208 | 100  | 132 |

Управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством и уставом общества на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива и собственника имущества. Предприятие самостоятельно определяет структуру управления, устанавливает штаты. Управление предприятием осуществляет генеральный директор, который назначается Собственником имущества. Генеральный директор решает самостоятельно все вопросы, связанные с деятельностью предприятия, за исключением вопросов, ~~определенных законодательством или уставом компетенции собственника~~

*Финансовый потенциал* комбината оценивается по результатам анализа его финансово-хозяйственной деятельности.

Выручка от реализации товаров (продукции, работ, услуг) в 2005 году (без НДС и других косвенных расходов) составила 5376 млн. рублей. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года произошло ее уменьшение на 756 млн. рублей. Убытки от основной деятельности комбината составили 502 млн. рублей. Структура выручки от реализации и ее изменение по сравнению с 2004 годом представлены на рисунке 3.3.

Структура прибыли комбината и направлений ее использования приведена на рисунке 3.4.

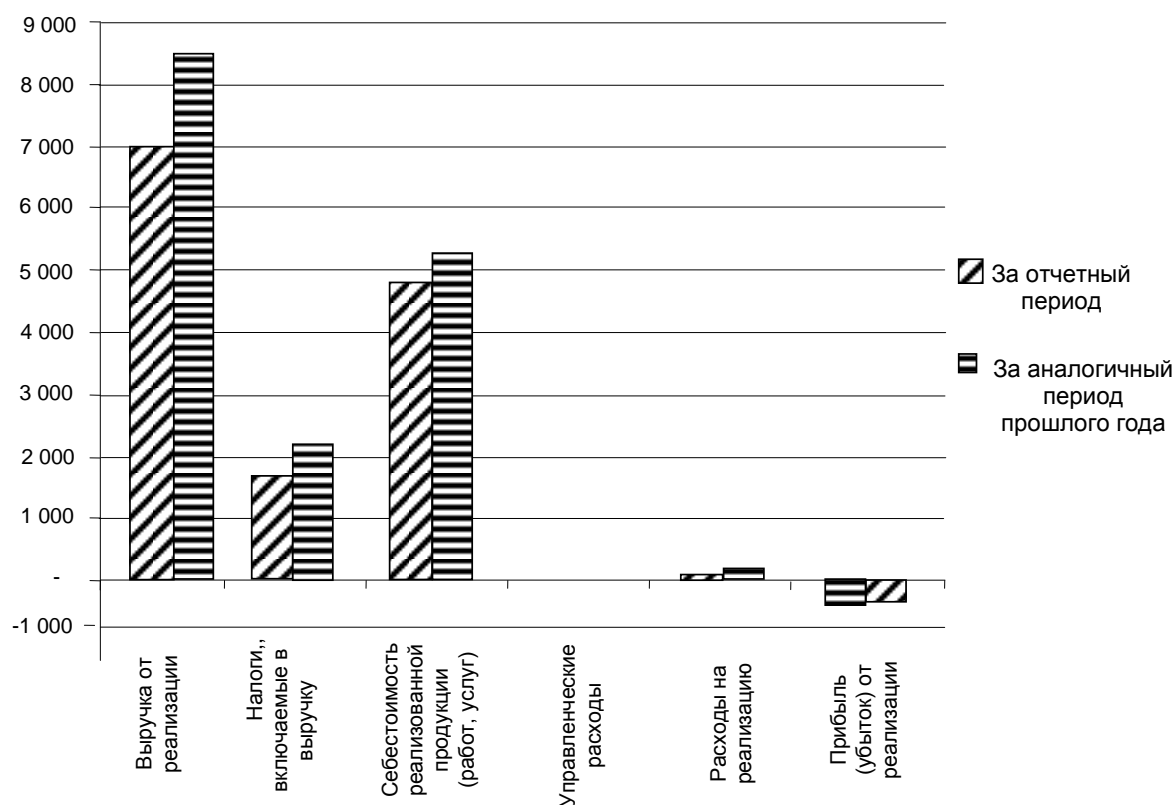
Анализ финансового состояния комбината проведен в соответствии с инструкцией по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности.

В качестве критериев для оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса предприятия используются следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности;
- ~~коэффициент платежеспособности собственными оборотными средствами~~

Основанием для признания структуры бухгалтерского баланса неудовлетворительной, а организации – неплатежеспособной является наличие одновременно следующих условий: коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода в зависимости от отраслевой (подотраслевой) принадлежности организации имеют значения менее нормативных.

### Изменение структуры выручки от реализации



**Рисунок 3.3 – Структура выручки от реализации продукции ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» в 2004–2005 гг.**



**Рисунок 3.4 – Изменения структуры полученной и использованной прибыли ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» в 2004–2005 гг.**

Результаты анализа финансового состояния комбината за 2003–2005 гг., характеризующие структуру бухгалтерского баланса в 2004 и 2005 году как неудовлетворительную, приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Финансовое состояние предприятия ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» по состоянию на конец года

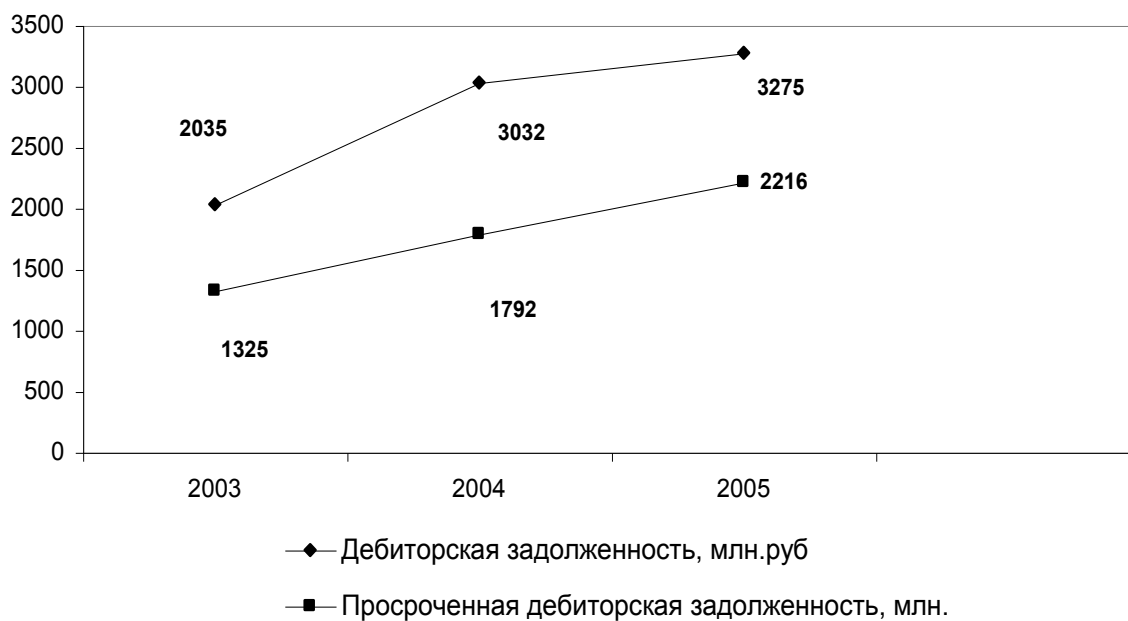
| Наименование показателя   | Норматив коэффициента | 2003 | 2004  | 2005   |
|---|-----------------------|------|-------|--------|
| Коэффициент текущей ликвидности<br>K1 = стр. 290 / (стр. 790–стр. 720)  | K1 $\geq$ 1,1         | 1,29 | 1,034 | 0,950  |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами<br>K2 = (стр. 590+стр. 690–стр. 190) / стр. 290 | K2 $\geq$ 0,15        | 0,22 | 0,033 | -0,053 |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами<br>K3 = стр. 790 / стр. 390 или стр. 890          | K3 $\leq$ 0,85        | 0,22 | 0,297 | 0,367  |

Финансовое состояние ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» определяют неудовлетворительная структура баланса, уменьшение стоимости чистых активов, высокая доля и рост кредиторской и дебиторской задолженностей.

Эффективное управление дебиторской задолженностью предприятия на сегодняшний день является одной из первоочередных и актуальных задач для любого предприятия. Управление дебиторской задолженностью предполагает прежде всего контроль за ее состоянием, анализ структуры и темпов изменения.

Состояние расчетной дисциплины оказывает существенное влияние на устойчивость предприятия. Несоблюдение договорной и расчетной дисциплины, несвоевременное предъявление претензий по возникающим долгам приводят к значительному росту дебиторской задолженности и, следовательно, к нестабильности финансового состояния предприятия. Задачи анализа состоят в том, чтобы выявить размеры и динамику неоправданной задолженности, причины ее возникновения или роста.

Дебиторская задолженность на 1.01.2006 г. составила 3275 млн. рублей, в том числе просроченная – 2216 млн. рублей (67,7%). За 2005 год произошло увеличение дебиторской задолженности на 243 млн. рублей, а просроченной на 424 млн. рублей, и при этом она увеличивалась темпами выше, чем вся дебиторская задолженность. На рисунке 3.5 представлена динамика изменения дебиторской задолженности в 2003–2005 гг.



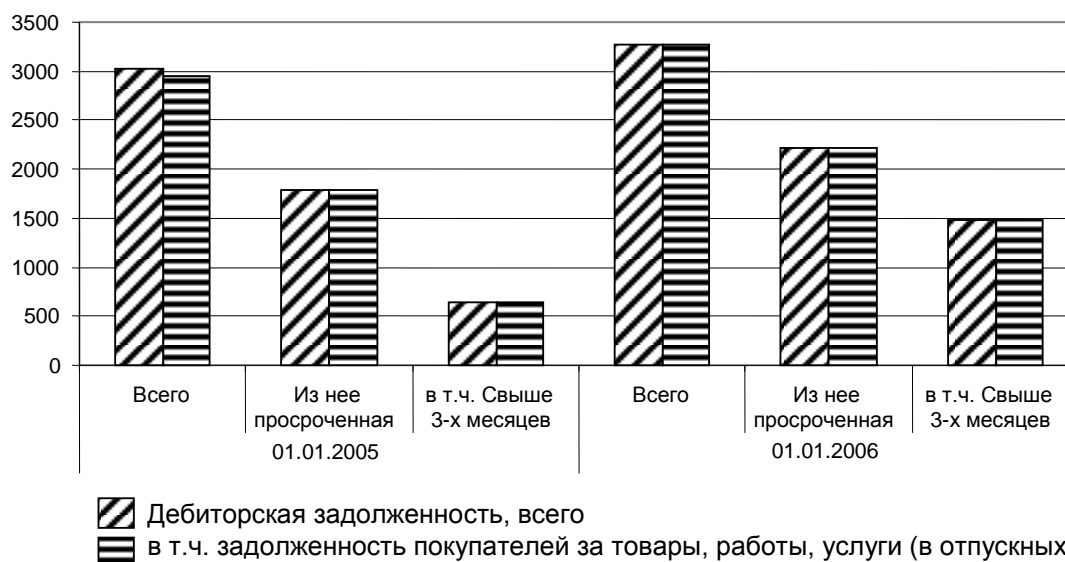
**Рисунок 3.5 – Дебиторская задолженность  
ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» в 2003–2005 гг.**

В конце 2005 года также увеличилась до 45,4% доля задолженности, просроченной свыше трех месяцев, которая на начало года составляла 21,14%. Данные, характеризующие объемы, структуру дебиторской задолженности и ее изменение, представлены в таблице 3.7 и на рисунке 3.6.

**Таблица 3.7 – Объемы дебиторской задолженности, млн. рублей**

|  | 01.01.2005 г. |                        |                           | 01.01.2006 г. |                        |                           |
|--|---------------|------------------------|---------------------------|---------------|------------------------|---------------------------|
|  | всего         | из нее<br>просроченная | в т.ч. СВЫШЕ<br>3 месяцев | всего         | из нее<br>просроченная | в т.ч. СВЫШЕ<br>3 месяцев |
| Дебиторская задолженность, всего   | 3032          | 1792                   | 641                       | 3275          | 2216                   | 1487                      |
| Доля, %  | 100           | 59,10                  | 21,14                     | 100           | 67,66                  | 45,40                     |
| в т.ч. задолженность покупателей за товары, работы, услуги (в отпускных ценах) | 2949          | 1792                   | 641                       | 3275          | 2216                   | 1478                      |
| Доля, %  | 100           | 60,77                  | 21,74                     | 100           | 67,66                  | 45,13                     |
| Доля задолженности покупателей в дебиторской задолженности, %                  | 97,26         |                        |                           | 100,00        |                        |                           |





**Рисунок 3.6 – Динамика изменения дебиторской задолженности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

В рамках исследования проанализированы договорные сроки оплаты счетов, которые характеризуют политику предприятия в области управления дебиторской задолженностью (активами) и расчетными операциями. Данные, характеризующие договорные сроки оплаты за реализованную продукцию, представлены в таблице 3.8.

**Таблица 3.8 – Распределение договорных сроков оплаты за поставленную продукцию в 2006 году**

| Отраслевая принадлежность, орг.-прав. форма покупателя | Вид продукции  | Договорные сроки оплаты за поставленную продукцию, дней |   |    |    |    |    |    |    |    |
|--|----------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
|  |                | Предоплата  | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 45 | 60 |
| 1. Организации Белкоопсоюза<br>Оптовая торговля        | консервы       |   |   |    |    |    |    |    |    | +  |
|  | алк. продукция |   |   |    |    |    |    | +  |    |    |
| Рынок  | консервы       |   |   |    |    | +  |    |    |    |    |
|  | алк. продукция |   |   | +  |    |    |    |    |    |    |
| Коопторг   | консервы       |   |   |    |    |    |    | +  |    |    |
|  | алк. продукция |   |   |    |    |    | +  |    |    |    |
| Коопзаготконторы                                       | консервы       |   |   |    |    |    |    |    |    | +  |
|  | алк. продукция |   |   |    |    |    |    |    | +  |    |
| Зачет  | консервы       |   |   |    |    |    |    | +  |    |    |
|  | алк. продукция |   |   |    |    |    | +  |    |    |    |
| 2. Бюджетные   | консервы       | +   | + | +  | +  | +  |    |    |    |    |
|  | алк. продукция | +   | + | +  | +  | +  |    |    |    |    |
| 3. Розница   | консервы       |   |   |    |    |    | +  | +  |    | +  |
|  | алк. продукция |   |   |    |    | +  |    | +  |    |    |
| 4. Универсам   | консервы       |   |   |    |    |    | +  |    |    |    |
|  | алк. продукция |   |   |    |    | +  |    |    |    |    |
| 5. Райпищеторг   | консервы       |   |   |    |    |    |    | +  |    |    |
|  | алк. продукция |   |   |    |    | +  |    |    |    |    |
| 6. Индивидуальный предприниматель                      | консервы       |   |   |    |    |    |    |    | +  |    |
|  | алк. продукция |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| 7. Нерезиденты (РФ)                                    | консервы       | +   |   |    |    |    |    |    |    |    |
|  | алк. продукция | +   |   |    |    |    |    |    |    |    |

Результаты анализа показывают, что на комбинате широкий диапазон сроков оплаты. С одной стороны, это говорит о гибкой сбытовой политике,

с другой – значительно усложняет управление дебиторской задолженностью.

Использование коммерческого кредита как инструмента сбытовой политики способствует проблемам реализации продукции, а неэффективный маркетингово-сбытовой деятельностью не компенсирует во всяком случае ее ценовой фактору, продукцией

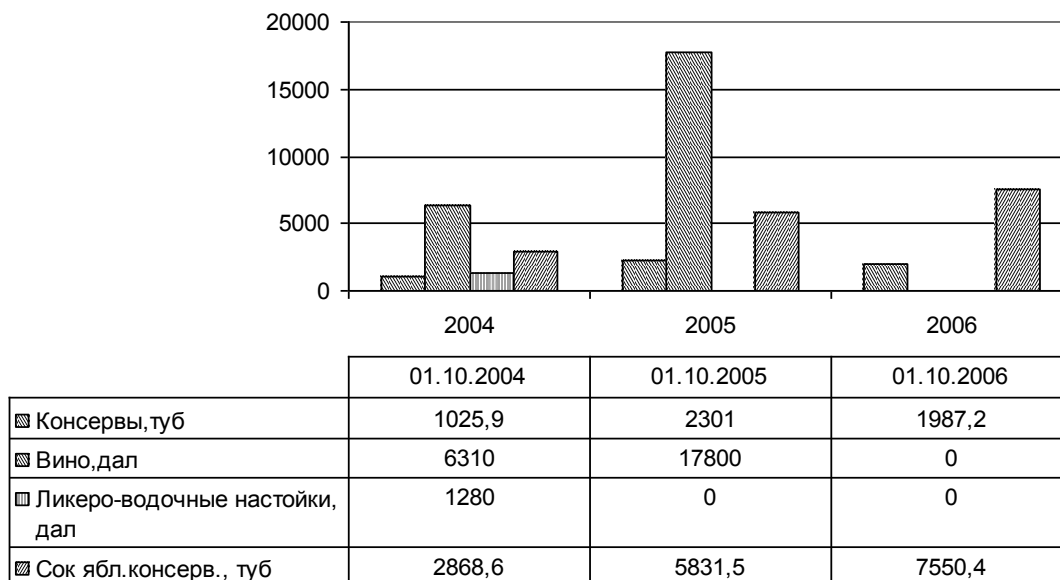


Рисунок 3.7 – Остатки готовой продукции на складах в 2004–2006 гг.

Необходимость сохранения маркетингово-сбытовой деятельности предприятия и стабильности дебиторской задолженности подтверждает наличие сверхнормативных остатков готовой продукции на складах предприятия, а также негативной тенденции роста

Результаты анализа остатков готовой продукции в натуральных и стоимостных показателях и динамики их изменения представлены в таблице 3.9 и на рисунке 3.7.

Таблица 3.9 – Остатки продукции собственного производства по состоянию на 1.10.2006 г.

| Номенклатурные группы продукции         | Остатки продукции по с/стоимости, руб. | Остатки продукции по т.ц. руб |
|---|--|-------------------------------|
| 1. Консервы, всего                      | 1 286 977 889                          | 1 232 874 803                 |
| в т.ч. овощные                          | 490 889 810                            | 383 913 957                   |
| томатные                                | 14 506 005                             | 13 925 970                    |
| фруктовые                               | 781 582 074                            | 835 034 876                   |
| 2. Соки концентрированные               | 219 487 748                            | 216 747 751                   |
| <b>Всего остатков готовой продукции</b> | <b>1 506 481 789</b>                   | <b>1 449 637 458</b>          |

Результаты анализа системы управления дебиторской задолженностью свидетельствуют о необходимости разработки мероприятий, обеспечивающих повышение эффективности управления дебиторской задолженностью ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза». Основной упор следует сделать на разработку оперативной системы управления дебиторской задолженностью на основе современного информационно-аналитического обеспечения.

### **3.2. Аудит организации деятельности отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Организация маркетинга на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» должна быть ориентирована на решение следующих задач:

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

Анализ организации маркетинга на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» выполнен с учетом направленности представленных задач [96].

#### **Определение типа структуры управления маркетингом**

Согласно существующим подходам к определению типов структур, структура управления маркетингом может быть сформирована по принципу выделения сходных задач или функций, по товарному принципу или группе товаров, по региональному принципу или территориям, по матричному принципу или проектам. Анализируя представленные нормативные документы предприятия (должностные инструкции сотрудников отдела маркетинга и список сотрудников по состоянию на 17.10.2006 г. ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»), можно отметить, что она сформирована с учетом функционального принципа:

- во-первых, в структуре отдела маркетинга выделены два подразделения, относящиеся соответственно к выполнению функций по организации материально-технического снабжения и маркетинга; однако в нормативных документах сведения по функционированию бюро материально-технического снабжения отсутствуют (нет положения о бюро, должностной инструкции начальника бюро, специалистов бюро), но имеются должностные инструкции работников службы сбыта;

- во-вторых, в представленных должностных инструкциях выделены разделы «Функции», «Должностные обязанности», что отвечает требованиям функционального подхода.

## **Оценка подбора и расстановки кадров**

Квалифицированный подбор и расстановка кадров предполагают соответствие базового образования квалификационным требованиям, а также стажу предыдущей работы в соответствующей должности.

Однако проведенный анализ соответствия уровня образования работников отдела маркетинга требованиям, установленным в должностных инструкциях, свидетельствует о недостаточно обоснованном подборе почти всех специалистов по данному критерию. Это выразилось прежде всего в:

- несоответствием базового образования профессиональной направленности деятельности сотрудников отдела маркетинга;
- недостаточным стажем предыдущей работы в соответствующей должности. Это касается в первую очередь товароведов по сбыту.

### **Анализ установления подчиненности, распределения обязанностей, прав сотрудников отдела маркетинга.**

Для оценки организации маркетинговой службы в данном разделе используется матричный метод оценки распределения обязанностей, или линейной карты. Данная матрица показывает, кто и в какой степени принимает участие в подготовке решения и работе по его выполнению. Она отражает объем и характер полномочий, реализуемых каждым должностным лицом при совместном участии в осуществлении маркетинговых функций, когда существует проблема пересечений областей полномочий и ответственности двух или нескольких лиц.

Анализируя данные таблицы 3.10, следует отметить:

1. Должностные инструкции составлены по единому принципу в названиях разделов, которые включают: общие положения, функции, должностные обязанности, права, ответственность.
2. Раздел «Должностные обязанности» дополняет раздел «Функции», где установлены конкретные виды выполняемых работ для сотрудника.
3. Сотрудники отдела не всегда ознакомлены с содержанием нормативных документов, регламентирующих их должностные функции.

В соответствии с предложенными группами задач маркетинга на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», отраженными в таблице 3.10, целесообразно распределить их по следующим функциям:

- исследовательско-аналитическая (1–7);
- товарная политика (8–12, 22, 23)
- ценовая политика (13);
- политика распределения (14–17);
- коммуникационная политика (18–21);
- управление маркетингом (24–30).

Таблица 3.10 – Матрица принятия маркетинговых решений на  
ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»

| Функции<br>(группы задач)   | Должности работников<br>отдела маркетинга |          |                  |                         |                  |                  |         |         |         |
|---|---|----------|------------------|-------------------------|------------------|------------------|---------|---------|---------|
|   | начальник<br>отдела<br>маркетинга         | менеджер | товаред-<br>гори | начальник<br>отдела МТС | товаред-<br>гори | товаред-<br>гори | товаред | товаред | товаред |
| 1. Маркетинговые исследования внешней среды                           | О*  | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 2. Исследования рынка   | И   | П        | И                |                         | И                | И                | И       | И       | И       |
| 3. Изучение потребителей  | И   | И        | И                |                         | И                | И                | И       | И       | И       |
| 4. Изучение конкурентов   | И   | О        | И                |                         | И                | И                | И       | И       | И       |
| 5. Сегментация рынков   | О   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 6. Позиционирование товара  | О   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 7. Выбор целевых рынков   | О   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 8. Определение ассортимента выпускаемых товаров                       | П   | О        | И                |                         | И                | И                | И       | И       | И       |
| 9. Определение направлений развития выпускаемых товаров               | П   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 10. Разработки марки товаров  | О   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 11. Разработка упаковки   | О   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 12. Разработка этикеток, инструкций по применению.                    | О   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 13. Определение цен   | О   | И        | И                |                         | И                | И                | И       | И       | И       |
| 14. Оценка и выбор каналов распределения                              | И   | П        | И                |                         | И                | И                | И       | И       | И       |
| 15. Выбор торговых посредников  | П   | Р        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 16. <del>Звание продавца-консультанта и торгового представителя</del> | И   | П        | И                |                         | И                | И                | И       | И       | И       |
| 17. Доставка товаров потребителям и торговым посредникам              | О   | И        | И                |                         | И                | И                | И       | И       | И       |
| 18. Рекламная деятельность  | Р   | И        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 19. Деятельность по стимулированию продаж                             | О   | П        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 20. Персональная продажа  | О   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 21. Организация связей с общественностью                              | О   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 22. Организация выставок и ярмарок                                    | Р   | И        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 23. Послепродажное обслуживание                                       | У   | У        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 24. Анализ деятельности предприятия                                   | О   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 25. Анализ эффективности маркетинговой деятельности                   | О   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 26. Разработка стратегических планов маркетинга                       | П   | П        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 27. Разработка оперативных планов маркетинга                          | П   | П        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 28. Разработка бюджета маркетинга                                     | О   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |
| 29. <del>Контроль реализации плана маркетинга</del>                   | П   | П        | И                |                         | И                | И                | И       | И       | И       |
| 30. Повышение квалификации сотрудников в области маркетинга           | Р   | О        | О                |                         | О                | О                | О       | О       | О       |

*\*При разработке матрицы используются следующие условные сокращения:*

*Р – принятие решения. На основе подготовленной информации тот или иной руководитель или его заместитель осуществляет акт решения (утверждение, подписание приказа).*

*П – подготовка решения. Комплексная подготовка решения с привлечением указанных в матрице структурных подразделений или должностных лиц.*

*У – участие в подготовке решения, заключающегося в подготовке отдельных вопросов или необходимой информации по поручению подразделений или должностного лица, ответственного за подготовку решения.*

*С – обязательное согласование на стадии подготовки решения или его принятия.*

*И – исполнение решения.*

*К – контроль исполнения решения*

*О – отсутствует в нынешней должностной инструкции*

Анализ объема выполняемых функций специалистов отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», проведенный согласно утвержденным должностным инструкциям, позволил включить в методику оценки следующие параметры:

1. Все количество функций составляет 100%.
2. Каждая функция в должностной инструкции считается единичной, в таблице проставляется ее номер в соответствии с классификацией.
3. Доля функций, не выполняемых специалистами, определяется делением количества функций в разделе на общее количество функций в классификаторе минус 100.

Проанализировав данные таблицы 3.11, можно сделать следующие выводы:

1. Начальником отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» выполняется 26,66% функций товарной политики и управления маркетингом, 20,00% функций исследовательско-аналитической и политики распределения, 6,68% коммуникационной политики, 0,00% ценовой политики. В идеальном варианте распределение функций должно быть сбалансированным по всем функциям маркетинга.

2. Сведений об объеме выполнения маркетинговых функций начальником бюро материально-технического снабжения в имеющихся документах не представлено в связи с отсутствием соответствующей должностной инструкции.

3. Менеджером отдела маркетинга выполняется 14 из 30 функций, то есть менее половины, в том числе 28,57% – это функции политики распределения, 21,29% – функции управления маркетингом, 14,23 – функции исследовательско-аналитические и товарной политики, полностью функция ценовой политики.

4. Товароведы 2-й категории и товароведы выполняют практически одинаковые функции, вне зависимости от занимаемых должностей и направлений (маркетинг, снабжение, сбыт). Общее количество выполняемых маркетинговых функций – 9, по 33,33% – это функции исследовательско-аналитические и политики распределения, по 11,11% – товарной политики, ценовой политики и управления маркетингом, в коммуникационной политике данная группа специалистов не представлена.

5. Следует отметить, что существует дублирование ряда функций – 2, 3, 4, 8, 13, 14, 16, 17, 18, 26, 27, 29 (процент дублирования – 40%), участие сотрудников в системе принятия решений в большинстве случаев – «исполнение».

### Установление необходимого взаимодействия между отделами управления маркетингом и другими подразделениями

В связи с отсутствием положения об отделе маркетинга, установление состояния системы взаимодействия между отделами управления маркетингом и другими отделами объекта исследования не представляется возможным.

Таблица 3.11 – Доля выполнения соответствующих маркетинговых функций специалистами отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»

| Функции (группы задач)                    | Должности работников отдела маркетинга |                           |                         |                    |                         |                         |                       |                       |                       |
|---|--|---------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | Начальник отдела маркетинга            | Менеджер                  | Товаровед 2-й категории | Начальник бюро МТС | Товаровед 2-й категории | Товаровед 2-й категории | Товаровед             | Товаровед             | Товаровед             |
| Исполнение административных функций (1–7) | 2, 3, 4<br>(20,00)                     | 2, 3<br>(14,23)           | 2, 3, 4<br>(33,33)      | нет данных         | 2, 3, 4<br>(33,33)      | 2, 3, 4<br>(33,33)      | 2, 3, 4<br>(33,33)    | 2, 3, 4<br>(33,33)    | 2, 3, 4<br>(33,33)    |
| Товароведение (8–12, 22, 23)              | 8, 9, 22, 23<br>(26,66)                | 22, 23<br>(14,23)         | 8,<br>(11,11)           | нет данных         | 8,<br>(11,11)           | 8,<br>(11,11)           | 8,<br>(11,11)         | 8,<br>(11,11)         | 8,<br>(11,11)         |
| Лф-овая политика (13)                     | 0,00                                   | 13<br>(7,14)              | 13<br>(11,11)           | нет данных         | 13<br>(11,11)           | 13<br>(11,11)           | 13<br>(11,11)         | 13<br>(11,11)         | 13<br>(11,11)         |
| Политика распределения (14–17)            | 14, 15, 16<br>(20,00)                  | 14, 15, 16, 17<br>(28,57) | 14, 16, 17<br>(33,33)   | нет данных         | 14, 16, 17<br>(33,33)   | 14, 16, 17<br>(33,33)   | 14, 16, 17<br>(33,33) | 14, 16, 17<br>(33,33) | 14, 16, 17<br>(33,33) |
| Коммуникационная политика (18–21)         | 18<br>(6,68)                           | 18, 19<br>(14,23)         | 0,00                    | нет данных         | 0,00                    | 0,00                    | 0,00                  | 0,00                  | 0,00                  |
| Управление маркетингом (24–30)            | 26, 27, 29, 30<br>(26,66)              | 26, 27, 29<br>(21,29)     | 29<br>(11,11)           | нет данных         | 29<br>(11,11)           | 29<br>(11,11)           | 29<br>(11,11)         | 29<br>(11,11)         | 29<br>(11,11)         |
| Выполнение функций                        | 15                                     | 14                        | 9                       | 0                  | 9                       | 9                       | 9                     | 9                     | 9                     |
| Процент отсутствия функций %              | 50,00                                  | 53,33                     | 70,00                   | 100,00             | 70,00                   | 70,00                   | 70,00                 | 70,00                 | 70,00                 |

Общая оценка соответствия организационной структуры управления маркетингом на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Общая оценка соответствия организационной структуры управления маркетингом на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»

| Критерий | Весомость критерия | Анализ соответствия | Оценка |
|----------|--------------------|---------------------|--------|
|----------|--------------------|---------------------|--------|

|   |      |   |      |
|---|------|---|------|
| 1. Наличие в организационной структуре должности заместителя генерального директора по маркетингу   | 0.30 | Должность заместителя директора по маркетингу отсутствует, отдел маркетинга курирует заместитель директора предприятия  | 0.15 |
| 2. Наличие в отделе маркетинга групп специалистов по выполнению исследовательской, управленческой, коммуникационной, сбытовой, стратегической функций | 0.25 | Анализ должностных инструкций специалистов отдела маркетинга показал, что указанные функции выполняются менее чем на 50%, существует дублирование значительного количества выполняемых функций (40%)  | 0.05 |
| 3. Наличие маркетологов – координаторов по конкретным рынкам  | 0.15 | Данная группа специалистов отсутствует  | 0.00 |
| 4. Наличие нормативно – методической документации по обеспечению требований ориентации на потребителя   | 0.10 | Стандарты качества, соответствующие ИСО-9001, на предприятии не применяются, есть частичная обратная связь с потребителями и поставщиками в вопросах претензионной работы   | 0.01 |
| 5. Наличие нормативно-методической документации по различным функциям маркетинга  | 0.10 | Функции маркетинга не представлены в имеющейся нормативно-методической документации   | 0.00 |
| 6. Проведение анализа и оценки принципов рационализации структур  | 0.10 | Анализ и оценка деятельности выполняется не комплексно, отсутствует система показателей оценки эффективности маркетинговой деятельности, методика проведения такого анализа. Нет четкой системы стимулирования сотрудников за достигнутые показатели в маркетинговой деятельности | 0.05 |
| ИТОГО   | 1.00 | -   | 0.26 |

Таким образом, фактическое использование потенциала маркетинговой деятельности составляет 26%.

Основными направлениями по совершенствованию организации отдела маркетинга на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» являются:

- определение роли и места отдела маркетинга на предприятии – введение должности первого заместителя директора – заместитель директора по маркетингу;
- разработка положения об отделе маркетинга;
- определение организационной структуры управления маркетингом;
- изменение штатной структуры отдела маркетинга с учетом выполняемых функций;
- корректировка должностных инструкций специалистов отдела маркетинга и совершенствование методического обеспечения маркетинговой деятельности.



### 3.3 Аудит товарной политики ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»

В современных условиях конкуренции именно рынок определяет **необходимый ему ассортимент**, поэтому задачей предприятия является **удовлетворить спрос лучше и эффективнее, чем конкуренты**. При неоптимальной структуре ассортимента происходит **снижение как потенциального, так и реального уровня прибыли**, потеря конкурентных позиций на перспективных рынках и, как следствие этого, **наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия**. Поэтому формирование оптимального ассортимента, способствующего оптимизации прибыли, сохранению максимальной прибыли на длительный период времени является **очень актуальным для организаций, стремящихся быть конкурентоспособными** [24].

Товарная политика – это деятельность, в содержание которой включается обеспечение качества и конкурентоспособности товаров, анализ и прогнозирование жизненного цикла товаров, управление жизненным циклом и конкурентоспособностью товара за счет создания новых или обновления существующих товаров, управление товарным ассортиментом. Основным элементом товарной политики ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» является деятельность по формированию номенклатуры выпускаемых товаров и товарного ассортимента – ассортиментная политика.

Для принятия решения о продолжении выпуска товара или о снятии его с производства и исключении из номенклатуры, целесообразно провести анализ показателей сбыта, доли рынка, уровня издержек и рентабельности, используя при этом соответствующую методологию по стратегическому планированию товарного ассортимента (приложение М) [92].

Классификация АВС, или классификация по приоритетности, сводится к выявлению групп продуктов или рынков со сходными характеристиками. Подобная классификация основана на понимании того, что не все продукты или рынки одинаково важны для предприятия. Маркетинговая практика показывает, что, как правило, крупные доли объема продаж приходятся на небольшие доли совокупности товаров. Из этого следует вывод, что 80% продаж предприятия обычно обеспечивают 20% его продуктов, 20% продаж обеспечивают остальные 80% продуктов. Суть принципа Парето в том, что основная доля объема продаж (или любого другого классификационного параметра) формируется за счет относительно небольшого числа продуктов или потребителей.

После того как объекты классификации разделены на группы или категории, каждой категории обычно присваивают определенный разряд. Так, быстро расходящиеся продукты с большим объемом продаж, как правило, обозначают как категорию «А», продукты с более умеренными параметрами – как категорию «В», а самые неходовые – как категорию «С» [25]. Данные разряды используются в процессе АВС-анализа, последовательность проведения которого схематично представлена на рисунке 3.8.

ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» реализует продовольственные товары собственного производства, сгруппированные по признаку основного сырья [96]:

- овощные консервы;
- томатные консервы;
- фруктовые консервы (соки);
- прочие фруктовые изделия;
- концентраты;
- алкогольную продукцию.

Профессиональное управление ассортиментом обеспечивает согласованность классификации товаров со стратегией и целями организации.

В качестве основы для анализа ассортимента продукции ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» использован модифицированный метод ABC-XYZ-анализа.

Производство продукции осуществляется на основе классификации видов деятельности по ОКЭД – группы 15320, 15330, 15910, 15940.

**15320 Производство фруктовых и овощных соков.** Этот подкласс включает: производство фруктовых и овощных соков; производство концентратов и нектаров; переработку березового сока.

**15330 Переработка и консервирование фруктов и овощей, не включенных в другие группы.** Этот подкласс включает:

- консервирование фруктов и овощей: замораживание, сушку, заливку маслом или уксусом, консервирование в герметичной таре и т.п.;
- производство пищевых продуктов из фруктов или овощей;
- производство джемов, мармеладов, желе;
- производство прочих продуктов из фруктов и овощей.

**15910 Производство дистиллированных алкогольных напитков.** Этот подкласс включает:

- производство питьевых алкогольных напитков: виски, бренди, джина, водки, наливок, ликеров и прочих алкогольных напитков, содержащих этиловый спирт;
- производство составных алкогольных препаратов, используемых для приготовления напитков.

**15940 Производство сидра и прочих плодово-ягодных вин.**

Информационной базой анализа послужил отчет о реализации продукции ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» за октябрь месяц 2006 года. На его основе составлена таблица 3.13.

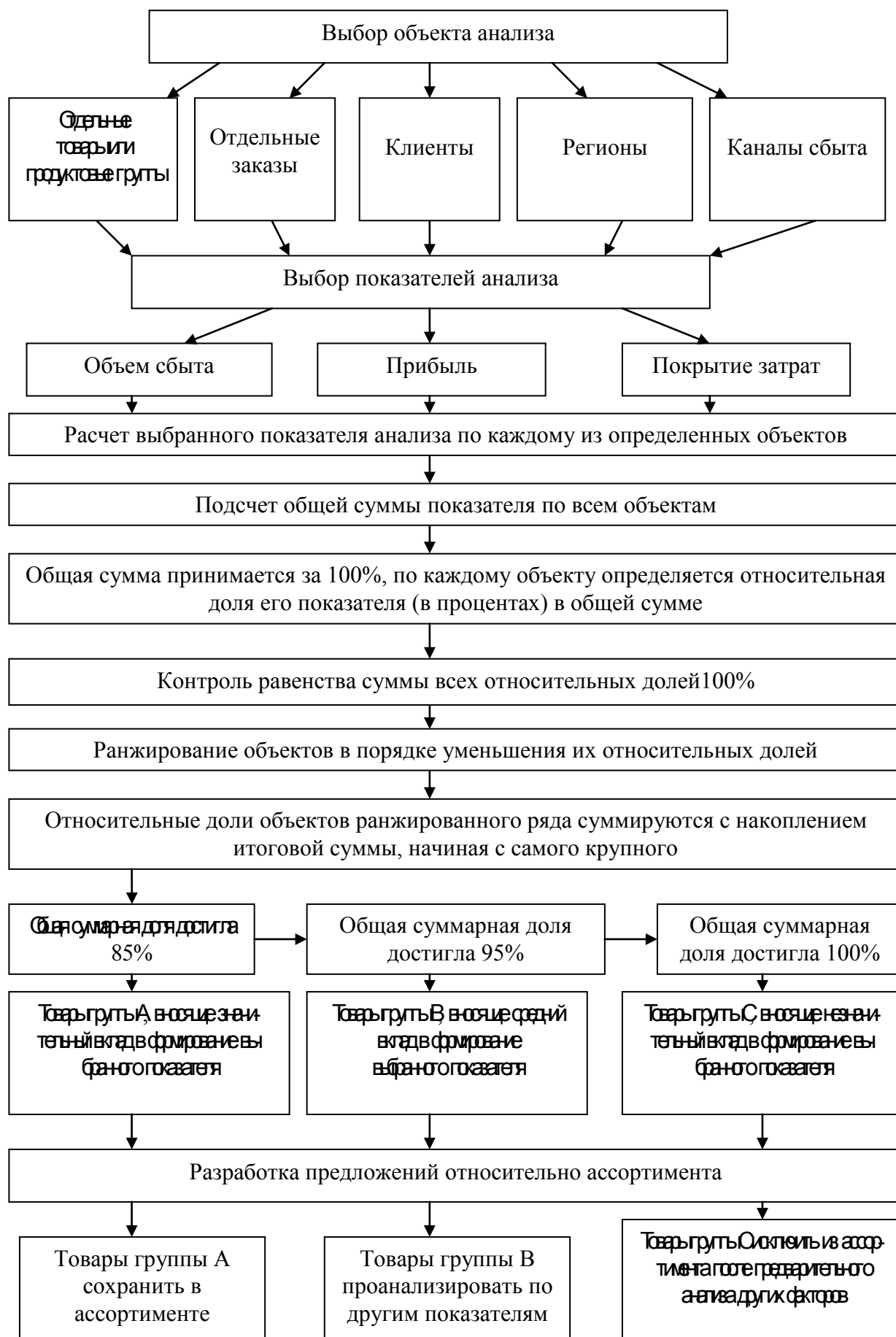


Рисунок 3.8 – Последовательность этапов ABC-анализа

Таблица 3.13 – Данные о реализации, доле в объеме продаж и рентабельности продукции ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» за период с 1.10.06 г по 31.10.06 г.

| Товар  | Объем продаж, руб. | Доля в объеме продаж, % | Накопленные доли, % | Рентабельность, % |
|--|--------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|
| 1  | 2                  | 3                       | 4                   | 5                 |
| Сок яблочный концентрированный 70% с.в.                    | 333 296 803        | 36,8831                 | 36,8831             | 25,0              |
| Сок яблочный концентрированный 70,2% с.в.                  | 102 858 339        | 11,3825                 | 48,2656             | 25,0              |
| Сок яблочный концентрированный 69,8% с.в.                  | 100 355 436        | 11,1055                 | 59,3711             | 25,0              |
| Сок яблочный концентрированный 69% с.в.                    | 81 572 100         | 9,0269                  | 68,3979             | 25,0              |
| Сок яблочный концентрированный 69,3% с.в.                  | 75 280 172         | 8,3306                  | 76,7286             | 25,0              |
| Сок яблочный концентрированный 70% с.в.                    | 48 000 000         | 5,3118                  | 82,0403             | 25,0              |
| Сок яблочный концентрированный                             | 28 800 000         | 3,1871                  | 85,2274             | 25,0              |
| Концентрат ароматических веществ, яблочный                 | 23 560 000         | 2,6072                  | 87,8345             | 25,0              |
| Концентрат ароматических веществ, яблочный                 | 23 551 000         | 2,6062                  | 90,4407             | 25,0              |
| Повидло яблочное «Белорусское», ве-совое                   | 10 330 090         | 1,1431                  | 91,5839             | 25,0              |
| Повидло яблочное нестерилизованное, 3 л. twist-off         | 4 397 328          | 0,4866                  | 92,0705             | 25,0              |
| Сок яблочно-брусничный с/с неосветл. пастериз., 3 л        | 4 260 880          | 0,4715                  | 92,5420             | 36,1              |
| Сок томатный с мякотью с солью, 3 л                        | 4 104 000          | 0,4542                  | 92,9962             | 25,0              |
| Соус «Минский» стерилизованное, 0,5 л                      | 3 889 620          | 0,4304                  | 93,4266             | -28,4             |
| Сок яблочный концентрированный                             | 3 560 000          | 0,3940                  | 93,8205             | -4,0              |
| Сок яблочно-брусничный с/с неосв. пастериз., 3 л           | 3 500 640          | 0,3874                  | 94,2079             | 36,1              |
| Черника, протертая по домашнему, 0,5 л                     | 3 122 500          | 0,3455                  | 94,5535             | -1,7              |
| Сок яблочный с мякотью с/с стерил., 3 л                    | 2 987 640          | 0,3306                  | 94,8841             | 50,6              |
| Рагу овощное стерилизованное, 0.5 л                        | 2 975 050          | 0,3292                  | 95,2133             | 30,2              |
| Солянка овощная из свежей капусты стерил., 0,5 л           | 2 795 520          | 0,3094                  | 96,1598             | 35,7              |
| Сок берёзово-черноплоднорябиновый с/с стерилизованный, 3 л | 2 900 580          | 0,3210                  | 95,5343             | 3,8               |
| Соус томатный острый                                       | 2 465 820          | 0,2729                  | 96,7339             | 10,7              |
| Голубика протертая по-домашнему стерил., 0,5 л             | 2 857 225          | 0,3162                  | 95,8505             | -9,0              |

Продолжение таблицы 3.13

| 1   | 2         | 3      | 4       | 5     |
|---|-----------|--------|---------|-------|
| Варенье «Ласунак» из брусники, 600 г, 0,5 л                       | 2 721 600 | 0,3012 | 96,4610 | 31,7  |
| Сок березовый с/с стерилизованный, 3 л                            | 2 419 450 | 0,2677 | 97,0016 | -0,8  |
| Солянка овоще-грибная из свежей капусты, 0,5 л                    | 2 115 520 | 0,2341 | 97,2357 | 9,5   |
| Сок берёзово-яблочный с сахаром, 3 л                              | 2 067 000 | 0,2287 | 97,4645 | 37,0  |
| Брусника протертая по-домашнему стерил., 0,5 л                    | 2 054 400 | 0,2273 | 97,6918 | 21,0  |
| Сок березовый «Свежесть» стерилизованный, 3 л                     | 2 026 080 | 0,2242 | 97,9160 | 30,4  |
| Сок сливовый с мякотью с/с стерилизованный, 3 л                   | 1 639 616 | 0,1814 | 98,0975 | 3,6   |
| Сок березово-черничный с сахаром стерилизован., 3 л               | 1 490 680 | 0,1650 | 98,2624 | -16,9 |
| Сок берёзово-яблочный с сахаром, 3 л twist-off                    | 1 305 300 | 0,1444 | 98,4069 | -16,8 |
| Сок томатный натур. с мякотью, 3 л                                | 1 206 000 | 0,1335 | 98,5403 | 25,0  |
| Сок яблочный натуральный с мякотью стерил., 3 л                   | 1 200 000 | 0,1328 | 98,6731 | 25,0  |
| Варенье из клюквы стерилизованное, 0,5 л                          | 1 187 200 | 0,1314 | 98,8045 | -5,1  |
| Огурцы марин. белорусские целые стерелиз., 3 л                    | 1 177 864 | 0,1303 | 98,9348 | -23,3 |
| Сок березово-брусничный с сахаром стерилиз., 3 л                  | 1 124 640 | 0,1245 | 99,0593 | -3,2  |
| Сок яблочно-голубичный с/с неосветл. стерил., 3 л                 | 1 055 600 | 0,1168 | 99,1761 | 18,0  |
| <del>Сок яблочный натуральный пастер, 3 л</del>                   | 976 000   | 0,1080 | 99,2841 | -11,4 |
| Огурцы маринованные целые стерилизованные, 3 л СТБ 1452           | 974 784   | 0,1079 | 99,3920 | -23,0 |
| Яблоки, протертые с/с стерилизованные, 0,5 л                      | 941 160   | 0,1042 | 99,4961 | 24,5  |
| Сок сливовый с мякотью с/с стерилизованный 3 л                    | 874 200   | 0,0967 | 99,5929 | 3,6   |
| Черная смородина протертая по-домашнему стерилизованная, 0,5 л    | 859 200   | 0,0951 | 99,6880 | -16,5 |
| Сок голубичный натуральный неосветленный пастеризованный 1 с, 1 л | 709 710   | 0,0785 | 99,7665 | 4,9   |
| Сок голубичный натуральный неосветленный пастер. 1 с, 0,65 л      | 266 350   | 0,0295 | 99,9027 | 3,2   |
| Сок яблочно-рябиновый с/с неосветленный стерилизованный, 3 л      | 240 000   | 0,0266 | 99,9292 | 30,7  |
| Варенье из малины стерилизованное, 0,5 л 650 г                    | 537 600   | 0,0595 | 99,8260 | -17,0 |
| Грибы лисички маринованные стерилиз., 0,5 л                       | 233 750   | 0,0259 | 99,9551 | 20,9  |
| Сок брусничный с мякотью с/с, 0,5 л                               | 28 800    | 0,0032 | 99,9926 | 8,3   |
| Сок яблочно-виноградный с/с стерилизованный, 3 л                  | 426 650   | 0,0472 | 99,8732 | -8,6  |

Окончание таблицы 3.13

| 1   | 2                  | 3      | 4       | 5     |
|---|--------------------|--------|---------|-------|
| Томаты маринованные, зеленые слабокислые стерилиз., 3 л                 | 120 000            | 0,0133 | 99,9684 | 21,6  |
| Капуста белокочанная нарезанная маринов. слабокислая 1 с, 3 л twist-off | 101 400            | 0,0112 | 99,9796 | 9,4   |
| Суджик белорусский 3 л  | 88 380             | 0,0098 | 99,9894 | -16,7 |
| Сок голубичный натуральный неосветленный пастер. 1 с, 3 л               | 23 760             | 0,0026 | 99,9952 | 11,8  |
| Грибы опята в растительном масле стерилизованные, 0,5 л                 | 14 500             | 0,0016 | 99,9968 | 25,0  |
| Варенье «Ласунок» из черноплодной рябины стерилиз., 600 гр, 0,5 л       | 12 640             | 0,0014 | 99,9982 | 10,6  |
| Сок березово-клюквенный с/с стерилизованный, 3 л                        | 8 500              | 0,0009 | 99,9991 | -3,6  |
| Сок яблочный с/с неосветленный, 3 л twist-off.                          | 7 800              | 0,0009 | 100     | 6,9   |
| <b>Итого:</b>   | <b>903 656 877</b> |        |         |       |

Для анализа был использован показатель реализации продукции в стоимостном измерении (количество реализованного товара, умноженное на цену реализации) по всем представленным в отчете товарным группам.

После ранжирования товаров с позиции их весомости для формирования валового объема реализации были определены следующие классификационные группы:

1) **Группа «А»** – характеризуется значительным вкладом в анализируемый показатель, включает следующие товарные позиции:

- сок яблочный концентрированный 70% с.в.;
- сок яблочный концентрированный 70,2% с.в.;
- сок яблочный концентрированный 69,8% с.в.;
- сок яблочный концентрированный 69% с.в.;
- сок яблочный концентрированный 69,3% с.в.;
- сок яблочный концентрированный 70% с.в.;
- сок яблочный концентрированный.

2) **Группа «В»** – имеет средний вклад в валовой объем сбыта:

- концентрат ароматических веществ, яблочный;
- концентрат ароматических веществ, яблочный;
- повидло яблочное «Белорусское», весовое;
- повидло яблочное нестерилизованное, 3 л twist-off;
- сок яблочный концентрированный с сахаром неосветленный пастеризованный 3 л
- сок томатный с мякотью с солью, 3 л;
- соус «Минский» стерилизованный, 0,5 л;
- сок яблочный концентрированный;
- сок яблочный концентрированный с сахаром неосветленный пастеризованный 3 л
- черника, протертая по домашнему, 0,5 л;
- сок яблочный с мякотью с сахаром стерилизованный, 3 л;
- рагу овощное стерилизованный, 0,5 л;
- сок березово-черноплодной рябины с сахаром стерилизованный 3 л

- голубика протертая по-домашнему стерилизованная, 0,5 л.

3) **Группа «С»** – характеризующаяся совсем незначительным вкладом в анализируемый показатель:

- солянка овощная из свежей капусты стерилизованная, 0,5 л;
- варенье «Ласунак» из брусники, 600 г, 0,5 л;
- соус томатный острый;
- сок березовый с сахаром стерилизованный, 3 л;
- солянка овоще-грибная из свежей капусты, 0,5 л;
- сок берёзово-яблочный с сахаром, 3 л;
- брусника протертая по-домашнему стерилизованная, 0,5 л;
- сок березовый «Свежесть» стерилизованный, 3 л;
- сок сливовый с мякотью с сахаром стерилизованный, 3 л;
- сок березово-черничный с сахаром стерилизованный, 3 л;
- сок берёзово-яблочный с сахаром, 3 л twist-off;
- сок томатный натуральный с мякотью, 3 л;
- сок яблочный натуральный с мякотью стерилизованный, 3 л;
- варенье из клюквы стерилизованное, 0,5 л;
- огурцы маринованные белорусские целые стерилизованные, 3 л;
- сок березово-брусничный с сахаром стерилизованный, 3 л;
- ~~сок яблоно-голубичный с сахаром неосветленный стерилизованный 3 л~~
- сок яблочный натуральный пастеризованный, 3 л;
- огурцы маринованные целые стерилизованные, 3 л стб 1452;
- яблоки, протертые с сахаром стерилизованные, 0,5 л;
- сок сливовый с мякотью с сахаром стерилизованный, 3 л;
- черная смородина протертая по-домашнему стерилизованная, 0,5 л;
- ~~сок голубичный натуральный неосветленный пастеризованный 1 с 1 л~~
- варенье из малины стерилизованное, 0,5 л 650 г;
- сок яблочно-виноградный с сахаром стерилизованный, 3л;
- сок голубичный натуральный неосветленный пастеризованный, 1 с,  
0,65 л;
- ~~сок яблоно-рябиный с сахаром неосветленный стерилизованный 3 л~~
- грибы лисички маринованные стерилизованные, 0,5 л;
- томаты маринованные, зеленые слабокислые стерилизованные, 3 л;
- ~~капуста белокочанная маринованная стабилизатором 1 с 3 л tw~~
- огурцы маринованные белорусские, 3 л;
- сок брусничный с мякотью с сахаром, 0,5 л;
- ~~сок голубичный натуральный неосветленный пастеризованный 1 с 3 л~~
- грибы опята в растительном масле стерилизованные, 0,5 л;
- варенье «Ласунок» из черноплодной рябины стерилизованное, 600 гр,  
0,5 л;
- сок березово-клюквенный 1 с стерилизованный, 3 л;
- сок яблочный с сахаром неосветленный, 3 л twist-off.

Более наглядно результаты проведенной классификации и вклад каждой товарной позиции в итоговую сумму объема реализации отражены на рисунке 3.9.

На основе анализа были выявлены следующие **основные тенденции**:

1. 85% оборота по реализации (товары группы «А», общее количество - 7 наименований из 58, в процентном отношении представляют 12,07%) составляют соки яблочные концентрированные различной процентной концентрации.

2. В диапазоне 85–95% (товары группы «Б») представлены в основном соки яблочные, яблочные с другими ягодами и плодово-ягодными культурами (брусникой, черноплодной рябиной), голубика протертая, овощные рагу, продукты из томатов (соки и соусы). В данной группе представлены товары 14 наименований, различных ценовых диапазонов, то есть в данной группе находится 24,14% товаров.

3. Остальные товары (группы «С») 63,79% от общего количества формируют только 5% оборота по реализации.

4. За анализируемый период не было реализации по 30 наименованиям выпускаемой продукции, то есть 33,33% товаров производится «на склад», что приводит к росту дополнительных расходов по хранению, увеличивает себестоимость.

Результаты анализа свидетельствуют о нерациональности ассортиментной политики с позиции удовлетворения потребностей потенциальных клиентов. Косвенным подтверждением этого является наличие значительных товарных запасов по отдельным видам продукции.

**Вторым этапом анализа** рациональности и эффективности ассортиментной политики для предприятия является определение уровня рентабельности реализации отдельных товарных групп (XYZ-анализ).

**Среднепредставительными данными (таблица 3.13), рентабельность реализации товаров находится в диапазоне от – 38,2% (суды маринады, ГОСТ 1633) до +50,6% (сок яблочный с сахаром 3 л).**

Для некоторых товарных позиций была использована плановая рентабельность 25% в связи с отсутствием фактических данных: сок яблочный концентрированный – 70% с.в.; сок яблочный концентрированный – 70,2% с.в.; сок яблочный концентрированный – 69,8% с.в.; сок яблочный концентрированный – 69% с.в.; сок яблочный концентрированный – 69,3% с.в.; сок яблочный концентрированный – 70% с.в.; сок яблочный концентрированный; концентрат ароматических веществ, яблочный; концентрат ароматических веществ, яблочный; повидло яблочное «Белорусское», весовое; повидло яблочное нестерилизованное, 3 л twist-off; сок яблочно-брусничный с сахаром неосветленный пастеризованный, 3 л; сок томатный с мякотью с солью, 3 л; сок томатный натуральный с мякотью, 3 л; сок яблочный натуральный с мякотью стерилизованный, 3 л; грибы опята в растительном масле стерилизованные, 0,5 л.



## График ABC-анализа структуры сбыта

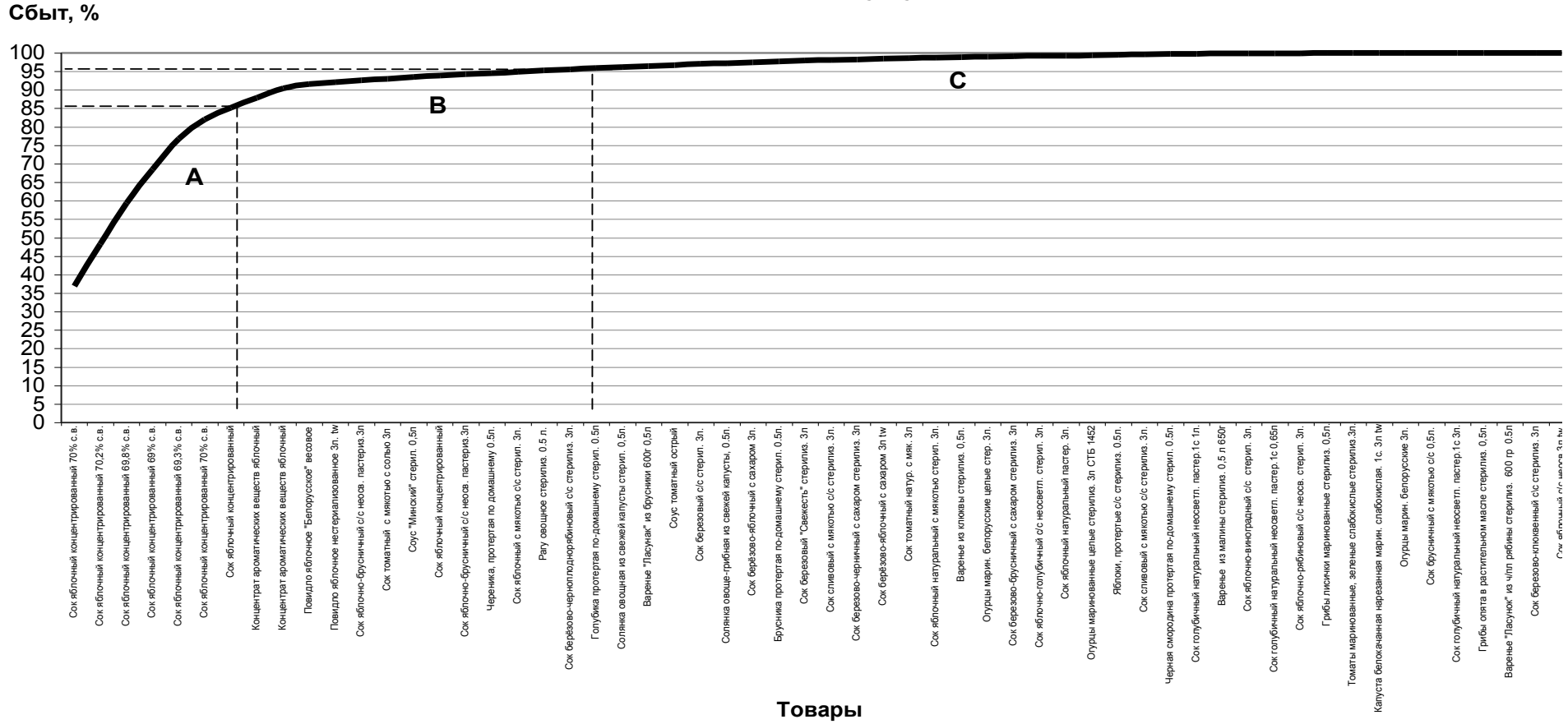


Рисунок 3.9 – График ABC – анализа структуры сбыта продукции

Данные по XYZ-анализу представлены в виде диаграммы на рисунке 3.10.

|  |                  |  |                  |  |
|--|------------------|--|------------------|--|
| <b>НАКОПЛЕННАЯ<br/>ДОЛЯ В ОБЪЕМЕ<br/>СБЫТА</b> | <b>A</b> высокая |  |                  | 1–7, 8–13*                                       |
|  | <b>B</b> средняя | 14, 15, 17, 21                                   | 20               | 16, 18, 19                                       |
|  | <b>C</b> низкая  | 25, 31, 32, 35–37, 39,<br>40, 43, 45, 46, 52, 57 | 30, 42, 44, 47   | 22–24, 26–29,<br>33, 34, 38, 41,<br>48–51, 53–56 |
|  |                  | <b>низкая Z</b>                                  | <b>средняя Y</b> | <b>высокая X</b>                                 |
|  |                  | <b>рентабельность</b>                            |                  |  |

\* – номера товаров согласно таблице 3.13.

**Рисунок 3.10 – Анализ структуры продаж с учетом уровня рентабельности отдельных видов продукции**

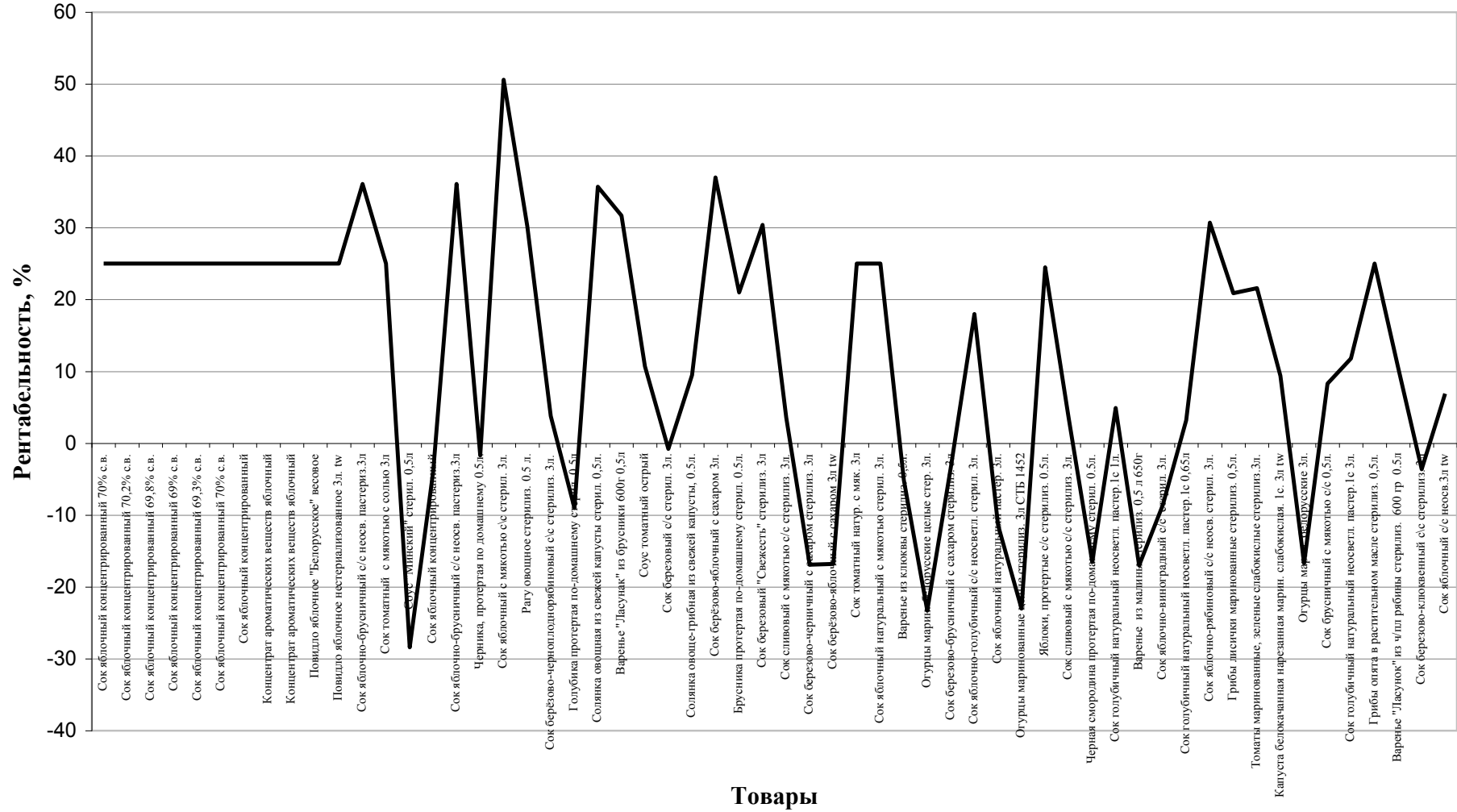
По результатам анализа рентабельности реализации отдельных видов продукции можно сделать следующие выводы:

1. Только 20 наименований продукции имеют положительную рентабельность реализации, то есть 34,48% реализуемого ассортимента является нерентабельным для предприятия

2. В группе нерентабельных товаров находится подгруппа продуктов из огурцов овощной группы, соус «Минский» томатной группы, соки с березовым компонентом, клюквенный сок, яблочный натуральный, яблочно-виноградный, ряд продуктов из прочей фруктовой группы (как правило, варенья и протертая ягода), концентраты отдельных соков, алкогольная продукция. Эти же товары имеют, как правило, низкий процент участия в валовом объеме реализации. Так, продукция из огурцов вся входит в состав группы «С», как и продукция из клюквы, черной смородины и т.д. Результаты анализа структуры продаж с учетом рентабельности отдельных видов продукции представлены на рисунке 3.11.

Третьим этапом анализа является построение матрицы, отражающей совместное положение товаров в системе координат «доля в обороте – рентабельность реализации» (ABC–XYZ-анализ). Графически результаты анализа изображены на рисунке 3.12. Данная матрица имеет шесть квадрантов, 3 по оси «Y» (0–5% – группа «С», 6–15% – группа «Б», 16–»максимальное значение» 100% – группа «А»), 3 основных по оси «X» – «отрицательная рентабельность» – «0» («X»), «0» – «положительная рентабельность ниже отраслевой» («Y»), «отраслевая рентабельность» – «положительная рентабельность выше отраслевой» («Z»). Так, по статическим данным в 2004 году отраслевая рентабельность пищевой промышленности составляла 6,3%.

Размещение товаров по квадрантам матрицы дает возможность разработки комплекса решений по оптимизации ассортимента и стратегии формирования ассортимента.



**Рисунок 3.11 – Реализация продукции по рентабельности ассортиментных групп**

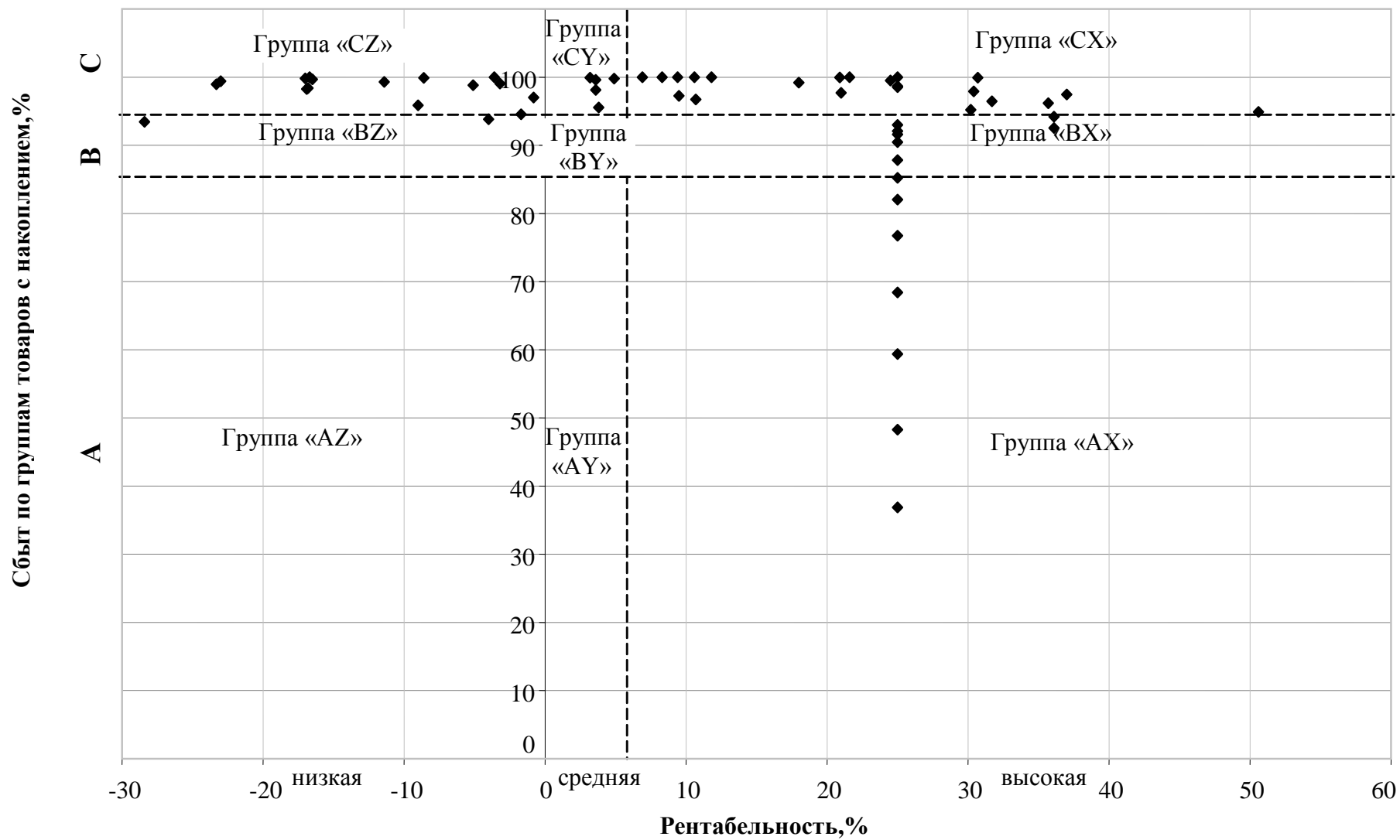


Рисунок 3.12 – Результаты анализа структуры продаж с учетом рентабельности отдельных видов продукции

В целом на основе результатов совместного анализа данных показателей о качестве формирования ассортиментной политики в ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» и возможных основных действиях по ее совершенствованию можно сделать следующие выводы:

1. Ассортимент выпускаемых и реализуемых товаров на данном предприятии не оптимален ни по доле товаров в ассортименте, ни по рентабельности реализации товаров.

2. Необходимо выполнить анализ по реализации продукции за календарный год, для того чтобы учесть более полно фактор сезонности производства отдельных продуктов и их потребления.

3. Отделу маркетинга целесообразно изучить ассортимент реализуемых товаров отечественных и зарубежных предприятий-конкурентов, оценить возможности комбината по изменению рецептур предлагаемой консервированной продукции, которая позволила бы ему противостоять конкурентам данных сегментов рынка плодоовощной консервации.

4. ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» необходимо разработать концепцию предприятия по формированию ассортимента, обеспечивающую наполнение ассортимента товарами с более высокой рентабельностью и увеличением объема реализации.

Таким образом, осуществление эффективной товарной политики, когда учитываются актуальные потребительские предпочтения и вкусы населения, обеспечивается оптимальный объем прибыли на длительный период времени, должно стать первостепенной задачей для отечественных предприятий консервной отрасли потребительской кооперации, стремящихся быть конкурентоспособными на рынке.

### **3.4 Диагностика маркетингово-сбытовой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Важным этапом формирования комплекса мер по повышению эффективности сбыта готовой продукции ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» является аналитическая работа по оценке существующего положения дел в организации сбытовой деятельности и связанных со сбытом маркетинговых действий.

Внутренний аудит ориентирован на оценку эффективности и надежности использования организацией внутренних ресурсов. Согласно экспертным оценкам, приблизительно 15–25% рисков для организаций находятся в их внутренней среде, а 80–85% внешних рисков они нейтрализуют за счет потенциала внутренних ресурсов. Следовательно, крайне важно объективно оценить возможности и угрозы, имеющиеся во внутренней среде. Данная оценка позволяет разрабатывать маркетинговые и сбытовые стратегии с учетом потенциала реально имеющихся возможностей организации.

Цель диагностики маркетингово-сбытовой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» – выявление понимания целей и задач, стоящих в сфере маркетинга и сбыта перед руководителями и сотрудниками разных структурных подразделений и оценки ими своей роли, места и степени ответственности в процессе достижения этих целей [37, 40].

В ходе исследования проведена диагностика состояния маркетингово-сбытовой деятельности в форме анкетирования руководителей предприятия и руководителей подразделений отдела маркетинга – бюро сбыта и бюро материально-технического снабжения. Так, в опросе приняли участие заместитель директора, главный инженер, главный бухгалтер, начальник планово-экономического отдела, начальник отдела маркетинга, начальник бюро реализации и начальник бюро материально-технического снабжения [96].

**Результаты опроса позволили оценить степень информированности указанных категорий руководителей по следующим вопросам**

- наличие и приоритетность целей деятельности и рыночной стратегии предприятия;
- оценка причин ухода наиболее значимых для организации потребителей;
- приоритетность задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности;
- степень значимости для подразделений предприятия маркетинговой информации;
- ранжирование мотивов обращения покупателей на предприятие;
- степень значимости мероприятий по повышению эффективности рыночной стратегии предприятия.

**1. Наличие и приоритетность целей деятельности и рыночной стратегии предприятия.**

Рыночная стратегия известна 42,8% респондентов, остальные затрудняются ответить на данный вопрос. Это свидетельствует о наличии проблем информированности руководителей подразделений относительно рыночных целей деятельности предприятия.

Приоритетными рыночными целями, по мнению респондентов, считаются:

1. Увеличение доли рынка за счет увеличения объемов продаж всего ассортимента (71,4% утвердительных ответов).
2. Увеличение доли рынка за счет расширения ассортимента (новые виды продукции, новые виды упаковки (42,8% утвердительных ответов, акцент на выпуск продукции в новых видах упаковки).
3. Увеличение доли рынка только по отдельным видам продукции (28,6% утвердительных ответов).

Приоритетными экономическими целями респонденты считают:

1. Повышение финансовой устойчивости предприятия (100,0%).
2. Повышение рентабельности реализации всего ассортимента продукции (42,8%).
3. Повышение среднего уровня заработной платы и компенсационных выплат (28,6%).

Экономическая цель, направленная на снижение затрат для повышения рентабельности, отмечена одним респондентом.

Организация взаимоотношений с потребителями, по мнению респондентов, должна быть основана на привлечении новых потребителей (42,8%), сохранении имеющихся потребителей (28,6%), совершенствовании критериев оценки ценности потребителей (42,8%).

Рыночными целями продвижения бренда являются, по мнению респондентов, повышение степени узнаваемости бренда (71,4%), повышение оценочной стоимости бренда (14,2%), увеличение числа преданных бренду потребителей (28,6%).

Анализ ответов на данный вопрос свидетельствует о правильном понимании значения роста доли рынка, повышения финансовой устойчивости предприятия, необходимости привлечения новых потребителей, повышения степени узнаваемости бренда.

В связи с тем, что критерии оценки ценности потребителей не являются общеизвестной информацией среди участников опроса, их значение для реализации рыночных целей недооценивается. Роль сохранения существующих клиентов не является значимой, что свидетельствует о том, что участникам опроса не известны результаты сопоставления затрат на привлечение новых клиентов и удержание имеющихся клиентов предприятия.

Увеличение числа преданных бренду потребителей является труднодостижимой, но очень важной целью рыночной стратегии для производителя продовольственных товаров.

## **2. Оценка причин ухода наиболее значимых для организации потребителей.**

Критерии ранжирования потребителей известны 71,4% опрошенных. Определяющими характеристиками наиболее значимых потребителей являются, по мнению респондентов:

- значительные объемы поставок (57,1%),
- своевременная оплата (42,8%),
- длительные хозяйственные связи (42,8%).

Наличие в ответах таких характеристик, как «скидки», «ярмарки», свидетельствует о том, что необходимы определенные действия по формированию правильного представления о характеристиках наиболее значимых клиентов.

Считают себя осведомленными о причинах ухода наиболее значимых клиентов 71,4% опрошенных. Причины потерь потребителей проранжированы следующим образом:

- высокие цены,
- негибкие цены,
- низкие темпы обновления ассортимента,
- несоответствие упаковки требованиям потребителей,
- система обслуживания клиентов.

## **3. Приоритетность задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности**

Результаты оценки руководителями подразделений приоритетности задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности свидетельствуют о том, что высокую степень значимости получили следующие маркетинговые задачи:

- освоение новых видов продукции, новых сегментов рынка;
- модификация товара;
- изменение цены на товары.

Среднюю степень значимости получили задачи:

- внедрение гибкой системы скидков;
- поиск и привлечение к сотрудничеству новых потребителей;
- совершенствование организации обслуживания потребителей при заключении договоров и отпуске/отгрузке продукции;
- организация и проведение эффективных рекламных и PR-кампаний;
- определение маркетинговых целей.

Низкую степень значимости получили задачи:

- внедрение систем CRM (организации взаимоотношений с клиентами);
- снятие товара с производства.

Результаты оценки приоритетности задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Оценка приоритетности маркетинговых задач в деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»

| Наименование задачи   | Оценка (сумма баллов) |
|---|-----------------------|
| Освоение новых видов продукции, новых сегментов рынка   | 31                    |
| Модификация товара  | 35                    |
| Снятие товара с производства  | 17                    |
| Изменение цены на товары  | 33                    |
| Внедрение гибкой системы скидков  | 26                    |
| Поиск и привлечение к сотрудничеству новых потребителей   | 29                    |
| Совершенствование организации обслуживания потребителей при заключении договоров и отпуске/отгрузке продукции | 28                    |
| Организация и проведение эффективных рекламных и PR-кампаний  | 27                    |
| Внедрение систем CRM (организации взаимоотношений с клиентами)  | 20                    |
| Определение маркетинговых целей   | 25                    |

#### 4. Степень значимости для подразделений предприятия маркетинговой информации.

Результаты анализа оценки степени значимости маркетинговой информации для отдельных подразделений ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» представлены в таблице 3.15.

По результатам опроса, приоритетными видами маркетинговой информации для высшего руководства являются:

- оценка потребительских свойств, качества реализуемых видов продукции с позиции потребителя и динамики их изменения;
- анализ деятельности конкурентов;
- мониторинг цен основных конкурентов;
- сравнительная оценка популярности у потребителей брендов предприятия и его основных конкурентов.



Таблица 3.15 – Оценка степени значимости маркетинговой информации для подразделений ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»

| Состав информации   | Оценка степени значимости |                                    |                                   |
|---|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
|   | Высшее руководство        | Руководители учетно-плановых служб | Руководители маркетинговой службы |
| анализ текущей конъюнктуры рынка по товарным группам и возможных тенденций ее изменения в целом, по регионам, категориям потребителей | С                         | В                                  | В                                 |
| прогноз объема реализации продукции (услуг) на период от 3-х месяцев и более в развернутом ассортименте                               | С                         | С                                  | С                                 |
| анализ мотивов обращений потребителей при приобретении продукции предприятия  | Н                         | Н                                  | Н                                 |
| анализ причин ухода ценных (значимых) потребителей к конкурентам  | С                         | С                                  | В                                 |
| оценка потребительских свойств, качества реализуемых видов продукции с позиции потребителя и динамики их изменения                    | В                         | В                                  | В                                 |
| анализ ассортимента реализуемых видов продукции с учетом производственных и рыночных критериев  | С                         | В                                  | В                                 |
| обоснование целесообразности изменения ассортимента   | С                         | С                                  | С                                 |
| анализ деятельности конкурентов   | В                         | В                                  | В                                 |
| анализ спроса и его тенденций на основные виды сырья и материалов   | С                         | В                                  | С                                 |
| анализ спроса и его тенденций на отдельные виды продукции и товарные группы   | С                         | С                                  | С                                 |
| мониторинг цен основных конкурентов   | В                         | С                                  | В                                 |
| сравнительная оценка популярности у потребителей брендов предприятия и его основных конкурентов                                       | В                         | В                                  | В                                 |
| анализ текущего порядка взаимодействия с потребителями  | С                         | В                                  | С                                 |
| <i>Примечание: В – высокая степень значимости, С – средняя степень значимости, Н – низкая степень значимости.</i>                     |                           |                                    |                                   |

Руководители учетно-плановых служб нуждаются в первую очередь в следующих видах информации:

- анализ текущей конъюнктуры рынка по товарным группам и возможных тенденций ее изменения в целом, по регионам, категориям потребителей;
- оценка потребительских свойств, качества реализуемых видов продукции с позиции потребителя и динамики их изменения;
- анализ ассортимента реализуемых видов продукции с учетом производственных и рыночных критериев;
- анализ деятельности конкурентов;
- сравнительная оценка популярности у потребителей брендов предприятия и его основных конкурентов;
- анализ текущего порядка взаимодействия с потребителями.

Руководителям маркетинговой службы требуются в первую очередь следующие виды информации:

- анализ текущей конъюнктуры рынка по товарным группам и возможных тенденций ее изменения в целом, по регионам, категориям потребителей;
- анализ причин ухода ценных (значимых) потребителей к конкурентам;
- оценка потребительских свойств, качества реализуемых видов продукции с позиции потребителя и динамики их изменения;
- анализ ассортимента реализуемых видов продукции с учетом производственных и рыночных критериев;
- анализ деятельности конкурентов;
- мониторинг цен основных конкурентов;
- сравнительная оценка популярности у потребителей брендов предприятия и его основных конкурентов.

По результатам ответов респондентов можно сделать выводы, что для данного предприятия в целях совершенствования информационного обеспечения бизнес-процессов следует обеспечить подготовку специалистами отдела маркетинга и предоставление руководству:

- результатов анализа деятельности основных конкурентов, включая данные о ценовой политике;
- результатов оценки потребителями потребительских свойств и качества реализуемой продукции;
- сведений о конъюнктуре рынка и перспективах развития рыночной ситуации;
- результатов анализа причин ухода наиболее значимых конкурентов;
- результатов анализа сравнительной оценки бренда предприятия;
- создание системы сбора и предоставления информации о состоянии расчетов с потребителями и обеспечение ее доступности для руководства и специалистов по сбыту.

Представленные результаты оценки степени значимости отдельных видов маркетинговой информации могут быть использованы в процессе оптимизации внутренних информационных потоков на предприятии.

### **5. Ранжирование мотивов обращения потребителей на предприятие**

Мотивы обращения потребителей на предприятие проранжированы участниками опроса по степени значимости. Результаты опроса представлены в таблице 3.16.

**Данные ранжирования свидетельствуют о том, что руководители и специалисты данных подразделений сформировано понятие мотивации клиентов, системы ценностей, определяющей принятие решения о покупке**

Потребители продукции предприятия руководствуются при принятии решения в первую очередь такими показателями, как качество продукции, уровень цен, организация взаимодействия при заключении договоров и отпуске/отгрузке продукции.

**Таблица 3.16 – Средние значения мотивов покупки для клиентов  
ЧП «Гильерико-Колбиет Белкостоза»**

| Показатель  | Место |
|---|-------|
| Уникальность  | 8     |
| Полнота и многообразие ассортимента, в том числе возможность приобретения сопутствующих видов продукции/услуг               | 5     |
| Качество продукции  | 1     |
| Уровень цен   | 2     |
| Система скидок  | 10    |
| Виды и формы оплаты   | 6     |
| Географическое месторасположение предприятия.   | 7     |
| Доступность получения оперативной информации о наличии продукции на складе предприятия, ее цене, условиях оплаты и поставки | 4     |
| Организация взаимодействия с Потребителями при заключении договоров и отпуске/отгрузке продукции                            | 3     |
| Строгое соблюдение предприятием принятых на себя договорных обязательств перед Потребителем                                 | 9     |
| Известность брэнда  | 11    |
| Другое (укажите)  |       |

Требуется дополнительное изучение особенностей рыночного поведения клиентов предприятия, влияния известности брэнда на принятие решения о покупке выпускаемой предприятием продукции.

#### **6. Степень значимости мероприятий по повышению эффективности рыночной стратегии предприятия**

Значимость направлений повышения эффективности рыночной стратегии по результатам опроса определена следующим образом (в порядке убывания значимости):

1. Повышение степени взаимодействия подразделений и исполнительской дисциплины.
2. Повышение степени компьютерного и программного обеспечения, создание локальной сети.
3. Определение критериев оценки эффективности выполненных работ работниками маркетинговых и сбытовых подразделений и применение эффективных средств стимулирования.
4. Делегирование дополнительных полномочий руководителям подразделений.
5. Необходимость проведения обучения управленческого персонала по применению маркетинга взаимоотношений с потребителями.
6. Проведение аудита взаимоотношений с потребителями.

#### **Также одна из значимых стратегий свидетельствует о том что**

- необходимо повысить степень эффективности взаимодействия структурных подразделений в процессе принятия решений и исполнительскую дисциплину на предприятии;
- рост информационных потоков требует использования новых методов их обработки и анализа;
- существует необходимость организованного обучения и самостоятельного изучения современных приемов маркетинга отношений;

▸ необходимы новые критерии оценки эффективности труда руководителей и специалистов по сбыту продукции;

▸ недооценивается роль аудита взаимоотношений с потребителями в целях повышения эффективности рыночной стратегии. Данная новая форма работы может быть воспринята как угроза для дальнейшей деятельности ряда специалистов маркетингово-сбытовых подразделений.

Результаты проведенной в ходе исследования оценки проблем системы сбыта специалистами бюро сбыта ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Анализ проблем в деятельности системы сбыта ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»

| Место | Формулировка проблемы   | Причины возникновения проблемы  | Рекомендации по устранению проблемы   |
|-------|---|---|---|
| 1     | Неконкурентоспособность продукции по показателю «цена – качество»   | Сложившаяся рыночная ситуация   | Управление конкурентоспособностью продукции   |
| 2     | Сложности, возникающие при сборе информации о рынке   | Неполное использование возможностей (МИС) и современных информационных технологий | Создание маркетинговой информационной системы (МИС)   |
| 3     | Сбыт остается в позиции обслуживающей службы по отношению к производству                                  | Сложившаяся система взаимоотношений производственных и сбытовых служб             | Изменение статуса службы сбыта  |
| 4     | Отсутствие мотивации у сотрудников службы сбыта для совершенствования и развития своей деятельности       | Сложившаяся система премирования  | Разработка критериев премирования, повышающих эффективность сбыта                                 |
| 5     | Несоответствие структуры сбыта реальным требованиям рынка и критериям стабильной деятельности предприятия | Несистематический анализ сбытовых каналов и ожиданий торговых посредников         | Аудит каналов сбыта   |
| 6     | Имеющиеся специалисты не обладают практическим опытом и навыками по широкому кругу маркетинговых работ    | Непродолжительный период работы в рыночных условиях                               | Повышение квалификации в области маркетинга, использование услуг специалистов консалтинговых фирм |
| 7     | Отсутствие единой политики в отношении средств коммуникации   | Отсутствие концепции продвижения продукции  | Разработка концепции продвижения в целом и в отдельных сегментах                                  |
| 8     | Неэффективные каналы сбыта  | Отсутствие системного анализа эффективности каналов сбыта                         | Аудит каналов сбыта   |
| 9     | Отсутствие современных технологий работы с клиентами  | Ограничения внутреннего и внешнего характера                                      | Анализ возможностей использования клиентинга, электронной коммерции                               |

Наиболее значимые проблемы связаны с отсутствием или неполнотой информации о рынке, неконкурентоспособностью продукции по показателю «цена–качество», заниженного статуса службы сбыта. Эти проблемы являются внешними, снижают ответственность специалистов по сбыту за его результативность, повышают степень ответственности руководства за организацию эффективного сбыта.

Проблемы, которые могут быть решены силами сотрудников при условии проявления инициативы, признаны ими второстепенными. К ним относятся: приобретение навыков использования приемов маркетинга, необходимость разработки единой концепции продвижения, низкая эффективность каналов сбыта, ограниченное применение современных сбытовых технологий. Следует учитывать, что установление более жестких критериев оценки работы сбытового персонала вызывает определенные опасения за сохранение рабочего места у некоторых сотрудников.

Неэффективное выполнение функций маркетинга связано с:

- недостаточным обеспечением принятия управленческих решений маркетинговой информацией;
- отсутствием стандартов маркетинговой деятельности;
- отсутствием организационно-методических документов, регламентирующих информационно-документационные потоки между службой маркетинга и другими подразделениями;
- отсутствием инструментов контроля за эффективностью маркетинговой деятельности;
- неэффективной системой распределения и товародвижения;
- неэффективным менеджментом товара;
- неблагоприятным влиянием ценового фактора на продвижение товаров предприятия на рынке.

В качестве основных проблем маркетинговой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» были определены следующие проблемы управления маркетингом:

- недооценка значимости функции маркетинга;
- отсутствие концепции управления маркетингом;
- отсутствие долгосрочных целей и задач системы управления маркетингом (плана маркетинга);
- несоответствие распределения функций маркетинга между структурными подразделениями предприятия целям и задачам деятельности предприятия на рынке;
- отсутствие квалифицированного исполнения маркетинговых решений;
- отсутствие механизма ввода процесса принятия маркетинговых решений;
- отсутствие ориентации предприятия на наиболее перспективные сегменты рынка.

Наличие указанных проблем приводит к тому, что часть маркетинговых задач, стоящих перед службой маркетинга выполняется не полностью, а значительная часть не выполняется.

Относительно частичного выполнения маркетинговых задач следует отметить, что:

- изучение макросреды ограничивается оценкой законодательной базы и развития технологических процессов;
- изучение конкурентов ограничивается оценкой цен, ассортимента и упаковки и не носит систематического характера;
- при определении стратегии развития предприятия не в полной мере учитывается рыночная ситуация;
- существует определенная зависимость от вышестоящей организации при выборе целевых рынков и целевых сегментов потребителей;
- не разрабатывается стратегия продвижения созданного фонда;
- при поиске поставщиков не в полной мере учитываются результаты изучения рынка поставщиков.

Предприятие не имеет четко сформулированных целей в отношении ценовой, сбытовой, коммуникационной политики. Кроме того, задачи повышения результативности продаж в розничных торговых точках (мерчан-дайзинг) комплексно не рассматриваются.

По мнению начальника отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», в настоящее время службе маркетинга необходимы специалисты по маркетингу, которые должны уметь:

- проводить маркетинговые исследования;
- осуществлять маркетинговую деятельность по разработке товаров и управлению товарным ассортиментом;
- разрабатывать ценовую политику предприятия;
- разрабатывать и осуществлять сбытовую политику предприятия;
- разрабатывать формы и способы воздействия на рынок, формировать спрос и осуществлять стимулирование сбыта;
- разрабатывать стратегии деятельности предприятия на рынке;
- осуществлять закупочную деятельность и материально-техническое снабжение (МТС).

Предпочтение отдается специалистам, имеющим практический опыт разработки плана маркетинга предприятия, проведения маркетинговых исследований, разработки бизнес-планов, маркетингового обоснования производства новых изделий. Приоритетными способностями для специалистов по маркетингу данного предприятия являются аналитические, исследовательские, коммуникационные и творческие способности.

Отсутствие необходимых знаний и навыков у специалистов по маркетингу, потребность в выполнении аналитических работ в краткие сроки определяют необходимость сотрудничества с консультационными и исследовательскими организациями. Так, в 2003 году консалтинговой компанией «БелоргКонсалт» был разработан бизнес-план по реконструкции консервного производства, в 2006 году консалтинговым центром Белкоопсоюза – биз-

нес план «Выход ЧУП "Пищевой комбинат Белкоопсоюза" на безубыточную работу».

При выборе исследовательской организации для сотрудничества руководством предприятия учитываются в качестве значимых следующие критерии:

- › качество работ,
- › рекомендации клиентов и партнеров,
- › цены на услуги.

Привлечение внешних консультантов требуется ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» для решения следующих проблем:

- › разработка и вывод на рынок новой продукции;
- › привлечение инвестиций;
- › увеличение капитализации предприятий;
- › расширение дистрибьюционной сети;
- › выход на другие рынки;
- › продвижение продукции;
- › разработка плана маркетинга;
- › аудит службы маркетинга.

Установлено, что существует потребность в повышении квалификации персонала службы маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» в следующих направлениях:

- › проведение маркетинговых исследований;
- › методы анализа маркетинговых данных;
- › сегментация рынка, оценка емкости рынка;
- › разработка стратегии позиционирования;
- › разработка ассортиментной и ценовой политики;
- › создание и продвижение брэнда;
- › построение системы управления маркетингом;
- › эффективные продажи: совершенствование технологии работы с клиентами;
- › стимулирование сбыта.

В целях оценки существующей системы обслуживания клиентов комбината исполнителями темы проведен анкетный опрос с использованием анкеты (приложение Н). Задачами данного исследования являлись:

1. Определение степени удовлетворенности клиентов такими показателями:

- соотношение цены и качества на продукцию комбината;
- качество продукции;
- широта ассортимента;
- удобство форм расчетов за продукцию;
- скорость обработки документов;
- своевременность предложения новой продукции, изготовленной по передовой технологии;
- вежливость и оперативность сотрудников службы сбыта;
- надежность в выполнении обязательств по договору;

- возможность получения информации о товарах, состоянии заказа;
- наличие дополнительных услуг;

2. Выявление возможных направлений совершенствования организации работы комбината и непосредственно процесса обслуживания предприятий-потребителей.

В период с 3 по 14 ноября было проведено анкетирование 20 клиентов комбината. 70% выборки составили организации, входящие в систему Белкоопсоюза, 30% – сторонние организации.

В результате опроса получены следующие данные:

1. Соотношением цены и качества не удовлетворены 20% респондентов, удовлетворены – 50%, определили его как «нечто среднее» – 30%.

2. Мнения опрошенных относительно качества продукции комбината еще более разделились: половина респондентов удовлетворены качеством продукции, 40% – не удовлетворены, 10% – средне удовлетворены. Причем, говоря о показателях, снижающих качество продукции предприятия, клиенты высказались в основном об устаревшей и неудобной таре:

- трехлитровые банки для соков слишком громоздки для розничной продажи (такой большой объем востребован только в общественном питании);

- желательно выпускать соки в упаковке «Tetra Pak» объемом 1,5 л;

- если выпускать соки в стеклянной таре, то это должны быть бутылки емкостью 1 л «twist-off»;

- также и овощные консервы, по мнению 20% респондентов, должны выпускаться в таре «twist-off».

3. Широта ассортимента не удовлетворяет 50% опрошенных, средне удовлетворяет 30%, не удовлетворяет 20%.

Клиенты комбината подчеркивают, что не удовлетворяет их, в основном, достаточно узкий ассортимент овощной консервной продукции. Были высказаны пожелания расширить ассортимент за счет освоения производства таких новых позиций, как борщи, рассольники; расширить ассортимент салатов, возможно, за счет выпуска салатов с применением круп.

4. Существующая форма расчета за продукцию предприятия половиною опрошенных не удовлетворяет, 30% считают ее среднеудовлетворительной. Только 20% анкетированных удовлетворены существующей формой расчетов.

Респонденты высказались за удлинение сроков оплаты. Невозможность использования отечественными организациями взаимозачетов усложняет и так сложное финансовое положение многих из них.

5. ~~Скорость обработки документов удовлетворяет большинство клиентов~~

- удовлетворены – 70%;

- средне удовлетворены – 20%.

Только 10% опрошенных считают, что скорость оформления документации для получения товара нужно ускорить.



6. Мнения респондентов относительно предложения новой продукции, изготовленной по передовой технологии, распределились следующим образом:

- не удовлетворены – 70%;
- средне удовлетворены – 30%;
- удовлетворены – 0%.

Большинство клиентов просто не знают о существовании таковой.

7. Вежливость и оперативность сотрудников службы сбыта устраивает подавляющее большинство опрошенных:

- удовлетворены – 60%;
- средне удовлетворены – 30%;
- не удовлетворены только 10%. Причем было высказано мнение о

проблемах доступности телефонной связи с сотрудниками службы сбыта комбината по причине наличия в отделе только одного телефона.

8. Надежность в выполнении обязательств по договору устраивает половину клиентов:

- удовлетворены – 50%;
- средне удовлетворены – 40%;
- не удовлетворены длительным ожиданием товара – 10%.

9. Возможностью получения информации о товарах, состоянии заказа удовлетворены 100% респондентов. Все опрошенные высказались о своевременном получении прайс-листов и необходимой информации о состоянии заказа.

10. Дополнительными услугами, оказываемыми клиентам удовлетворены 60%, средне удовлетворены – 30%, не удовлетворены – 10% респондентов.

Таким образом, во взаимоотношениях с клиентами достигнута достаточно высокая степень возможности получения информации о продукции, оперативности обслуживания, скорости обработки информации.

Средняя степень удовлетворенности клиентов отмечается по показателям:

- соотношение цены и качества;
- широта ассортимента;
- существующие формы расчета;
- надежность выполнения обязательств по договору.

Значительная часть клиентов отмечают недостаточное предложение новой продукции, изготовленной по передовой технологии, неоперативное выполнение погрузочно-разгрузочных работ.

В таблице 3.18 представлены данные опроса сотрудников бюро сбыта относительно оценки рыночной позиции ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза».

Таблица 3.18 – Оценка рыночной позиции ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» персоналом бюро сбыта

| Товарные группы                  |   |  |  |  |   |
|----------------------------------|---|--|--|--|---|
| 1                                | 2   | 3  | 4  | 5  | 6                                       |
|                                  | Соки  | Варенья, повидло   | Консервированные овощи   | Закусочные консервы  | Грибы                                   |
| Основные сегменты рынка          | Предприятия общественного питания.<br>Торговые организации.<br>Бюджетные организации                    | Предприятия общественного питания.<br>Торговые организации.<br>Бюджетные организации | Предприятия общественного питания.<br>Торговые организации.<br>Бюджетные организации | Предприятия общественного питания.<br>Торговые организации.<br>Бюджетные организации | Торговые организации                    |
| Объем продаж                     | Анализ объемов продаж в рамках отдельных сегментов не проводится  |  |  |  |   |
| Рентабельность продаж            | Сводные данные по товарным группам в рамках отдельных сегментов отсутствуют                             |  |  |  |   |
| Различия между сегментам         | Объем заказа.<br>Объем упаковки   | Объем заказа.<br>Объем упаковки  | Объем заказа.<br>Объем упаковки  | Объем заказа   | Объем заказа                            |
| Основные конкуренты              | «Вини-фрутт» (Украина) – розница, Молодечненский пищевой комбинат                                       | Молодечненский пищевой комбинат, Ляховичский консервный завод                        | Молодечненский пищевой комбинат, Ляховичский консервный завод                        | Молодечненский пищевой комбинат, Ляховичский консервный завод                        | не определены                           |
| Лидер рынка                      | «Вини-фрутт» (Украина) – розница; Молодечненский пищевой комбинат – опт, общепит, бюджетные организации | Данные отсутствуют   | Данные отсутствуют   | Данные отсутствуют   | Данные отсутствуют                      |
| Позиции на рынке конкурентов     | Анализируется ассортимент, цены   | Анализируется ассортимент, цены  | Анализируется ассортимент, цены  | Анализируется ассортимент, цены  | Не анализируются                        |
| Барьеры вхождения в рынок        | Не анализируются  | Не анализируются   | Не анализируются   | Не анализируются   | Не анализируются                        |
| Ключевые факторы успеха на рынке | Качество.<br>Соотношение «цена/качество»  | Упаковка, расфасовка   | Качество сырья.<br>Рецептура   | Рецептура.<br>Широкий ассортимент.<br>Известность брэнда                             | Упаковка, расфасовка.<br>Качество сырья |
| Потребители:                     |   |  |  |  |   |
| Количество конкурентов           | Более 20  | не определено  | не определено  | не определено  | не определено                           |
| Общее количество                 | Выборка по отдельным сегментам не проводится  |  |  |  |   |

Окончание таблицы 3.18

| 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|--|---|---|---|---|---|
| Количество закупок в год                                   | ежемесячно  | ежемесячно  | ежемесячно  | ежемесячно  | ежемесячно  |
| Принятие решения о покупке                                 | Директор предприятия, зам. председателя правления райпо, начальник торгового отдела | Директор предприятия, зам. председателя правления райпо, начальник торгового отдела | Директор предприятия, зам. председателя правления райпо, начальник торгового отдела | Директор предприятия, зам. председателя правления райпо, начальник торгового отдела | Директор предприятия, зам. председателя правления райпо, начальник торгового отдела |
| Процедура выбора   | Квоты, обоснование выбора   | Квоты, обоснование выбора   | Квоты, обоснование выбора   | Квоты, обоснование выбора   | Обоснование выбора  |
| Степень влияния покупателей на переговоры о цене и покупке | Незначительна   | Незначительна   | Незначительна   | Незначительна   | Незначительна   |
| Не удовлетворенные требования покупателей                  | Для торговли – расфасовка 1 и 0,5 л   | Для оптовой торговли, общественного питания – ведро полиэтиленовое емк. 20 л        | Размер огурцов должен быть меньше   | Широта ассортимента   | Претензии не предъявляются  |

Положительно характеризуют степень осведомленности персонала бюро сбыта о рыночной позиции комбината следующие данные:

- известны основные сегменты рынка и основные различия между ними в рамках основных товарных групп реализуемой продукции;
- известны основные ключевые факторы успеха на рынках продукции, реализуемой комбинатом;
- существует высокая степень осведомленности о процедуре принятия решения о закупках продукции комбината у потребителей.

К негативным моментам, связанным с оценкой рыночной позиции, можно отнести:

- отсутствие анализа объемов реализации и рентабельности по товарным группам в рамках отдельных сегментов рынка;
- отсутствие уточненных данных по количеству конкурентов, их составу, рыночным позициям;
- анализ деятельности конкурентов ограничен мониторингом ассортимента и цен;
- не проводится выборка по сегментам потребителей в пределах основных товарных групп реализуемой продукции;
- не анализируются барьеры вхождения в рынок [96].

Повышение степени осведомленности сбытового персонала о рыночной позиции предприятия обеспечивает формирование эффективной маркетинговой политики.

### **3.5 Аудит информационно-рекламной деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Эффективность деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» во многом зависит и от состояния уровня информационно-рекламной работы. Проблемы качественной организации исследований, максимально полного использования полученной маркетинговой информации в коммерческой деятельности, вопросы продвижения собственной продукции особенно актуальны для данного предприятия, работающего в условиях жесткой конкуренции.

Важнейшим условием успешного ведения практической деятельности в области маркетинга является налаженная система информационного обеспечения, построенная на основе анализа характера и особенностей информационных потребностей различных категорий специалистов, информационных ресурсов, каналов связи между ресурсами и потребителями.

Изучение информационных потребностей специалистов отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» по вопросам маркетинговой деятельности позволило оценить эффективность информационного обеспечения маркетинговых решений, определить возможности использования сети «Интернет» в работе отдела маркетинга предприятия.

Для исследования указанных аспектов был проведен опрос специалистов отдела маркетинга в количестве 6 человек. Большинство вопросов были полузакрытыми, на них было несколько вероятных вариантов ответа с возможностью свободного высказывания респондентов. Это позволило получить конкретные результаты и сократить время на заполнение анкет.

В процессе анкетирования изучены особенности информационных потребностей ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», типологический и видовой состав документов. Определены преобладающие каналы получения информации, уровень информационной культуры пользователей, умение использовать возможности современных информационных технологий, сети «Интернет», баз данных. Специалистам были заданы вопросы об уровне использования библиографической продукции по маркетингу, степени удовлетворенности существующим состоянием информационного обеспечения маркетинговой деятельности, ее недостатках.

Результаты проведенного опроса показали, что специалистами отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» используются следующие виды информации:

- статистическая (государственная и ведомственная статистика);
- коммерческая (данные о поставщиках, конкурентах, предложениях товаров и услуг);

- внутрифирменная (отчеты, планы, данные собственных исследований);
- ценовая (информация о ценах, уровне и динамике цен);
- правовая;
- нормативно-техническая (стандарты, ГОСТ и т.д.).

Таким образом, следует отметить, что в деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» используется разнообразная информация, которая, однако, является преимущественно вторичной, то есть уже кем-то собранной и обработанной.

В качестве каналов получения необходимой в работе информации специалисты отдела маркетинга назвали рекомендации коллег и средства массовой информации. Средства массовой информации используются специалистами отдела маркетинга в целях получения информации о конъюнктуре рынков отдельных товаров, об изменениях в законодательстве, о потенциальных партнерах по поставкам продукции, конкурентах.

С позиции функций управления наиболее часто маркетинговая информация используется специалистами для обоснования принимаемых решений, уже подкрепленных какой-либо информацией, или для подкрепления интуитивных решений. Информация, полученная в ходе маркетинговых исследований, используется в основном при планировании объемов производства и ассортимента продукции.

Основными направлениями маркетинговых исследований на предприятии являются:

- исследование цен;
- исследование ассортимента и качества продукции;
- исследование конкурентов;
- исследование рынков сбыта.

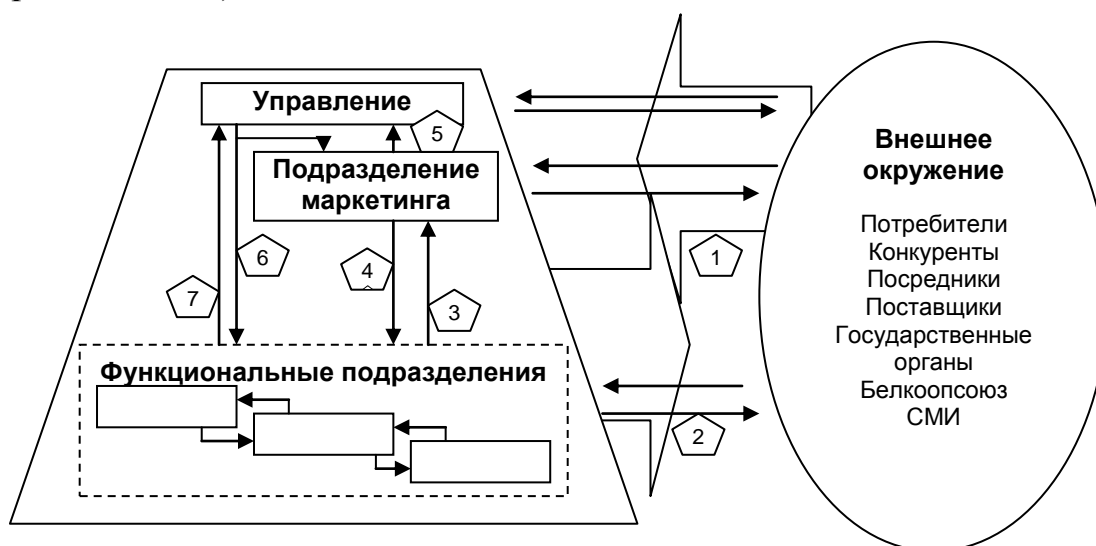
Основной целью маркетинговых исследований является определение рыночных возможностей ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза». Предприятию необходимо правильно оценить и предсказать размер рынка, потенциал его роста и возможную прибыль. Прогнозы реализации используются планово-экономическим отделом для привлечения средств, отделом материально-технического снабжения – для выполнения закупок в соответствии с потребностями, а отделом кадров – для найма необходимых работников. Ведь если прогноз оказывается далеким от реальности, предприятие затратит денежные средства на формирование избыточных запасов, или, не сумев удовлетворить потребности покупателей, упустит прибыль.

Обращают на себя внимание выявленные в результате исследования недостаточное использование в маркетинговой деятельности специализированной литературы по маркетингу, сети «Интернет», недостатки в организации маркетинговых исследований и проведении информационно-аналитической работы в сфере маркетинга.

Для оценки информационного обеспечения отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» рассмотрены информационные потоки маркетинговой информации на предприятии (рисунок 3.13). Условно

выделено три субъекта информационного обмена: управление, маркетинговое подразделение и функциональные подразделения [96].

Информационный обмен подразделения маркетинга с внешней средой отличается от обмена других функциональных подразделений разнообразием и, возможно, более высокой плотностью. Представленная на рисунке 3.13 структура внутрифирменных коммуникационных каналов в целом отражает содержание задач, решаемых в рамках маркетингового информационно-аналитического обеспечения деятельности предприятия (приложение К).



**Рисунок 3.13 – Основные потоки маркетинговой информации ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»: 1–7 – коммуникационные каналы**

В результате проведенного исследования был сделан вывод о целесообразности выделения на предприятии семи коммуникационных каналов и соответствующих им потоков маркетинговой информации:

- 1 – поток маркетинговой информации о внешней среде;
- 2 – информационный поток от предприятия во внешнюю среду;
- 3 – отчеты функциональных подразделений, поступающие в подразделение маркетинга;
- 4 – текущая информация о рынке, представляемая маркетологами в функциональные подразделения;
- 5 – аналитика и рекомендации маркетологов руководству предприятия;
- 6 – управляющее воздействие руководства;
- 7 – отчетность функциональных подразделений перед руководством.

Исследование маркетинговых информационных потоков, то есть движение информации между отделом маркетинга и другими подразделениями рассмотрены на примере подразделений, с которыми отдел маркетинга осуществляет наиболее интенсивный обмен информацией: с планово-экономическим отделом, бухгалтерией, отделом кадров, юридической службой (таблица 3.19).

**Таблица 3.19 – Взаимодействие отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» с основными подразделениями**

| <b>Получает:</b>  | <b>Представляет:</b>   |
|---|--|
| <i>от планово-экономического отдела</i>   | <i>в планово-экономический отдел</i>   |
| Рентабельность отдельных видов продукции.<br>Прейскурант цен на выпускаемую предприятием продукцию.<br>Планы производства годовые и ежемесячные   | Анализ цен на аналогичную продукцию конкурентов.<br>Рекомендации по возможному и наиболее приемлемому уровню свободно-отпускных цен  |
| <i>от отдела кадров</i>   | <i>в отдел кадров</i>  |
| Сведения о приеме и увольнении работников отдела.<br>Графики отпусков.<br>Программы и графики обучения специалистов, рабочих и руководителей.<br>Годовые планы по обучению и повышению квалификации.<br>Информации о нарушениях внутри-трудового распорядка работниками отдела.<br>Консультации по трудовым вопросам.<br>Разработанные положения и инструкции, касающиеся персонала в отделе для согласования | Заявки на включение в планы обучения и повышения квалификации работников отдела.<br>Заявки на потребность в рабочей силе по численности и профессиям.<br>Материалы на нарушителей трудовой дисциплины.<br>Графики отпусков, больничные листы.<br>Положения и информацию, должностные инструкции для согласования |
| <i>от бухгалтерии</i>   | <i>в бухгалтерию</i>   |
| Контроль оплаты по договорам.<br>Сведения о дебиторской задолженности<br>Информация об оплатах и задолженностях   | Сведения о заключенных договорах и условиях оплаты по ним  |
| <i>от юридической службы</i>  | <i>в юридическую службу</i>  |
| Информация об изменениях в законодательстве РБ.<br>Юридические консультации.<br>Согласованные образцы договоров   | Сведения по договорам для судебных слушаний.<br>Проекты договоров на согласование.<br>Материалы по заключенным договорам   |
| <i>от производственного отдела</i>  | <i>в производственный отдел</i>  |
| Информацию о разработке новых видов продукции<br>Информацию о составе выпускаемой продукции (по требованию).<br>Согласование планов выпуска продукции.<br>Рекомендации по выпуску отдельных видов продукции.<br>Производственные мощности цехов   | Рекомендации по разработке и выпуску новых видов продукции и совершенствованию существующих.<br>Информацию о потребностях покупателей (маркетинговые исследования рынков сбыта)  |

Информационное обеспечение управленческих решений на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» оценено как «удовлетворительное». На вопрос о путях улучшения информационного обеспечения специалисты высказались за создание оперативно обновляющейся маркетинговой информационной системы, опирающейся на анализ потребностей специалистов, существующие информационно-библиографические ресурсы и возможности современных компьютерных технологий.

Таким образом, исследование эффективности информационного обеспечения маркетинговых решений на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» показало наличие следующих проблем в данной области:

- отсутствие в структуре отдела маркетинга специалиста, отвечающего за сбор информации, формирование и поддержание информационной базы данных;

- отдел маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» не использует в качестве источника информации сеть «Интернет». Как показали результаты проведенного исследования сеть «Интернет» может быть использована специалистами отдела для поддержания деловой связи, изучения рынка, рекламы товаров;

- специалисты отдела маркетинга не обеспечены специализированными маркетинговыми источниками периодической печати;

- не проводятся исследования по сбору первичной информации о потребностях и предпочтениях потребителей и посредников;

- отсутствует программное обеспечение для принятия маркетинговых решений.

Отдельные элементы системы маркетинговой информации в отделе маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» используются. Так, хорошо развитой является подсистема внутренней отчетности, вместе с тем совершенствования требуют подсистемы сбора внешней маркетинговой информации, маркетинговых исследований и анализа маркетинговой информации.

Весьма важным элементом маркетинга, в котором сконцентрированы результаты всех мероприятий производственно-сбытовой деятельности предприятия, является коммуникационная политика, в рамках которой решается комплекс задач, связанных с доведением до целевой аудитории любых форм сообщений о продукции, услугах, предприятии, его общественной деятельности или влиянии на общество. Для анализа рекламной деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» в ходе исследования был проведен анализ динамики расходов на рекламу за 2004–2005 гг. [96].

Результаты анализа представлены в таблице 3.20.

**Таблица 3.20 – Динамика расходов на рекламу  
ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» за 2004–2005 гг.**

| Показатели  | 2004 г. | 2005 г. |
|---|---------|---------|
| Расходы на рекламу, тыс. руб.   | 3755    | 5317    |
| Выручка от реализации без НДС, млн. руб.                                    | 6132    | 5376    |
| Уровень расходов на рекламу, исчисленный от выручки от реализации, %        | 0,06    | 0,1     |
| Темп роста расходов на рекламу по отношению к предшествующему году, %       | -       | 141,6   |
| Изменение уровня расходов на рекламу по сравнению с предшествующим годом, % | -       | +0,04   |



Данные таблицы В.20 свидетельствуют, что расходы на рекламу ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» в 2004 году составили 3755 тыс. рублей, в 2005 году – 5317 тыс. рублей. За истекший период наблюдается увеличение расходов по данной статье на 41,6%.

Несмотря на незначительную величину уровня расходов на рекламу, исключенного от показателя выручки от реализации без НДС, прослеживается тенденция увеличения данного показателя на 0,04%. В 2005 году показатель уровня расходов на рекламу комбината составил 0,1% против 0,06% в 2004 году.

Исходя из особенностей рынка и восприятия товаров и услуг различными категориями потребителей ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» в своей рекламной деятельности использует следующие средства

- ▶ телевизионную рекламу;
- ▶ рекламу в прессе;
- ▶ выставки и ярмарки.

Активизируя телевизионную рекламу предприятия, следует отметить, что среди возможных ее средств предприятием за истекший период были использованы видеоролики и рекламные буклеты. Реклама данной телевизионной продукции имеет информативный характер относительно ассортимента выпускаемой продукции и самого предприятия. Распространение данной телевизионной продукции осуществляется среди потенциальных покупателей в целях расширения и освоения новых рынков сбыта.

Для рекламы в прессе ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» использует газету «Подольский рынок», «Международную торговую экономическую газету», журнал «Пищевая промышленность» и рекламу в справочнике «Бизнес-Беларусь». Среди рекламных объявлений в прессе, по мнению специалистов отдела маркетинга предприятия, наиболее значима реклама в справочниках как наиболее действенный инструмент привлечения потенциальных партнеров.

Часть работы по продвижению продукции комбината берет на себя Белкоопсоюз, размещая информацию об ассортименте выпускаемой продукции на собственном сайте.

Для продвижения своей продукции специалисты ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» используют также каналы прямой коммуникации, считая его наиболее действенным и эффективным при работе с корпоративным заказчиком. При этом используются периоды, когда учитываются и удовлетворяются персональные потребности каждого отдельного потребителя. Связь с клиентом в данном случае осуществляется с помощью телефонной и факсимильной связи.

Существенная роль в рекламной деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» принадлежит участию предприятия в выставках и ярмарках с проведением дегустации выпускаемой продукции. Как средства рекламного воздействия выставки и ярмарки представляют собой широкое возможности демонстрации рекламируемых товаров для установления прямых контактов с непосредственными клиентами и потребителями.

Выставки и ярмарки обеспечивают непосредственное общение представителей ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» с клиентами (потребителями), дают возможность представления и дегустации продукции комбината в их естественном виде, содействуют обмену информацией, способствуют приобретению опыта профессиональных контактов и повышению уровня квалификации сотрудников комбината.

Специалисты ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» за 2004–2006 гг. участвовали в следующих выставках и ярмарках:

- ▶ ежегодная внутрисистемная ярмарка-выставка с дегустацией по заключению договоров в Белкоопсоюзе между производственными предприятиями и оптовыми базами (ноябрь–декабрь);
- ▶ выставка-дегустиция, посвященная 3-му Белорусскому народному собранию (февраль 2006 года);
- ▶ лучшая продукция года (г. Минск, 2006 г.);
- ▶ 1-я специализированная выставка-ярмарка «Белэкспо» «Консервированные овощи и фрукты – 2006» (июнь 2006 года);

▸ Межрегиональная выставка-ярмарка «Картофель. Овощи и фрукты – 2005» (г. Москва);

▸ Республиканское совещание об организации заготовки и переработки сырья урожая 2005 года, техническом перевооружении и перспективе развития базовых организаций консервной отрасли республики (проходило на базе ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» с организацией выставки-дегустации);

▸ выставка-дегустация во Дворце внешкольной работы (август 2005 г. – проведение преддоговорной работы с детскими дошкольными учреждениями и комбинатами школьного питания);

▸ выставка-дегустация «Управление потребительских рынков» (сентябрь 2005 г.);

▸ выставка-ярмарка «Продэкспо–2005» (г. Минск, ноябрь) и др.

Основными целями участия предприятия в выставках-ярмарках являются продвижение выпускаемой ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» продукции и расширение взаимовыгодных связей.

ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» ежегодно принимает участие в Республиканском конкурсе «Лучшая продукция года», который проводится при информационной поддержке различных средств массовой информации. По результатам данного конкурса ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» неоднократно награждалось званием «Победитель конкурса» в номинации «Соки». Использование логотипа конкурса в рекламных материалах (в том числе на упаковке) позволяет предприятию подчеркнуть высокое качество выпускаемой продукции.

Кроме того, наряду с использованием на упаковке логотипа конкурса предприятие использует маркировку продукции новым товарным знаком «Бабушкин продукт». Основная цель данного товарного знака – убедить покупателей в том, что продукция комбината по качеству не уступает добротным домашним заготовкам. И при этом в отличие от домашних заготовок продукция предприятия полностью безопасна, потому что готовится с соблюдением всех технологических параметров, которые не всегда возможно соблюсти в бытовых условиях.

Оценка соответствия товарного знака основным требованиям показала, что товарный знак «Бабушкин продукт» отвечает требованию адекватности содержания (соответствует целям и образу предприятия), функциональности (возможность использования в равном масштабе, заимчивости (способность быть легкой и тонко воспроизведенной в печати), звучности, легкости в произношении. Однако оригинальность (способность отличиться от других названий) и сложная нечеткость (отсутствие «лишних» букв, слогов и пробелов) получили оценку ниже среднего

Анализ цвета, используемого для изображения товарного знака на предмет вызываемых им ассоциаций, показал, что синий/голубой цвет ассоциируется на метафизическом уровне с симпатией, дружелюбием, гармонией, способен вызвать вкусовые ассоциации терпкого и холодного продукта и широко используется на упаковке пищевой продукции. В качестве альтернативы/дополнения данного цвета приемлемыми для использования на упаковке продукции комбината являются красный (вкусовые ассоциации острого и сладкого), желтый (вкусовые ассоциации сладкого и кислого продукта), зеленый (вкус кислого, соленого, свежего). Цветовое оформление этикеток

продукции комбината в целом соответствует данным критериям: для варенья, джема, повидла в качестве доминирующего используется красный цвет, для консервов овощных – зеленый и желтый.

По результатам проведенного анализа рекламной деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» можно сделать следующие выводы: несмотря на некоторые действия в данной сфере, проведение рекламных мероприятий носит хаотичный характер, отсутствует их взаимосвязь на основе одной цели и взаимодополнения. Вместе с тем был выявлен и ряд проблем в рекламной деятельности предприятия, в частности:

- не разрабатывается план рекламных мероприятий на перспективу;
- низкий уровень расходов на рекламу;
- эффективность проводимых рекламных мероприятий не прослеживается и не анализируется;
- в отделе маркетинга не предусмотрена должность специалиста по рекламе;
- отсутствие мероприятий по планированию рекламного бюджета предприятия;
- специалистами отдела маркетинга комбината не исследуется рекламная деятельность конкурентов, используемые ими средства рекламы, расходы на рекламу;
- отсутствие рекламной поддержки товарного знака «Бабушкин продукт»;
- предприятие не использует сувенирную рекламу для продвижения выпускаемой продукции (фирменные и серийные сувенирные изделия, подарочные изделия), которые можно использовать в ходе деловых встреч руководителей высшего звена управления предприятиями и государственными органами, в связи с подписанием крупных коммерческих сделок и т.д.;
- не используются рекламные мероприятия для мест продажи.

В целях повышения эффективности рекламной деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» целесообразно использовать разработанные автором методические рекомендации по планированию рекламной деятельности промышленного предприятия пищевой отрасли (приложение Р).

**ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ КОНСЕРВНОЙ ОТРАСЛИ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

**4.1 Роль службы маркетинга в формировании и реализации  
инновационной политики промышленных предприятий  
консервной отрасли в системе потребительской кооперации**

Предприятия и организации системы потребительской кооперации постоянно вынуждены искать пути сокращения издержек производства и выхода на новые рынки сбыта, проявлять большую активность на рынке, используя свою гибкость и способность к быстрой переориентации по выпуску высококонкурентной продукции.

Для обеспечения соответствующих конкурентных преимуществ на рынке приоритетным направлением в деятельности промышленных предприятий является формирование и развитие инновационной политики, которая представляет собой совокупность направлений и методов воздействия хозяйственного механизма на производство новых продуктов и технологий. Ее конечная цель – разработка инновационного проекта.

При разработке инновационных проектов необходимо учитывать, что:

- инновации становятся ключевым фактором развития предприятия;
- успех инновационного маркетинга зависит от создания на предприятии для нововведений стимулирующих внутренних и внешних рамочных условий;

- инновационный процесс требует стратегического планирования, а также планирования жизненного цикла инновации.

**Инновационная деятельность промышленных предприятий консервной отрасли Белгородской области в системе потребительской кооперации**

- разработку и внедрение новой продукции, технологических процессов, инструмента и технологической оснастки, технологического оборудования;

- совершенствование действующих (старых) технологических процессов, инструмента и оборудования;

- совершенствование выпускаемого товара на основе новых изобретений, ноу-хау, патентов и лицензий;

- совершенствование организации производства, труда, взаимодействия организации и предприятия с внешней средой, маркетинга и сбыта продукции, сервисного обслуживания [18].

Инновационный процесс воплощается в получении и коммерциализации изобретений, новых технологий, видов продукции и услуг, решений, организационно-технического, экономического и других результатов интеллектуальной деятельности. Характерной особенностью развития инновационного маркетинга является постоянно возрастающее его значение.

Основными целями инновации являются минимизация себестоимости продукции и повышение качества работы на всех участках, в том числе и качества технологических, экономических, кадровых и организационных решений. При внедрении новых техпроцессов имеет значение: повышение качества продукции, снижение затрат ресурсов, улучшение условий труда, повышение эффективности использования оборудования и техоснастки.

Различают несколько видов инноваций:

- технические – появляются в производстве продуктов с новыми или улучшенными свойствами;
- технологические – возникают при применении более совершенных способов изготовления продукции;
- организационно-управленческие – связаны с процессами оптимальной организации производства, транспорта, сбыта и снабжения;
- информационные – связаны с решением задач рациональной организации информационных потоков в сфере научно-технической и инновационной деятельности, повышения достоверности и оперативности получения информации;
- социальные – направлены на улучшение условий труда, решение проблем здравоохранения, образования, культуры.

Важным условием успешного развития научно-технической политики и стратегического развития предприятия является внедрение инновационного маркетинга.

Инновационный маркетинг в современном понимании представляет собой единство стратегий, философии бизнеса, функций и процедур управления компанией. Инновационный маркетинг охватывает все стратегические и оперативные задачи управления, планирования, продвижения товаров и услуг, организации и контроля маркетинговых инновационных процессов на предприятии.

Основная цель стратегического инновационного маркетинга заключается в разработке стратегии проникновения новшества на рынок. Поэтому в основу стратегических маркетинговых исследований закладывается анализ конъюнктуры рынка с последующей разработкой сегментов рынка, организацией и формированием спроса, моделированием поведения покупателя.

Стратегический инновационный маркетинг определяется сегментированием рынка, позиционированием товара. Ключевым моментом стратегии маркетинга является исследование и прогнозирование спроса на новый товар, основанное на доскональном изучении восприятия потребителем новшества. В ходе стратегических исследований руководитель инновационного проекта должен определить, какую продукцию, какого качества и каким потребителям он будет предлагать. Поэтому стратегический маркетинг ориентирован на тесный контакт работников маркетинговых и социологических служб предприятия с потребителем (анкетирование, опрос по телефону, репрезентативные выборки и т.д.).

Первостепенной задачей подразделения маркетинга на начальном этапе разработки инновационной стратегии является исследование рынка. На начальном этапе такого исследования, как правило, проводится общеэкономический анализ. Этот вид анализа тесно связан с изучением «внешней среды» предприятия и позволяет исследовать макроэкономические факторы, имеющие отношение к спросу на новшества, в том числе население, темпы его роста, душевой доход и потребление, индекс потребительских цен, «потребительскую корзину», темпы инфляции и пр. Кроме того, сюда же относится изучение юридических условий, а также практики законодательства, связанной с импортом и экспортом подобной продукции, квотированием, ограничениями по стандартам, обязательствам, налогам, субсидиям и т.д. При этом необходимо проанализировать существующий уровень национального производства подобной продукции, наличие или возможность импорта, существующий уровень экспорта, данные о производстве импортозамещающей продукции и о новшествах.

После выбора инновационной стратегии далее в работу организации вступает оперативный маркетинг.

Искусство менеджера по маркетингу состоит в том, чтобы привлечь организацию к себе как к объекту спроса на товар, так и привлечь новых модификаций и идей к тому же самому продукту.

На этапе оперативного маркетинга разрабатываются конкретные формы реализации выбранной инновационной стратегии. Оперативный маркетинг нацелен на максимизацию прибыли и объема продаж, поддержания репутации организации, расширение доли рынка. Он тесно связан с понятием «компонентов маркетинга», которые являются оперативным вариантом решений, принимаемых в процессе управления маркетингом на предприятии.

Кроме разработки компонентов маркетинга, оперативное управление маркетингом на предприятии включает:

- 1) составление письменного плана маркетинга, в который сводится воедино стратегия маркетинга предприятия. План служит руководством для персонала предприятия, занятого в маркетинговых мероприятиях;
- 2) подготовку сметы, интегрирующей процесс маркетинга в рамках общего бюджета предприятия;
- 3) контроль над маркетинговой деятельностью предприятия (контроль над ежегодными планами, прибыльностью, эффективностью и стратегический контроль).

Оперативный маркетинг – заключительный этап системы маркетинга: разрабатываются конкретные формы реализации концепций стратегического инновационного маркетинга.

Оперативный маркетинг тесно связан со стадиями жизненного цикла новшества на рынке. На первой стадии жизненного цикла – присутствия инноваций на рынке – необходимо сформировать каналы продаж, в частности создать новые каналы и приспособить имеющиеся старые. Маркетинг в этих условиях должен обеспечить позиционирование новшества на рынке. На стадии роста инновационный маркетинг приобретает стимулирующее зна-

чение. Изменяется характер рекламы, она становится агрессивной, акцентирующей достоинства данной организации и данного товара. Конкурентные преимущества предприятия-производителя продолжают играть ведущую роль. На стадии зрелости товара не удастся избежать конкуренции с другими участниками рынка. Здесь цена новшества падает. Именно на этой стадии предприятие-новатор уже готовит к выходу на рынок новую модификацию или принципиально новый продукт.

Иновационный маркетинг включает семь элементов, представленных на рисунке 4.1, соединенных в единую последовательную структуру иновационного маркетинга



Рисунок 4.1 – Структура иновационного маркетинга

К этим элементам относятся:

- ▶ инициация инновации;
- ▶ маркетинг инновации;
- ▶ выпуск (производство) инновации;
- ▶ реализация инновации;
- ▶ продвижение инновации;
- ▶ оценка экономической эффективности инновации;
- ▶ диффузия (распространение) инновации [18].

Началом иновационного маркетинга является инициация.

*Инициация* – это деятельность, состоящая в выборе цели постановке задачи, поиске идеи инновации, ее технико-экономическом обосновании и материализации идеи. Материализация идеи означает превращение идеи в товар (имущество, новый продукт и т.д.).

После обоснования нового продукта проводятся маркетинговые исследования предлагаемой инновации, в ходе которых изучается спрос на новый продукт, определяются объем выпуска продукта, потребительские свойства и товарные характеристики, которые следует придать инновации как товару, выходящему на рынок. Затем производится продажа инновации, то есть появление на рынке небольшой партии инновации, ее продвижение, оценка эффективности и диффузия.

Продвижение инновации представляет собой комплекс мер, направленных на реализацию инноваций (реклама, организация процесса торговли и др.).

Результаты реализации инновации и затраты на ее продвижение подвергаются статистической обработке и анализу, на основании чего рассчитывается экономическая эффективность инновации.

Инновационный маркетинг заканчивается диффузией инновации. Диффузия (лат. *diffusio* – распространение, растекание) инновации представляет собой распространение однажды освоенной инновации в новых регионах, на новых рынках.

Через развитие потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. От состояния инновационного потенциала зависит выбор и реализация инновационной стратегии, и поэтому его грамотная оценка очень важна.

При разработке инновационной политики ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» целесообразно предусмотреть [96]:

- соответствие её мероприятий законодательным и иным нормативно-правовым актам регулирования инновационной деятельности в Республике Беларусь;
- поддержание существующих и будущих источников конкурентного преимущества предприятия;
- достижение экономического, научно-технического, экологического и социального эффектов инвестиций в новации;
- получение прибыли на инвестируемый капитал;
- эффективное использование средств на осуществление инновационных проектов; использование государственной поддержки в целях повышения эффективности инвестиций в новации;
- привлечение инвестиций из различных источников (международных и иностранных организаций, льготных кредитов банков, фондов и др.);
- льготы, получаемые от государства, и другие вопросы.

Приведение за последние годы изменений в экономике страны потребовало особого внимания руководства Белкоопсоюза к разработке инновационной политики ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», что в свою очередь, требует поиска и привлечения внешних и внутренних инвестиций

Внедряя инновационный маркетинг в практику деятельности организации, очень важно знать, какие факторы способны затормозить или ускорить инновационный процесс. Основные факторы, влияющие на развитие инновационного маркетинга, приведены в таблице 4.1.



Таблица 4.1 – Факторы, влияющие на развитие инновационного маркетинга

| Группа факторов                       | Факторы, препятствующие инновационной деятельности в маркетинге  | Факторы, способствующие инновационной деятельности в маркетинге  |
|---------------------------------------|--|--|
| Экономические, технологические        | Недостаток средств для финансирования инновационных проектов, слабость материальной и научно-технической базы, отсутствие резервных мощностей, доминирование интересов текущего производства   | Наличие резерва финансовых и материально-технических средств, прогрессивных технологий, необходимой хозяйственной и научно-технической инфраструктуры  |
| Политические правовые                 | Ограничения со стороны антимонопольного, налогового, амортизационного, патентно-лицензионного законодательства   | <b>Законодательные меры (особенно льготы), поощряющие инновационную деятельность, государственная поддержка инноваций</b>  |
| Социально-психологические, культурные | Сопротивление переменам, которые могут вызвать такие последствия, как изменение статуса сотрудников, необходимость поиска новой работы, перестройка новой работы, перестройка устоявшихся способов деятельности, нарушение стереотипов поведения и сложившихся традиций, боязнь неопределенности, опасение наказаний за неудачу  | Моральное поощрение участников инновационного процесса, общественное признание, обеспечение возможностей самореализации, освобождение творческого труда. Нормальный психологический климат в трудовом коллективе |
| Организационно-управленческие         | Устоявшаяся организационная структура компании, излишняя централизация, авторитарный стиль управления, преобладание вертикальных потоков информации, ведомственная замкнутость, трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий, жесткость в планировании, ориентация на сложившиеся рынки, ориентация на краткосрочную окупаемость, сложность согласования интересов участников инновационных процессов | <b>Гибкость структуры, демократичный стиль управления, преобладание горизонтальных потоков информации, самостандартирование, децентрализация, делегирование, формирование целевых рабочих групп</b>              |

В рамках реализации Программы развития консервной отрасли на 2006–2010 гг., разработанной во исполнение протокола заседания Президиума Совета Министров Республики Беларусь от 12 апреля 2005 года №3 [71], предусмотрено на реконструкции и техническое перевооружение консервных предприятий отрасли выделить в 2006–2010 гг. 7113 тыс. долларов США в качестве источников финансирования, в том числе на развитие базового предприятия – ЧП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» – 4900 тыс. долларов США (10,55 млрд рублей) или 68,9% от планируемых инвестиций.

Предполагаемые источники финансирования инвестиционного проекта: 3 млн. долларов США (8,4 млрд. рублей) – бюджетные средства, 1900 тыс. долларов США (4,1 млрд. рублей) – кредит банка.

Планом реконструкции предусмотрена модернизация и техническое перевооружение производства с внедрением современных технологий: производство быстрозамороженной плодово-ягодной и овощной продукции; реконструкция линии по производству концентрированного яблочного

го сока; реконструкция холодильных камер; приобретение и установка оборудования по розливу соков в упаковку типа «тетра-брик»; модернизация линии по производству соков и приобретение оборудования для переработки овощей, а также установка линии по производству плодово-ягодного и овощного пюре с упаковкой в асептические мешки.

Программой развития консервной отрасли Белкоопсоюза на 2006–2010 гг. предусмотрено проведение реконструкции предприятия в несколько этапов [96].

*На первом этапе развития* комбината в 2006 году планируется освоить 3900 тыс. долларов США (8,4 млрд. рублей), из них 1900 тыс. долларов США (4,1 млрд. рублей) – на установку оборудования по производству быстрозамороженной продукции, реконструкцию линии по производству концентрированных соков, строительство трансформаторной станции и реконструкцию скотной, 2000 тыс. долларов США (4,3 млрд. рублей) планируется освоить на проведение реконструкции холодильных камер (470 тыс. долларов США (1 млрд. рублей)); по розливу соков в упаковку тетрабрик (1200 тыс. долларов США (2,6 млрд. рублей)); приобретение 11 емкостей по 65 млн. рублей каждая (330 тыс. долларов США (0,7 млрд. рублей)).

*На втором этапе развития* в 2007 году планировалось освоить 300 тыс. долларов США (0,65 млрд. рублей) на модернизацию линии по розливу соков в современные виды стеклянной тары и приобретение оборудования для переработки овощей.

*На третьем этапе развития* – 2008–2009 гг. планируется освоить 700 тыс. долларов США (1,5 млрд. рублей) на установку линии по производству плодово-ягодного и овощного пюре с упаковкой в асептические мешки.

Выполнение вышеназванных мероприятий позволит внедрить в кооперативную промышленность, в частности на одном из наиболее крупных предприятий, расположенном в г. Минске, ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», новые современные технологии и организовать выпуск ранее непроектируемой импортозамещающей продукции, обеспечить население республики натуральными продуктами питания в течение всего года – плодово-ягодными и овощными соками с мякотью в широком ассортименте без применения консервантов, повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции и экспортный потенциал предприятия. Введение новых технологий позволит, кроме того, увеличить объемы заготовки, переработки сырья и производства плодово-овощной консервированной продукции, более чем в 2–3 раза.

Результаты реализации данной Программы напрямую зависят от компетентности руководителей и профессионального маркетингового подхода в решении поставленных отраслевых задач Белкоопсоюзом по инновационному развитию ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза».

Реализация концепции маркетинга в управлении ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» предполагает создание системы, направленной на обеспечение долговременного благополучия организации путем выявления потребностей целевых рынков и их удовлетворения более эффективными, чем у конкурентов способами.

В современных условиях достижение целей кооперативных предприятий зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры маркетинговой деятельности и от того, каким образом эта структура функционирует.

Поэтому особая роль в успешной инновационной деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» должна отводиться службе маркетинга, которая является, по сути, доминирующим структурным подразделением на данном предприятии по выбору цели инновации, постановке задачи, поиску идеи инновации, ее технико-экономическому обоснованию и материализации идеи.

Структура отдела маркетинга имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга. В настоящее время без системы маркетинговых служб, обеспечивающих проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к свойствам и качеству товаров, тенденций этих требований под влиянием изменяющихся условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе. Конечной целью функционирования маркетинговых служб является подчинение всей хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия законам существования и развития рынка. В этом заинтересованы как изготовители, так и потребители продукции.

Кроме того, чтобы маркетинг получил развитие на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» необходимо, чтобы служба маркетинга имела достаточно высокий статус на предприятии, чтобы ее предложения действительно учитывались в практической деятельности предприятия. Нужны «работающие» методики маркетинговых исследований, система обучения и переподготовки кадров именно для потребительской кооперации.

На наш взгляд, основными задачами службы маркетинга промышленного предприятия должны быть:

- сбор, обработка, анализ информации о маркетинговой среде организации (о клиентах, конкурентах, поставщиках, посредниках, контактных аудиториях, экологической политике, научно-технической культуре и др.), включая внутреннюю. Результатом анализа информации о маркетинговой среде является оценка сильных и слабых сторон деятельности организации. Пример подобной оценки представлен в таблице 4.2;
- подготовка рекомендаций для принятия решений.

Таблица 4.2 – Оценка сильных и слабых сторон деятельности  
 ЧП «Пилеройкобинат Белкохоза»

| Слабые стороны  | Сильные стороны  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| <b>Производственно-кадровый потенциал</b>   |  |
|   | Комбинат обеспечен производственными площадями, коммуникациями и инфраструктурой.<br>Комбинат укомплектован квалифицированными кадрами   |
| <b>Финансовое состояние</b>   |  |
| Неудовлетворительная структура баланса.<br>Уменьшение стоимости чистых активов комбината.<br>Высокая доля и рост кредиторской задолженности   |  |
| <b>Товар</b>  |  |
| В ассортименте отсутствуют уникальные по своему составу и технологиям продукты.<br>Неконкурентоспособное соотношение цены и качества выпускаемой продукции.<br>Сокращение объемов сбыта значительной части выпускаемой продукции.<br>Низкие темпы обновления ассортимента.<br>Непривлекательный внешний вид упаковки.<br>Ограниченность выбора используемой тары по емкости             | Обеспечение показателей качества и безопасности продукции.<br>Низкий процент возврата товаров из-за несоответствия качественных характеристик.<br><b>Остаточное проведение оценки рентабельности выпускаемой продукции</b> |
| <b>Конкуренция</b>  |  |
| Критические факторы успеха (КФУ) определены только в отношении цены.<br>Недостаточные усилия по использованию успешных идей конкурентов.<br>Недостаточное использование внутренних резервов снижения цены.<br>Существует необходимость выравнивания цен предприятия с ценами конкурентов.<br>Предприятие не располагает достаточными и систематическими сведениями о планах конкурентов | Уровень качества выпускаемой продукции средний по отрасли.   |
| <b>Организация продаж</b>   |  |
| Система сотрудничества с точками продаж не сформирована.<br>Отсутствует информация о темпах реализации продукции предприятия в розничных торговых организациях.<br>Не уделяется внимание оформлению мест продаж товаров предприятия, расположению их на торговых площадях.<br>Не анализируются сведения о действиях конкурентов в сфере мерчандайзинга                                  |  |
| <b>Потребители</b>  |  |
| Доля постоянных клиентов составляет около 20%.<br><b>Существует зависимость деятельности предприятия от крупных клиентов из числа бюджетных организаций</b><br>Потери от задолженностей ряда организаций постоянно растут, что свидетельствует о низкой платежеспособности ряда клиентов  | Сезонные ситуации учитываются в планах работы предприятия, что гарантирует ритмичность поставок товаров потребителям с учетом сроков хранения  |

Окончание таблицы 4.2

| 1   | 2  |
|---|--|
| <b>Маркетинговое планирование</b>   |  |
| <p>Систематическое маркетинговое планирование отсутствует, осуществляется обслуживание клиентов по мере поступления заказов.</p> <p>Эпизодический сбор информации о рынке.</p> <p>Отдельный бюджет для ведения маркетинговой деятельности не предусмотрен.</p> <p>Каналы распределения продукции выбираются в основном стихийно.</p> <p>В ценовой политике не предусматривается систематическое получение инструкций персоналом с учетом рыночной стратегии предприятия</p>   | <p>Маркетинговое планирование осуществляется с позиции объемов продаж, которые устанавливаются высшим руководством и планово-экономическим отделом</p>   |
| <p>На предприятии не разрабатывается план маркетинговых исследований</p>  |  |
| <b>Информационное обеспечение маркетинговой деятельности</b>  |  |
| <p>Использование преимущественно вторичной информации.</p> <p><b>Используется информирование специалистов в области современных стратегий и методов маркетинга</b></p> <p>Ограниченные возможности использования специализированной литературы по маркетингу и информационных ресурсов сети «Интернет».</p> <p>Отсутствие в структуре отдела маркетинга специалиста, отвечающего за сбор информации, формирование и поддержание информационной базы данных.</p> <p>Не проводятся исследования по сбору первичной информации о потребностях и предпочтениях потребителей и посредников.</p> <p><b>Отсутствует программа сбыта вне торгового маркетинга</b></p> | <p>Использование разнообразной информации (статистической, коммерческой, внутрифирменной, ценовой, правовой, нормативно-технической).</p> <p>Проводятся маркетинговые исследования цен, конкурентов, рынков сбыта, ассортимента и качества продукции.</p> <p>Хорошо развита подсистема внутренней отчетности организации</p>   |
| <b>Рекламная деятельность</b>   |  |
| <p>Низкий уровень расходов на рекламу.</p> <p>Проведение рекламных мероприятий носит хаотичный характер, отсутствует их взаимосвязь на основе единой стратегии.</p> <p>Эффективность рекламных мероприятий не прослеживается и не анализируется.</p> <p>Не предусмотрена должность специалиста по рекламе.</p> <p>Отсутствие мероприятий по планированию рекламного бюджета.</p> <p>Отсутствие рекламной поддержки товарного знака.</p> <p>Не используется сувенирная реклама и реклама для мест продаж.</p> <p>Не исследуется рекламная деятельность конкурентов</p>   | <p>Увеличение расходов на рекламу.</p> <p>Использование печатной рекламы, рекламы в прессе, участие в выставках и ярмарках.</p> <p>Участие в Республиканском конкурсе «Лучший продукт года», по результатам которого ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» получил звание «Победитель конкурса» в номинации «Соки».</p> <p>Возможность использования логотипа конкурса «Лучший продукт года» в рекламных материалах комбината.</p> <p>Использование товарного знака «Бабушкин продукт», который обеспечивает визуальное единство продукции фирмы</p> |

Маркетинговой службой должно быть налажено постоянное наблюдение (мониторинг) за состоянием внешней среды организации в целях своевременной адаптации предприятия к ее изменениям. Основное внимание при этом должно быть уделено мониторингу законодательной среды, конкурентов, клиентов и поставщиков.

На основе рекомендаций руководство принимает стратегические решения о разделении клиентурного рынка на отдельные сегменты. Дальнейший SWOT-анализ организации относительно конкретных конкурентов на каждом покупательском сегменте по каждому товару, рекомендации по позиционированию продукта фирмы относительно конкурентов и разработки комплекса маркетинг-менеджмента (продукт, цена, распределение, продвижение) позволяют разработать план маркетинга в бизнес-плане по данному товару.

В настоящее время организационная структура маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» представлена отделом маркетинга, в состав которого входят материально-техническое снабжение и реализация. Это вызвано соединением в одном подразделении как снабженческих, так и чисто маркетинговых функций, поэтому в структуре маркетинга насчитывается в общей сложности 57 функций (приложение В).

Структура отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» была сформирована следующим образом:

- помощник генерального директора по коммерческим вопросам – (начальник отдела);
- бюро материально-технического снабжения – 3 человека (начальник + 2 товароведа);
- бюро реализации – 3 человека (начальник + 2 товароведа);
- склады МТС, сырья, стеклотары и фруктовое холодильное оборудование;
- склады готовой продукции.

Существующая организационная структура насчитывает 7 человек – начальник отдела, 2 начальника бюро, 4 товароведа, то есть по своей сути не является ориентированной на маркетинг, так как даже в названии должностей работников термин «маркетинг» не встречается. Соотношение функций не пропорционально количеству занятых сотрудников в соответствующих бюро: 44 в бюро реализации против 15 в бюро материально-технического снабжения при равном количестве работников (нагрузка 14,6:5).

Проведенный анализ показал актуальность реорганизации отдела маркетинга в целях выравнивания нагрузки на одного работника, а также реализации в полном объеме коммуникативной функции (в основном рекламная деятельность) и функции работы с клиентами (формирование базы клиентов, прослеживание дебиторской задолженности, своеобразных «кредитно-маркетинговых» историй клиентов). Это вызывает необходимость введения должностей маркетолога отдела реализации и специалиста по маркетингу бюро реализации. В результате данных нововведений соотношение по функциям выровнялось – 8,8:5, что, по нашему мнению, должно привести к улучшению качества организации маркетинга на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» [96].

В соответствии с предложенными принципами формирования маркетинговых подразделений в перспективе структура отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», по нашему мнению, должна выглядеть следующим образом:

- помощник генерального директора по коммерческим вопросам – (начальник отдела);
- бюро материально-технического снабжения – 3 человека (начальник + 2 товароведа);

- бюро реализации – 4 человека (начальник + 2 товароведа + маркетолог);
- склады МТС, сырья, стеклотары и фруктохолодильник;
- склады готовой продукции.

Ориентация промышленных предприятий консервной отрасли на концепцию маркетинга позволит внести значительные изменения в организацию служб маркетинга и сбыта; позволит расширить круг функциональных обязанностей их сотрудников, ставить новые задачи по формированию портфеля заказов; способствует совершенствованию договорной работы, экономическому обоснованию сбытовых операций, информационному обеспечению сбытовой деятельности. Кроме того, служба маркетинга должна играть основную роль в успешной инновационной политике ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза».

Создание разветвленной системы маркетинга на предприятии, ориентированной на инновации, в свою очередь, позволит:

- обеспечить привлечение клиентов к новой продукции предприятия;
- определить тенденции рынка для новой продукции и прогнозирование спроса и цен на нее;
- обеспечить активное воздействие предприятия на клиентов, конкурентов и ситуацию на новых рынках;
- разработать и реализовать стратегию маркетинга, адекватную рыночной ситуации.

#### **4.2 Совершенствование методического обеспечения отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Деятельность отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» регламентируется рядом нормативно-распорядительных документов (положение об отделе маркетинга и его структурных подразделениях, должностные инструкции специалистов), представленных в приложениях В, Г, Д, Е, Ж, И.

Проведенные исследования позволили выявить ряд приоритетных направлений, требующих первоочередного внимания в сфере методического обеспечения деятельности сотрудников отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза».

Авторами разработан ряд документов для сотрудников бюро материально-технического снабжения и бюро реализации ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», имеющих методический характер и отражающих основные направления маркетинговой деятельности.

Характеристика предлагаемого методического обеспечения для отдела маркетинга представлена в таблице 4.3.

**Таблица 4.3. – Характеристика представленных методических  
средств в виде отдела маркетинга ЧУП «Пищевой  
комбинат Белкоопсоюза»**

| <b>Наименование выполненной работы</b>  | <b>Структурное подразделение предприятия, для которого предназначена информация</b> | <b>Область применения (использования)</b>   |
|---|---|---|
| Методический инструментарий для проведения маркетингового аудита  | Отдел маркетинга  | Оценка результатов маркетинговой деятельности   |
| Методические рекомендации для проведения SWOT-анализа   | Отдел маркетинга  | Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия                                       |
| Методические рекомендации по информационному обеспечению маркетинговой деятельности промышленного предприятия | Бюро реализации   | Информационное обеспечение управленческих решений   |
| Методические рекомендации по стратегическому планированию товарного ассортимента                              | Бюро реализации   | Разработка товарной политики  |
| Методические рекомендации по планированию рекламной деятельности промышленного предприятия                    | Бюро реализации   | Разработка коммуникационной политики  |
| Программа лояльности потребителей предприятия   | Бюро реализации.<br>Бюро материально-технического снабжения                         | Исследование рынка  |
| Методические рекомендации по диагностике маркетингово-сбытовой деятельности                                   | Бюро реализации   | Оценка эффективности маркетингово-сбытовой деятельности<br>Клиентская аналитика               |
| Методические рекомендации по оперативному учету и управлению дебиторской задолженностью предприятия           | Бюро реализации   | Оценка целесообразности предоставления коммерческого кредита, формирование кредитной политики |
| Методические рекомендации по планированию маркетинговой деятельности промышленного предприятия                | Бюро реализации<br>Начальник отдела маркетинга                                      | Разработка стратегии и тактики маркетинговой деятельности предприятия                         |
| Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности службы маркетинга промышленного предприятия    | Бюро реализации   | Оценка эффективности маркетинговой деятельности   |

Далее рассматриваются особенности использования данных рекомендаций в деятельности маркетинговых подразделений ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза».

#### *1. Маркетинговый аудит.*

Для осуществления критической оценки маркетинговой деятельности предприятия целесообразно проводить маркетинговый аудит. Представленный в приложении А инструментарий для проведения маркетингового аудита включает ряд анкет, которые могут быть использованы для оценки:



- отношению предприятия к использованию сети «Интернет» и интернет-услуг для реализации маркетинговых задач (анкета А.1, приложение А);
- готовности предприятия к стратегическому планированию (анкета А.2, приложение А);
- барьеров стратегического планирования (анкета А.3, приложение А);
- критериев соответствия организационной структуры предприятия концепции маркетинга (анкета А.4, приложение А);
- факторов мотивации сотрудников предприятия (анкета А.5, А.6, приложение А);
- факторов отношения к труду (анкета А.5, А.6, приложение А).

## 2. SWOT-анализ.

Для оценки конкурентных преимуществ и разработки планов маркетинга предприятия целесообразно использовать SWOT-анализ, который основывается на изучении основных факторов маркетинговой среды, влияющих на возможности получения прибыли. В приложении Б представлены методические рекомендации по проведению SWOT-анализа.

## 3 Информационное обеспечение маркетинговой деятельности.

Обеспечение руководства ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» необходимой информацией в целях разработки стратегии и тактики развития и рыночного поведения предприятия должно быть возложено на отдел маркетинга. Специалисты отдела маркетинга обязаны при необходимости уточнять и дополнять указанную информацию, а также выполнять все необходимые работы по анализу и оценке различного рода текущих и рыночных ситуаций. Аналитическая функция маркетинга позволит рационально координировать информационную и аналитическую работу всего предприятия идеологически (оценивая степень соответствия предложений предприятия запросам рынка), организационно (в рамках маркетингового подразделения как единого информационного центра предприятия) и методологически (с учетом общей информационной направленности работы маркетологов).

В функции маркетолога не входит принятие решений – это прерогатива высшего руководства. В обязанности маркетологов должно входить предоставление соответствующих альтернатив в виде рекомендаций о возможных направлениях и вариантах действий. В большинстве случаев они носят прогнозный, проектный характер с указанием преимуществ того или иного решения.

Создание и поддержание маркетинговой информационной системы на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» – важная задача информационно-аналитического обеспечения в целом. Организация и совершенствование маркетинга на предприятии должны начинаться с решения именно этой задачи.

Маркетинговая информационная система (МИС) – формализованная система, объединяющая информационные ресурсы, методы и технологии, направленная на организацию получения, обработки и распространения информации для лиц, ответственных за принятие решений в сфере маркетинга.

В методических рекомендациях по информационному обеспечению маркетинговой деятельности промышленного предприятия (приложение К) представлены:

– характеристика основных этапов вторичных данных и методов получения первичной информации, рекомендуемых для использования сотрудниками отдела маркетинга в целях маркетинговой поддержки управленческих решений;

– номенклатура базы данных маркетинговой информационной системы ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»;

– формы аналитических отчетов, годового графика сдачи отчетов;

– требования к специалистам по сбору маркетинговой информации.

### *3. Стратегическое планирование товарного ассортимента.*

Профессиональное управление ассортиментом обеспечивает согласованность классификации товаров со стратегией и целями организации.

Представленные методические указания по стратегическому планированию товарного ассортимента (приложение М) отражают последовательность действий маркетолога бюро реализации в соответствии с предложенными этапами:

1) разделение товарного ассортимента предприятия на группы «А», «В» и «С» в зависимости от вклада в общий объем реализации (ABC-анализ);

2) анализ рациональности и эффективности ассортиментной политики предприятия путем деления всех товаров на три группы в зависимости от уровня рентабельности реализации (XYZ-анализ).

3) построение матрицы, отражающей совместное положение товаров в системе координат «доля в обороте – рентабельность реализации» (совместный ABC-XYZ-анализ).

4) разработка комплекса решений по оптимизации ассортимента и стратегий формирования ассортимента в соответствии с результатами анализа.

Применение предлагаемой методики обеспечивает расширение стратегического видения приоритетных направлений для руководства и формирование практических навыков анализа и планирования для сотрудников отдела маркетинга, которые помогут в дальнейшем перейти к полноценному стратегическому планированию.

### *5. Планирование рекламной деятельности.*

Особенности продовольственного рынка накладывают отпечаток на маркетинговую деятельность предприятий пищевой отрасли. Своеобразие продуктов питания по сравнению с другими рыночными товарами обусловлено следующими причинами:

– продукты питания удовлетворяют основные потребности;

– большинство продовольственных товаров относятся к числу скоропортящихся;

– продукты питания имеют ограниченные объемы потребления и сроки годности;

– ассортимент продуктов питания характеризуется сравнительно большой глубиной и широтой, что обеспечивает потребителю достаточный выбор;

– производство и потребление пищевых продуктов в значительной степени обусловлено социальными привычками, традициями и культурой.

Рынок продуктов питания в Республике Беларусь является динамично развивающимся и конкурентным. Поэтому предприятия пищевой отрасли в настоящее время сталкиваются с проблемами поиска новых клиентов, высоким уровнем конкуренции, неконкурентоспособными ценами на пищевую продукцию, необходимостью повышения качества выпускаемой продукции, высокими складскими запасами готовой продукции, отсутствием информации о предпочтениях потребителей.

На продовольственном рынке активно происходит формирование «сильных» брэндов, выводятся новые марки, меняются отношения с розничными торговцами, усиливается присутствие иностранных производителей. Предприятия, функционирующие в рамках системы производства и реализации продуктов питания вынуждены постоянно доказывать свою эффективность в сравнении с конкурентами.

Так как потребитель испытывает давление со стороны массовых рекламных кампаний, то чаще всего, приходя за покупкой, он отдает предпочтение не только качеству товара, красивой упаковке и приемлемой цене, но и знакомому названию. И здесь на первое место среди других элементов комплекса маркетинга и выходит коммуникационная политика предприятия, от эффективного планирования, организации и осуществления которой и зависит успех деятельности предприятия на рынке. Для большинства предприятий сейчас уже совершенно очевидно, что даже качества предлагаемой продукции уже недостаточно для ее успешной реализации. В настоящее время для ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» возникла насущная необходимость искать новые подходы к потребителю, использовать современные методики продвижения на рынок [19].

Игнорирование необходимости продвижения продукции (брэнда) на рынке ведет к :

- исчерпанию потенциала роста коммуникационных показателей торговой марки на целевую аудиторию;
- отсутствию четкого и/или размытию имеющегося позиционирования торговой марки в сознании потребителей;
- стагнации и отсутствию развития брэнда и его привлекательности для потребителей.

Особенности коммуникационной политики на рынке продуктов питания обусловлены:

- приоритетностью рекламы по сравнению с другими элементами системы маркетинговых коммуникаций;
- разнообразием средств распространения рекламы;
- целесообразностью использования брэнда, формированием его репутации и обеспечением долгосрочного развития.

Реклама как деятельность требует соответствующей организации, планирования, регулирования и координации работ, а также контроля над результатами. Подготовка и проведение рекламных мероприятий во многом аналогичны другим видам управленческой деятельности. Вместе с тем такие содержательные характеристики рекламы, как высокая степень неопреде-

ленности, отсутствие универсального аппарата для измерения и оценки результатов, необходимость постоянной обратной связи с потребителями продукции и ряд других, определяют специфику управления этим видом деятельности.

Разработка комплекса мероприятий в сфере рекламной деятельности, обеспечивающих необходимую доходность и прибыльность деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», в результате повышения осведомленности о выпускаемой продукции, известности бренда входит в задачи отдела маркетинга данного предприятия.

В Методических рекомендациях по планированию рекламной деятельности для промышленного предприятия, представленные в приложении Р содержатся:

- характеристика основных этапов планирования рекламной деятельности: определение целей и задач рекламной кампании, разработка рекламной стратегии, планирование рекламного бюджета и оценка эффективности рекламной кампании;

- методика разработки брифа при размещении заказа на рекламные услуги в рекламном агентстве;

- форма плана рекламных мероприятий;

- форма корректировки плана проведения мероприятий по рекламе.

#### *6. Программа обеспечения лояльности потребителей предприятия.*

В современных условиях развития рынка промышленных предприятий программы потребительской лояльности ставят на первые места, превращая их в залог стабильного роста объемов продаж, оптимизации расходов на продвижение выпускаемой продукции, удержание конкурентных преимуществ предприятия.

Лояльность потребителей – это показатель того, насколько положительным является отношение потребителей ко всему, что связано с деятельностью предприятия, услугами, сервисом и его имиджем.

Программа лояльности представляет собой комплекс мер, направленных на поощрение потребителей в целях привлечения новых потребителей и установления долгосрочных отношений с лояльно настроенными клиентами.

Программа лояльности предназначена для:

- изучения покупательского спроса и предпочтений в целях оптимизации производственной программы и выпуска более конкурентоспособной продукции, в том числе с использованием новых технологий;

- изучения покупательской лояльности к выпускаемой предприятием продукции и предоставляемым им услугам.

Программа обеспечения лояльности потребителей предприятия представлена в приложении Л.

#### *7. Диагностика маркетингово-бытовой деятельности.*

Рыночная ситуация на рынке продовольственных товаров Республики Беларусь характеризуется более напряженным экономическим климатом, усилением конкурентной борьбы за крупных клиентов, развитием Internet-технологий, необходимостью сокращения расходов и другими факторами.

Влияние всех этих тенденций сказалось на конкурентной среде ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» следующим образом:

- обострением борьбы за выгодных клиентов;
- формированием более требовательных потребителей, обладающих более широким выбором;
- появлением новых каналов привлечения и обслуживания клиентов.

В ходе исследования определены основные проблемы в области формирования, ведения и анализа клиентской базы ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»:

- недостаточно четко выделены целевые сегменты, привлекаются практически все желающие клиенты;
  - у многих клиентов объем покупаемой партии незначителен и издержки на обслуживание данного клиента не окупаются;
  - данные о клиентах учитываются по стандартам, которые не в полной мере предоставляют информацию для выделения стратегических клиентов.
- анализ данных клиента проводится не системно, имеется информация не всегда используется при принятии управленческих решений**

Поэтому осуществление стратегической цели построения и управления долгосрочными взаимоотношениями с клиентами требует решения следующих маркетинговых задач:

- получение исчерпывающей информации об истории взаимоотношений с текущими и потенциальными клиентами, более точное понимание потребностей клиентов, получение и использование информации требуемого уровня аналитики для выбора правильной стратегии обслуживания;
- обеспечение индивидуального подхода к каждому клиенту;
- создание устойчивого конкурентного преимущества за счет повышения качества обслуживания клиентов и увеличения длительности срока лояльности клиентов;
- необходимость оптимизации информационных потоков, консолидации и анализа оперативной информации, сбора всех сведений о взаимоотношениях с клиентами в единую базу;
- повышение точности прогнозов продаж и планирования доходов предприятия;
- оптимизация затрат на привлечение и удержание клиентов;
- эффективное управление всем циклом продаж: от первого контакта до завершения сделки или регистрации упущенной возможности;
- повышение эффективности работы сбытового подразделения и результативности контактов за счет мотивации персонала.

Разработка действенных практических мер по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности предприятия предполагает проведение диагностики в целях выявления понимания целей и задач, стоящих в сфере маркетинга и сбыта перед руководителями и сотрудниками разных структурных подразделений и оценки ими своей роли, места и степени ответственности в процессе достижения этих целей.

Диагностика проводится сотрудниками отдела маркетинга после определения рыночной стратегии на этапе разработки мероприятий по повышению эффективности реализации разработанной стратегии.

Методические рекомендации по диагностике маркетингово-сбытовой деятельности предприятия, представленные в приложении Н, разработаны в целях реализации системного подхода к совершенствованию организации управления сбытом, обеспечения стратегического партнерства с клиентами.

Аналитическая работа по оценке существующего положения дел в организации и эффективности маркетингово-сбытовой деятельности предприятия является важным этапом формирования комплекса мер по оптимизации сбыта. В данных методических рекомендациях представлен алгоритм действий, позволяющих разработать конкретные практические меры, обеспечивающие:

- повышение степени взаимодействия структурных подразделений в процессе подготовки принятия решений;
- совершенствование программного обеспечения деятельности маркетингово-сбытовых подразделений;
- выбор критериев эффективности выполненных работ службами маркетинга и сбыта;
- внедрение современных технологий работы с клиентами;
- определение порядка проведения аудита организации, взаимоотношений с потребителями на предприятии, аудита каналов сбыта.

*8. Оперативный учет и управление дебиторской задолженностью предприятия.*

Результаты анализа действующей системы управления дебиторской задолженностью ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» показали необходимость разработки и внедрения мероприятий, обеспечивающих оптимизацию сбытовой деятельности в целях повышения эффективности использования оборотного капитала, авансированного в дебиторскую задолженность.

На основе анализа и обобщения теоретических подходов и практического опыта в области управления оборотными средствами предприятия, и в частности дебиторской задолженностью, разработаны методические рекомендации по формированию системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью предприятия (далее по тексту – СУДЗ), представленные в приложении П.

Основной функцией СУДЗ является оперативный учет, контроль над состоянием дебиторской задолженности, сбор и подготовка информации для принятия решений в области сбытовой деятельности организации.

Основными пользователями СУДЗ являются:

- 1) специалисты и руководитель отдела маркетинга и сбыта (контроль и востребование дебиторской задолженности, а также работа по ее взысканию);
- 2) специалисты юридической службы (взыскание проблемных долгов с контрагентов);
- 3) руководители организации (анализ причин невозврата долгов, принятие управленческих решений, разработка стандартов сбытовой деятельности, организация договорно-претензионной работы);

4) бухгалтерская служба (контроль над сроками оплаты дебиторской задолженности, ее востребование и бухгалтерский учет).

Механизм функционирования СУДЗ представляет собой совокупность взаимосвязанных операций и процедур по оперативному учету и управлению дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков.

Функционирование данной системы даст возможность готовить отчеты об отгруженной продукции, договорных и фактических сроках ее оплаты и на основании данной информации принимать решения в области сбытовой политики и управления финансами предприятия.

#### 9. Планирование маркетинговой деятельности.

На современном этапе развития маркетинговой деятельности в системе потребительской кооперации необходимо совершенствование методологии выполнения отдельных маркетинговых функций. Профессиональное использование на практике предлагаемых методических рекомендаций планирования маркетинга позволит решить ряд проблем промышленных предприятий консервной отрасли потребительской кооперации, связанных с выбором оптимального варианта взаимодействия с рынком с учетом маркетинговых возможностей и ресурсов.

Необходимость планирования маркетинга подтверждается результатами анализа проблем, которые возникают на предприятии при отсутствии плана маркетинга, а также тех результатов, которые предприятие получает после его разработки (таблица 4.4).

**Таблица 4.4 – Анализ проблем, вызванных отсутствием маркетинга и результатов его разработки**

| <b>Проблемы, вызванные отсутствием плана маркетинга</b>   | <b>Результаты разработки плана маркетинга</b>  |
|---|--|
| У предприятия есть несколько вариантов развития, но не решено, в какой из них лучше вкладывать деньги | Определен перечень привлекательных направлений развития, непривлекательные направления исключены                         |
| Неизвестно, на каких покупателей нужно ориентироваться в первую очередь                               | Определена группа целевых потребителей и получено их описание  |
| Неизвестно, какие виды продукции надо развивать, какие совершенствовать, какие снимать с производства | Определены сильные и слабые стороны предприятия, в результате определены проблемы, которые нужно решать в первую очередь |
| Четкие перспективы развития предприятия отсутствуют   | Установлен четкий план действий, который должен привести к намеченным целям  |

План маркетинга – документ, который является важнейшей составной частью годового плана развития предприятия (наряду с финансовым, производственным и другими планами) и в котором отражены рыночные цели предприятия и предлагаются методы их достижения.

В годовом плане предприятия соответственно устанавливаются общие цели предприятия (входят рыночные, финансовые, производственные, инновационные и цели в области управления персоналом) и определяются пути и способы их достижения.

Так как в условиях жесткой конкуренции на рынке плодоовощной консервной продукции маркетинг является основной функцией предприятия, то и план маркетинга доминирует над другими планами и разрабатывается в первую очередь по следующим причинам:

1. Решения в области маркетинга являются приоритетными, так как определяют, что именно предприятие будет производить, по какой цене и где продавать, как рекламировать.

2. Содержание маркетингового плана оказывает непосредственное влияние на показатели других планов (вопросы ценообразования, определяемые в маркетинговом плане, влияют на финансовые показатели, решение о разработке и выпуске новой продукции оказывает влияние на производственный план).

Работа над документом плана маркетинга состоит из трех основных этапов:

1. Составление документа в соответствии с предложенной структурой.
2. Доведение содержания плана маркетинга до сотрудников предприятия (в необходимом для каждого из сотрудников объеме).
3. Реализация плана маркетинга и контроль над его выполнением.

Нередко при обсуждении вопросов планирования маркетинга сотрудники ссылаются на отсутствие времени на его разработку, отсутствие адаптированного к условиям работы предприятия системы потребительской кооперации методического обеспечения. Тем не менее, как показала практика, план маркетинга помогает повысить эффективность работы предприятия за счет четкого определения целей и методов их достижения, устранения неясностей и лишних действий, не приводящих к запланированным результатам.

Следует учесть, что каждому сотруднику из плана маркетинга нужно знать только то, что непосредственно относится к его деятельности, а также в общих чертах представлять общую схему работы. Полный план маркетинга является секретным документом, так как содержит ценнейшие для конкурентов сведения о стратегии развития предприятия.

Для каждого сотрудника лучше подготовить свой специальный экземпляр плана, в котором будут содержаться только те сведения, которые необходимы лично ему.

Таким образом, план маркетинга:

- систематизирует и обобщает идеи сотрудников предприятия и идеи, которые в процессе составления не ходили исключительно у руководства;
- позволяет четко установить цели и контролировать их достижение;
- является документом, благодаря которому организуется работа всего предприятия;
- позволяет избежать лишних действий, не приводящих к намеченным целям;
- позволяет четко распределять время и другие ресурсы;
- мобилизует сотрудников предприятия на его успешную реализацию.

Анализ современных направлений планирования маркетинга позволил определить методологические подходы к разработке плана маркетинга.



Уровень детализации определен с учетом специфики деятельности промышленных предприятий консервной отрасли потребительской кооперации.

Рекомендуемая схема годового плана маркетинга включает следующие разделы:

1. Резюме.
2. Анализ рыночной ситуации.
3. Цели и стратегии маркетинга.
4. Маркетинговая политика.
5. Программа маркетинговых исследований.
6. Перечень маркетинговых мероприятий.
7. Бюджет реализации плана маркетинга.
8. Контроль над исполнением плана маркетинга.

Детальные рекомендации по содержанию разделов плана, разработанные с учетом современного уровня организации маркетинговой деятельности промышленных предприятий консервной отрасли потребительской кооперации представлены в приложении С.

#### *10. Эффективность деятельности отдела маркетинга.*

Эффективность деятельности промышленных предприятий в значительной степени определяется функционированием маркетинговой системы. Работники этой системы непосредственно не создают продукции, но, осуществляя определенную организационную и коммерческую деятельность по производству товара, сохранению его качества, обеспечению товарной инфраструктуры, являются составной частью производственного персонала.

Система маркетинга чувствительна к спросу потребителей. Она не только информирует о состоянии спроса на товар, но и активно реагирует на него, гарантируя сервисными услугами, система своевременно реагирует и адекватно перестраивается. Этого достигают не только актив маркетинговой деятельности конкурентов, но и сотрудничество с ними, но и воспитание высококультурного, гармоничного, высококачественного потребителя. Успех в этой области достигается благодаря высокому профессионализму маркетологов, которые хорошо знают потребности, умеют четко проанализировать динамику спроса и его наборы, знают возможности производства, умеют обеспечить динамичность, гибкость и эластичность системы. Все эти аспекты организации маркетинга оцениваются количественно-качественными и качественными показателями.

Эффективность организационных форм, режимов, регламентов, нормативов определяется возможностью обеспечить экономичное, оптимальное, надежное и оперативное реагирование на изменение спроса потребителей и конъюнктуры рынка. По каждому конкретному аспекту деятельности предприятия определяют уровень и качество их использования, эффективность применения, целесообразность реализации в перспективе, инновационные преобразования. При этом учитывают опыт конкурентов и партнеров на данном и других сегментах рынка, поскольку эта сторона дела нуждается в постоянной рационализации.

Организационно-функциональный уровень маркетингового цикла оценивается сравнением фактического и рационального подходов в организации деятельности отдела маркетинга, степенью стандартизации и регламентации маркетинговой работы всех сотрудников.

Определение эффективности функционирования системы складывается из оценок следующих аспектов маркетинговой деятельности предприятия:

- решение маркетинговых проблем данного предприятия на рынке;
- реализация технологии маркетинга;
- выполнение функций маркетинга;
- функционирование организационного механизма системы.

Все перечисленные аспекты на практике находят свое воплощение в маркетинговых решениях. Именно качество и эффективность маркетинговых решений определяют то, как выполняются функции маркетинга или, другими словами, эффективность функционирования системы в целом.

В Методических рекомендациях по оценке эффективности маркетинговой деятельности (приложение Т) отражены:

- требования к системе показателей оценки эффективности деятельности отдела маркетинга;
- процесс построения системы показателей и алгоритм оценки;
- система показателей эффекта и затрат маркетинговой деятельности;
- пример расчета показателей эффективности тактической составляющей маркетинговой деятельности

Уровень организации системы определяется также обеспеченностью работников необходимыми организационными «инструментами»: типовыми, алгоэвристическими и эвристическими технологиями маркетинга, блок-схемами алгоритмов исследования рынка, определения спроса потребителей, выбора маркетинговой стратегии конкуренции; сетевыми моделями, матрицами, графиками; технограммами и процедурограммами; должностными функциональными моделями; маркетинговыми функциональными сетевыми матрицами; методическими указаниями, положениями; блок-схемами алгоритма определения причин неудач в бизнесе и многим другим. Названные «инструменты» позволяют осуществлять маркетинговую деятельность оперативно и на высоком профессиональном уровне.

Представленный вариант методического обеспечения деятельности сотрудников отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» может быть откорректирован с учетом изменения условий функционирования данного подразделения.

#### **4.3 Совершенствование снабженческо-сбытовой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» на принципах маркетинга**

Отдел маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» выполняет преимущественно функции снабжения и сбыта, что обуславливает необходимость определения приоритетных направлений использования маркетинговых подходов применительно к снабженческой и сбытовой деятельности. В настоящее время на предприятии следует использовать возможности маркетинга для эффективной организации всех закупочных и сбытовых мероприятий. Эффективная снабженческо-сбытовая политика предприятия должна проводиться на основе маркетинга.

Эффективная система управления закупочной деятельностью ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» может быть сформирована при условии решения следующих задач:

- оптимизация выбора поставщиков сырья, материалов, оборудования, в том числе для упаковки продукции;
- налаживание партнерских отношений с поставщиками на долгосрочной взаимовыгодной основе.
- оптимизация условий (качество и объем товара, цена, логистика, организация) для принятия решений по организации закупок;
- поиск и освоение новых источников снабжения;
- успешное обновление (при необходимости) ассортимента закупок и расширение их объема;
- нахождение выгодных товаров – заменителей и обеспечение возможностей их закупок;
- обеспечение технологической помощи поставщикам.

Решение маркетинговых задач базируется на соблюдении следующих основных принципов маркетинга, отражающих специфику закупочной деятельности:

- ориентация на поставщиков. Целенаправленное поддержание отношений с поставщиками позволяет обеспечивать своевременную информированность об их возможностях и ноу-хау;
- поиск и осуществление решений совместно с материально-техническими, производственными и сбытовыми подразделениями (своими и поставщика);
- «долговременный горизонт видения», который находит свое отражение в прогнозных оценках снабженческой деятельности предприятия;
- комплексный подход при формировании материальных ресурсов для предприятия;
- адаптация к рынку поставщиков;
- предприимчивость, инициатива руководителей и сотрудников службы материально-технического снабжения [15].

Рынки закупок отличаются диапазоном цен, факторами, формирующими конъюнктуру, уровнем монополизации производства, степенью вмешательства государства в рыночные процессы.

Каждый поставщик озабочен проблемой сбыта своей продукции и прилагает максимум усилий, чтобы найти своего покупателя и убедить его заключить контракт на поставку.

Оптимизация выбора поставщика при организации закупок требует применения активных поисковых действий, включающих:

- изучение рынка продукции производственного назначения;
- установление всех возможных поставщиков;
- оценку их возможностей по поставкам;
- изучение конкуренции среди предприятий-закупщиков.

Хозяйственная практика требует изучения рынка поставщиков в целях приобретения сырья, материалов, изделий при оптимальном соотношении

цены и качества. Информация бюро материально-технического снабжения позволяет заранее подготовиться к смене поставщиков морально устаревающей продукции на других, осваивающих выпуск более современной продукции, что особенно важно в отношении упаковки консервной продукции.

Изучение сотрудниками бюро материально-технического снабжения ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» рынков сырья, материалов и оборудования предполагает проведение маркетинговых исследований, а именно:

- сбор информации о предприятиях-поставщиках;
- изучение товарной номенклатуры предприятий-поставщиков;
- изучение принципов расположения предприятий-поставщиков и складов;
- оценка равномерности поставки продукции предприятиями-поставщиками;
- анализ качества поставляемой продукции;
- анализ транспортных расходов;
- оценка конкурентоспособности предприятий-поставщиков;
- изучение каналов поставки продукции;
- изучение ценообразующих факторов, влияющих на рынок закупок;
- разработка предложений по обновлению ассортимента, совершенствованию выпускаемой продукции поставщиками с учетом требований предприятия [17].

Изучение рынка сырья и материалов предполагает использование прямых и косвенных методов. Получение информации напрямую является первичным исследованием рынка. Его источниками должны быть следующие действия сотрудников бюро материально-технического снабжения ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»:

- контакты с поставщиками;
- контакты с посредниками;
- посещение ярмарок и выставок, получение информации о технических разработках, ценах, качестве товаров;
- поездки на предприятия-поставщики и их осмотр, что позволяет сделать заключение о способности предприятия выполнять заказы, о его технических возможностях по предоставлению услуг.

Косвенное изучение рынка сырья, материалов и оборудования предполагает использование следующих источников информации:

- обзоры состояния конъюнктуры рынка, биржевые бюллетени, содержащие сведения об изменении цен;
- отраслевые журналы, газеты, радио, телевидение;
- фирменные журналы, выпускаемые торгово-промышленными палатами, а также поставщиками, в которых имеется информация о новых разработках и технологиях;

- предложения о продажах, содержащиеся в специальных журналах, каталогах, брошюрах, проспектах;
- отраслевые адресные книги, технические справочники;
- интернет.

Изучение вышеназванных источников информации о рынке сырья, материалов и оборудования позволяет сформировать базу данных о возможных поставщиках и применяемых ими технологиях; определить степень конкуренции между покупателями; определить наиболее выгодные решения по ценам, способам приобретения, транспортировки, вариантам замены материалов.

Результаты проведенных исследований позволяют, в свою очередь, осуществлять планирование и прогнозирование материальных ресурсов для предприятия, что предполагает:

- прогнозирование и определение потребности предприятия в материальных ресурсах, определение источников покрытия этой потребности;
- нормирование и планирование производственных запасов материальных ресурсов;
- разработка и представление заказов на материальные ресурсы;
- оперативное планирование снабжения;
- установление хозяйственных связей с поставщиками.

В связи с этим приоритетными задачами в деятельности бюро материально-технического снабжения ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» являются:

- организация работы по комплексному изучению рынка;
- обеспечение руководства предприятия маркетинговой информацией о рынке маркетинговых ресурсов;
- разработка и осуществление мероприятий по совершенствованию закупочной политики предприятия;
- организация участия в выставках, ярмарках, выставках-продажах;
- анализ эффективности форм и методов закупок для каждого вида материальных ресурсов и обоснование предъявляемых требований к их качеству;
- обеспечение эффективного взаимодействия с производителями и торговыми посредниками в целях наиболее быстрой поставки материалов и сырья;
- разработка предложений по формированию производственной программы по номенклатуре и объему с учетом результатов изучения конъюнктуры и спроса на конкретные виды материалов и сырья.

Использование маркетинга в снабженческой деятельности предприятия будет способствовать повышению эффективности закупок, а следовательно, и успешному функционированию предприятия в целом.

Важная роль в успешном функционировании предприятия на рынке принадлежит бюро сбыта, которое обеспечивает взаимосвязь предприятия с его потребителями. Работники сбыта находят новых клиентов, доводят до их сведения информацию о предлагаемых товарах и услугах, осуществляют

продажу. В то же время они представляют интересы потребителей на предприятии, изучают потребности, вкусы и предпочтения клиентов и совместно с другими специалистами работают над повышением потребительской стоимости выпускаемой продукции.

Наиболее значимыми направлениями использования маркетинговых подходов к организации сбыта продукции ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» являются:

- разработка сбытовой политики
- определение стратегии сбыта по каждому виду продукции;
- клиентинг;
- мерчандайзинг;
- стимулирование сбыта.

При разработке сбытовой политики руководству службы маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» следует определить общие принципы формирования и работы сбытовой системы предприятия. Это позволит выбрать оптимальные формы и методы сбыта на определенных рынках, обеспечить эффективную схему реализации продукции по новым каналам сбыта продукции, которую предполагается выпускать с учетом заданий по реконструкции производства, улучшить качество сотрудничества с имеющейся клиентурой.

В качестве приоритетных каналов сбыта следует рассматривать сотрудничество с крупными оптовыми торговыми организациями, которые имеют возможность полного охвата рынка в связи с наличием складского и транспортного хозяйства и благодаря непосредственной близости к розничным торговым точкам.

Особого внимания заслуживает выбор сбытовых стратегий, которые применительно к конкретным товарам и рынкам являются составной частью общей сбытовой политики предприятия. Сбытовые стратегии определяются руководителями службы маркетинга и сбыта при согласовании с заместителем директора по коммерческим вопросам.

Сбытовые стратегии по каждой товарной группе (позиции) должны соответствовать фазе ее жизненного цикла и целям деятельности и рыночной позиции предприятия. Принятые стратегии необходимо регулярно анализировать с учетом изменений рыночной ситуации на предмет их соответствия условиям деятельности предприятия.

Реализация стратегий сбыта предполагает создание удобств для покупателя при ознакомлении, приобретении, потреблении товара, возможность выбора места и времени его приобретения.

Немаловажное значение принадлежит клиентингу, то есть современной технологии маркетинга, представляющей собой комплекс мероприятий по установлению и поддержанию длительных и конструктивных связей с потенциальными покупателями. Использование клиентинга позволяет:

- определить приоритетные группы клиентов, от которых зависят результаты работы предприятия;
- выявить новые потребности покупателя;

- определить возможности реализации новых товаров;
- разработать наиболее эффективные приемы адресной рекламы для конкретных групп клиентов или отдельных клиентов.

Клиентоориентированность – это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций.

Первоочередными задачами ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» по использованию клиентоориентированного подхода являются:

- выбор оптимального подхода к изучению потенциальных и реальных клиентов;
- сбор информации о целях, стремлениях, интересах, привычках, вкусах, которыми руководствуются клиенты;
- формирование механизма создания и удержания клиента в сфере своего влияния максимально долгое время;
- формирование партнерских отношений между предприятием и клиентом.

В последнее время широко используется в торговой практике мерчандайзинг.

В современных розничных торговых предприятиях успешная продажа зависит от того, насколько правильно включен тот или иной товар в ассортимент розничного предприятия, как он расположен в торговом зале, как спланирован поток покупателей.

Результаты ситуационного анализа свидетельствуют об отсутствии в сбытовой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» приемов мерчандайзинга. Тем не менее, зарубежные и отечественные производители плодоовощных и фруктовых консервов, соков успешно используют мерчандайзинг, представляющий собой комплекс работ, планируемых и производимых непосредственно в розничных торговых организациях, реализующих их продукцию. Мерчандайзинг включает:

- развитие активных форм продажи;
- выкладку и демонстрацию товаров;
- использование упаковки и маркировки товаров с исчерпывающей информацией для покупателя;
- гибкую политику цен;
- внутримагазинную рекламу;
- дополнительные торговые услуги;
- меры по стимулированию спроса.

Особое место в реализации сбытовой политики предприятия должно отводиться стимулированию сбыта.

Деятельность ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» в сфере стимулирования сбыта направлена на привлечение внимания клиентов к продукции, доступность информации о продукции, продажу с применением стимулирования, принятие решений за счет применения ценового и неценового стимулирования.

Основными задачами в области стимулирования сбыта является выбор оптимальных средств стимулирования конечных потребителей продукции комбината, посредников, реализующих готовую продукцию.

При ориентации на покупателей сбыт можно успешно стимулировать с помощью небольших сувениров, содержащих упоминание о предприятии, различного рода скидок, дегустаций, внутримагазинной рекламы, сезонного изменения цен, организации лотерей и конкурсов.

Особое внимание следует уделить стимулированию посредников для того, чтобы повысить заинтересованность в активном сбыте отдельных товаров ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», расширить круг потенциальных покупателей.

Основные методы стимулирования посредников – это скидки, конкурсы, финансирование рекламы, выплата премий наиболее отличившимся в сбыте продукции посредникам. Следует учитывать, что стимулирование сбыта является наиболее эффективным в сочетании с рекламой.

#### **4.4 Внедрение системы стандартизации маркетинговой деятельности предприятия как необходимое условие повышения ее эффективности**

В настоящее время существует необходимость разработки и внедрения стандартизированных программ по организации маркетинговой деятельности на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», основанных на тщательном изучении условий и требований рынка, максимальном приближении производства к этим условиям и воздействию на потребителей с помощью элементов маркетинга.

На некоторых предприятиях Республики Беларусь уже вводятся единые требования к организации маркетинговой деятельности предприятия, которые нашли свое отражение в разработанных международной организацией по стандартизации – International Standard Organization (ISO) стандартах качества ISO 9000.

ISO 9000 – пять всемирных стандартов, то есть требования к управлению качеством. В отличие от стандартов на изделие эти стандарты предназначены для системы контроля качества. Они используются двенадцатью нациями Европейского экономического сообщества (ЕЭС) для того, чтобы утвердить универсальную структуру для обеспечения качества, прежде всего через систему внутренних и внешних ревизий.

Серия ISO 9000 не является программой. Она универсальна и относится ко всем отраслям промышленности как набор требований для систем оценки качества.

Основная цель системы качества состоит в том, чтобы обеспечить условия, при которых все операции и процессы на предприятии планируются и выполняются строго определенным образом, в частности в маркетингово-сбытовой деятельности [13].

Изучение системы организации маркетинговой деятельности на предприятии позволило определить основные подходы к разработке стандарта предприятия, отражающего систему качества по организации маркетинго-



вой деятельности на предприятии для ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» [96].

В данном стандарте, по нашему мнению, должны быть представлены следующие разделы:

- область применения;
- нормативные ссылки;
- определения и сокращения;
- общие положения;
- ответственность;
- описание процесса;
- хранение и архивирование.

Матрица распределения ответственности, прав, задач между сотрудниками отдела маркетинга, представленная в разделе 3.2.1 (с. 95) служит основой для разработки организационно-нормативной документации.

В разделе «Общие положения» отражены основные функции, которые в совокупности представляют комплекс маркетинговой деятельности:

- исследовательская функция,
- управленческая функция,
- коммуникационная функция,
- сбытовая функция,
- стратегическая функция,
- качественная функция.

Каждая из представленных выше функций имеет свою направленность и значимость в процессе организации маркетинговой деятельности.

Особое значение имеет исследовательской функции, от качества воплощения которой на практике зависит принятие важных стратегических направлений деятельности предприятия на рынке.

Маркетинговые исследования занимают особое место в описании процесса исследовательской функции и представлены как систематический сбор и анализ данных о состоянии внешней среды и деятельности предприятия.

Исследование внешней среды предприятия состоит из анализа конкуренции (уровня цен на рынке, ассортимента, качественных показателей); спроса; общих условий сбыта; расширения рыночной доли и других внешних факторов, влияющих на деятельность предприятия извне.

Исследование деятельности предприятия предполагает анализ стратегий, организационной структуры, показателей финансовой, производственной, сбытовой и другой деятельности, издержек, сильных и слабых сторон предприятия, влияющих на его деятельность.

Маркетинговые исследования делятся на текущие и специальные маркетинговые исследования. Поэтому в стандарте системы качества организации маркетинговой деятельности на предприятии следует выделить отдельной строкой текущие и специальные маркетинговые исследования.

Текущие маркетинговые исследования – маркетинговые исследования, проводимые согласно плану.

Специальные маркетинговые исследования – исследования, которые проводятся отделом маркетинга вне планов по требованию руководства, а также по просьбе других отделов согласно служебной записке.

Важным разделом в стандарте призван стать раздел, отражающий специфику и особенности планирования маркетинговых исследований. Ежегодно производственный отдел, служба главного технолога и другие заинтересованные подразделения передают в отдел маркетинга предложения по формированию плана маркетинговых исследований в виде служебных записок в соответствии со схемой управления предприятием.

Служебная записка с предложением о проведении маркетинговых исследований должна быть завизирована начальником отдела. В ней следует указать тему и срок проведения исследования.

**Ежегодно начальник отдела маркетинга должен разрабатывать план маркетинговых исследований на год с 20 декабря предыдущего планируемого года с учетом предложений подразделений и собственного опыта**

В течение планируемого года в план маркетинговых исследований по инициативе начальника отдела маркетинга и на основе служебных записок от заинтересованных отделов могут быть внесены изменения. Изменение плана маркетинговых исследований производится путем составления сотрудником отдела маркетинга корректировки плана маркетинговых исследований. Корректировка плана маркетинговых исследований согласовывается с начальником отдела маркетинга и утверждается заместителем директора, курирующими коммерческую деятельность. Корректировка плана маркетинговых исследований является неотъемлемой частью программы и хранится вместе с программой.

Проведение маркетинговых исследований должен осуществлять отдел маркетинга согласно срокам, установленным планом или руководством, путем сбора и систематизации коммерческо-экономической и другой информации по конъюнктуре имеющихся и потенциальных рынков сбыта продукции предприятия. Вся информация, полученная из различных источников, систематизируется и сохраняется.

Маркетинговые исследования проводит отдел маркетинга согласно целям и срокам, установленным руководством, в следующей последовательности: определение проблемы и формирование целей; выбор источника информации; сбор информации; анализ данных; использование результатов исследования.

Источниками информации при проведении маркетинговых исследований являются: опрос по телефону, статистические и информационные справочники, каталоги, рекламные буклеты, прайс-листы, интернет и т.д.

Результаты маркетинговых исследований оформляются в произвольной форме в отчет, подписываются начальником отдела маркетинга и исполнителем, направляются руководству и подразделением, сделавшим заявку. В отчете должны быть отражены: срок исполнения, тема исследования, критерии оценки по данной теме, выводы и рекомендации по результатам исследования.

Особая роль в стандарте системы качества организации маркетинговой деятельности на предприятии должна быть отведена управленческой функции.

Управленческая функция заключается в воздействии на экономическую, финансовую, производственную, социальную, научно-исследовательскую деятельность предприятия в зависимости от конъюнктуры рынка.

Основные особенности маркетинговой системы управления предприятием:

- ориентация на рынок сбыта;
- изучение и воздействие на потребителей, конкурентов, качественные характеристики товара;
- управление на основе прогнозирования ситуации на рынке, постоянных разработок конкурентоспособных идей;
- непрерывный сбор и анализ информации;
- активное воздействие на рынок сбыта конкретного потребителя;
- ориентация на достижение долгосрочного коммерческого успеха и организацию производства, удовлетворяющего спрос на данный вид продукции;
- использование стандартизованных программ маркетинга;
- завоевание рынков сбыта и привлечение конкурентов в качестве партнеров по маркетингу.

Начальник отдела маркетинга ЧП «Пивной комбинат Белгородского» должен координировать маркетинговые функции (прогнозирование, сбыт, маркетинговые исследования и т.д.) и налаживать взаимоотношения с руководителями финансовых, производственных и других служб предприятия.

Это позволит высшему руководству предприятия обеспечивать достижение компромисса между возможностями сбыта, способностью замещения продукции, расходами на хранение, капиталовложениями, потенциалом роста, расходами на производство, разработку и риском. Для координации работы различных служб предприятия следует стимулировать контакты между отдельными подразделениями и подбирать специалистов, обладающих техническими и маркетинговыми знаниями.

Важное значение в стандарте придается коммуникационной функции.

Коммуникационная функция маркетинга включает в себя: планирование и проведение мероприятий по информированию покупателей, рекламе, стимулированию сбыта и формированию имиджа предприятия; отчетность по проведенным мероприятиям; определение их влияния на сбыт продукции.

Специалист отдела маркетинга, ответственный за рекламно-информационную работу, не позднее 20 декабря текущего года должен разрабатывать план мероприятий на следующий год (по рекламе, посещению выставок, другим мероприятиям, относящимся к коммуникационным функциям). В случае невозможности определения сроков выполнения мероприятия допускается в графе «Срок выполнения» указывать сроки аналогичных мероприятий предшествующего года (например, для выставок).

Внесение изменений в план производится путем корректировки плана разработчиком по решению заместителя директора по коммерческим вопросам.

После проведения каждого рекламного мероприятия специалист по рекламе делает отметку о выполнении в соответствующей графе плана мероприятий по рекламе.

Сбытовая функция имеет также немаловажное значение в организации маркетинговой деятельности предприятия и ориентирована на своевременную, в соответствии с условиями договора, поставку качественной продукции потребителям, оплату за продукцию.

Сбытовая функция предполагает:

- участие отдела маркетинга в согласовании годовых, квартальных и месячных планов производства;
- ежемесячное представление в производственный отдел (в произвольной форме) проекта ассортимента продукции в соответствии с заказами покупателей;
- планирование товародвижения и сбыта.

На основе изучения возможной структуры каналов товародвижения с позиции типа, числа посредников и их функциональных возможностей юристконсульт разрабатывает типовые формы договоров, которые согласовываются и утверждаются в соответствии с стандартами предприятия (СТП).

Анализ и оценка сбытовой деятельности проводится по таким направлениям, как общий анализ реализации (в том числе по видам продукции) и анализ отгруженной продукции в отдельные регионы.

Стратегическая функция маркетинга является одной из определяющих в организации успешной маркетинговой деятельности.

*Стратегия* – это направление развития, которое выбирает руководство предприятия с учетом соотношения между ее внутренними силами и слабостями и внешними возможностями и угрозами, для достижения поставленных целей.

При разработке стратегии следует учитывать направленность на достижение целей всего предприятия (а не отдельных подразделений или исполнителей) и прогнозирование ситуации на относительно длительный период времени.

Начальник отдела маркетинга на основе реализации исследовательской и сбытовой функции маркетинга разрабатывает мероприятия в области качества согласно СТП.

Хранение и архивирование также находит свое отражение в стандартах качества. Хранение документов должно осуществляться в порядке, установленном ГОСТ 7.50. Документы должны храниться в папках и иметь опись дел. Сроки хранения документов определены номенклатурой дел, утвержденной директором предприятия.

Наименования документов, ответственные за хранение, места и сроки хранения приведены в таблице 4.5.

По истечении срока хранения документы подлежат изъятию, архивированию или уничтожению согласно заключению экспертной комиссии и установленным срокам хранения в архиве. Изъятые документы в подразделе-

лениях подлежат уничтожению. Порядок изъятия, архивирования, уничтожения и сроки хранения в архиве определены стандартом.

**Таблица 4.5 – Порядок хранения документов по планированию маркетинговых исследований**

| Наименование документа                         | Ответственный за хранение   | Место хранения   | Срок хранения |
|--|-----------------------------|------------------|---------------|
| Годовой план маркетинговых исследований        | Начальник отдела маркетинга | Отдел маркетинга | Один год      |
| Предложения к плану маркетинговых исследований | Начальник отдела маркетинга | Отдел маркетинга | Один квартал  |

Важным условием успешной организации маркетингово-сбытовой деятельности является осуществление контроль над данной деятельностью и оценкой ее эффективности.

Оценка эффективности маркетинговой работы проводится на начальной стадии маркетинговой программы в целях предварительной оценки возможной эффективности маркетинговых мероприятий, чтобы избежать необоснованного расходования средств, и на стадии завершения реализации маркетинговой программы в целях оценки реального итога проделанной работы.

Текущий контроль над осуществлением запланированных маркетинговых мер во всем их многообразии и комплексности дает возможность по ходу их реализации вносить определенные, обоснованные поправки и коррективы в маркетинговую деятельность для достижения поставленных целей, что, в свою очередь, обеспечит повышение результативности проводимых мероприятий в области сбыта и производства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возрастающая динамичность рыночной среды все настоятельнее требует наличия у организации любой формы собственности эффективного инструментария, с помощью которого можно с определенной периодичностью критически оценивать как степень эффективности отдельных элементов комплекса маркетинга, так и возможности по совершенствованию всей маркетинговой деятельности организации.

В связи с этим назрела объективная необходимость расставить акценты в актуализации развития маркетинговой деятельности промышленных предприятий системы потребительской кооперации с учетом особенностей и специфики их функционирования на современном этапе. Особую значимость приобретают поиск и внедрение современных маркетинговых подходов к сбыту продукции, определению новых рыночных ниш, получению возможностей в целях привлечения дополнительных инвестиций для производства высококонкурентной продукции.

В книге выполнен обзор актуальных приемов, которые могут быть использованы для количественной и качественной оценки маркетинговой деятельности промышленных предприятий консервной отрасли системы потребительской кооперации. Особое внимание было уделено практическим аспектам диагностики маркетингово-сбытовой деятельности, организации деятельности специализированных структурных маркетинговых подразделений, организации аудита маркетинговой деятельности, характерных для промышленных предприятий консервной отрасли системы потребительской кооперации.

Перспективным направлением исследований прикладного характера является оценка конкурентоспособности и конкурентных возможностей предприятия.

На наш взгляд, исследование тенденций и перспектив развития маркетинговых структур промышленных предприятия позволило выявить проблемы, приоритеты в организации маркетинговой деятельности на предприятиях консервной отрасли в системе потребительской кооперации.

В связи с этим было уделено внимание также и аспекту формирования организационных маркетинговых мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности промышленных предприятий в системе потребительской кооперации.

Особое место занимает определение принципов эффективного управления дебиторской задолженностью предприятия, что на сегодняшний день является одной из первоочередных и актуальных задач для организаций системы потребительской кооперации. Несоблюдение договорной и расчетной дисциплины, несвоевременное предъявление претензий по возникающим долгам приводят к значительному росту дебиторской задолженности и, следовательно, к нестабильности финансового состояния предприятия. Поэтому важной исследовательской задачей являлось определение размеров и

динамики неоправданной задолженности, причин ее возникновения или роста.

Рассмотрение основных методологических подходов, разработка практических методик для использования в деятельности служб маркетинга и сбыта долгое время будет оставаться актуальной проблемой. В представленной работе авторами сделана попытка дать оценку организации маркетинговой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» и выявить приоритетные направления совершенствования управления маркетингом на промышленных предприятиях консервной отрасли потребительской кооперации.

Перед исследователями, занимающимися вопросами теории и практики маркетинга предприятий промышленности стоит важная задача углубленного изучения поставленных проблем и адаптации предложенных аналитических приемов по оценке эффективности маркетинговой деятельности к специфике условий функционирования промышленных предприятий консервной отрасли системы потребительской кооперации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеев, А.А. Маркетинговый аудит / А.А. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2002. – № 5. – С. 26–33.
2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Л.Л. Ермолович [и др.]; под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – Мн.: Современ. шк., 2006. – 736 с.
3. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов / Г. Ассель. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
4. Астраханцев, С.Е. Повышение эффективности управления сбытовой политикой предприятия / С.Е. Астраханцев, В.И. Демидов // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2003. – № 3. – С. 32–35.
5. Байбардина, Т.Н. Маркетинговая ориентация деятельности как условие обеспечения конкурентных преимуществ промышленных предприятий системы потребительской кооперации // Общество в условиях трансформации социально-экономической системы: проблемы экономики и права: сб. науч. ст. / Московский ин-т правовой экономики. – М.: МИПЭ, 2007. – Ч. XI. – С. 27–31.
6. Байбардина, Т.Н. Методология анализа конкурентоспособности и конкурентных возможностей предприятия / Т.Н. Байбардина // Потребительская кооперация: теория, практика, проблемы и перспективы развития: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 28–29 сент. 2004 г. / Белор. торг.-экон. ун-т потреб. кооперации. – Гомель: БТЭУ ПК, 2004. – С. 177–181.
7. Байбардина, Т.Н. Моделирование конкурентоспособности новой продукции / Т.Н. Байбардина // Проблемы формирования ассортимента, качества и конкурентоспособности товаров: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 15–16 апр. 2004 г. / Белор. торг.-экон. ун-т потреб. кооперации. – Гомель: БТЭУ ПК, – Гомель, 2004. – С. 173–175.
8. Байбардина, Т.Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях / Т.Н. Байбардина // Товароведение и рынок потребительских товаров в третьем тысячелетии: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Донецк, 14–15 окт. 2004 г. / Донецкий гос. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк: Донецкий гос. ун-т экон. и торговли, 2004. – С. 20–22.
9. Байбардина, Т.Н. Реформирование и совершенствование деятельности потребительской кооперации / Т.Н. Байбардина // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: сб. науч. тр. / ИООО «Право и экономика», Белорус. гос. экон. ун-т. – Мн., 2004. – С. 13–17.
10. Байбардина, Т.Н. Актуальность использования современных методов моделирования маркетинговых решений в деятельности производителей мебели / Т.Н. Байбардина, О.А. Бурцева // Общество в условиях трансформации социально-экономической системы: проблемы экономики и права: сб. науч. ст. / Московский ин-т правовой экономики. – М.: МИПЭ, 2007. – Ч. X. – С. 31–35.
11. Байбардина, Т.Н. Взаимодействие торговли с промышленностью – необходимое условие обеспечения населения Республики Беларусь высококачественными товарами и продуктами питания / Т.Н. Байбардина, О.А. Бурцева // Торговля в XXI веке: тенденции развития, инновации: материалы Междунар.



науч.-практ. конф., Гомель, 11–12 окт. 2007 г. / Белор. торг.-экон. ун-т потреб. кооперации – Гомель: БТЭУ ПК, 2007. – С. 19–22.

12. Байбардина, Т.Н. Комплексный подход к моделированию маркетинговых решений с использованием современных методов маркетингового анализа / Т.Н. Байбардина, О.А. Бурцева // Идеология и практика социального партнерства: опыт и перспективы развития: материалы X Межвуз. науч.-практ. конф, Гомель, 1 февр. 2006 г. / ГФ УО ФПБ «МИТСО»; под общ. ред. С.И. Ляха. – Гомель: ГФ УО ФПБ «МИТСО», 2006. – Ч. II. – С. 6–8.

13. Байбардина, Т.Н. Внедрение системы стандартизации маркетинговой деятельности предприятия как необходимое условие повышения его конкурентоспособности / Т.Н. Байбардина, И.И. Грищенко // Потребительская кооперация: теория, практика, проблемы и перспективы развития: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 28–29 сент. 2004 г. / Белор. торг.-экон. ун-т потреб. кооперации. – Гомель: БТЭУ ПК, 2004. – С. 175–177.

14. Байбардина, Т.Н. Выбор стратегии закупок как главная задача снабженческой деятельности предприятия / Т.Н. Байбардина, И.И. Грищенко // Общество в условиях трансформации социально-экономической системы: проблемы экономики и права: сб. науч. ст. / Московский ин-т правовой экономики. – М.: МИПЭ – Ч. VII. 2005. – С. 55–57.

15. Байбардина, Т.Н. Проблемы управления снабженческо-сбытовой деятельностью предприятия на принципах маркетинга / Т.Н. Байбардина, И.И. Грищенко // Товароведение и рынок потребительских товаров в третьем тысячелетии: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Донецк, 14–15 окт. 2004 г. / Донецкий гос. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк: Донецкий гос. ун-т экономики и торговли, 2004 – С. 17–21.

16. Байбардина, Т.Н. Проблемы устойчивого развития потребительской кооперации и возможности обеспечения социально-экономической безопасности / Т.Н. Байбардина, В.Л. Кузьменко // Общество в условиях трансформации социально-экономической системы: проблемы экономики и права: сб. науч. ст. / Московский ин-т правовой экономики. М.: МИПЭ, 2006. – Ч. VIII. – С. 35–36.

17. Байбардина, Т.Н. Актуальность использования инструментов маркетинга в закупочной деятельности отечественных предприятий / Т.Н. Байбардина, В.Л. Кузьменко // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем: материалы V Междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 29–30 нояб. 2007 г. / Гомельский технич. ун-т им. П.О. Сухого. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2007. – С. 251–253.

18. Байбардина, Т.Н. Роль службы маркетинга в формировании и реализации инновационной политики организаций консервной отрасли системы потребительской кооперации / Т.Н. Байбардина, В.Л. Кузьменко // Беларусь на пути устойчивого развития: проблемы теории и практики: материалы Междунар. науч.-практ. конф. ученых, асп., студ., Минск, 11 мая 2007 г. / Белор. ин-т правоведения. – Мн.: БИП-С ПЛЮС, 2007. – С. 143–144.

19. Байбардина, Т.Н. Приоритеты развития рекламных услуг в потребительской кооперации. / Т. Н. Байбардина, Н.В. Яцевич // Традиции и инновации в кооперативном секторе национальной экономики: материалы Междунар. на-

уч. конф., Москва, 6–7 февр. 2008 г. / Рос. ун-т потреб. кооперации. – М., 2008 г. – С. 55–56.

20. Березин, И. Маркетинговый анализ / И. Березин. – М.: Управление персоналом, 2004. – 352 с.

21. Бланк, И.А. Управление активами. / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2000. Вып. 6 – 720 с.

22. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхем, Л. Гапенски // Полный курс: в 2 т. – СПб.: Экономическая школа, 1997. – Т. 2. – С. 388–389.

23. Брукс, У. Стимулирование продаж: эффективные стратегии для успешного бизнеса / У. Брукс; пер. с англ. Л. Лосиной. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006. – 224 с.

24. Бурцева, О.А. Ориентация на предпочтения потребителей – основа успешной деятельности перерабатывающей отрасли потребительской кооперации / О.А. Бурцева // Традиции и инновации в кооперативном секторе национальной экономики: материалы Междунар. науч. конф., Москва, 6–7 февр. 2008 г. / Рос. ун-т потреб. кооперации. – М., 2008. – С. 115–116.

25. Бурцева, О.А. Стратегическое планирование товарного ассортимента предприятия // Общество в условиях трансформации социально-экономической системы: проблемы экономики и права: сб. науч. ст. / Московский ин-т правовой экономики. – М.: МИПЭ, 2007. – Ч. XI. – С. 19–24.

26. Быховец, С.Н. Управление ассортиментом в системе маркетинга производственного предприятия / С.Н. Быховец // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. – № 1. – С. 4–11.

27. Герчикова, И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело / И.Н. Герчикова. – М.: Внешторгиздат, 1990. – 263 с.

28. Глубокий, С. Оценка по системе свот и построение «карт восприятия» в подразделениях маркетинга / С. Глубокий // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2002. – № 3. – С. 27–32.

29. Глущенко, В.В. Вероятности наступления рискованных событий при реализации маркетинговой стратегии на глобальном рынке / В.В. Глущенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 87–95.

30. Голова, А.Г. Маркетинговый подход и социальные трансформации / А.Г. Голова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6.

31. Голубков, Е. Организация маркетинга / Е. Голубков // Маркетинг. – 1996. – № 6. – С. 106–118.

32. Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры / Е.П. Голубков – М.: Дело, 1995. – 192 с.

33. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 1999. – С. 56–62.

34. Голубков, Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 103–123.

35. Гончарук, В. А. Маркетинговое консультирование / В.А. Гончарук. – М.: Дело, 1998. – 248 с.

36. Госпаров, В. Концептуальный подход к формированию технологий маркетингового аудита / В. Госпаров // Маркетинг. – 2001. – № 5. – С. 57–64.

37. Грищенко, И.И. Диагностика маркетингово-сбытовой деятельности как средство обеспечения конкурентоспособности предприятия // Проблемы формирования ассортимента, качества и конкурентоспособности товаров: материалы Международ. науч. конф. Гомель, 15–16 апр 2004 г. / Белор. гос. экон. ун-т потреб. кооперации – Гомель: БТЭУ ПК, – Гомель, 2004. – С. 193–196.

38. Грищенко, И.И. Маркетинговая составляющая организации производства конкурентоспособной продукции // Проблемы создания механизма конкурентоспособного менеджмента: материалы V Междунар. науч. конф., Минск, 15–16 апр. 2004 г. / – Минск, 2005. – С. 167–169.

39. Грищенко, И.И. Организационно-методические принципы построения системы маркетинга на промышленных предприятиях системы потребительской кооперации / И.И. Грищенко // Общество в условиях трансформации социально-экономической системы: проблемы экономики и права: сб. науч. ст. / Московский ин-т правовой экономики.– М.: МИПЭ, 2007. – Ч. X. – С. 46–52.

40. Грищенко, И.И. Проблемы формирования системы маркетинга на промышленных предприятиях потребительской кооперации / И.И. Грищенко // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем: материалы V Междунар. науч. конф., Гомель, 29–30 нояб. 2007 г. / Гомельский технич. ун-т им. П.О. Сухого. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2007. С.255–257.

41. Грищенко, И.И. Совершенствование маркетингово-сбытовой деятельности организации на основе оценок персонала / И.И. Грищенко // Общество в условиях трансформации социально-экономической системы: проблемы экономики и права: сб. науч. ст., / Московский ин-т правовой экономики.– М.: МИПЭ, 2006. – Ч. VIII. – С. 120–124.

42. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – С. 83–91.

43. Дымшиц, М.Н. Потребительская лояльность: механизмы повторной покупки / М.Н. Дымшиц. – М: Вершина, 2007. – 200 с.: ил., табл.

44. Егорова, С. Модель стратегического маркетингового анализа в современных условиях / С. Егорова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 2. – С. 99–108.

45. Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 3–13.

46. Ильященко, С. Маркетинговый аудит факторов инновационного развития предприятий / С. Ильященко // Маркетинг. – 2002. – № 1. – С. 117–122.

47. Клейн, К.А. Стратегический маркетинг как основа стабильного роста компании / К.А. Клейн // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2005. – № 1. – С. 2–7.

48. Ковалев, М.Н. Система стратегического маркетинга предприятия / М.Н. Ковалев // Потребит. кооперация. – 2004. – № 1. – С. 46–50.

49. Козловская, И. И еще раз о характеристиках. Требования к менеджерам по маркетингу / И. Козловская // Отдел кадров. – 2004. – № 2. – С. 132–133.

50. Колбаско, И.В. Матричные методы в маркетинге / И.В. Колбаско, Н.И. Исайчикова // Социальное партнерство в условиях социально-правового государства: региональный аспект: материалы IX Межвуз. науч.-практ. конф., Го-

мель, 3 февр. 2005 г. / ГФ УО ФПБ «МИТСО». – Гомель: ГФ УО ФПБ «МИТСО», 2005. – Ч. 1. – С. 183–187.

51. Колбаско, И.В. Исследование организации маркетинговой деятельности предприятий пищевой промышленности / И.В. Колбаско // Экономико-правовая парадигма хозяйствования при переходе к цивилизованному рынку в Беларуси: сб. науч. ст.; под ред. П.Г. Никитенко. Серия «Экономика». – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2004. – 335 с.

52. Колик, А. Проблемы организации службы маркетинга на предприятии / А. Колик // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 1. – С. 7–8.

53. Количественные методы анализа в маркетинге ; под. ред. Т.П. Данько, И.И. Скоробогатых. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).

54. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: ООО «Изд-во АСТ», 2000. – С. 201–222.

55. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент; 2-е изд.; пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 1999. – С. 819–823.

56. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент: экспресс-курс; 2-е изд.; / Ф. Котлер – СПб.: Питер, 2005. – 464 с. (серия «Деловой бестселлер»)

57. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов; 2-е изд., перераб. и доп. / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 164–166.

58. Кудин, В. Влияние системы управления маркетингом на результаты хозяйственной деятельности / В. Кудин, И. Пономаренко // Маркетинг. – 2002. – № 5. – С. 30–43.

59. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2004. – Ч. 1.

60. Латцка, Л. Организация структуры маркетинговой деятельности на предприятии / Л. Латцка // Маркетинг. – 2004. – № 5. – С. 48–61.

61. Матюшина, Т.В. О типичных ошибках в управлении маркетингом и необходимости проведения аудита маркетинга предприятия / Т.В. Матюшина // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2004. – № 5. – С. 14–23.

62. Медведев, П. Типичные проблемы постановки маркетинга / П. Медведев // Новости маркетинга. – 2006. – № 2. – С. 30–33 [ГУНТИ].

63. Медведев, П.М. Маркетинговые показатели, используемые для управления бизнесом на основе концепции Balanced Scorecard / П.М. Медведев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – № 3. – С. 71–78.

64. Медведев, П.М. Организация маркетинговой службы с нуля: бизнес-процессы в маркетинговой деятельности, постановка задач и методы оценки работы маркетологов, организация работы со смежными службами / П.М. Медведев. – М.: Питер, 2005. – 224 с.

65. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Дело, 1998. – 704 с.

66. Мисва, Н. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности // Маркетинг. – 1999. – № 5. – С. 25.

67. Муратов, И.М. Система маркетинга и ее внедрение на предприятие / И.М. Муратов, И.А. Шведова // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 6. – С. 54–67.

68. Нуралиева, Д.С. Роль и задачи служб маркетинга в планировании производства / Д.С. Нуралиева, В.В. Сталина // Пищевая пром-сть. – 2001. – № 4. – С. 30.

69. О внесении дополнений и изменений в некоторые кодексы Республики Беларусь по вопросам вексельного обращения: закон Респ. Беларусь от 27 июня 2007 г., № 246-З // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – 9 июля (№ 160). – С. 23–24.

70. О мерах государственной поддержки организаций, производящих плодоовощные консервы: Указ Президента Респ. Беларусь от 19 марта 2006 г. № 156 // Нац. интернет-портал республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр прав. инф. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 20.03.2007.

71. О Программе развития производства плодоовощных консервов в Республике Беларусь на 2006–2010 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 27 января 2006 г. № 106 // Нац. интернет-портал Респ. Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр прав. инф. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 20.03.2007.

72. О совершенствовании регулирования вексельного обращения в Республике Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь от 28 апр. 2006 г., № 278 // Гл. бухгалтер. – 2006. – № 21. – С. 16–19.

73. О сокращении просроченной кредиторской задолженности в целях обеспечения исполнения основных целевых показателей прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2005 год: постановление М-ва экономики РБ от 10 марта 2005 г., № 49 // Нац. экон. газ. – 2005. – 8 апр. (№ 25). – С. 5–6. – (Прил. «Информбанк НЭГ»)

74. Об утверждении Инструкции о порядке организации работы рабочих групп, подготовки и внесения документов на рассмотрение Комиссии по повышению конкурентоспособности экономики: постановление М-ва экономики Респ. Беларусь от 5 янв. 2007 г., № 1 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – 1 марта (№ 53). – С. 78–81.

75. Об утверждении Инструкции о порядке проведения внутриреспубликанского зачета дебиторской и кредиторской задолженности: постановление Правления Нац. банка Респ. Беларусь, М-ва финансов Респ. Беларусь от 28 окт. 2005 г., № 158/130 // Банк. весн. (инф. вып.). – 2005. – 16–30 лiстап. (№ 33). – С. 30–38.

76. Овчинникова, О.В. Опыт создания аналитической службы маркетинга и продаж / О.В. Овчинникова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – № 1. – С. 32–39.

77. Ольферович, А. Факторы, обуславливающие развитие отделов маркетинга на предприятиях Республики Польша / А. Ольферович // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 1. – С. 19–25.

78.Орешников, А. Система маркетингового управления предприятием: оценка и совершенствование / А. Орешников // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 4. – С. 4–6.

79.Орешников, А.А. Маркетинговое управление предприятием / А.А. Орешников. – Витебск: ОУ «ВГТУ», 2005 – 100 с.

80.Орешников, А.А. Формирование механизма управления маркетингом на промышленном предприятии (вопросы методологии и методики) / А.А. Орешников // Организация и управление. – 2003. – № 1–2. – С. 146–154.

81.Орешников, А.А. Эффективность управления маркетингом на предприятии. Методология и методы измерения / А.А. Орешников // Экономика. Финансы. Управление. – 2003. – № 1. – С. 72–77.

82.Отроков, В.А. Управление маркетингом на предприятии: учеб. пособие / В.А. Отроков. – М.: Хорс, 2004. – 236 с.

83.Панин, Г.С. Эволюция организации и маркетинговое управление / Г.С. Панин, А.Е. Хагатуров, А.Н. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 6. – С. 23–28.

84.Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. – М.: ИКФ Омега-Л, 2002. – С. 223–229.

85.Панкрухин, А.П. Организация маркетинговой деятельности: учебник / А.П. Панкрухин – М.: ИКФ Омега-Л, 2002. – С. 188–201.

86.Парушина, Н.В. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности: финансовый анализ // Бухгалт. учет. – 2002. – № 4 (январь). – С. 46–52.

87.Патрушева, Е. Методика оценки состояния маркетинга на предприятиях / Е. Патрушева // Маркетинг. – 2002. – № 1. – С. 80–85.

88.Пономаренко, И. Проблемы управления маркетингом на промышленном предприятии и пути их решения / И. Пономаренко // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 4. – С. 4–11; № 6. – С. 4–11.

89.Попов, Е. Оценка потенциала маркетинговой деятельности / Е. Попов // Маркетинг. 2000. – № 2. – С.45–53.

90.Попов, Е.П. Продвижение товаров и услуг: учеб. пособие / Е.П. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 320 с.

91.Попова, Ю.Ф. Особенности развития маркетинговой деятельности на российских предприятиях / Ю.Ф. Попова, О.Ю. Соренсен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – С. 3–10.

92.Программы для анализа маркетинга // Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2003. – С. 281–288.

93.Прыкин, Б.В. Техничко-экономический анализ производства: учебник для вузов / Б.В. Прыкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 399 с.

94.Результаты научных исследований кафедры маркетинга по теме «Определение путей совершенствования управления снабжением и сбытом на производственном предприятии системы потребительской кооперации в условиях реформирования экономики на материалах УП Белкоопсоюза "Гомельский завод торгового оборудования"» / Белор. торгово-экон. ун-т потреб. кооперации; рук. темы Т.Н. Байбардина. Гомель, 2005. – ГР № 2022391.

95.Результаты научных исследований кафедры маркетинга по теме «Совершенствование сбытовой политики организации в условиях роста конкурен-

ции на рынке мебели на материалах ОАО "Гомельдрев"» / Белор. торгово-экон. ун-т потреб. кооперации; рук. темы Т.Н. Байбардина. Гомель, 2005. – ГР № 2005319.

96. Результаты научных исследований кафедры маркетинга по теме «Организационно-методологические аспекты создания и функционирования служб маркетинга в системе потребительской кооперации на материалах ЧУП "Пищевой комбинат Белкоопсоюза"» / Белор. торгово-экон. ун-т потреб. кооперации; рук. темы Т.Н. Байбардина. Гомель, 2006. – ГР № 20061520.

97. Рябков, А. Оценка эффективности функционирования службы маркетинга с использованием системы сбалансированных показателей (ССП) / А. Рябков // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2005. – № 1. – С. 25–31.

98. Рябков, А.В. Рестайлинг товаров: как маркетологу найти общий язык с экономистом и инженером / А.В. Рябков // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 6. – С. 11–15.

99. Сабитов, Б. Неплатежи в ЕС: информационные ресурсы, практика возврата долгов / Б. Сабитов // НЭГ. – 2004. – № 84. – С. 5.

100. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: учеб. / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., испр. и доп. – Мн.: Новое знание, 2004. – 736 с.

101. Савицкая, Г.В. Обоснование производственной программы / Г.В. Савицкая // Финансовый директор. – 2007. – № 5. – С. 14–20.

102. Селиванов, А.Н. Разработка ключевых показателей эффективности для реализации политики управления взаимоотношениями с клиентами / А.Н. Селиванов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 31–38.

103. Семенов, И. Система и процесс стратегического маркетинга в организации / И. Семенов // Маркетинг. – 2004. – № 3. – С. 114–125.

104. ~~Савицкая, Г.В. Роль и место маркетинга в стратегии, ориентированной на качество / Г.В. Савицкая // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2001. – № – С 19–25.~~

105. Симачев, Ю. Маркетинг становится ключевым элементом стратегии реформирования предприятий / Ю. Симачев // Бизнес-академия. – 2001. – № 6. – С. 8–13.

106. Смит, П. Коммуникации стратегического маркетинга / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 415 с.

107. Совершенствование маркетингово-сбытовой деятельности как условие обеспечения конкурентных позиций на рынке мебели / С.Е. Астраханцев [и др.] // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2007. – № 1 – С. 43–46.

108. Соловьев, Б. А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13 / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

109. Стоун, М. Маркетинг, ориентированный на потребителя / М. Стоун, Н. Вудкок, Л. Мэчтингер; пер. с англ. Веселковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 336 с. – (Университеты бизнеса).

110. Стребел, П. Управленческие технологии внедрения инноваций / П. Стребел // Маркетинг. – 2000. – № 1. – С. 76–81.

111. Тарелкина, Т.В. Как выбрать маркетолога и не ошибиться? / Т.В. Тарелкина, Е.А. Скриптунова // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2004. – № 6. – С. 2–10.

112. Таха, А. Хэмди. Введение в исследование операций / А. Хэмди Таха; пер. с англ.: в 2 кн. – М.: Мир, 1985 – Кн. 1 – 479 с.; кн. 2 – 496 с.

113. Типовое положение о службе (отделе) маркетинга // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2003. – № 1. – С. 96–107.

114. Удовиченко, М.С. Эффективный маркетинг – ключ к успеху компаний / М.С. Удовиченко, И.А. Мартынова, И.А. Горбачева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 124–129.

115. Фатхутдинов, Р. Стратегический маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности России / Р. Фатхутдинов // Стандарты и качество. – 2000. – № 8. – С. 42–49.

116. Фридкин, Л. Построение финансов // Экономическая газета // [Электронный ресурс]. – 2007. – № 62 от 21 февр. – Режим доступа: [http://neg.by/publication/2007\\_08\\_21\\_8581.html](http://neg.by/publication/2007_08_21_8581.html). – Дата доступа: 18.03.2007.

117. Хершген, Х. Маркетинг: основа профессионального успеха / Х. Хершген. – М.: ИНФРА. – М, 2000. – 344 с.

118. Холленсен, С. Глобальный маркетинг / Свен Холленсен; пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича. – Мн.: Новое знание, 2004. – 832 с.

119. Чуровский, С. Методологические принципы стратегического маркетинга / С. Чуровский // Маркетинг. – 2004. – № 6. – С. 28–34.

120. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности ~~коммер~~  
~~организаций~~ / А.Д. Шеремет, Е.В. Негав – М. ИНФРАМ 2006. – 237 с

121. Шингирей, С.А. Информационное обеспечение деятельности отечественных организаций // Теория и практика менеджмента и маркетинга: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 30–31 мая 2005 г. / под общ. ред. И.Л. Акулича – Мн.: Мэджик Бук, 2005. – С. 318.

122. Шингирей, С.А. Информационное обеспечение маркетинговых ~~равий~~  
~~Теория и практика менеджмента и маркетинга материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. Минск, 31 мая – 2 июня / М. Мэджик Бук 2007. – С.294.~~

123. Шингирей, С.А. Оценка структуры комплексного предложения товара // Торговля в XXI веке: тенденции развития, инновации: сборник научных трудов международной научно-практической конференции. – Гомель: БТЭУ ПК, 2007. – С. 240–243.

124. Шкардун, В.Д. Объекты маркетингового аудита / В.Д. Шкардун // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2003. – № 1. – С. 13–22.

125. Шкардун, В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии / В. Шкардун, Г. Ахтямов // Маркетинг. – 2001. – № 3. – С. 79–86.

126. Шкардун, В.Д. Маркетинговый аудит как составная часть маркетинговой деятельности фирмы / В.Д. Шкардун // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2002. – № 4. – С. 39–47.

127. Экономика Беларуси в первом полугодии // Экономическая газета [Электронный ресурс]. – 2007. – № 69 от 14 сент. – Режим доступа: [http://neg.by/publication/2007\\_09\\_14\\_8681.html](http://neg.by/publication/2007_09_14_8681.html). – Дата доступа: 10.10.2007.



128. Юлдашева, О.У. Эффективная организация маркетинга – с чего начать?: [Некоторые комментарии, основанные на опыте работы с отечественными предприятиями, по организации и реструктуризации коммерческой службы и службы маркетинга] / О.У. Юлдашева // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2001. – № 1. – С. 22–29.

129. Якубовская, Н. Определение критериев оценки эффективности маркетинга / Н. Якубовская // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2005. – № 8.

130. Яшева, Г. Производить нужно то, что можно продать: Практика организации и оценка эффективности маркетинга на предприятиях / Г. Яшева // Финансы, учет, аудит. – 2000. – № 9. – С. 38–40.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ**  
**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТА**

**А.1 – Анкета**

для исследования отношения предприятия к использованию  
сети «Интернет» и интернет-услуг для реализации маркетинговых задач

Таблица А.1 – Общая информация об использовании  
сети «Интернет» в компании

| <b>Используете ли вы сеть «Интернет» в деятельности вашего предприятия?</b>  |   |
|--|---|
| Если «да»  | Если «нет»  |
| <p>A1. В каких направлениях деятельности вы используете сеть «Интернет»?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ поддержание деловой связи;</li> <li>▸ изучение рынка;</li> <li>▸ покупка в сети;</li> <li>▸ продажа в сети;</li> <li>▸ реклама товаров в сети;</li> <li>▸ другое _____</li> </ul>  | <p>B1. Почему вы не используете сеть «Интернет»?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ нет средств;</li> <li>▸ нет необходимости;</li> <li>▸ некому этим заниматься;</li> <li>▸ некогда этим заниматься;</li> <li>▸ нет необходимой техники;</li> <li>▸ другое _____</li> </ul>  |
| <p>A2. Какие средства сети «Интернет» вы используете?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ электронная почта;</li> <li>▸ электронные доски объявлений;</li> <li>▸ <del>голосовая связь</del> <b>голосовая связь в электронной почте</b>;</li> <li>▸ голосовая связь;</li> <li>▸ проведение видеоконференций;</li> <li>▸ многопользовательский диалог;</li> <li>▸ информационный поиск;</li> <li>▸ собственный сайт;</li> <li>▸ другое _____</li> </ul> | <p>B2. Собираетесь ли вы в будущем использовать интернет?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ нет (опрос окончен);</li> <li>▸ да</li> </ul>  |
| <p>A3. Приносит ли вам какие-либо выгоды использование сети «Интернет»?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ нет;</li> <li>▸ да. Какие?</li> <li>▸ укрепление отношений с партнерами;</li> <li>▸ приобретение новых партнеров;</li> <li>▸ увеличение объема продаж;</li> <li>▸ быстрое реагирование на изменение рыночных условий;</li> <li>▸ получение оперативной информации;</li> <li>▸ другое _____</li> </ul>                                     | <p>B3. В каких направлениях вы собираетесь (или могли бы) использовать сеть «Интернет»?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ поддержание деловой связи;</li> <li>▸ изучение рынка;</li> <li>▸ покупка в сети;</li> <li>▸ продажа в сети;</li> <li>▸ реклама товаров в сети;</li> <li>▸ другое _____</li> <li>▸ пока не знаю</li> </ul> <p>(переходите к вопросу Г2)</p> |

Таблица А.2 – Информация об использовании интернет-услуг

| Пользуетесь ли вы интернет-услугами различных фирм?   |   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Если «да»   | Если «нет»  |
| <p>В1. Какие интернет-услуги вы используете в деятельности вашего предприятия?</p> <p>А) При поддержании связи с партнерами:<br/>                     списки рассылки и специализированные дискуссионные листы;<br/>                     рассылки новостей сервера;<br/>                     рекламные услуги на досках объявлений;<br/>                     другие _____</p> <p>Б) При поиске информации:<br/>                     услуги по комплектованию материалов прессы;<br/>                     коммерческие web-страницы;<br/>                     web-страницы государственных учреждений;<br/>                     другие _____</p> <p>В) При рекламе товаров в сети:<br/>                     контекстный показ рекламы;<br/>                     услуги специализированных рекламных агентств;<br/>                     другие _____</p> <p>Д) При создании и обновлении сайта:<br/>                     услуги по созданию сайта;<br/>                     регистрация места;<br/>                     участие сайта в рейтинге;<br/>                     другое _____</p> | <p>Г1. Почему вы не пользуетесь интернет-услугами?<br/>                     нет средств;<br/>                     нет необходимости;<br/>                     не знаем, к кому обратиться;<br/>                     не знаем об их существовании;<br/>                     другое _____</p> |
| <p>В2. Какие услуги вы оцениваете в целом неудовлетворительно?<br/>                     списки рассылки и специализированные дискуссионные листы;<br/>                     услуги по комплектованию материалов прессы;<br/>                     рассылки новостей сервера;<br/>                     рекламные услуги на досках объявлений;<br/>                     web-страницы государственных учреждений;<br/>                     web-страницы периодических изданий;<br/>                     коммерческие web-страницы;<br/>                     услуги по созданию сайта;<br/>                     регистрация места;<br/>                     участие сайта в рейтинге;<br/>                     услуги специализированных агентств интернет-рекламы;<br/>                     контекстный показ рекламы;</p>   | <p>Г2. Собираетесь ли вы в будущем пользоваться интернет-услугами?<br/>                     нет (опрос окончен);<br/>                     пока не знаю;<br/>                     да</p>   |

## Окончание таблицы А.2

| 1   | 2  |
|---|--|
| <p>В3. К каким фирмам вы обращаетесь за этими услугами? (Укажите, пожалуйста, их электронные адреса.)</p> <p>А) При поддержании связи с партнерами:<br/>_____</p> <p>Б) При поиске информации:<br/>_____</p> <p>В) При рекламе товаров в сети:<br/>_____</p> <p>Д) При создании и обновлении сайта:<br/>_____</p> | <p>Г3. Какие интернет-услуги вы собираетесь (или могли бы) использовать в деятельности Вашего предприятия?</p> <p>А) При поддержании связи с партнерами:<br/>списки рассылки и специализированные дискуссионные листы;<br/>рассылки новостей сервера;<br/>рекламные услуги на досках объявлений;<br/>другие _____</p> <p>Б) При поиске информации:<br/>услуги по комплектованию материалов прессы;<br/>коммерческие web-страницы;<br/>web-страницы государственных учреждений;<br/>другие _____</p> <p>В) При рекламе товаров в сети:<br/>контекстный показ рекламы;<br/>услуги _____ специализированных рекламных агентств;<br/>другие _____</p> <p>Д) При создании и обновлении сайта:<br/>услуги по созданию сайта;<br/>регистрация места;<br/>участие сайта в рейтинге;<br/>другое _____</p> |

### А.2 – АНКЕТА

для оценки готовности предприятия к стратегическому планированию

1. В целях определения готовности предприятия к стратегическому планированию в управлении просим вас определить состояние признаков стратегичности, выставив в графе 2 оценку:

- 5 – полностью соответствует действительности;
- 4 – не полностью соответствует действительности;
- 3 – средне соответствует действительности;
- 2 – слабо соответствует действительности;
- 1 – не соответствует действительности.

2. Распределите приоритеты признаков, выделив наиболее важные и наименее важные признаки, проставив в графе 2 соответствующий балл:

- 3 – очень важный признак;
- 2 – важный признак;
- 1 – менее важный признак.

Таблица А.3 – Оценка состояния готовности предприятия к стратегическому планированию

| Признак стратегичности  | Оценка состояния признака | Приоритетность |
|---|---------------------------|----------------|
| 1. Наличие единого представления о целях, которые предприятие желает достичь в будущем (стратегических целях)   |                           |                |
| 2. <del>Предприятие планирует свою деятельность с учетом возможных изменений во внешней среде на стратегический период</del>  |                           |                |
| 3. Обсуждение проектов начинается с оценки рыночных возможностей, а не с анализа внутренних возможностей и ресурсов предприятия   |                           |                |
| 4. Общие цели фирмы на определенный период гласно обсуждены и доступны всем по принадлежности   |                           |                |
| 5. Наличие налаженного механизма поиска и анализа информации о маркетинговой среде – системы маркетинговой информации, позволяющей своевременно распознать проблемы и находить пути ее разрешения |                           |                |
| 6. Наличие единого и четкого понимания относительно конкурентных преимуществ и слабостей предприятия, постоянный поиск новых возможностей для повышения конкурентоспособности предприятия         |                           |                |
| 7. Наличие достаточных по составу и качеству ресурсов для реализации перспективных рыночных возможностей  |                           |                |
| 8. Текущее (оперативное) управление осуществляется в соответствии с утвержденными долгосрочными планами   |                           |                |
| 9. Задачи стратегического и оперативного управления на предприятии не смешиваются, ими занимаются разные руководители разного уровня  |                           |                |
| 10. Наличие штабных подразделений, осуществляющих перспективное планирование и внутрифирменное консультирование исполнительных подразделений  |                           |                |
| 11. Приглашение сторонних консультантов для решения специфических задач предприятия   |                           |                |
| 12. Постоянное информирование персонала о целях и планах предприятия  |                           |                |
| 13. Высокий уровень корпоративной культуры  |                           |                |
| 14. Наличие на фирме полноценного маркетингового подразделения  |                           |                |

### А.3 – АНКЕТА

#### Анкеты лист методики выявления барьеров стратегического планирования

Оцените каждое из нижеприведенных утверждений относительно системы маркетингового планирования на предприятии по 5-балльной шкале:

- 1 – вы категорически не согласны с утверждением;
- 2 – вы скорее не согласны с утверждением;
- 3 – вы не знаете, согласны ли вы или не согласны;
- 4 – вы скорее согласны с утверждением;
- 5 – вы абсолютно не согласны с утверждением.

**Примечание.** Чем больше количество набранных очков, тем меньше вероятность возникновения на пути стратегического планирования на предприятии.

При количестве набранных очков менее 30 следует серьезно задуматься о методах улучшения ситуации.

Таблица А.4 – Методика выявления барьеров стратегического планирования

| Утверждение   | Оценка, балл |
|---|--------------|
| 1   | 2            |
| <b>Когнитивный барьер</b>   |              |
| 1. Директор и его заместители демонстрируют осведомленность в стратегическом планировании   |              |
| 2. Для руководителей подразделений проводятся тренинги для получения знаний о стратегическом планировании                                 |              |
| 3. Для понимания всеми менеджерами план пишется простым языком  |              |
| 4. Все понимают терминологию, используемую в процессе стратегического планирования  |              |
| 5. Мы умеем выбирать только нужное из всей собранной стратегической информации  |              |
| 6. В плане присутствуют прогнозы макроуровня  |              |
| 7. В плане присутствуют прогнозы микроуровня  |              |
| 8. Сотрудники понимают логику процесса планирования и очень им довольны   |              |
| 9. Процессы сбора и чтения информации максимально упрощены  |              |
| 10. Мы всегда принимаем на вооружение новые методики для повышения эффективности процесса планирования                                    |              |
| <b>Ресурсный барьер</b>   |              |
| 1. Директор и его заместители выделяют соответствующие ресурсы для завершения процесса маркетингового планирования                        |              |
| 2. Для разработки маркетингового плана используется требуемая маркетинговая информация  |              |
| 3. На процесс планирования в компании отведено достаточно времени   |              |
| 4. На маркетинговое планирование всегда выделялось достаточно ресурсов  |              |
| 5. Мы стараемся структурировать маркетинговую деятельность, не пытаясь делать много дел одновременно                                      |              |
| 6. Точность входящей информации у нас на должном уровне   |              |
| 7. В плане показана необходимость сопоставления имеющихся ресурсов с возможностями в краткосрочном периоде                                |              |
| 8. Сроки планирования нашего маркетингового плана совпадают с финансовым планом, планами распределения, производства и развития персонала |              |
| 9. Результаты маркетинговых исследований часто используются для составления маркетингового плана  |              |
| 10. Сотрудники всегда получают четкие инструкции относительно их ожидаемого участия в планировании  |              |
| <b>Структурный барьер</b>   |              |
| 1. В маркетинговом плане прекрасно сочетаются краткосрочные и долгосрочные цели   |              |
| 2. Проводится анализ прошлых успехов и неудач   |              |

Окончание таблицы А.4

| 1   | 2 |
|---|---|
| 3. Во время процесса планирования выявляются новые возможности на рынке   |   |
| 4. Маркетинговый план содержит только необходимую информацию  |   |
| 5. В плане соблюден баланс между описаниями и количественными данными   |   |
| 6. К маркетинговому планированию подходят со всей серьезностью  |   |
| 7. Маркетинговое планирование имеет высокий приоритет в нашей организации   |   |
| 8. Годовой план действий является неотъемлемой частью долгосрочного плана, а не отдельным документом                              |   |
| 9. Маркетинговые планы не перенасыщены деталями, но содержат всю необходимую информацию   |   |
| 10. Маркетинговое планирование регулярно оценивается в целях его улучшения  |   |
| <b>Корпоративный барьер</b>   |   |
| 1. Директор и его заместители используют маркетинговое планирование для обоснования принятия стратегических маркетинговых решений |   |
| 2. Необходимость маркетингового планирования была объяснена всем руководителям подразделений                                      |   |
| 3. Руководители подразделений считают маркетинговый план полезным документом  |   |
| 4. Для предприятия оправданно иметь хорошо отработанный маркетинговый план  |   |
| 5. Тщательное маркетинговое планирование в стиле нашей организации  |   |
| 6. Участие в процессе маркетингового планирования открывает перспективы денежных премий или карьерного роста                      |   |
| 7. Маркетинговым планированием на предприятии не занимаются в гордом одиночестве  |   |
| 8. Информация, используемая для планирования, является достоверной  |   |
| 9. В плане упоминается вероятность опасностей и возможностей в будущем  |   |
| 10. Руководители действуют в соответствии с планом  |   |
| <b>Поведенческий барьер</b>   |   |
| 1. Директор и его заместители выказывают живой интерес к маркетинговому планированию  |   |
| 2. На предприятии каждому известна его роль в процессе маркетингового планирования  |   |
| 3. В организации в процессе планирования участвуют не только маркетологи, но и руководители других отделов                        |   |
| 4. В процессе планирования участвуют специалисты  |   |
| 5. Отдел сбыта действует в полном соответствии с маркетинговым планом   |   |
| 6. Предоставление информации для маркетингового планирования – обязанность каждого руководителя подразделения                     |   |
| 7. Роль специалистов в ходе процесса четко задана и определена  |   |
| 8. Всей организации понятна важность маркетингового планирования  |   |
| 9. Сторонники маркетингового планирования обладают достаточной властью для его осуществления                                      |   |
| 10. Директор и его заместители получают информацию, по которой они судят о выполнении плана                                       |   |



## А.4 – АНКЕТА

### Перечень критериев соответствия организационной структуры концепции маркетинга

Таблица А.5 – Оценка критериев соответствия организационной  
структуры концепции маркетинга

| Критерии   | Весомость критерия, доли единицы | Рекомендации экспертам для оценки критерия  |
|--|----------------------------------|---|
| 1. Наличие в организационной структуре должности заместителя директора по маркетингу                   | 0,30                             | Всем критериям эксперты присваивают от 0 до 10 баллов. Чем выше профессиональный уровень зам. директора по маркетингу, тем выше балл. При отсутствии этой должности значение критерия равно нулю  |
| 2. Наличие в отделе маркетинга служб по выполнению соответствующих функций                             | 0,25                             | Основными функциями отдела маркетинга являются информационное обеспечение, исследование рынка, разработка нормативов конкурентоспособности, разработка стратегии организации, рекламы, выбор каналов сбыта и стимулирование, анализ соблюдения концепции маркетинга и др. Чем в большем объеме и качественнее выполняются функции, тем выше значение критерия. При отсутствии отдела маркетинга значение критерия равно нулю. |
| 3. Наличие маркетологов-координаторов по конкретным видам товаров на конкретных рынках                 | 0,15                             | Эксперты должны изучить организационную структуру прикрепления маркетологов к конкретным товарам и рынкам, их квалификацию, эффективность работы и на основе анализа этой информации выставляется балл (от 0 до 10). При отсутствии маркетологов-координаторов значение критерия равно нулю.  |
| 4. Наличие в нормативно-методической документации требований об ориентации деятельности на потребителя | 0,10                             | В любом нормативно-методическом документе (стандарте предприятия, методике, положении, инструкции, пояснительной записке и т.д.) должны быть требования об ориентации деятельности на потребителя   |
| 5. Наличие нормативно-методической документации по различным функциям маркетинга                       | 0,10                             | Функции маркетинга перечислены в п. 2. Чем качественнее и полнее состав нормативно-методической документации, тем выше балл   |
| 6. Проведение анализа и оценки принципов рационализации структур                                       | 0,10                             | Чем качественнее оценка и анализ соблюдения принципов рационализации структур, тем выше балл  |
| <b>ИТОГО</b>   | <b>1,00</b>                      |   |

## А.5 – АНКЕТА

для выявления мотивации работников

Проставьте, пожалуйста, в соответствующей клетке таблицы ранг фактора, связанного с мотивацией вашего трудового поведения: то, что для Вас в настоящее время имеет наибольшее значение, обозначьте номером 1; то, что на 2-м месте по важности – номером 2, и т.д. Искренние ответы на вопросы (установка рангов) будут способствовать повышению точности и адресности социальной политики организации.

Таблица А.6 – Установка рангов, связанных с мотивацией трудового поведения работников

| Наименование жизненных потребностей   | Ранг |
|---|------|
| Физиологические (витальные), в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ питание;</li> <li>▸ жилье;</li> <li>▸ отдых;</li> <li>▸ другие _____</li> </ul>  |      |
| Безопасность и уверенность, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ защита от физических опасностей, опасностей для жизни;</li> <li>▸ защита от психологических опасностей, от стрессов;</li> <li>▸ уверенность в возможности удовлетворения физиологических потребностей в будущем, стабильность занятости, стабильность доходов;</li> <li>▸ другие _____</li> </ul> |      |
| Социальные потребности, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ быть причастным к делам организации, своего коллектива, быть в курсе дел;</li> <li>▸ быть принятым другими, быть членом команды, иметь привязанность к кому-либо и поддержку;</li> <li>▸ чувствовать социальное взаимодействие;</li> <li>▸ другие _____</li> </ul>                                    |      |
| Потребность в уважении, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ со стороны окружающих;</li> <li>▸ в самоуважении;</li> <li>▸ в признании;</li> <li>▸ в личных достижениях;</li> <li>▸ потребности в новых знаниях</li> <li>▸ в компетентности;</li> <li>▸ другие _____</li> </ul>   |      |
| Потребность в самовыражении, самореализации, самоактуализации, полной реализации своего потенциала и росте как личности   |      |

Если хотите, можете указать Вашу фамилию, имя, отчество, занимаемую должность \_\_\_\_\_

Благодарим за участие в работе!

## А.6 – АНКЕТА

для маркетингового аудита мотивации труда работников  
(на основе сочетания методов «важность-исполнение» и  
теории мотивации труда Ф. Герцберга)

Таблица А.7 – Результаты маркетингового аудита мотивации труда

| № атрибута | Описание атрибута   | Средний балл по категориям: |            | Рекомендации |
|------------|---|-----------------------------|------------|--------------|
|            |   | важность                    | исполнение |              |
| 1.         | Быть лидером в своей группе (М)                               |                             |            |              |
| 2.         | Делать имеющую ценность, интересную и качественную работу (М) |                             |            |              |
| 3.         | Иметь больше свободы на работе                                |                             |            |              |
| 4.         | Достигать личных целей, относящихся к работе (М)              |                             |            |              |
| 5.         | Иметь хорошее отношение с руководителем и сослуживцами        |                             |            |              |
| 6.         | Иметь возможность для профессионального роста                 |                             |            |              |
| 7.         | Получать новые навыки и знания (М)                            |                             |            |              |
| 8.         | Иметь хорошие рабочие условия                                 |                             |            |              |
| 9.         | Получать хорошую зарплату                                     |                             |            |              |
| 10.        | Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М)         |                             |            |              |
| 11.        | Помогать своей фирме достичь целей                            |                             |            |              |
| 12.        | Иметь продвижение по службе                                   |                             |            |              |
| 13.        | Быть частью своей рабочей группы                              |                             |            |              |
| 14.        | Иметь стабильную и надежную работу                            |                             |            |              |
| 15.        | Быть информированным о результатах своей работы               |                             |            |              |
| 16.        | Участвовать в принятии решений (М)                            |                             |            |              |

<sup>a</sup> Средний балл получается по 5-балльной шкале: «очень неважно», «неважно», «безразлично», «важно», «очень важно».

<sup>b</sup> Средний балл получается по 5-балльной шкале: «очень не удовлетворен», «не удовлетворен», «безразлично», «удовлетворен», «очень удовлетворен».

## А.7 – АНКЕТА

для определения факторов отношения к труду

Подпишите пожалуйста факторы определяющие отношение к труду, по степени их значимости для вас в настоящее время Рангом «1» обозначается самый важный для вас фактор в графе «Ранг значимых факторов» и фактор вызывающий самое большое Ваше недовольство, в графе «Ранг факторов недовольства». Один и тот же фактор может рассматриваться и как значимый, привлекательный, и как вызывающий недовольство, если он определён недостаточно

Таблица А.8 – Факторы, определяющие отношение к труду

| Факторы отношения к труду  | Ранг факторов не-удовлетво-ренности | Ранг значимых факторов |
|--|-------------------------------------|------------------------|
| Политика администрации в отношении бизнеса   |                                     |                        |
| Политика администрации в отношении персонала фирмы   |                                     |                        |
| Условия работы   |                                     |                        |
| Заработная плата   |                                     |                        |
| Дополнительные льготы  |                                     |                        |
| Социальная политика  |                                     |                        |
| Отношения с начальством, стиль руководства   |                                     |                        |
| Отношения с сотрудниками   |                                     |                        |
| Отношения с подчиненными   |                                     |                        |
| Степень непосредственного контроля за предмети-ми, средствами и условиями труда                            |                                     |                        |
| Возможность достижения успеха на работе  |                                     |                        |
| Возможность продвижения по службе  |                                     |                        |
| Возможность быть информированным о делах фирмы, участвовать в принятии решений, представлять от лица фирмы |                                     |                        |
| Признание и одобрение результатов работы   |                                     |                        |
| Высокая степень ответственности  |                                     |                        |
| Возможность творческого и личного роста  |                                     |                        |
| Уверенность в будущем, гарантия занятости, ста-бильность   |                                     |                        |
| Другие факторы (укажите какие)   |                                     |                        |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ SWOT-АНАЛИЗА

Чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ. Это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

*Сильные стороны (Strengths)* – преимущества,

*Слабые стороны (Weaknesses)* – недостатки вашей организации.

*Возможности (Opportunities)* – факторы внешней среды, использование которых создает преимущества организации на рынке.

*Угрозы (Threats)* – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашей организации на рынке.

Анализ микро- и макросреды – основная задача SWOT-анализа, он включает прослеживание основных факторов макросреды функционирования фирмы (демографических, экономических, технологических, политических, социальных, культурных), а также факторов микросреды (клиентура, конкуренты, каналы распределения, поставщики), влияющих на возможности получения прибыли.

*Сильные стороны предприятия* – то, в чем оно преуспело, или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

*Слабые стороны предприятия* – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит его в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

*Рыночные возможности* – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. Это могут быть ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Возможностями с позиции SWOT-анализа являются не все, существующие на рынке, а только те, которые может использовать предприятие.

Таблица Б.1 – Контрольный лист SWOT-анализа предприятия

| Факторы, определяющие сильные и слабые стороны предприятия  | Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|-----------------|----------------|
| 1   | 2               | 3              |
| Основной принцип потребительской кооперации – кооперирование (сокращение расходов)                                |                 |                |
| Обслуживаемый сегмент рынка   |                 |                |
| Позиция на рынке  |                 |                |
| Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей  |                 |                |
| Собственный имущественный комплекс (обеспеченность торговыми площадями, состояние основных фондов)                |                 |                |
| Система социального образования (училище, колледж, вуз)   |                 |                |
| Система сбора и анализа информации о рынке (информационно-аналитический сектор)                                   |                 |                |
| Позиции в использовании нововведений (технические средства сбора и обработки информации, программное обеспечение) |                 |                |
| Уровень налаженности аналитической работы на предприятиях   |                 |                |
| Финансовое положение предприятий  |                 |                |
| Технологии и оборудование   |                 |                |
| Квалификация кадров   |                 |                |
| Формирование ассортимента с учетом принципа рентабельности продаж   |                 |                |
| Уровень договорной работы   |                 |                |
| Уровень коммерческой деятельности по организации продаж товаров   |                 |                |
| Коммуникационные связи предприятия  |                 |                |
| Компетентность специалистов в вопросах стратегического планирования   |                 |                |
| Наличие (отсутствие) четко выраженной стратегии предприятий   |                 |                |
| Качество управления в рыночных условиях   |                 |                |
| Организационная структура предприятий   |                 |                |
| Деятельность по учету изменений конъюнктуры рынка   |                 |                |
| Миссия, ее соответствие современным условиям хозяйствования   |                 |                |

Продолжение таблицы Б.1

|  | 1  | 2 | 3 |
|--|--|---|---|
|  | Недостаток собственного капитала   |   |   |
|  | Недостаток кредитов или слишком высокие проценты   |   |   |
|  | Недостаток наличности  |   |   |
|  | Перебои в поставках или недопоставки сырья и материалов  |   |   |
|  | Задержки платежей со стороны покупателей или банковских переводов                                  |   |   |
|  | Устаревшее оборудование и оснащение  |   |   |
|  | Низкая трудовая дисциплина   |   |   |
|  | Проблемы безопасности  |   |   |
|  | Отсутствие надежной информационной базы для перспективного планирования                            |   |   |
|  | Проблемы адаптации руководителей и сотрудников к новым экономическим условиям                      |   |   |
|  | Текучесть квалифицированных менеджеров и кадров  |   |   |
|  | Уменьшение сбыта и прибыли из-за снижения покупательского спроса и роста издержек                  |   |   |
|  | Удобное географическое размещение  |   |   |
|  | Мощная исследовательская, конструкторская, технологическая, экспериментальная и испытательная база |   |   |
|  | Отсутствие стратегических направлений деятельности   |   |   |
|  | Ухудшающаяся конкурентная позиция  |   |   |
|  | Устаревшее оборудование  |   |   |
|  | Низкая рентабельность продукции  |   |   |
|  | Недостаточный управленческий опыт  |   |   |
|  | Отсутствие квалифицированных специалистов  |   |   |
|  | Плохой контроль за выполнением стратегии   |   |   |
|  | Наличие сложно разрешимых производственных проблем   |   |   |
|  | Неспособность противостоять конкурентному давлению   |   |   |
|  | Отставание в области исследований и разработок   |   |   |
|  | Узкая производственная специализация   |   |   |
|  | Недостаточное знание рынка   |   |   |

Окончание таблицы Б.1

| <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> |
|--|----------|----------|
| Небольшие маркетинговые способности                  |          |          |
| Неспособность финансировать стратегические изменения |          |          |
| Низкое качество выпускаемой продукции                |          |          |
| Недостаточная мотивация труда работников             |          |          |
| Высокая себестоимость продукции                      |          |          |
| Кредиторская задолженность                           |          |          |
| Недостаточная гибкость производства                  |          |          |
| Устаревшая технология изготовления продукции         |          |          |
| Сильная зависимость от поставщиков                   |          |          |
| Плохая реклама                                       |          |          |
| Высокая текучесть кадров                             |          |          |
| Невысокая популярность фирмы                         |          |          |

280

Таблица Б.2– Факторы, определяющие возможности и угрозы деятельности предприятий Республики Беларусь

| <b>Факторы</b>   | <b>Возможности</b> | <b>Угрозы</b> |
|--|--------------------|---------------|
| <b>1</b>   | <b>2</b>           | <b>3</b>      |
| Политическая ситуация в стране   |                    |               |
| Изменение численности безработных  |                    |               |
| Тенденции производства отечественных товаров народного потребления, сельскохозяйственной продукции |                    |               |
| Уровень налоговой нагрузки   |                    |               |
| Изменение реальных доходов населения республики  |                    |               |
| Процентные ставки банковского кредита  |                    |               |
| Уровень инфляции   |                    |               |
| Уровень адаптации предприятий к нововведениям, основанным на достижениях современных технология    |                    |               |



Продолжение таблицы Б.2

|  | 1   | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
|  | Покупательная способность сельского населения                       |   |   |
|  | Ценовая политика (степень учета издержкостности реализации товаров) |   |   |
|  | Политика налогообложения предприятий                                |   |   |
|  | Государственное регулирование деятельности предприятий              |   |   |
|  | Платежеспособность населения  |   |   |
|  | Социально-политическая ситуация в стране                            |   |   |
|  | Развитие конкурентных отношений                                     |   |   |
|  | Другие  |   |   |
|  | Возможность выхода на новые рынки                                   |   |   |
|  | Увеличение разнообразия в производстве взаимосвязанных продуктов    |   |   |
|  | Налаживание производства сопутствующих продуктов                    |   |   |
|  | Вертикальная интеграция производства                                |   |   |
|  | Возможность перехода к более эффективным стратегиям                 |   |   |
|  | Ускорение роста рынка   |   |   |
|  | Привлечение иностранного инвестора                                  |   |   |
|  | Расширение старых рынков  |   |   |
|  | Уход конкурентов с рынка  |   |   |
|  | Слабая насыщенность рынка   |   |   |
|  | Отсутствие конкурентов  |   |   |
|  | Льготное налогообложение  |   |   |
|  | Снижение процентных ставок по банковским кредитам                   |   |   |
|  | Появление новых технологий и оборудования                           |   |   |
|  | Снижение цен на сырье   |   |   |
|  | Государственная поддержка   |   |   |

Продолжение таблицы Б.2

|  | 1  | 2 | 3 |
|--|--|---|---|
|  | Снижение экспортных тарифов  |   |   |
|  | Постоянные поставщики и возможность приобретения сырья со скидкой                                  |   |   |
|  | Монополия в своем сегменте рынка   |   |   |
|  | Возможность появления новых конкурентов  |   |   |
|  | Рост продаж замещающего продукта   |   |   |
|  | Замедление темпов роста рынка  |   |   |
|  | Неблагоприятная политика правительства   |   |   |
|  | Возрастающее конкурентное давление   |   |   |
|  | Затухание делового цикла   |   |   |
|  | Неблагоприятные демографические изменения  |   |   |
|  | Изменение потребностей и вкусов покупателей  |   |   |
|  | Компетентность управленческого состава   |   |   |
|  | Наличие финансовых ресурсов  |   |   |
|  | Хорошая репутация у покупателей  |   |   |
|  | Лидер на рынке   |   |   |
|  | Изобретательность при стратегическом планировании деятельности организации в функциональных сферах |   |   |
|  | Низкие издержки  |   |   |
|  | Защищенность от сильного конкурентного давления  |   |   |
|  | Преимущества в конкурентной борьбе   |   |   |
|  | Современная технология   |   |   |
|  | Склонность к инновациям  |   |   |
|  | Эффективный менеджмент   |   |   |
|  | Современный производственный аппарат   |   |   |
|  | Возможность расширения производственной специализации  |   |   |

Окончание таблицы Б.2

| 1   | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Эффективность сбытовой сети   |   |   |
| Вмешательства властей   |   |   |
| Трудности или высокие издержки получения лицензий и сертификатов                          |   |   |
| Ненадежные деловые партнеры   |   |   |
| Неэффективная система налогообложения предприятий   |   |   |
| Недостаточная политическая, юридическая, налоговая, денежная и экономическая стабильность |   |   |
| Полная потеря поставщиков или заказчиков  |   |   |
| Задержки платежей со стороны покупателей или банковских переводов                         |   |   |

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Проект

## ТИПОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ МАРКЕТИНГА

### I. Общие положения

1. Отдел маркетинга является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется помощнику генерального директора предприятия по коммерческим вопросам.

2. Структуру и штаты службы (отдела) маркетинга утверждает генеральный директор предприятия исходя из условий и особенностей производства, а также объема работ, возложенных на отдел.

### II. Задачи отдела маркетинга

1. Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга и ориентация разработчиков и производства на выполнение требований потребителей к выпускаемой продукции.

2. Исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ней покупателями требований, исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия, конъюктуру рынка, изучение спроса на продукцию предприятия и разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребности в выпускаемой продукции

3. Организация рекламы и стимулирования сбыта продукции

4. Своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции, обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами, контроль за поставкой продукции структурными единицами

5. Комплексное, своевременное и равномерное обеспечение потребности предприятия качественными средствами производства и сырьем.

6. Обеспечение наиболее полного и экономного использования на предприятии материальных ресурсов;

7. Рациональная организация работы снабженческой службы предприятия.

### III. Функции отдела маркетинга

1. Анализ и прогнозирование основных конъюктурных факторов потенциальных рынков сбыта выпускаемой предприятием продукции, коммерческо-экономических, включая экономическую ситуацию и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежоспособный спрос на выпускаемую продукцию и соотношение спроса и предложения на конкретные виды продукции, объемов поставки, качества конкурентной продукции, её преимуществ и недостатков по сравнению с продукцией данного предприятия, наличие новых рынков сбыта и новых потребителей выпускаемой предприятием продукции

2. Исследование потребительских свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей

3. Выявление передовых тенденций в мировом производстве продукции по профилю предприятия

4. Выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж

5. Анализ конкурентоспособности продукции предприятия, составление ее потребительских свойств, цены и издержек производства с аналогичными показателями конкурентной продукции, выпускаемой другими предприятиями

6. Разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу на новую серийно выпускаемую продукцию
7. Расчет емкости рынка для продукции предприятия
8. Координация и согласование действий всех функциональных отделов в выработке единой коммерческой политики
9. Сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции предприятия, создание информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам на поставку продукции, ее производству, начини заказов, использование этих данных для усюрения сбыта продукции
10. Определение географического размещения потенциальных потребителей
11. Определение удельного объема продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке
12. Исследование структуры состава и организации работ, сбытовой сети, обслуживаемой данным рынком
13. Организация обратной связи с потребителями, изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению выпускаемой продукции, анализ рекламаций и их влияния на сбыт продукции, разработка по результатам изучения мнения потребителей и анализа рекламаций предложений по повышению качества продукции
14. Анализ методов рассмотрения и удовлетворения претензий и рекламаций, поступающих от потребителей, осуществление контроля за их полным удовлетворением в установленные сроки
15. Анализ мотивов среднего оптовика потребителей к предлагаемой им продукции
16. Анализ сильных и слабых сторон конкурирующей продукции, участие в испытаниях новой, серийно выпускаемой и конкурирующей продукции
17. Разработка стратегии рекламы по каналу и времени проведения рекламных мероприятий
18. Организация рекламы при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио); организация и подготовка статей и информации для журналов, газет, радио, подготовка сценариев для кино-рекламных роликов, фильмов
19. Осуществление наружной, световой, электронной рекламы, рекламы на транспорте, прямой почтовой рекламы (главных и разовых рассылок писем, бандеролей, посылки с информационными материалами).
20. Организация участия предприятия в общероссийских и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах, подготовка необходимых документов и материалов, организация выставок-продаж, выставок на предприятии
21. Организация в ходе проведения ярмарок, выставок-продаж показа продукции в действии, демонстрация преимуществ продукции в работе, демонстрация возможностей их использования, организация других мероприятий по формированию потребительского спроса на выпускаемую предприятием продукцию
22. Разработка предложений по формированию фирменного стиля, организация рекламы с помощью фирменных изданий (плакатов, буклетов, афиш, экстресс-информации).
23. Обучение представителей предприятия, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи, рекламными проектами и другой рекламной документацией
24. Обучение фирменного оформления рекламных материалов и инструментария исследований рынка и спроса населения, рекламное оформление документов по эксплуатации и ремонту продукции
25. Анализ действенности рекламы, ее влияния на сбыт продукции, анализ информированности потребителей о продукции предприятия, определение эффективности рекламы, разработка предложений по совершенствованию организации рекламы

26. Методика руководства дирекцией в области сбыта, организация и обучение дирекции сбыта в не их всей необходимой документацией и рекламными материалами по сбыту продукции
27. Изучение и использование передового опыта рекламы и стимулирования спроса в стране и за рубежом
28. Анализ организации оптовой торговли, сбытовой сети, выбор наиболее оптимальных по длительности, стоимости и технической сложности каналов реализации продукции предприятия, оценка эффективности работы сбытовой сети
29. Проведение сравнительного анализа издержек обращения, выявление и ликвидация экономически обоснованных расходов
30. Формирование новых потребностей в целях расширения рынка и поиска новых форм применения выпускаемой продукции
31. Разработка предложений по созданию принципиально новой продукции
32. Разработка предложений и рекомендаций по изменению характеристик, конструкций и технологии производства выпускаемой и новой продукции и в целях улучшения ее потребительских свойств с учетом мнения потребителей и передовых достижений
33. Участие совместно с экономическими и технологическими отделами в определении себестоимости новых изделий и разработка мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции, выявление возможного экономического эффекта у потребителей и суммы прибыли предприятия от продажи новой и серийно выпускаемой продукции
34. Подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции предприятия по ассортименту и количеству на основании результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции
35. Разработка предложений по организации маркетинга на 1–2 года в целях обеспечения доставки покупателям продукции в необходимом сроке и в достаточном количестве, своевременной информации о ее потребительских свойствах, установления прямых контактов с потребителями, активного участия в выставках-ярмарках, выезда на новые рынки
36. Разработка предложений по стимулированию сбыта продукции, не имеющей спроса, путем повышения качества, организации дополнительной рекламы, снижения цен или в необходимых случаях по снятию изделий с производства
37. Подготовка и заключение договоров с покупателями с учетом информативных актов на поставку продукции
38. Увязка планов производства и поставки продукции с производственными службами и планами предприятий в целях обеспечения сдачи готовой продукции в сроки и номенклатуре в соответствии с заключенными договорами, участие в формировании годовых, квартальных и месячных номенклатурных планов производства
39. Составление годовых, квартальных и ежемесячных планов поставок продукции в соответствии с договорами и контроль за их выполнением
40. Организация и планирование отгрузки готовой продукции, принятие мер по выполнению обязательств по поставке продукции
41. Проведение надзора за правильностью отгрузки, использования и хранения продукции
42. Определение потребности в сырье и материалах, оборудовании, топливе и энергии на базе установленных прогрессивных норм расхода для выполнения производственной программы, создания необходимых производственных запасов
43. Изыскание источников покрытия этой потребности за счет внутренних ресурсов

44. Разработка планов и балансов материально-технического обеспечения подразделений предприятия
45. Выявление и установление наиболее рациональных форм снабжения
46. Изучение возможности и целесообразности установления длительных хозяйственных связей по поставкам материально-технических ресурсов
47. Подготовка заключения хозяйственных договоров с поставщиками
48. Выявление возможности приобретения материально-технических ресурсов в порядке оптовой торговли, изучение оперативной информации и рекламных материалов о предложениях мелкооптовых магазинов и оптовых ярмарок, организация закупки материально-технических ресурсов, реализуемых в порядке свободной продажи
49. Обеспечение завоза материальных ресурсов в соответствии с предусмотренными в договорах сроками, регулирование поставок в соответствии с ходом производственного процесса
50. Организация количественного контроля поступающих на предприятие материальных ресурсов, обеспечение их хранения на складах предприятия, соответствующей подготовки и своевременной выдачи для производственного потребления
51. Контроль за рациональным использованием материальных ресурсов на предприятии, соблюдением норм расхода материалов
52. Установление экономически обоснованных нормативов производственных затрат, обеспечение контроля за размерами затрат и их регулирование, предотвращение образования на складах излишних материальных ценностей, принятие мер по реализации излишков
53. Разработка совместно с другими службами мероприятий по рациональному и экономному расходованию материальных ресурсов, мобилизации внутренних резервов, сокращению потерь, максимальному использованию отходов производственных отходов и вторичного сырья, контроль за выполнением этих мероприятий
54. Обеспечение надежной организации складского хозяйства на предприятии, высокого уровня механизации и автоматизации транспортно-складских операций
55. Обеспечение применения компьютерных систем нормативных условий организации и охраны труда
56. Обеспечение учета движения материальных ресурсов на складах предприятия, участие в проведении инвентаризации материальных ценностей
57. Обеспечение отчетности и контроля за правильным использованием выданных цехам материалов по целевому назначению за своевременным выполнением поставщиками обязательств по договорам и заказам, предъявлением претензий к поставщикам за нарушение ими обязательств и условий договора, а также за составлением расчетов по этим претензиям; за соблюдением цехами установленных норм расхода материалов и правильным хранением материалов в цеховых кладовых.

#### **IV. Взаимодействие отдела маркетинга с другими подразделениями**

##### *1. Взаимодействие с бюро кадров:*

- получает рекомендации по подбору и расстановке кадров, планы подготовки и повышения квалификации рабочих, специалистов и **служащих**
- представляет отчетность по вопросам движения, подбора, расстановки и воспитания кадров, резерва выдвижения на руководящие должности, заявки на потребность в кадрах, табели или другие документы учета рабочего времени, заявки на повышение квалификации работников предприятия

## *2. Взаимодействие с юридическим бюро:*

- получает зафиксированные проекты договоров, зафиксированные проекты приказов, распоряжений и других документов правового характера или проекты указанных актов без визы но с заключением несоответствия законодательству отдельных положений с предложениями о законном порядке разрешения рассматриваемых вопросов, заключения или ответы на заявления контрагентами претензии и иски по поводу ненадежного исполнения предприятием договорных обязательств

## *3. Взаимодействие с отделом бухгалтерского учета и отчетности:*

- получает бухгалтерские данные о движении, реализации и остатках готовой продукции за отчетный период для анализа и планирования; итоги инвентаризации готовой продукции; данные о наличии на складе готовой продукции в суммарном выражении на 1-е число каждого месяца; директивные и методические материалы по обеспечению правильного ведения бухгалтерского учета; сведения о командировочных расходах (ежемесячных, квартальных, годовых); расчетные листы по заработной плате;

- представляет товарно-транспортные накладные и прилагаемые к ним документы на отгрузку готовой продукции; ведомости на железнодорожный тариф; расчет затрат на гарантийное обслуживание; документы для балансового отчета; справку о нормативной стоимости резервного фонда запасных частей; документы по командировкам специалистов; документы по приходу и расходу готовой продукции.

## *4. Взаимодействие с цеховой службой:*

- получает годовые, квартальные и месячные планы производства продукции, в том числе запасных частей; оперативные месячные планы-графики сдачи их на склад готовой продукции; изменения, вносимые в планы выпуска продукции; задания на сдачу резервного фонда запасных частей цехами завода;

- представляет сведения по объему и номенклатуре запасных частей производства предприятия, необходимых для гарантийного обслуживания выпускаемой техники, в целях включения их в план производствами графики отгрузки запасных частей; задания по оперативному решению вопросов гарантийного обслуживания, не предусмотренные планом работ; точные справки об отгрузке продукции; ежедневный рапорт об отгрузке продукции и запасных частей на экспорт; перечень продукции, по которой сдача продукции отстает от согласованного графика; оперативные заявки на ускорение изготовления отдельных видов продукции: поквартальные данные об общем количестве продукции по номенклатуре, предусмотренной заключенными договорами; плановую номенклатуру резервного фонда запасных частей на год для выдачи цехам заданий на их изготовление; проекты ежемесячных заданий на изготовление деталей и узлов в резервный фонд запасных частей предложения по совершенствованию подготовки производства новых изделий и ускорению оснащения отдельных технологических операций в целях повышения качества и надежности изделий, план подготовки производства новых изделий.

## *5. Взаимодействие со службой строительства и эксплуатации:*



- получает лимиты на горюче-смазочные и другие материалы, необходимые для работы отдела; лимитно-заборную карту на получение материалов; графики завоза материалов на предприятие, формы отчетности и руководящие материалы по использованию автомобилей и расходу горюче-смазочных материалов;

- представляет заявки на горюче-смазочные материалы, согласованные с отделом; заявки на все необходимые материалы с указанием срока их завоза, годовой, квартальной и месячной планы отгрузки готовой продукции; намеченные изменения планов отгрузки; заявки на подачу железнодорожного подвижного состава, контейнеров и автотранспорта на месяц, квартал, год, а также ежедневные заявки на отгрузку готовой продукции; заявки на аккумуляторы, авторезину и горюче-смазочные и другие материалы; отчеты об использовании транспорта и по расходу горюче-смазочных материалов.

*б. Взаимодействие с отделом экономики и финансов:*

- получает рекомендательные и руководящие материалы по организации оплаты труда и материального поощрения, соблюдению трудового законодательства; штатное расписание; положение о премировании; коллективный договор, график работы предприятия, годовые, квартальные и месячные планы производства продукции; планы по хозяйственным показателям деятельности отдела; оптовые цены на выпускаемую технику и запасные части к ней; изменения цен; проекты цен на новую продукцию; методические материалы по вопросам планирования и внутризаводского хозрасчета, извещения банка о выставленных покупателями и заказчиками аккредитивах (для исполнения); утвержденные нормативы оборотных средств по готовой продукции; сведения о покупателях, допустивших просрочку с оплатой счетов платежных требований за отгруженную продукцию или отказавшихся от их акцепта;

- представляет предложения по совершенствованию организации труда, систем оплаты труда и материального поощрения, по проектам штатных расписаний, отчеты о выполнении мероприятий коллективного договора, необходимые данные и материалы для анализа состояния организации труда и заработной платы на утверждение сметы калькуляции на работы и услуги, выполняемые отделом, сметы на содержание отдела и сервисных центров, отчеты о выполнении хозяйственных показателей и организационно-технических мероприятий, предложения по изменению цен с учетом конъюнктуры рынка и состояния спроса на данную продукцию; сведения об отгрузке продукции потребителям; сведения об остатках готовой продукции на складах отдела, **смета данных о недостатке продукции, сумме недопоставленной по договорам продукции за отчетный месяц и нарастающим итогом с начала квартала (года); отчет о выполнении плана поставок с учетом заключенных договоров, сведения об остатках готовой продукции, плане отгрузки товарной продукции, документально отгруженную продукцию не позднее первой готовности дня, следующего за отгрузкой продукции, ежедневные справки об отгрузке и остатках готовой продукции на складах, договоры на поставку готовой продукции (для согласования); данные о запасах готовой продукции и их соответствии нормативам, платежные требования для выставления счетов на инкассо предприятиями, выявление сумм за некачественную продукцию с поставщиков за прошлых частей**

#### 7. Взаимодействие с производственной лабораторией:

- получает документы, удостоверяющие качество продукции (сертификаты, паспорта).
- представляет информацию, сводки, сведения по рекламациям на товары

#### V. Права

1. Требовать от других подразделений представления сведений, информационных материалов, консультаций, необходимых для осуществления работы в отделе в компетенции отдела маркетинга

2. Представительствовать в хозяйственных, плановых, снабженческо-сбытовых, транспортных и других организациях по вопросам, связанным с планированием и организацией поставок готовой продукции, технического обслуживания и маркетинга.

3. Представлять на рассмотрение и утверждение руководства:

- предложения по созданию эффективной системы взаимодействия отдела сбыта с производственными подразделениями, отделом материально-технического снабжения, планово-экономическим, финансовым отделами;

- предложения по эффективной организации складского хозяйства;

- предложения по корректировке планов разработки и производства продукции с учетом реализации продукции и имеющихся заказов;

- предложения по обновлению ассортимента продукции, его дизайна с учетом ~~отребований потребителей~~

4. Контролировать производственные цехи относительно изготовления продукции, сдача которой на склад готовой продукции отстает от согласованных графиков.

5. Требовать от всех подразделений предприятия, поставляющих товары и услуги, точного соблюдения всех сроков, предусмотренных планами и графиками, о каждом факте нарушений докладывать руководству предприятия.

6. Участвовать во всех заседаниях, совещаниях и в работе любых комиссий и комитетов, связанных с разработкой стратегии и тактики деятельности предприятия.

7. Участвовать в разработке всех программ, планов и графиков, связанных с поставкой продукции и оказанием услуг, а также контролировать их выполнение.

8. Определять основные направления деятельности отдела, устанавливать круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы, их ответственность, утверждать должностные инструкции для сотрудников отдела.

9. Вносить предложения о привлечении к работе совместно с отделом маркетинга штатных сотрудников других подразделений предприятия, а также определять состав консультантов, выполняющих работы в интересах отдела маркетинга.

10. Вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими на предприятии системами оплаты труда.

11. Вносить предложения по повышению квалификации и переподготовки сотрудников отдела маркетинга.

12. Налагать в соответствии с трудовым законодательством дисциплинарные взыскания на работников отдела за нарушение трудовой и производственной дисциплины.

13. Организовывать выставки-ярмарки по реализации своей продукции в условиях оптовой торговли.

#### **VI. Ответственность**

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет начальник отдела маркетинга.

~~Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями~~

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Проект

## ПОЛОЖЕНИЕ О БЮРО МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

### I. Общие положения

Бюро материально-технического снабжения (МТС) является структурным подразделением отдела маркетинга и подчиняется помощнику генерального директора предприятия по коммерческим вопросам (наемнику отдела).

Бюро возглавляется наемником, который назначается и освобождается от занимаемой должности генеральным директором по представлению помощника по коммерческим вопросам.

Структуру и штат бюро утверждает генеральный директор применительно к типовым структурам и нормативам численности исходя из условий и особенностей производства, а также объема работ, возложенных на бюро.

Бюро руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ и другими нормативными актами, а также приказами и распоряжениями предприятия.

Бюро материально-технического снабжения подчиняется складу (сырья, стеклотары, фруктоотделочник и стиропластика).

### II. Задачи

1. Комплексное, своевременное и равномерное обеспечение потребности предприятия качественными средствами производства.
2. Обеспечение наиболее полного и экономного использования на предприятии материальных ресурсов.
3. Рациональная организация работы обособленной службы предприятия.

### III. Функции

1. Определение потребности в сырье и материалах, оборудовании, топливе и энергии на базе установленных прогрессивных норм расхода для выполнения производственной программы, создания необходимых производственных запасов.
2. Поиск источников покрытия этой потребности за счет внутренних ресурсов.
3. Разработка планов и балансов материально-технического обеспечения подразделения предприятия.
4. Выявление и установление наиболее рациональных форм снабжения.
5. Изучение возможности и целесообразности установления длительных хозяйственных связей по поставкам материально-технических ресурсов.
6. Подготовка и заключение хозяйственных договоров с поставщиками.
7. Выявление возможности приобретения материально-технических ресурсов в порядке оптовой торговли, изучение оперативной информации и рекламных материалов о предложениях мелкооптовых магазинов и оптовых ярмарок, организация закупки материально-технических ресурсов, реализуемых в порядке свободной продажи.
8. Обеспечение завоза материальных ресурсов в соответствии с предусмотренными в договорах сроками, регулирование поставок в соответствии с ходом производственного процесса.
9. Организация количественного контроля поступающих на предприятие материальных ресурсов, обеспечение их хранения на складах предприятия, соответствующей подготовки и своевременной выдачи для производственного потребления.
10. Контроль за рациональным использованием материальных ресурсов на предприятии, соблюдением норм расхода материалов.

11. Установление экономически обоснованных нормативов производственных запасов, обеспечение контроля за размерами запасов и их регулирование, предотвращение образования на складах излишков материальных ценностей, принятие мер по реализации излишков

12. Разработка совместно с другими службами мероприятий по рациональному и экономному расходованию материальных ресурсов, мобилизации внутренних резервов, сокращению потерь, максимальному использованию отходов производственных отходов и вторичного сырья, контроль за выполнением этих мероприятий

13. Обеспечение надежной организации складского хозяйства на предприятии, высокого уровня механизации и автоматизации транспортно-складских операций

14. Обеспечение применения компьютерных систем и нормативных условий организации охраны труда

15. Обеспечение учета движения материальных ресурсов на складах предприятия, участие в проведении инвентаризации материальных ценностей

16. Обеспечение отчетности и контроля за правильным использованием выданных цехам материалов по целевому назначению за своевременным выполнением поставщиками обязательств по договорам заказам, предъявлением претензий к поставщикам за нарушение ими обязательств и условий договора, а также за составлением расчетов по этим претензиям, за соблюдением цехами установленных норм расхода материалов и правильным хранением материалов в цеховых кладовых

#### IV. Права

1. Требовать от других подразделений представления сведений, информационных материалов, консультаций, необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию бюро материально-технического снабжения

2. Представлять в хозяйственных, плановых, снабженско-бытовых, транспортных и других организациях по вопросам, связанным с планированием организацией закупок необходимого сырья и оборудования

3. Представлять на рассмотрение и утверждение руководства:

- предложения по созданию эффективной системы взаимодействия бюро материально-технического снабжения с другими службами предприятия;

- предложения по эффективной организации складского хозяйства;

4. Участвовать во всех заседаниях, совещаниях и в работе любых комиссий и комитетов, связанных с разработкой стратегии и тактики деятельности предприятия

5. Участвовать в разработке всех программ, планов и графиков, связанных с закупкой необходимого сырья и оборудования, а также контролировать их выполнение

6. Определять основные направления деятельности бюро, устанавливать круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы и их ответственность, представлять для утверждения должностные инструкции для сотрудников бюро

7. Вносить предложения о привлечении к работе совместно с бюро материально-технического снабжения штатных сотрудников других подразделений предприятия, а также определять состав консультантов, выполняющих работу в интересах бюро

8. Вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими на предприятии системой оплаты труда

9. Вносить предложения по повышению квалификации и переподготовки сотрудников бюро материально-технического снабжения

10. Начальник в соответствии с трудовым законодательством дисциплинарно взыскания на работников бюро за нарушение трудовой и производственной дисциплины.

#### **V. Ответственность**

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения установленных настоящим Положением на бюро задач и функций несет начальник бюро.

Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Проект

## ПОЛОЖЕНИЕ О БЮРО РЕАЛИЗАЦИИ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

### I. Общие положения

Бюро реализации является структурным подразделением службы маркетинга и подчиняется помощнику генерального директора предприятия по коммерческим вопросам (названию отдела).

Бюро возглавляется начальником, который назначается и освобождается от занимаемой должности генеральным директором по представлению своего помощника по коммерческим вопросам.

Структуру и штат бюро утверждает генеральный директор применительно к типовым структурам информации в соответствии с условиями и особенностями производства, а также объема работ, возложенных на бюро.

Бюро руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ и другими нормативными актами, а также приказами и распоряжениями предприятия.

Бюро реализации подчиняются центральные склады готовой продукции и концентрированного сока.

### II. Задачи

1. Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга и ориентация разработчиков и производства на выполнение требований потребителей к выпускаемой продукции.

2. Исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ней покупателями требований; исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия, конъюнктуру рынка; изучение спроса на продукцию предприятия и разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

3. Организация рекламы и стимулирования сбыта продукции.

4. Современная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции, обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по количеству в соответствии с договорами и принятыми нарядом-заказом, контроль за поставкой продукции структурными единицами.

### III. Функции

1. Анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта выпускаемой предприятием продукции; коммерческо-экономических, включая экономическую ситуацию и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежеспособный спрос на выпускаемую продукцию и соотношение спроса и предложения на конкретные виды продукции; объемов поставки, качества конкурирующей продукции, её преимуществ и недостатков по сравнению с продукцией данного предприятия; наличия новых рынков сбыта и новых потребителей выпускаемой предприятием продукции.

2. Исследование потребительских свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей.

3. Выявление передовых тенденций в мировом производстве продукции по профилю предприятия.

4. Выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж.

5. Анализ конкурентоспособности продукции предприятия, сопоставление ее потребительских свойств, цены, издержек производства с аналогичными показателями конкурирующей продукции, выпускаемой другими предприятиями.

6. Разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу на новую и серийно выпускаемую продукцию.

7. Расчет емкости рынка для продукции предприятия.

8. Координация и согласование действий всех функциональных отделов в выработке единой коммерческой политики.

9. Сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции предприятия; создание информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам на поставку продукции, по её производству, наличию запасов, использование этих данных для ускорения сбыта продукции.

10. Определение географического размещения потенциальных потребителей.

11. Определение удельного объема продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке.

12. Исследование структуры, состава и организации работ, сбытовой сети, обслуживающей данный рынок.

13. Организация обратной связи с потребителями; изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению выпускаемой продукции; анализ рекламаций и их влияния на сбыт продукции; разработка по результатам изучения мнения потребителей и анализа рекламаций предложений по повышению качества продукции.

14. Анализ методов рассмотрения и удовлетворения претензий и рекламаций, поступающих от потребителей, осуществление контроля за их полным удовлетворением в установленные сроки.

15. Анализ мотивов определенного отношения потребителей к предлагаемой им продукции.

16. Анализ сильных и слабых сторон конкурирующей продукции; участие в испытаниях новой, серийно выпускаемой и конкурирующей продукции.

17. Разработка стратегии рекламы по каждому изделию и плана проведения рекламных мероприятий.

18. Организация рекламы при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио); организация и подготовка статей и информации для журналов, газет, радио; подготовка сценариев для кинорекламных роликов, фильмов.

19. Осуществление наружной, световой, электронной рекламы, рекламы на транспорте, прямой почтовой рекламы (плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами).

20. Организация участия предприятия в белорусских и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах; подготовка необхо-



димых документов и материалов; организация выставок-продаж, выставок на предприятии.

21. Организация в ходе проведения ярмарок, выставок-продаж показа продукции в действии, демонстрация преимуществ продукции в работе, диапазона возможностей их использования; организация других мероприятий по формированию потребительского спроса на выпускаемую предприятием продукцию.

22. Разработка предложений по формированию фирменного стиля, организация рекламы с помощью фирменных изделий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс информации).

23. Обеспечение представителей предприятия, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи, рекламными проспектами и другой рекламной документацией.

24. Обеспечение фирменного оформления рекламных материалов и инструментария исследований рынка и спроса населения; рекламное оформление документов по эксплуатации и ремонту продукции.

25. Анализ действенности рекламы, ее влияния на сбыт продукции, информированности потребителей о продукции предприятия; определение эффективности рекламы; разработка предложений по совершенствованию организации рекламы.

26. Методическое руководство дилерской службой в области сбыта, организация обучения дилеров, обеспечение их всей необходимой документацией и рекламными материалами по сбыту продукции.

27. Изучение и использование передового опыта рекламы и стимулирования спроса в стране и за рубежом.

28. Анализ организации оптовой торговли, сбытовой сети, выбор наиболее оптимальных по длительности, стоимости и технической оснащенности каналов реализации продукции предприятия, оценка эффективности работы сбытовой сети.

29. Анализ состояния реализации продукции предприятия, выявление продукции, не пользующейся спросом.

30. Проведение сравнительного анализа издержек обращения, выявление и ликвидация экономически необоснованных расходов.

31. Формирование новых потребностей в целях расширения рынка и поиск новых форм применения выпускаемой продукции.

32. Разработка предложений по созданию принципиально новой продукции.

33. Разработка предложений и рекомендаций по изменению характеристик, конструкций и технологии производства выпускаемой и новой продукции в целях улучшения ее потребительских свойств с учетом мнения пользователей и передовых достижений

34. Участие совместно с экономическими и технологическими отделами в определении себестоимости новых изделий и разработка мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции, выявление воз-

возможного экономического эффекта у потребителей и суммы прибыли предприятия от продажи новой и серийно выпускаемой продукции.

35. Подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции предприятия по ассортименту и количеству на основании результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции.

36. Разработка предложений по организации маркетинга на 1–2 года в целях обеспечения доставки покупателям продукции в необходимые сроки и в достаточном количестве, своевременной информации о ее потребительских свойствах, установления прямых контактов с потребителями, активного участия в выставках-ярмарках, выхода на новые рынки.

37. Разработка предложений по стимулированию сбыта продукции, не имеющей спроса, путем повышения качества, организации дополнительной рекламы, снижения цен или в необходимых случаях по снятию изделий с производства.

38. Подготовка и заключение договоров с покупателями с учетом нормативных актов на поставку продукции.

39. Увязка планов производства и поставки продукции с производственными службами и цехами предприятий в целях обеспечения сдачи готовой продукции в сроки и номенклатуре в соответствии с заключенными договорами; участие в формировании годовых, квартальных и месячных номенклатурных планов производства.

40. Составление годовых, квартальных и ежемесячных планов поставок продукции в соответствии с договорами и контроль за их выполнением.

41. Организация и планирование отгрузки готовой продукции; принятие мер по восполнению цехами задолженности по поставке продукции.

42. Разработка совместно с планово-экономическим отделом и другими службам и дальнейшее внедрение внутризаводского хозяйственного расчета, связанного с поставками продукции; предъявление претензий цехам-изготовителям за невыполнение внутризаводских обязательств по сдаче и отгрузке продукции.

43. Проведение надзора за правильностью транспортировки, использования и хранения продукции.

#### **IV. Права**

1. Требовать от других подразделений представления сведений, информационных материалов, консультаций необходимых для осуществления работы входящей в компетенцию бюро реализации.

2. Представительствовать в хозяйственных, плановых, снабженческо-сбытовых, транспортных и других организациях по вопросам, связанным с планированием и организацией реализации готовой продукции.

3. Представлять на рассмотрение и утверждение руководства:

▸ предложения по созданию эффективной системы взаимодействия бюро реализации с другими отделами и службами предприятия;

▸ предложения по корректировке планов разработки и производства продукции с учетом реализации продукции и имеющихся заказов;

▸ предложения по обновлению ассортимента продукции, его дизайна с учетом требований потребителей.

4. Контролировать производственные цехи относительно изготовления продукции, сдача которой на центральный склад готовой продукции отстает от согласованных графиков.

5. Требовать от всех подразделений предприятия, поставляющих товары и услуги, точного соблюдения всех сроков, предусмотренных планами и графиками, о каждом факте нарушений докладывать руководству предприятия.

6. Участвовать во всех заседаниях, совещаниях и в работе любых комиссий и комитетов, связанных с разработкой стратегии и тактики деятельности предприятия.

7. Участвовать в разработке всех программ, планов и графиков, связанных с поставкой продукции и оказанием услуг, а также контролировать их выполнение.

8. Определять основные направления деятельности бюро, устанавливать круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы, их ответственность, представлять для утверждения должностные инструкции для сотрудников бюро.

9. Вносить предложения о привлечении к работе совместно с бюро реализации отдела маркетинга штатных сотрудников других подразделений предприятия, а также определять состав консультантов выполняющих работы в интересах бюро реализации отдела маркетинга.

10. Вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими на предприятии системами оплаты труда.

11. Вносить предложения по повышению квалификации и переподготовки сотрудников бюро реализации отдела маркетинга.

12. Налагать в соответствии с трудовым законодательством дисциплинарные взыскания на работников бюро за нарушение трудовой и производственной дисциплины.

13. Организовать выставки-ярмарки по реализации своей продукции в условиях оптовой торговли.

#### **V. Ответственность**

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет начальник бюро реализации отдела маркетинга.

Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Проект

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПОМОЩНИКА ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЧЕСКИМ ВОПРОСАМ (НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА)

### I. Общие положения

1. Помощник генерального директора по коммерческим вопросам (начальник отдела маркетинга) обеспечивает координацию деятельности маркетинговых служб предприятия (бюро материально-технического снабжения и бюро реализации) и направляет их деятельность с учетом активного приспособления к изменяющимся требованиям рынка.

2. Помощник генерального директора по коммерческим вопросам (начальник отдела маркетинга) назначается на должность и освобождается от нее генеральным директором (директором) предприятия в установленном порядке.

3. Помощник генерального директора по коммерческим вопросам (начальник отдела маркетинга) должен иметь высшее специальное (маркетинговое), экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж экономической работы на руководящих должностях не менее пяти лет.

4. Помощник генерального директора по коммерческим вопросам (начальник отдела маркетинга) руководствуется в работе действующим законодательством РБ, постановлениями и решениями Правительства, приказами генерального директора (директора) предприятия, другими директивными и нормативными отраслевыми актами и настоящей должностной инструкцией.

### II. Задачи

1. Совместное руководство по разработке краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии и тактики маркетинга на предприятии, координации и ориентации всех служб предприятия по выполнению требований потребителей к выпускаемой технике и удовлетворению их платежеспособного спроса на продукцию предприятия.

2. Организация и управление исследованиями, связанными с изучением потребительского спроса на продукцию предприятия и конъюнктуры рынка.

3. Организация рекламы и стимулирования сбыта продукции.

4. Обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами и принятыми нарядами-заказами.

5. Обеспечение предприятия необходимыми ресурсами для выполнения поставленных задач.

### III. Обязанности

Руководство коммерческо-сбытовой деятельностью предприятия на основе разработанной краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга с учетом потребностей потребителей, емкости рынка, платежеспособного спроса, освоения новых рынков сбыта, в том числе зарубежных, достижений научно-технического прогресса и конкуренции.

Организация разработки и ведения программ (планов) маркетинга на 1–2 года в целях обеспечения доставки покупателям продукции в необходимые сроки и в достаточном количестве, своевременной информации о ее потребительских свойствах, установления прямых или через посредников контактов с потребителями, повышения эффективности сбытовой сети, активного участия в выставках-ярмарках, выхода на новые рынки, в том числе зарубежные, расширения номенклатуры экспортных товаров, адаптации товаров к специфическим требованиям покупателей, в том числе иностранных.

Координация и согласование действий всех функциональных бюро по выработке единой коммерческой политики.

Организация участия годичных ему служб и структурных подразделений в составлении перспективных и годовых планов производства и реализации продукции, материально-технического снабжения, финансовых планов предприятия, повышения качества и конкурентоспособности выпускаемой и новой продукции, организации хранения и транспортировки сырья и готовой продукции и ее сбыта.

Сбор, систематизация, анализ и обобщение всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции предприятия.

Организация создания информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам на поставку продукции, ее производству и наличию запасов.

Организация и совершенствование работы сбытовой сети обслуживающей продажу продукции предприятия.

Анализ издержек обращения, выявление и ликвидация экономически необоснованных расходов.

Подготовка и обобщение предложений и рекомендаций руководству предприятия и функциональным службам по созданию принципиально новой продукции, изменению характеристик, технологии производства выпускаемой и новой продукции **в целях** улучшения ее потребительских свойств на основе мнения пользователей и передовых достижений в отрасли.

Участие совместно с экономическими и технологическими службами в определении себестоимости новых изделий и разработке мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции, выявлению возможного экономического эффекта у потребителей и суммы прибыли предприятия от продажи новой и серийно выпускаемой продукции.

Подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции предприятия по номенклатуре и количеству, на основании результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции.

Руководство исследованиями потребительских свойств произведенной продукции и сбором информации об удовлетворенности или неудовлетворенности покупателей.

Выявление и анализ передовых тенденций в мировом производстве продукции по профилю предприятия.

Анализ конкурентоспособности продукции предприятия, сопоставление ее потребительских свойств, цены и издержек производства с аналогичными показателями конкурентной продукции, выпускаемой другими предприятиями, в том числе зарубежными.

Подготовка предложений по привлечению сторонних специализированных организаций для решения проблем маркетинга, изучения спроса на продукцию, рекламы.

Организация работы по планированию проведения рекламных мероприятий.

Организация участия предприятия в белорусских и международных выставках, ярмарках, выставках-продажах.

Разработка предложений по формированию фирменного стиля оформления рекламных материалов.

Организация работы по стимулированию сбыта продукции путем повышения качества и снижения цен, в необходимых случаях по снятию изделия с производства.

Организация и руководство дилерской службой в области сбыта, обучение дилеров и обеспечение их всей необходимой документацией и рекламными материалами по сбыту продукции.

Анализ организации оптовой торговли, сбытовой сети, выбор наиболее оптимальных по длительности, стоимости и технической оснащенности каналов реализации продукции предприятия. Оценка эффективности работы сбытовой сети.

Анализ состояния реализации продукции предприятия, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта, определение причин этого.

Обеспечение своевременной подготовки и заключения договоров на поставку продукции.

Обеспечение увязки планов производства и поставки продукции с производственными службами и цехами предприятия в целях сдачи готовой продукции в сроки и номенклатуре в соответствии с заключенными договорами.

Организация составления годовых, квартальных и месячных планов поставки продукции в соответствии с договорами и контроль над их выполнением.

Организация и планирование отгрузки готовой продукции. Принятие мер по выполнению цехами задолженности по поставке продукции.

Обеспечение соблюдения норматива остатков готовой продукции, организация правильного хранения готовой продукции, ее рассортировки, комплектации, консервации, упаковки и отправки потребителям.

Контроль над составлением оперативной отчетности о выполнении планов поставок, договорных обязательств и другой отчетности.

Анализ претензий и рекламаций, поступивших от потребителей, и осуществление контроля над их полным удовлетворением в установленные сроки.

#### **IV. Права**

1. Действовать в пределах своей компетенции от имени предприятия, представлять предприятие в других учреждениях и организациях, совершать хозяйственные операции и заключать договоры без доверенности, а также выдавать доверенности работникам предприятия на совершение хозяйственных операций.

2. Координировать и направлять деятельность всех структурных подразделений предприятия по маркетингу, изучению спроса потребностей и конъюнктуре рынка, организации рекламы и стимулированию сбыта продукции, техническому обслуживанию выпускаемой техники

3. Требовать от руководителей всех служб, отделов, цехов предприятия представления необходимых материалов для формирования планов по маркетингу, заключения хозяйственных договоров по всем закрепленным направлениям.

4. Вносить генеральному директору предприятия предложения по укреплению кадрами подчиненных подразделений

5. Вносить директору предприятия предложения поощрения работников подчиненных подразделений за достижение высоких показателей в их работе и по привлечению виновных к ответственности за нарушения в производственно-хозяйственной деятельности

#### **V. Ответственность**

Помощник генерального директора по коммерческим вопросам (начальник отдела маркетинга) несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Проект

### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МАРКЕТОЛОГА БЮРО РЕАЛИЗАЦИИ

#### I. Общие положения

1. Маркетолог относится к категории специалистов, которых принимают на работу и увольняют с работы по приказу генерального директора предприятия по представлению помощника генерального директора по коммерческим вопросам (начальника отдела).

2. На должность маркетолога назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование согласно образовательному стандарту Республики Беларусь по специальности «маркетинг», «менеджмент», «коммерческая деятельность» и специальность согласно Единому классификатору должностей служащих.

3. Маркетолог подчиняется непосредственно начальнику бюро реализации.

4. В своей деятельности маркетолог руководствуется:

- ♦ нормативными правовыми актами и другими методическими материалами, регулирующими хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования;

- ♦ уставом предприятия;

- ♦ приказами и распоряжениями директора предприятия и непосредственного руководителя;

- ♦ настоящей должностной инструкцией.

Маркетолог должен знать:

- ♦ нормативные, методические и другие руководящие материалы, касающиеся хозяйственной деятельности субъектов хозяйствования;

- ♦ методические, нормативные и другие руководящие материалы по вопросам маркетинга;

- ♦ сущность исследовательской деятельности на основе сбора и обработки информации о всех аспектах ситуации на рынке с учетом научного подхода;

- ♦ организацию работы исследователя, методы анализа систему сбора и обработки информации, ее объем и структуру, способы ее эффективного поиска и сбора;

- ♦ методы передачи, обработки и хранения информации;

- ♦ перспективы технического и экономического развития отрасли экономики, предприятия (фирмы, объединения, компании),

- ♦ производственные мощности, технологию производства на предприятии;

- ♦ передовой отечественный и зарубежный опыт по организации и совершенствованию рыночных и прогнозных исследований;

- ♦ экономику, организацию производства, труда и управления;

- ♦ правила внутреннего трудового распорядка;

- ♦ основы трудового законодательства;

- ♦ правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, противопожарной защиты.

6. На время отсутствия маркетолога его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответст-



вующие права и несет ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

## **II. Функции**

1. Проведение исследований в области организации и управления производственно-хозяйственной, коммерческой и бытовой деятельности предприятия (формы объединения, компании), ориентированных на удовлетворение потребностей реальных и потенциальных потребителей рынка

2. Анализ показателей производственно-бытовой деятельности субъектов хозяйствования для определения эффективности их деятельности по каждому из направлений производства и сбыта, для выявления целесообразности изменения или сохранения стратегии по этим направлениям

3. Исследование спроса как определение сегментов рынка через группы критериев сегментации в целях обеспечения рыночного успеха субъекта хозяйствования – географических, национальных, половых, возрастных, профессиональных, экономических, имущественных и т.д.

## **III. Должностные обязанности**

Осуществляет проведение исследований в области организации и управления производственно-хозяйственной, коммерческой и бытовой деятельностью организации (формы объединения, компании, бизнеса), независимо от форм собственности, ориентированных на удовлетворение потребностей реальных и потенциальных потребителей рынка

Определяет предмет исследования и разрабатывает рабочие планы и программы проведения отдельных этапов исследовательских работ (развитие рынка и его емкости, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и производства экспортной деятельности на разных рынках).

Анализирует показатели производственно-бытовой деятельности субъектов хозяйствования для определения эффективности их деятельности по каждому из направлений производства и сбыта, для выявления целесообразности изменения или сохранения стратегии по этим направлениям

Осуществляет исследования спроса как определение сегментов рынка через группы критериев сегментации в целях обеспечения рыночного успеха субъекта хозяйствования – географических, национальных, половых, возрастных, профессиональных, экономических, имущественных и приверженности к товару организации

Дает оценку сильных и слабых сторон деятельности конкурентов по следующим критериям: объемы НИОКР, способность разработки новых видов товаров, уровень технологии, наличие запатентованных изобретений, структуры издержек, доступ к сырью, способность и склонность использовать кредит и акционерный капитал, гибкость процесса принятия стратегических решений, широта ассортимента продукции, наличие торговых марок, услуги по сбыту и т.д., в целях определения возможных вариантов рыночной доли.

Изучает общую конъюнктуру отрасли с позиции перспектив ее развития и в целях выявления разрыва между спросом и предложением, то есть нахождения пробелов в использовании, реализации, ассортименте продукции в деятельности конкурентов. Анализирует систему сбыта продукции отрасли в целях выявления возможностей и эффективности сбыта через альтернативные каналы: собственную сбытовую сеть, агентов по сбыту, посредством торгов и т.д.

Дает прогноз экономической ситуации (кредитно-финансовое положение страны или региона, инвестиционный климат), которая может повлиять на условия сбыта на данном рынке.

Анализирует действующие и новые технологии для определения цикла жизни наиболее важных технологических новшеств в смежных отраслях в сравнении с циклом существующих технологических разработок в отрасли и прогнозирования возможного влияния нововведений на рынок сбыта продукции субъекта хозяйствования.

Проводит анализ организационной структуры субъекта хозяйствования исходя из структуры кадров и их стимулированию структуре управления, действующей системе планирования, стимулирования в целях определения степени соответствия организационной структуры стратегическим задачам организации и возможности ее рестройки в нужных направлениях

Активизирует финансовые аспекты деятельности субъекта хозяйствования для определения способности финансировать существующие и перспективные направления их деятельности

Исследует структуру издержек в сравнении со структурой издержек конкурентов для определения абсолютной и относительной прибыльности (убыточности) операций на рынке сбыта и возможности экономических затрат на производство и сбыт как затратную часть стратегии субъекта хозяйствования

Проводит всесторонний анализ внешнеэкономической деятельности субъекта хозяйствования, разрабатывает предложения и мероприятия по развитию прогрессивных форм внешнеэкономических связей, научно-технического и экономического сотрудничества с зарубежными странами

Обеспечивает сбор, обработку, анализ и систематизацию научно-технической и экономической информации по проблемам исследований

Формирует маркетинговую информационную систему (МИС) как часть постоянно действующего интегрированного процесса отслеживания и хранения данных для анализа в будущем

Конкретизирует и удовлетворяет с помощью МИС общие потребности службы маркетинга в той или иной информации.

Организует накопление и хранение информации, собранной через маркетинговые исследования.

Подготавливает информационные сборы экономических, научно-технических публикаций по исследуемым проблемам в области маркетинга

#### **IV. Права**

Маркетолог имеет право

1. ознакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности;
2. вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией;
3. сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в производственной деятельности предприятия (его структурных подразделениях) и вносить предложения по их устранению;
4. требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

#### **V. Ответственность**

Маркетолог несет ответственность:

- 1) за неисполнение (неадекватное исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Республики Беларусь;
- 2) за совершение в процессе осуществления своей деятельности правонарушений в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь;

3) задержание материальных средств – в пределах, определенных трудовым уголовным законодательством Республики Беларусь.

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Проект

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО МАРКЕТИНГУ БЮРО РЕАЛИЗАЦИИ

### I. Общие положения

1. Специалист по маркетингу относится к категории специалистов, которых принимают на работу и увольняют с работы по приказу генерального директора предприятия по представлению помощника генерального директора по коммерческим вопросам (на предприятии).

2. На должность специалиста по маркетингу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование согласно образовательному стандарту Республики Беларусь по специальности «маркетинг», «менеджмент», «коммерческая деятельность» и специальность согласно Единому классификатору должностей служащих без предъявления требований к стажу профессиональной деятельности.

3. Специалист по маркетингу назначается непосредственно на предприятие по реализации.

4. В своей деятельности специалист по маркетингу руководствуется

- ♦ нормативными правовыми актами и другими методическими материалами, регулирующими хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования;

- ♦ уставом предприятия;

- ♦ приказами и распоряжениями директора предприятия и непосредственного руководителя;

- ♦ настоящей должностной инструкцией.

5. Специалист по маркетингу должен знать:

- ♦ нормативные правовые акты и другие руководящие и методические материалы по маркетингу;

- ♦ рыночные методы хозяйствования, закономерности и особенности развития экономики;

- ♦ конъюнктуру внутреннего и внешнего рынка;

- ♦ методы проведения маркетинговых исследований;

- ♦ основы менеджмента;

- ♦ направления предпринимательской деятельности, организационно-правовой статус организации, перспективы ее развития; опыт аналогичных отечественных и зарубежных фирм;

- ♦ этику делового общения;

- ♦ технологию производства выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг);

- ♦ методы расчета прибыли, эффективности, рентабельности и издержек производства;

- ♦ ценообразование и ценовую политику;

- ♦ организацию торгово-сбытовой деятельности, производства, труда и управления;

- ♦ методы изучения внутреннего и внешнего рынка, его потенциала и тенденций развития;

- ♦ формы учетных документов и порядок составления отчетности;



- организует контроль над состоянием платежной дисциплины клиентов предприятия
- организует контроль состояния дебиторской задолженности клиентов, готовит предложения по корректировке кредитной политики предприятия
- разрабатывает стратегию рекламы по каждому из видов и план проведения рекламных мероприятий
- организует рекламу при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио); организует и готовит статьи и информацию для журналов, газет, радио, готовит сценарии для кинорекламных роликов, фильмов
- осуществляет наружную световую электронную рекламу, рекламу на транспорте, прямого отклика рекламу (главнее и равнее рассылки писем баннеров, посылки с информационными материалами);
- организует участие предприятий в белорусских и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах, готовит необходимые документы и материалы, организует выставки-продажи, выставки на предприятии
- организует в ходе проведения ярмарок, выставок-продаж показ продукции в действии, демонстрацию преимуществ продукции в работе, демонстрацию возможностей их использования, организует другие мероприятия по формированию потребительского спроса на выпускаемую предприятием продукцию
- разрабатывает предложения по формированию фирменного стиля, организует рекламу с помощью фирменных изданий (пакетов, буклетов, афиш, экстрас-информации);
- обучает представителей предприятия, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи рекламными проектами и другой рекламной документацией

#### **IV. Права**

Специалист по маркетингу имеет право:

- 1) знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности;
- 2) вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией;
- 3) сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в производственной деятельности предприятия (его структурных подразделениях) и вносить предложения по их устранению;
- 4) требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

#### **V. Ответственность**

Специалист по маркетингу несет ответственность:

- 1) за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Республики Беларусь;
- 2) за совершение в процессе осуществления своей деятельности правонарушения в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь;
- 3) за причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь.



## ПРИЛОЖЕНИЕ К

Проект

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИНФОРМАЦИОННОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

#### **Общая информация**

Маркетинговая информационная система (МИС) – формализованная система, объединяющая информационные ресурсы, методы и технологии, направленная на организацию получения, обработки и распространения информации для лиц, ответственных за принятие решений в сфере маркетинга. Структуру МИС определяют следующие основные факторы:

- 1) источники информации,
- 2) информационные потоки,
- 3) структура банка данных,
- 4) пользователи информации.

#### **1. Характеристика источников информации**

В процессе деятельности специалисты отдела маркетинга испытывают определенные информационные потребности для удовлетворения которых необходимо привлекать соответствующие источники информации.

При анализе источников маркетинговой информации принято выделять две различные по своему происхождению группы: источники первичной и вторичной информации.

Источники вторичной информации – это носители или субъекты маркетинговой среды, представляющие информацию об объекте исследования в обработанном виде.

Источники вторичной информации включают в себя как внешние, так и внутренние публикации и документы (статистическая и бухгалтерская отчетность, материалы ранее проведенных исследований, деловая переписка, периодические печатные издания, справочники, статистические издания и т.д.). В последние годы все большую значимость в качестве источника вторичной информации приобретает сеть «Интернет».

Вторичные источники информации обладают определенными достоинствами и недостатками, а информация из них призвана решать специфические маркетинговые задачи.

В таблице К.1 представлена характеристика вторичных источников информации и определены конкретные задачи, для решения которых специалисты ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» могут их использовать.

**Источники первичной информации** – это непосредственно сами субъекты (или субъекты), которые генерируют информацию во внешней среде.



Таблица К.1 – Характеристика вторичных источников информации

| Источники   | Достоинства   | Недостатки  | Перечень решаемых задач   |
|---|---|---|---|
| <i>Внутренние документы фирмы</i>   |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Данные о прибылях и убытках по предприятию в целом и детализированные по отдельным товарам.</li> <li>• <del>Данные о бытовом ассортименте, о группах отдельных товаров, о сезонном спросе</del></li> <li>• Объем и периодичность покупок клиентами.</li> <li>• Данные о запасах готовой продукции</li> </ul> | Информация обладает достоверностью, доступностью и высокой экономичностью, эксклюзивностью, релевантностью и может быть систематизирована по объектам | Перегруженность информацией, дублирование данных, формы сбора могут не соответствовать информационным потребностям отдела маркетинга, не полностью регистрируется информация                        | Оценка принятых маркетинговых решений.<br>Оценка и поиск конкурентных преимуществ.<br>Оценка уровня обслуживания.<br>Оценка качества товара.<br>Анализ затрат.<br>Сегментирование существующих клиентов   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты о предыдущих исследованиях</li> </ul>   | Отчеты позволяют поддерживать традиции изучения рынка. Достигается сопоставимость информации  | Информация может устареть.<br>Информация может не соответствовать текущей проблеме  | Ретроспективный анализ рынка.<br><del>Возможность предварительного выявления проблем</del><br><del>Возможность выявления проблем текущих проблем предприятия</del><br><del>Годовые отчеты и годовые планы</del><br><del>Новые исследования и отчеты</del><br><del>проблем</del> |
| <i>Официальные издания и документы</i>  |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Издания государственных учреждений, статистические справочники.</li> <li>• Средства массовой информации.</li> <li>• Экономическая и техническая специальная литература</li> </ul>  | Высокая доступность.<br>Низкая стоимость.<br>Предсказуемая достоверность  | <del>Представлено устаревшую информацию</del><br><del>Данные могут быть неточными</del><br><del>Данные могут быть несопоставимыми</del><br><del>Данные могут быть хорошо известны конкурентам</del> | Более четкое определение проблемы исследования.<br>Анализ конъюнктуры рынка и условий коммерческой деятельности.<br>Обоснование содержания необходимой информации и методов ее сбора  |
| <i>Неофициальные источники информации</i>   |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Контакты с клиентами, поставщиками, посредниками, сотрудниками самого предприятия, с персоналом, работающим на выставках</li> </ul>  | Может быть получена эксклюзивная информация   | Нерегулярность контактов.<br>Неструктурированность информации.<br>Трудоемкость организации контактов.<br>Значительная доля бесполезной информации   | Сбор информации о конкурентах, партнерах, других субъектах, имеющих существенное влияние на деятельность предприятия  |

В качестве источников первичной информации для ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» могут выступать различные внутрифирменные процессы и события во внешней среде и субъекты (потенциальные и реальные потребители продукции предприятия, партнеры и посредники, сотрудники и другие лица). При сборе первичной информации необходимо учитывать преимущества и недостатки возможных методов получения необходимых данных (таблица К.2).

Таблица К.2 – Преимущества и недостатки основных методов получения первичной информации

| Метод получения первичной информации        | Преимущества  | Недостатки   |
|---|---|--|
| Наблюдение                                  | Независимость от желания субъекта сотрудничать и от способности исследователя к наблюдению<br>Возможность обеспечить высокую объективность.<br>Возможность восприятия неосознанного поведения.<br>Возможность учета окружающей ситуации | Трудно обеспечить репрезентативность, так как наблюдение требует, как правило, специальных условий.<br>Субъективность восприятия, селективность наблюдающего.<br>Поведение объектов может отличаться от естественного, если наблюдатель себя обнаружил.<br>Надежность информации не определяется (невозможность повтора) |
| Опрос<br>Свободный опрос (открытые вопросы) | Индивидуальный подход.<br>Возможность получения дополнительной информации   | Трудно проконтролировать ответы.<br>Ограниченность при сравнении результатов.<br>Трудности в сборе данных.   |
| Стандартизированный опрос                   | Легко проконтролировать ответы<br>Возможность сравнить результаты<br>Невысокие затраты  | Высокие затраты<br>Неиндивидуальный подход.<br>Невозможность получения дополнительной информации   |
| Эксперимент                                 | Контроль за ситуацией.<br>Выявление причинно-следственных связей  | Высокая стоимость.<br>Продолжительность.<br>Высокие требования к квалификации исполнителей   |
| Фокус-группа                                | Эффективная самогенерация идей, находок.<br>Проверяемость (можно просмотреть запись).<br>Высокая скорость получения детализированной информации   | Сбор группы требует существенных побудительных мотивов для участников.<br>Выборка участников не является случайной.<br>Результаты сильно зависят от инструктора-модератора   |
| Панель                                      | Повышение надежности информации.<br>Учет динамики изменения факторов  | Трудности подбора и поддержания состава респондентов.<br>Стандартизированность ответов не полностью лояльных респондентов  |
| Глубинное интервью                          | Возможность получения незапланированной информации.<br>Учет невербальной информации респондента   | Сложности с обработкой слабоформализуемой информации   |

## 2. Формирование информационных потоков

Совокупность информационных потребностей, источников информации и организационной структуры предприятия определяет содержание и структуру информационных потоков. Для улучшения информационного обмена между маркетологами и другими функциональными подразделениями маркетологи должны тщательно выполнить подготовленные мероприятия по выявлению информационных потребностей специалистов и руководителей. Для этого должны быть составлены информационные профили подразделений, которые позволяют ответить на вопрос «Кто и какую информацию хотел бы получить от отдела маркетинга?».

Затем маркетологи должны составить рубрикатор запросов по информационному обеспечению предприятия. В результате в отделе маркетинга возникает определенная информационная структура, которая документально оформляется в виде внутрифирменного стандарта «Регламент сбора и распространения информации на предприятии». В документе указываются лица, ответственные за сбор и обработку информации, периодичность ее обновления, порядок использования и т.п.

## 3. Формирование банка данных

Особую роль в маркетинговой информационной системе играет массив накопленной информации – банк данных, который обычно формируется на протяжении длительного времени и составляет ядро информационного ресурса предприятия в плане маркетинговой информации. Составляющими банка данных предприятия являются базы данных.

**В качестве возможной номенклатуры баз данных маркетинга ЧП «Пивной комбинат Белгородца» могут рассматриваться следующие базы данных:**

1. База данных «Адреса» – исходная в номенклатуре. Это сведения о предприятиях региона, страны и т.д., номенклатуре их продукции, реквизитах. Наибольшую значимость в данной базе данных имеет информация о предприятиях, с которыми осуществляется или планируется непосредственный контакт.

2. База данных «Продукция» содержит информацию о продукции, выпускаемой предприятием. Эта база данных представляет собой набор карточек продукта. Карточка продукта должна содержать максимально полную информацию о его характеристиках. В базе данных «продукция» целесообразно хранить информацию о снятой с производства продукции, а также перспективной продукции.

3. База данных «Потребители» содержит информацию о действующих потребителях (в том числе комплект договоров), а также сведения о потребителях, отказавшихся от продукции предприятия, и о потенциальных потребителях. Важной составляющей этой базы данных является подраздел «Стратегические клиенты», которым необходимо уделять особое внимание, в том числе в плане информационно-аналитической работы.

4. База данных «Поставщики» содержит сведения о текущих, бывших и потенциальных поставщиках.

5. База данных «Конкуренты» содержит информацию о прямых, потенциальных и видовых конкурентах.

6. База данных «Реклама» содержит информацию о рекламных предложениях, возможных для использования на предприятии.

Для того чтобы маркетинговая информация была доступна и полезна другим подразделениям, необходимо установить формы предоставления данных (отчетов). Разработанные формы можно классифицировать на две группы **сравнительные и аналитические**

**Сравнительные отчеты** как правило, представляют информацию без дополнительной обработки. **Аналитические отчеты** составляют обработанные данные с временными интервалами, регионами, клиентами и т.п. **Аналитические отчеты** обычно отражают динамику какого-либо показателя или его долю в среднем **по времени**

В качестве **сравнительных отчетов** на ЧП «Пилерой колбас» Белкоопсоюза» целесообразно составлять:

*1. Отчет о продажах продукции в регионах.*

Позволяет увидеть абсолютное и относительное выражение продаж в регионах определенной продукции за определенный период.

Операция: суммирование всех продаж указанного товара за указанный период с группировкой по регионам. Примерная форма отчета представлена в виде таблицы К.3.

Таблица К.3 – Форма отчета о продажах продукции в регионах

| Название региона                     |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Объем продаж в натуральном выражении |  |  |  |  |  |
| Объем продаж в стоимостном выражении |  |  |  |  |  |
| Доля региона в процентах             |  |  |  |  |  |

*2. Отчет о полных продажах в регионах.*

Позволяет увидеть абсолютное и относительное выражение продаж в регионах всех товаров за определенный период.

Операция: суммирование всех продаж за указанный период с группировкой по регионам. Примерная форма отчета представлена в виде таблицы К.4.

Таблица К.4 – Форма отчета о полных продажах в регионах

| Название региона                     |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Объем продаж в стоимостном выражении |  |  |  |  |  |
| Доля региона в процентах             |  |  |  |  |  |

*3. Отчет «Объем продаж определенного товара крупнейшим клиентам».*

Позволяет выявить некоторое количество самых крупных клиентов, продажи которым составляют наиболее существенную часть в сбыте предприятия в определенном периоде.

Операция: суммирование продаж наиболее крупным клиентам указанного товара за указанный период. Примерная форма отчета представлена в виде таблицы К.5.

Таблица К.5 – Форма отчета «Объем продаж определенного товара крупнейшим клиентам»

| Название фирмы-клиента               |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Объем продаж в натуральном выражении |  |  |  |  |  |
| Объем продаж в стоимостном выражении |  |  |  |  |  |
| Доля клиента в общем объеме продаж.  |  |  |  |  |  |

#### 4. Отчет динамики продаж за определенный период

Относится к типу «динамических» отчетов, которые показывают изменения в продажах товара за определенный период, что позволяет прогнозировать продажи в будущем.

Операция: период разбивается на части, равные длине шага, затем для каждого шага, как для периода суммируются продажи. При необходимости используются методы сглаживания (например, скользящего среднего).

Выходная информация (поля отчета):

- субпериод в виде дня, месяца и т.д.;
- величина продаж в субпериоде в стоимостном выражении.

В качестве аналитических отчетов предлагается составлять и использовать в текущей маркетинговой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» следующие отчеты:

#### 1. Отчет «Конъюнктура».

В отчете указываются и анализируются конъюнктурные факторы внешней среды предприятия. Дается прогноз указанных факторов (таблица К.6).

Таблица К.6 – Содержание отчета «Конъюнктура»

| Раздел                      | Описание   |
|-----------------------------|--|
| Политическая конъюнктура    | Описание факторов политической стабилизации/ дестабилизации и их влияние на деятельность предприятия   |
| Правовая конъюнктура        | Состояние дел в правовой отрасли, в том числе нормативной базы, регулирующей деятельность предприятия и его основных конкурентов, клиентов и поставщиков |
| Демографическая конъюнктура | Оценка влияния демографической ситуации на деятельность предприятия  |
| Социальная конъюнктура      | Анализ влияния социальных факторов на деятельность предприятия   |
| Экономическая конъюнктура   | Описание и анализ важнейших экономических показателей развития экономики Республики Беларусь   |
| Технологическая конъюнктура | Описание и анализ изменения технологических факторов, которые могут повлиять на деятельность предприятия. Тенденции технологического развития            |
| Рыночная конъюнктура        | Объемы производства и потребления продукции предприятия и его конкурентов<br>Цены. Дистрибуция   |

2. Отчет «Описание товаров (продуктов) и услуг, присутствующих на рынке».

В отчете описываются особенности продуктов, находящихся на рынке, дается их сравнительная характеристика с позиции основных свойств и с позиции дополнительных (маркетинговых) свойств. Даются оценки стадии жизненного цикла товаров и прогноз их дальнейшего существования на рынке (таблица К.7).

Таблица К.7 – Содержание отчета «Описание товаров (продуктов) и услуг, присутствующих на рынке»

| Раздел                                  | Описание   |
|---|--|
| Обзор товаров, присутствующих на рынке  | Список товаров (марок), наиболее известных на рынке или имеющих хорошие перспективы  |
| Стадия жизненного цикла продукта        | Стадия жизненного цикла продуктов основных товаров. Прогноз развития ситуации по товару  |
| Описание основных характеристик товаров | Подробное описание характеристик товаров, выделенных в предыдущем разделе. Анализ наложения их характеристик на потребности потребителей. Достоинства и недостатки |

3. Отчет «Клиенты».

Приводятся результаты сегментирования рынка, описываются типичные и наиболее важные для предприятия стратегические клиенты (таблица К.8).

Таблица К.8 – Содержание отчета «Клиенты»

| Раздел  | Описание  |
|---|---|
| Описание типов потребителей                   | Описание и анализ основных типов потребителей и цепочек ценностей для каждого типа  |
| Детальное сегментирование рынка               | Детальное сегментирование рынка предприятия. Описание потребностей сегментов. Позиционирование товара предприятия в сегментах             |
| Выделение стратегических клиентов предприятия | Описание стратегических клиентов предприятия с указанием их особенностей и долей в объеме сбыта предприятия, динамика объемов потребления |
| Новые клиенты                                 | Информация о новых (за отчетный период) клиентах, их доле в общем объеме продаж   |

4. Отчет «Конкуренты».

Проводится анализ на рынке предприятия в целях выделения основных конкурентов и описания стратегии их поведения (таблица К.9).

Таблица К.9 – Содержание отчета «Конкуренты»

| Раздел                                 | Описание  |
|--|---|
| Выявление конкурентов предприятия      | Описание основных конкурентов предприятия и их типов  |
| Выделение наиболее опасных конкурентов | Определение наиболее опасных конкурентов предприятия и их долей на рынке, их товарного ассортимента, ценовой и производственной политики. Выявление сырьевой и клиентской базы наиболее опасных конкурентов |
| Анализ конкурентов                     | Определение целей, стратегий, сильных и слабых сторон, возможных реакций на действия предприятия выделенных выше (в предыдущем разделе) конкурентов   |
| Стратегия существования с конкурентами | Выбор конкурентов, которых можно атаковать, с которыми можно договориться и которых следует избегать  |

*5. Отчет «Поставщики».*

Даются описание рынка поставщиков и прогноз ситуаций по сырьевому обеспечению (таблица К.10).

Таблица К.10 – Содержание отчета «Поставщики»

| Раздел                           | Описание   |
|----------------------------------|--|
| Описание сырья предприятия       | Краткое описание основных компонентов сырья, используемого для производства продукции предприятия, краткий анализ рынков этого сырья и прогноз развития ситуации, анализ ценовой конъюнктуры |
| Описание поставщиков предприятия | Описание существующих и потенциальных поставщиков предприятия. Динамика цен на продукцию поставщиков   |
| Анализ поставщиков предприятия   | Выделение долей каждого из поставщиков. Анализ конкурентоспособности цен, качества, условий и своевременности поставок   |

*6. Отчет «Анализ сбытовой статистики».*

Данный отчет является одним из основных документов. В нем анализируется сбытовая статистика предприятия, дается прогноз продаж на будущий период планирования (таблица К.11).

Таблица К.11 – Содержание отчета «Анализ сбытовой статистики»

| Раздел                                | Описание   |
|---------------------------------------|--|
| Динамика продаж                       | Динамика продаж по видам продукции, клиентам, регионам и в целом                   |
| Выделение долей в сбытовой статистике | Выделение долей товаров, клиентов (стратегических и вновь привлеченных) и регионов |
| Выделение и анализ изменений          | Сравнение с изменениями за прошедший период, анализ причин, вызвавших изменения    |

*7. Отчет «Выставки».*

В данном отчете содержится обзор тематических выставок, обосновывается причина участия или неучастия предприятия в определенных выставках (таблица К.12).

Таблица К.12 – Содержание отчета «Выставки»

| Раздел                                | Описание  |
|---------------------------------------|---|
| Реквизиты выставки                    | Сообщается информация о названии выставки, ее тематике, организаторах, стоимость площади, дате и месте проведения |
| Информация об участниках              | Сообщается информация о прошлых и будущих участниках, о разделах выставки, о количестве посетителей               |
| Оценка возможности участия в выставке | Анализ отзывов участников прошлых выставок и вывод о возможности участия или посещения выставки                   |

*8. Отчет «Новые клиенты».*

Данный отчет содержит список потенциальных клиентов предприятия для продаж изделий маркинга (таблица К.13).

Таблица К.13 – Содержание отчета «Новые клиенты»

| Раздел                    | Описание  |
|---------------------------|---|
| Реквизиты клиента         | Сообщаются все известные реквизиты клиента: название, адрес, телефоны, факсы и т.д. |
| Описание клиента          | Описание области деятельности и возможных потребностях клиента                      |
| Дополнительная информация | Любая дополнительная информация о клиенте   |

*9. Отчет «Мониторинг цен»*

В данном отчете представлены результаты мониторинга цен на продукцию конкурентов, поставщиков и клиентов (таблица К.14).



Таблица К.14 – Содержание отчета «Мониторинг цен»

| Раздел           | Описание  |
|------------------|---|
| Цены конкурентов | Сообщаются дата последнего обновления информации, цена и условия поставки по каждому конкуренту. Сообщается процент изменения цены с момента последнего снятия информации |
| Цены клиентов    | Прослеживается конечная (розничная) цена клиентов   |
| Цены поставщиков | Прослеживаются цены поставщиков как действующих, так и (в основном) потенциальных   |

Для составления графика сдачи готовых отчетов (ежемесячный и годовой) может использоваться образец его оформления (таблица К.15).

Таблица К.15 – Годовой график сдачи отчетов (образец оформления)

| Отчет       | Январь | Февраль | Март | Апрель | Май | Июнь | Июль | Август | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | Декабрь |
|-------------|--------|---------|------|--------|-----|------|------|--------|----------|---------|--------|---------|
| Конъюнктура |        |         | X    |        |     |      |      |        | X        |         |        |         |
| Товары      |        | X       |      |        |     |      |      | X      |          |         |        |         |
| Клиенты     | X      |         |      | X      |     |      | X    |        |          | X       |        |         |
| Конкуренты  |        | X       |      |        | X   |      |      | X      |          |         | X      |         |
| Поставщики  |        |         | X    |        |     | X    |      |        | X        |         |        | X       |

Ежемесячно готовятся и представляются отчеты: «Цены клиентов», «Цены поставщиков сырья», «Сбытовая статистика», «Мониторинг цен конкурентов», «Пополнение клиентской базы», «Выставки».

В годовой график сдачи включены отчеты: «Конъюнктура», «Товары», «Клиенты», «Конкуренты», «Поставщики».

Таким образом содержание и структура отчетов по маркетинговой информации о сырье ЦК «Пивной комбинат Белгородца» может представиться в виде следующего алгоритма

1. Определение целей предприятия на плановый период и формулировка задач для подразделений (позволяет сосредоточиться на наиболее актуальных информационных потребностях предприятия).

2. Выявление потребностей подразделений в маркетинговой информации (производится путем опроса руководителей и сотрудников соответствующих подразделений).

3. Полученные вопросы обрабатываются и сводятся в единый рубрикатор запросов, представляющий собой нормализованный (без дублирования) перечень с указанием заинтересованных в информации подразделений.

4. После составления рубрикатора запросов определяются возможные источники информации и методы сбора.

5. С учетом выбранных реальных источников разрабатываются информационные профили подразделений, включающие вид информации,

удовлетворяющей запрос, периодичность ее предоставления, а также ответственное лицо.

6. На основе согласованных и утвержденных информационных профилей подразделений решается вопрос о формах представления данных (отчетов).

7. С учетом формализованных запросов и определенных форматов представления информации разрабатывается структура информационных баз данных.

8. Разрабатывается и утверждается стандарт информационного взаимодействия подразделений предприятия.

9. Осуществляется техническая подготовка (разработка автоматизированных баз данных) и эксплуатация информационной системы.

#### *4. Требования к специалистам по сбору маркетинговой информации.*

Важную роль в организации маркетинговой информационной системы на предприятии играет кадровый подбор сотрудников: различные функции в рамках МИС требуют разной квалификации и определенных личных качеств специалистов.

Предпочтительные характеристики специалиста, отвечающего за сбор информации, – энергичный экстраверт, готовый в любой момент контактировать для получения информации с самыми разными людьми.

Обработка данных, напротив, требует от специалиста самоуглубленности, знания математического аппарата, большого терпения, умение хорошо структурировать информацию. Анализом информации должны заниматься специалисты (маркетологи-аналитики), обладающие прежде всего системным, нестандартным мышлением, способностью к творчеству, хорошими знаниями проблемной области.

*5. Анализ эффективности информационного обеспечения маркетинговых решений.*

Для изучения эффективности информационного обеспечения маркетинговых решений на предприятии целесообразно использовать анкету (форма 1).

**Форма 1**

### **АНКЕТА**

#### **«Изучение эффективности информационного обеспечения маркетинговых решений на предприятии»**

1. Существует ли на предприятии информационная база данных, доступная для других служб?

- а) да;
- б) существует несистематизированная информация;
- в) нет.

2. Есть ли на предприятии специалист, отвечающий за информацию?

- а) да;
- б) обязанности возложены на другого специалиста;
- в) нет.

3. Если есть, то соответствует ли его квалификация требованиям должности?

- а) в полной мере соответствует;
- б) в целом соответствует требованиям;
- в) не знаю;
- г) не соответствует требованиям;
- д) полностью не соответствует.

4. На ваш взгляд, большинство руководителей на предприятии, принимающих решения на разных уровнях, знают и понимают особенности рыночной ситуации, нужды потребителей?

- а) да;
- б) отчасти;
- в) нет.

5. С позиции функций управления наиболее часто маркетинговая информация используется:

- а) для обоснования принимаемых решений, уже подкрепленных какой-либо информацией;
- б) для подкрепления интуитивных решений;
- в) для отказа от интуитивных решений до их реализации.

6. Для принятия каких решений используется информация, полученная в ходе маркетинговых исследований?

- а) при разработке новых товаров;
- б) при планировании объема производства и ассортимента продукции;
- в) при разработке конкурентной стратегии.

7. Оцените по 5-балльной шкале соответствие информационного обеспечения управленческой деятельности в вашем предприятии основным требованиям

| Требования к информационному обеспечению   | Балльная оценка |
|--|-----------------|
| 1. Удовлетворение информационных потребностей органов управления                           |                 |
| 2. Правильный отбор первичных сведений и источников информации                             |                 |
| 3. Правильная систематизация и классификация информации                                    |                 |
| 4. Непрерывность процесса сбора и переработки информации                                   |                 |
| 5. Отсутствие дублирования информации  |                 |
| 6. Многократное использование информации   |                 |
| 7. Приведение информации к общему формату, удобному для использования всеми пользователями |                 |
| 8. Генерирование, фильтрация и актуализация информации                                     |                 |
| 9. Уменьшение числа показателей и документооборота   |                 |

8. Руководство вашего предприятия при принятии управленческих решений в первую очередь ориентируется на

- а) собственную интуицию
  - б) суждения менеджеров высшего звена
  - в) опыт прошлого
  - г) маркетинговую информацию
9. Информация позволяет руководству вашего предприятия в первую очередь:
- а) получать конкурентные преимущества
  - б) снижать финансовые риски
  - в) определять отношения потребителей
  - г) следить за внешней средой
  - д) получать поддержку в регионах
10. Дает ли использование маркетинговой информации преимущества в конкурентной борьбе?
- а) да
  - б) нет
  - в) не знаю

11. Что и как часто на вашем предприятии изучается с помощью маркетинговых исследований (отметьте ответ крестиком в соответствующей клетке)?

| Направления исследования                                      | Не проводятся | Проводятся иногда | Проводятся систематически |
|---|---------------|-------------------|---------------------------|
| Макросреда  |               |                   |                           |
| Потребности и предпочтения потребителей                       |               |                   |                           |
| Внешние силы, воздействующие на поведение потребителей        |               |                   |                           |
| Потребности и предпочтения посредников                        |               |                   |                           |
| Конкуренция   |               |                   |                           |
| Каналы поставки   |               |                   |                           |
| Ассортимент и качество продукции                              |               |                   |                           |
| Динамика цен  |               |                   |                           |
| Требования к сервису  |               |                   |                           |
| Эффективность рекламных каналов                               |               |                   |                           |
| Эффективность качества рекламных сообщений                    |               |                   |                           |
| Существующая маркетинговая стратегия                          |               |                   |                           |
| Сильные/слабые стороны, возможность предприятия, угрозы рынка |               |                   |                           |

12. Какая система информации развита на вашем предприятии лучше всего (оцените по 5-балльной шкале)?

| Вид системы информации  | Пояснение   | Балльная оценка |
|-------------------------|---|-----------------|
| Система внутренней инф- | Совокупность данных предприятия бухгалтерская и статисти- |                 |

|   |  |  |
|---|--|--|
| мации   | чеккая отчетность, оперативная и текущая производственная информация   |  |
| Система внешней информации                    | Сведения о состоянии внешней среды предприятия, рынка и его инфраструктуры, действиях конкурентов, поведении покупателей и поставщиков и т.д.                                    |  |
| Система информации маркетинговых исследований | Информация, полученная в результате проведения собственных исследований конкретных направлений маркетинговой деятельности (анализ параметров рынка и его состояния конкурентами) |  |

13. Какими основными источниками получения информации вы пользуетесь?

- а) сеть «Интернет»;
- б) базы данных области и страны
- в) периодическая печать

14. Достаточно ли развита система информационного обеспечения (ЭМИ) программы обеспечения и пр)?

- а) в полной мере соответствует требованиям специалистов предприятия
- б) в целом соответствует требованиям
- в) не знаю
- г) не соответствует требованиям специалистов предприятия;
- д) полностью не соответствует.

15. Насколько развит банк моделей и методов информационной системы (методы сбора, обработки, включающие арифметические операции, статистические методы, графическую обработку, прогнозы, методы исследования операций)?

- а) в полной мере соответствует требованиям специалистов предприятия
- б) в целом соответствует требованиям
- в) не знаю
- г) не соответствует требованиям специалистов предприятия;
- д) полностью не соответствует.

16. Соответствует ли требованиям база данных маркетинга на вашем предприятии (оцените по 5-балльной шкале)?

| Требование к базе данных маркетинга  | Балльная оценка |
|--|-----------------|
| 1. Мобильность структуры базы данных, возможность связывать информацию между собой   |                 |
| 2. Отсутствие повтора данных   |                 |
| 3. Независимость применения программ обработки информации от формата данных          |                 |
| 4. Возможность использования различными пользователями с различными потребностями    |                 |
| 5. Простота использования  |                 |
| 6. Обеспечение доступа к данным только пользователей с соответствующими полномочиями |                 |

|   |  |
|---|--|
| 7. Обеспечение заданного уровня достоверности хранимой информации и ее непротиворечивость |  |
|---|--|

17. Обеспечивает ли система сбора маркетинговой информации получение точных, достаточно полных и актуальных сведений о происходящих на рынке событиях?

- а) обеспечивает в полной мере;
- б) в целом не обеспечивает;
- в) не знаю;
- г) не соответствует требованиям специалистов предприятия;
- д) полностью не соответствует

18. В достаточной ли степени используют руководители предприятия данные маркетинговой информационной системы?

- а) используют полностью;
- б) используют не полностью;
- в) используют крайне редко.

19. Как происходит процесс обновления базы данных на предприятии?

- а) непрерывно обновляется база данных, необходимая для принятия управленческих решений;
- б) по мере появления отдельных проблем на основе использования специальных методов сбора и обработки информации;
- в) по мере появления отдельных проблем на основе использования имеющихся инструментов

20. Насколько эффективно информационное обеспечение управленческих решений на предприятии (оцените по 5-балльной шкале)? \_\_\_\_\_

21. Обладает ли маркетолог достаточными возможностями и достаточным кругом обязанностей в рамках деятельности предприятия, чтобы оказывать влияние на степень удовлетворенности специалистов в информации:

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

22. Распределите, пожалуйста, 100 баллов между составляющими маркетинговой информационной системы пропорционально их важности для информационного обеспечения управленческих решений.

| Составляющие маркетинговой информационной системы   | Баллы |
|---|-------|
| 1. Правильный отбор первичных сведений и источников информации, подключение к базам данных, умение проводить маркетинговые исследования |       |
| 2. Анализ, обработка полученной информации, правильная систематизация и классификация информации  |       |
| 3. Доступность информации для пользователей, простота ис-   |       |

|  |     |
|--|-----|
| пользования, мобильность структуры базы данных, своевременность информации |     |
| Итого:   | 100 |

СПАСИБО!

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Л**

### **ПРОГРАММА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Основными целями программы потребительской лояльности предприятия являются:

1. Увеличение удельного объема потребления со стороны постоянно-ориентированных потребителей выпускаемой продукции предприятием
2. Оптимизация бизнеса предприятия.
3. Удовлетворение потребностей потребителей в разнообразных видах продукции предприятия.
4. Формирование сегмента потенциальных потребителей, ориентированных на потребление выпускаемой предприятием продукции.
5. Укрепление конкурентных позиций на рынке.

Программы лояльности могут быть реализованы через фирменную сеть предприятия, использующую дисконтные карты и «собрэндинговые» дисконтные карты (сотрудничество с другими организациями сферы торговли, общественного питания); бонусные карты, карты для корпоративных клиентов; различные виды поощрения (поздравления с днем рождения, днем свадьбы, другими знаменательными и праздничными датами).

Реализуя программу лояльности на основе предоставления скидок, можно увеличить частоту потребления выпускаемой продукции основными и потенциальными потребителями. В свою очередь, увеличение числа потенциальных потребителей обеспечит повышение количества клиентов с высокой степенью лояльности и рост объемов потребления продукции и услуг предприятия.

Помимо программ, направленных на привлечение и удержание потребителей, для более эффективного первичного привлечения потенциальных потребителей предприятия целесообразно использовать следующие формы их поощрения:

- получение фиксированной скидки;
- периодическое получение подарков;
- смешанную систему: получение фиксированной скидки и периодическое получение подарков;
- получение накопительной скидки в зависимости от объема потребляемых услуг.

Наиболее предпочтительными со стороны потенциальных потребителей вариантами скидок являются фиксированная и бонусно-накопительная скидки.

В целях выявления потребительских установок, особенностей восприятия потенциальными потребителями имиджа предприятия, мотивов и отношения к его услугам используются основные параметры программ лояльности для определенных сегментов.



Таблица Л.1 – Основные параметры программы лояльности для потребителей сегмента А предприятия

| Параметры программы                                | Сегмент А   |
|--|---|
| Цель программы лояльности                          | Увеличение относительного удельного объема потребления производимой продукции   |
| Тип программы лояльности                           | Программа лояльности закрытого типа (участие в программе будет сопровождаться выполнением участником определенных условий при вступлении в нее) |
| Предоставляемые программой материальные привилегии | Скидка с возможностью ступенчатого роста  |
| Тип информационного носителя                       | Демографическая карта потребителей продукции  |
| Коммуникации программы лояльности                  | Коммуникации в процессе обслуживания  |

Реализация программы лояльности требует разработки концепции имиджа предприятия.

Основная цель создания концепции имиджа – определить позиции предприятия на рынке и разработать эффективную стратегию его развития.

Для выявления отношения потребителей к выпускаемой продукции предприятия рекомендуется проведение опросов в целях выявления предпочтений и отношения к брэндам предприятий, выпускающих аналогичную продукцию в Республике Беларусь.

Аудит позиций брэндов предприятий, выпускающих аналогичную продукцию, следует проводить с периодичностью 3–4 раза в год по следующим показателям:

- **уровень знания брэндов** предприятий, выпускающих аналогичную продукцию в Республике Беларусь (доля потребителей в сегменте, указавших название предприятия спонтанно);

- **уровень внедрения брэндов** предприятий, выпускающих аналогичную продукцию в Республике Беларусь (доля потребителей в сегменте, пользовавшихся продукцией того или иного предприятия хотя бы один раз в месяц);

- **уровень привлекательности брэндов** предприятий, выпускающих аналогичную продукцию в Республике Беларусь (рейтинг привлекательности брэндов по пятибалльной шкале);

- **уровень использования брэндов** предприятий, выпускающих аналогичную продукцию в Республике Беларусь (доля рынка брэндов по сегментам);

- **уровень приверженности брэндам** предприятий, выпускающих аналогичную продукцию в Республике Беларусь (коэффициент удержания: отношение доли потребителей в сегменте, пользующихся брэндом на по-

стоянной основе к доле потребителей, воспользовавшихся услугами предприятия хотя бы один раз).

Результаты аудита брэнда предприятий, выпускающих аналогичную продукцию в Республике Беларусь для сегмента А предприятия, представлены в таблице Л.2.

Таблица Л.2 – Показатели развития брэндов-предприятий в сознании потребителей продукции предприятия.

| Брэнд-предприятие | Уровень знания % | Уровень внедрения % | Уровень привлекательности % | Уровень использования % | Уровень приверженности % | Оценка потребительской ценности |
|-------------------|------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------------|
|                   |                  |                     |                             |                         |                          |                                 |
|                   |                  |                     |                             |                         |                          |                                 |

Результаты аудита позволят определить сравнительную потребительскую ценность брэндов, степень эмоциональной связи потребителей с брэндами, критерии оценки ценности брэнда предприятия.

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА

#### **Общие положения**

Основным элементом товарной политики промышленного предприятия является деятельность по формированию номенклатуры выпускаемых товаров и товарного ассортимента.

Применение предлагаемой методики обеспечивает расширение стратегического видения приоритетных направлений для руководства и формирование практических навыков анализа и планирования для сотрудников отдела маркетинга, которые помогут в дальнейшем перейти к полноценному стратегическому планированию.

#### *1. Методология анализа ассортимента выпускаемой продукции*

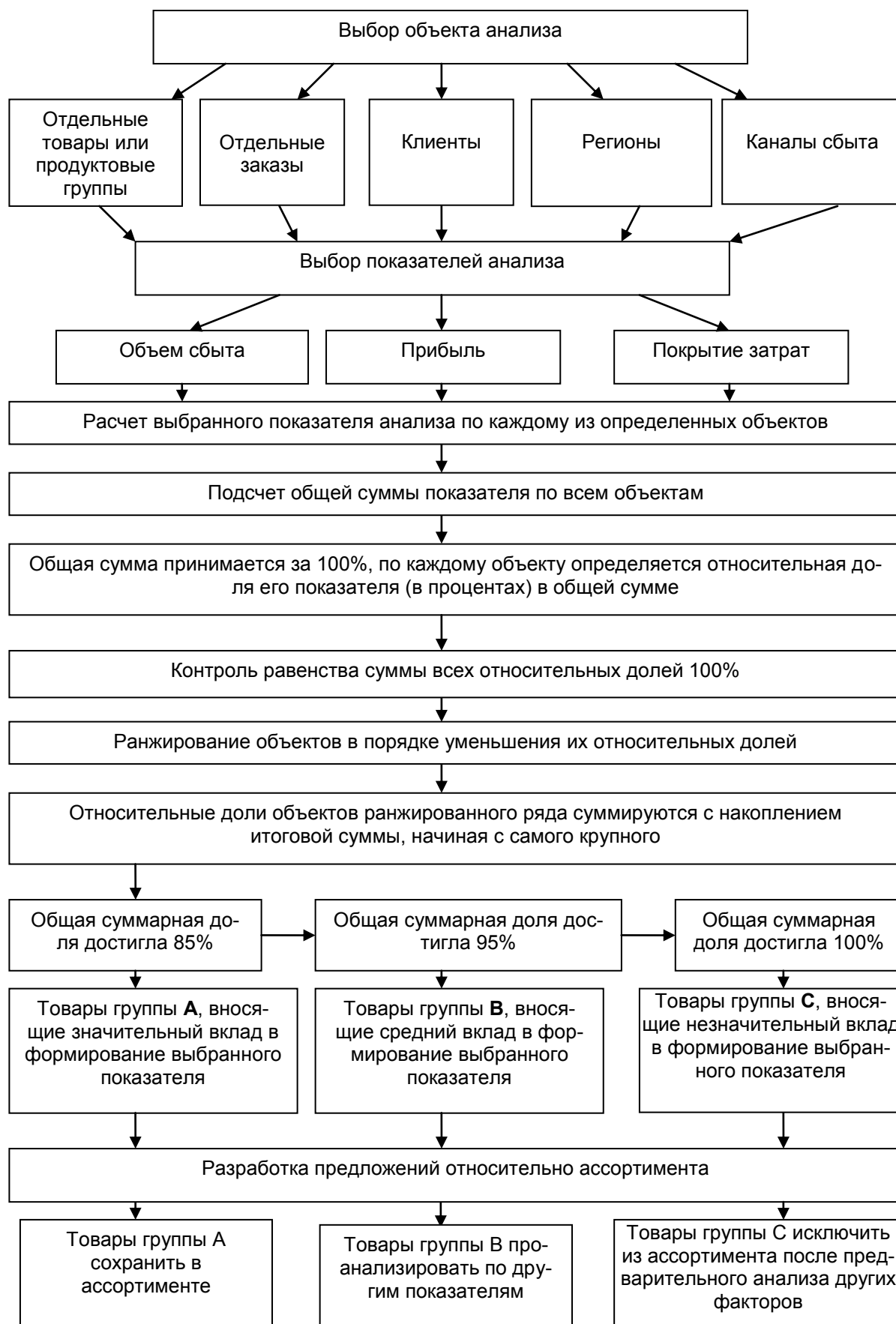
Для принятия решения о продолжении выпуска товара, или о снятии его с производства и исключении из номенклатуры целесообразно провести анализ показателей сбыта, доли рынка, уровня издержек и рентабельности. Прибыль – универсальный показатель, на основе которого можно провести анализ рентабельности товара и АВС-анализ. *АВС-анализ* – это метод структурированного анализа, основанный на ранжировании объектов по выбранным показателям.

Классификация АВС, или классификация по приоритетности, сводится к выявлению групп продуктов или рынков со схожими характеристиками. Подобная классификация основана на понимании того факта, что не все продукты или рынки одинаково важны для предприятия. Маркетинговая практика показывает, что, как правило, крупные доли объема продаж приходятся на небольшие доли совокупности товаров. Из этого следует вывод, что 80% продаж предприятия обычно обеспечивают 20% его продуктов, 20% продаж обеспечивают остальные 80% продуктов. Суть правила в том, что основная доля продаж (или любого другого классификационного параметра) формируется за счет относительно небольшого числа продуктов или потребителей.

После того как объекты классификации разделены на группы, или категории, каждой категории обычно присваивают определенный разряд. Так, быстро расходящиеся продукты с большим объемом продаж, как правило, обозначают как категорию «А», продукты с более умеренными параметрами – как категорию «В», а самые неходовые – как категорию «С». Данные разряды используются в процессе АВС-анализа, последовательность проведения которого представлена на рисунке М.1.

#### *2. Анализ рациональности и эффективности ассортиментной политики предприятия*

Вторым этапом анализа рациональности и эффективности ассортиментной политики для предприятия является определение уровня рентабельности реализации отдельных товарных групп (XYZ – анализ).



**Рисунок М.1 – Последовательность этапов АВС-анализа**

3. Анализ ассортимента по матрице «доля в обороте – рентабельность реализации»

Третьим этапом анализа является построение матрицы (рисунок М.2), отражающей совместное положение товаров в системе координат «доля в обороте – рентабельность реализации» (ABC – XYZ – анализ). Данная матрица имеет девять квадрантов, 3 группы «Y» (0–5% – группа «С», 6–15% – группа «Б», 16 – «максимальное значение» 100% – группа «А»), 3 основных группы «X» – «отрицательная рентабельность» – «0» («X»), «0» – «положительная рентабельность ниже отраслевой» («Y»), «отраслевая рентабельность» – «положительная рентабельность выше отраслевой» («Z»).

|  |          |         |                       |                     |                     |
|--|----------|---------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| <b>НАКОПЛЕННАЯ<br/>ДОЛЯ В ОБЪЕМЕ ОБОРОТА</b> | <b>A</b> | Высокая | Группа «AZ»           | Группа «AY»         | Группа «AX»         |
|  | <b>B</b> | Средняя | Группа «BZ»           | Группа «BY»         | Группа «BX»         |
|  | <b>C</b> | Низкая  | Группа «CZ»           | Группа «CY»         | Группа «CX»         |
|  |          |         | Низкая<br><b>Z</b>    | Средняя<br><b>Y</b> | Высокая<br><b>X</b> |
|  |          |         | <b>Рентабельность</b> |                     |                     |

**Рисунок М.2 – Анализ структуры продаж с учетом уровня рентабельности отдельных видов продукции**

Размещение товаров по квадрантам матрицы дает возможность разработать комплекс решений по оптимизации ассортимента и стратегию формирования ассортимента.

Группа 1 «AX» («Высокая накопленная доля в объеме реализации / Высокая рентабельность»): характеризуется наибольшим вкладом в общий объем реализации предприятия. Это товары, приносящие сейчас высокие прибыли, так называемые «звезды», лидеры продаж. Поэтому предприятие должно стараться сохранить или увеличить выпуск товаров, занявших такую позицию.

Группа 2 «AY» («Высокая накопленная доля в объеме реализации / Средняя рентабельность») также является важной для формирования оптимального «товарного портфеля» предприятия. Эти товары могут перейти в лидеры при дополнительном их инвестировании, поэтому следует оказывать им также максимум внимания. Но перед тем, как нести дополнительные издержки, в данном случае необходимо тщательно проанализировать возможный экономический эффект.

Работа с товарами группы 3 «AZ» («Высокая накопленная доля в объеме реализации/Низкая рентабельность») требует тщательного планирования, постоянного и скрупулезного учета и контроля. Возможные стратегии: увеличивать объемы производства и реализации, продолжая увеличивать долю на рынке, и таким путем добиваться увеличения прибыльности, или, в противном случае, стратегическим решением должно быть прекращение производства данного вида товара.

Группа 4 «ВХ» («Средняя накопленная доля в объеме реализации/Высокая рентабельность») представляет собой потенциально прибыльные товары, так называемые «завтрашние кормильцы». Стратегические усилия предприятия, могут быть в таком случае направлены на «оживление» группы «4», в целях ее перехода в позицию группы «1». Такими мероприятиями могут быть модификация или репозиционирование продуктов группы, или усиление мероприятий по продвижению, или другой актуальный маркетинг-микс.

Группа 5 «ВУ» («Средняя накопленная доля в объеме реализации / Средняя рентабельность») соответствует позиции товаров-«среднячков» в товарном ассортименте комбината. Еще есть надежда, что они могут стать «звездами», или лидерами продаж, но стратегически верным решением будет осторожное инвестирование в их производство и реализацию при уверенности в том, что отдача будет скорой. Очевидно, что требуется проводить постоянный анализ положения товаров данной группы в целях удержания их в данной позиции до тех пор, пока они приносят прибыль.

Группа 6 «ВZ» («Средняя накопленная доля в объеме реализации/Низкая рентабельность») характеризуется среднезначимым вкладом в общий объем реализации предприятия и отрицательной рентабельностью. Возможные стратегии: продолжать производство с осторожностью, без дополнительных вложений, или постепенно сворачивать производство данного вида товара.

Остальные товарные группы – играют меньшую роль в общей ассортиментной стратегии, и в их направлении ресурсы распределяются во вторую очередь, а в критических для предприятия ситуациях – по остаточному принципу.

Группа 7 «ОХ» («Низкая накопленная доля в объеме реализации/Высокая рентабельность») включает в себя товары, вносящие значительный вклад в объем реализации комбината, однако прибыльность от их реализации довольно высока. Возможно, многие из них представляют собой инновационные продукты. Стратегия состоит в том, чтобы делать значительные инвестиции и втягивать капиталный доход.

Группа 8 «СУ» («Низкая накопленная доля в объеме реализации/Средняя рентабельность») является самой неоднозначной. Однако здесь нужен дополнительный анализ, поскольку некоторые из товаров, попавших в данную группу, могут быть все-таки необходимы для поддержания ассортимента. Возможна и такая ситуация, что в эти квадранты попали некоторые новые, перспективные, товары. В этом случае следует продумать, какие нужны мероприятия для их более энергичного продвижения на рынок.

Группа 9 «CZ» («Низкая накопленная доля в объеме реализации/Низкая рентабельность») – классические продукты в конце жизненного цикла, с отрицательной рентабельностью и малым объемом сбыта, требующие деинвестирования и исключения из ассортимента.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДИАГНОСТИКЕ МАРКЕТИНГОВО-СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### Общая часть

Разработка действенных практических мер по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности предприятия предполагает проведение диагностики в целях выявления понимания целей и задач, стоящих в сфере маркетинга и сбыта перед руководителями и сотрудниками разных структурных подразделений и оценки ими своей роли, места и степени ответственности в процессе достижения этих целей.

Диагностика проводится сотрудниками отдела маркетинга после определения рыночной стратегии на этапе разработки мероприятий по повышению эффективности реализации разработанной стратегии.

Диагностика состояния маркетингово-сбытовой деятельности проводится в форме анкетирования сотрудников отделов сбыта, маркетинга, производственных, конструкторско-технологических служб. Рекомендуемый макет анкеты для диагностики представлен в форме 1.

В результате опроса определяется степень информированности персонала по следующим вопросам:

- 1) наличие и приоритетность целей деятельности и рыночной стратегии предприятия;
- 2) оценка причин ухода наиболее значимых для организации потребителей;
- 3) приоритетность задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности;
- 4) степень оперативности и достаточности предоставляемой другими подразделениями информации;
- 5) ранжирование мотивов обращения покупателей на предприятие;
- 6) степень значимости мероприятий по повышению эффективности рыночной стратегии предприятия.

#### *1. Оценка наличия и приоритетности целей деятельности и рыночной стратегии предприятия*

Оценка приоритетов рыночной стратегии персоналом осуществляется подведением итогов ответов относительно рыночных, экономических целей, целей организации относительно взаимоотношений с потребителями и продвижения бренда.

В частности, рассматриваются следующие рыночные цели:

- увеличение доли рынка за счет увеличения объема продаж всего ассортимента;
- увеличение доли рынка только по отдельным видам продукции или товарным группам
- увеличение доли рынка по всем товарным группам только в конкретных регионах;
- увеличение доли рынка за счет расширения ассортимента (новые виды продукции или товарные группы);
- увеличение доли рынка за счет расширения географии поставок продукции;

– диверсификация видов деятельности.

Экономические цели, предлагаемые для оценки приоритетности, включают:

- повышение финансовой устойчивости предприятия;
- повышение средней фактической рентабельности реализации всего ассортимента продукции;
- повышение среднего уровня заработной платы и компенсационных выплат сотрудникам.

Организация взаимоотношений с потребителями оценивается по следующим характеристикам:

- совершенствование критериев оценки ценности потребителей;
- сохранение у имеющихся потребителей их преданности предприятию;
- привлечение к сотрудничеству новых потребителей из конкретных регионов или отраслей, приобретающих продукцию организации в необходимых объемах и в определенные периоды времени.

Цели, связанные с продвижением бренда, отражают:

- повышение степени узнаваемости бренда потребителями,
- увеличение числа преданных бренду потребителей,
- повышение оценочной стоимости бренда.

*2. Оценка причин ухода наиболее значимых для организации потребителей.*

В целях оценки степени ориентации организации на клиентуру в анкету включаются вопросы, обеспечивающие получение информации относительно осведомленности о характеристиках стратегических (ценных или значимых) клиентов и причин ухода данных клиентов из организации.

**Результаты ответов на данную группу вопросов позволяют оценить эффективность действий в организации с точки зрения клиентской аналитики**

*3. Оценка приоритетности задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности.*

Совершенствование маркетингово-сбытовой деятельности осуществляется посредством последовательного решения определенных задач. Представленные в пункте 4 анкеты вопросы отражают максимально возможный перечень направлений:

- освоение новых видов продукции, новых сегментов рынка;
- модификация товара;
- снятие товара с производства;
- изменение цены на товары;
- внедрение гибкой системы скидок;
- поиск и привлечение к сотрудничеству новых потребителей;
- совершенствование организации обслуживания потребителей при заключении договоров и отпуске/отгрузке продукции;
- организация и проведение эффективных рекламных и PR-кампаний;
- внедрение систем CRM (организации взаимоотношений с клиентами);
- определение маркетинговых целей.



Анализ ответов на данную группу вопросов позволяет выяснить мнение персонала относительно приоритетности конкретных задач, обеспечивающих повышение эффективности маркетингово-сбытовой деятельности.

*4. Оценка степени оперативности и достаточности предоставляемой другими подразделениями информации.*

Анализ ответов на вопросы пункта 5 позволяет оценить степень оперативности и достаточности предоставляемой структурными подразделениями информации относительно следующего состава информации:

- анализ текущей конъюнктуры рынка по товарным группам и возможных тенденций ее изменения в целом, по регионам, категориям потребителей;

- прогноз объема реализации продукции (услуг) на период от 3-х месяцев и более в развернутом ассортименте;

- анализ мотивов обращений потребителей при приобретении продукции предприятия;

- анализ причин ухода ценных (значимых) потребителей к конкурентам;

- оценка технических характеристик, потребительских свойств, качества реализуемых видов продукции с позиции потребителя и динамики их изменения;

- анализ ассортимента реализуемых видов продукции с учетом производственных и рыночных критериев;

- обоснование целесообразности изменения ассортимента;

- анализ деятельности конкурентов;

- анализ спроса и его тенденций на основные виды сырья и материалов;

- анализ спроса и его тенденций на отдельные виды продукции и товарные группы;

- мониторинг цен основных конкурентов;

- сравнительная оценка популярности у потребителей брендов предприятия и его основных конкурентов;

- анализ текущего порядка взаимодействия с потребителями.

*5. Ранжирование мотивов обращения покупателей на предприятие*

Значимость мотивов обращения потребителей на предприятие определяется по следующим критериям:

- уникальность (отличительность) всего или отдельных видов продукции;

- полнота и многообразие ассортимента, в том числе возможность приобретения сопутствующих видов продукции;

- качество продукции;

- уровень цен;

- система скидок;

- виды и формы оплаты;

- географическое месторасположение предприятия;

- доступность получения оперативной информации о наличии продукции на складе предприятия, ее цене, условиях оплаты и поставки в режиме реального времени, в том числе через интернет;

- организация взаимодействия с потребителями при заключении договоров и отпуске/отгрузке продукции;
- строгое соблюдение предприятием принятых на себя договорных обязательств перед потребителем;
- известность бренда.

Анализ данной информации обеспечит формирование обоснованных требований к стратегическим клиентам организации и формирование стандартов обслуживания стратегических клиентов.

*6. Степень значимости мероприятий по повышению эффективности рыночной стратегии предприятия.*

Представленные мероприятия, обеспечивающие повышение эффективности в реализации рыночной стратегии, включают следующие предложения:

- Повысить степень взаимодействия структурных подразделений в процессе подготовки принятия решений, строго регламентировать процедуры и сроки их согласования, ввести дополнительное стимулирование за высокую исполнительскую дисциплину в процессе принятия решений.

- Делегировать дополнительные полномочия руководителям структурных подразделений в процессе принятия управленческих решений с возложением на них всей полноты ответственности за них.

- Повысить степень компьютерного и программного обеспечения деятельности структурных подразделений и организации их взаимодействия по внутренней локальной сети.

- Определить критерии оценки эффективности выполненных работ службами маркетинга и сбыта и эффективные методы стимулирования труда их сотрудников.

- Провести обучение управленческого персонала предприятия основам маркетинга взаимоотношений с потребителями.

- ~~Определить порядок и периодичность проведения аудита организации взаимоотношений с потребителями на предприятии~~

- Результаты ранжирования мнений персонала относительно значимости данных мероприятий следует учитывать при разработке плана реализации рыночной стратегии организации.

- Оценка результатов опроса позволяет: определить основные направления совершенствования маркетингово-сбытовой деятельности; принципы сбытовой политики предприятия.

## Форма 1

### Анкета для диагностики маркетингово-сбытовой деятельности предприятия

1. Известна ли рыночная стратегия вашего предприятия (опишете)?

- Да  - Нет  - Затрудняюсь ответить

1. Какие из нижеприведенных целей по вашему мнению отражены или должны быть отражены в рыночной стратегии (опишете)?

*Рыночные цели*

- Увеличение доли рынка вследствие увеличения объема продаж всего ассортимента

- Увеличение дистрибуции только отдельных видов продукции или товарных группам
- Увеличение дистрибуции по всем товарным группам только в конкретных регионах
- Увеличение дистрибуции вследствие расширения ассортимента (новые виды продукции или товарные группы).

- Увеличение дистрибуции вследствие расширения географии поставок продукции
- Диверсификация видов деятельности (в какой сфере). \_\_\_\_\_
- Другие цели (укажите). \_\_\_\_\_

**Значимые цели**

- Повышение финансовой устойчивости предприятия
- Повышение средней фактической рентабельности реализации всего ассортимента продукции
- Повышение среднего уровня заработной платы и компенсационных выплат сотрудникам
- Другие цели (укажите). \_\_\_\_\_

**Формация взаимоотношений с потребителями**

- Сохранение критериев оценки ценности (значимости) потребителей
- Сохранение у имеющихся потребителей их преданности предприятию
- Привлечение к сотрудничеству новых потребителей из конкретных регионов или отраслей, при этом конкретные виды продукции/услуг в необходимых объемах и в определенные периоды времени

- Другие цели (укажите). \_\_\_\_\_

**Поддержание бренда**

- Повышение степени узнаваемости бренда потребителями
- Увеличение числа преданных бренду потребителей
- Повышение единой стоимости бренда
- Другие цели (укажите). \_\_\_\_\_

2. Известны ли вам критерии ранжирования потребителей предприятия (отметьте)?

- Да       - Нет       - Затрудняюсь ответить

Если «да», то дайте краткое описание ценного (значимого) для предприятия потребителя \_\_\_\_\_

3. Известны ли вам основные причины ухода ценных (значимых) потребителей к конкурентам (отметьте)?

- Да       - Нет       - Затрудняюсь ответить

Если «да», то приведите их \_\_\_\_\_

4. Оцените по 5-балльной шкале приоритетность следующих маркетинговых задач:



Доступность получения оперативной информации о наличии продукции на складе предприятия, ее цене, условиях оплаты и поставки

Организация взаимодействия с потребителями при заключении договоров и отпуске/отгрузке продукции

Строгое соблюдение предприятием принятых на себя договорных обязательств перед потребителем

Известность бренда

Другое (укажите)

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

7. Что по вашему мнению необходимо предпринять в первоочередном порядке, в целях повышения эффективности реализации рыночной стратегии (графикуйте – присвойте месту от 1-го и далее – в соответствии со степенью убывания значимости)?

Повысить степень взаимодействия структурных подразделений в процессе подготовки принятия решений, строго регламентировать процедуры и сроки их согласования, ввести дополнительное стимулирование за высокую исполнительскую дисциплину в процессе принятия решений

Делегировать дополнительные полномочия руководителям структурных подразделений в процессе принятия управленческих решений с возложением на них всей полноты ответственности за них

Повысить степень компьютерного и программного обеспечения деятельности структурных подразделений и организации их взаимодействия по внутренней локальной сети

Определить критерии оценки эффективности выполненных работ службами маркетинга и сбыта и эффективные методы стимулирования труда их сотрудников

Провести обучение управленческого персонала предприятия основам маркетинга взаимоотношений с потребителями

Определить порядок и периодичность проведения аудита организации взаимоотношений с потребителями на предприятии.

Другое (укажите)

| Место |
|-------|
|       |
|       |
|       |
|       |
|       |
|       |
|       |

И.О. \_\_\_\_\_

Наименование подразделения \_\_\_\_\_

Занимаемая должность \_\_\_\_\_ Тел. (служ.) \_\_\_\_\_

Использование данного подхода к диагностике предоставляет возможность разработать конкретные мероприятия по повышению степени взаимодействия структурных подразделений в процессе подготовки принятия решений, совершенствованию программного обеспечения, определению критериев эффективности выполненных работ службами маркетинга и сбыта, внедрению современных технологий работы с клиентами, определить порядок проведения аудита организации взаимоотношений с потребителями на предприятии, аудита каналов сбыта.

**СПАСИБО!**

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО УЧЕТА И УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### I. Общие положения

**Дебиторская задолженность покупателей** – сумма долгов, принадлежащих предприятию от покупателей (дебиторов), которая возникает при любой продаже, если от покупателя не получено

Причина неплатежей связана с одной стороны с финансовыми проблемами дебиторов и несовершенством нормативной и законодательной базы относительно востребования задолженности, с другой стороны – с отсутствием четкой, доведенной до сознания работников кредитной политики предприятия и технологии работы с долгами.

В процессе сбытовой деятельности необходимо постоянно проследить выполнение всех пунктов договоров на поставку продукции. Это одна из важнейших функций, качество которой зависит от четкой и слаженной работы всех управленческих звеньев.

Для успешного управления финансовыми ресурсами нужны эффективные механизмы оперативного контроля и управления долгами. Первоочередной задачей их внедрения является разработка и внедрение на предприятии особой политики управления межфирменным товарным кредитом (дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков), так называемой кредитной политики предприятия-поставщика, распределение обязанностей между структурными подразделениями предприятия и их четкое взаимодействие.

**Основные этапы формирования политики управления межфирменным товарным кредитом (дебиторской задолженностью) предприятия-поставщика** представлены в таблице П.1.

Таблица П.1 – Наименование, задачи и назначение этапов формирования политики управления межфирменным товарным кредитом (дебиторской задолженностью)

| Наименование этапа  | Задачи и назначение этапа   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| 1. Преддоговорная процедура заключения договоров на поставку  | Сбор и анализ информации о потенциальном партнере (финансовое положение, производственный потенциал, деловая репутация);<br>Оценка рисков неисполнения партнером обязательств;<br>Заключение договора на поставку |
| 2. Формирование принципов кредитной политики и определение условий предоставления кредита покупателям продукции | Основные принципы кредитной политики в каких формах осуществлять реализацию продукции в кредит, какой тип кредитной политики следует выбрать предприятию  |

## В конце таблицы П1

| 1  | 2  |
|--|--|
| 3. Среднее возможное суммарное количество направляемого в дебиторскую задолженность по товарному кредиту     | При расчете необходимо учитывать планируемые объемы реализации продукции в кредит, средний период представления отсрочки платежа по кредиту, средний период просрочки платежей с учетом сложившейся хозяйственной практики (он определяется по результатам анализа дебиторской задолженности в предыдущем периоде); коэффициент соотношения себестоимости и цены реализуемой в кредит продукции  |
| 4. Формирование системы кредитных условий  | В состав этих условий входят следующие элементы срок представления кредита (кредитный период); размер предоставляемого кредита (кредитный лимит); стоимость представления кредита (система ценовых скидок при осуществлении немедленных расчетов за приобретенную продукцию); система штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств покупателями   |
| 5. Формирование стандартов оценки покупателей и дифференциация условий представления кредита                 | В основе установления таких стандартов оценки покупателей лежит их кредитоспособность. Кредитоспособность покупателя характеризует систему условий, определяющих его способность привлекать кредит в равных формах и в полном объеме в предусмотренные сроки выполнять все связанные с ним финансовые обязательства  |
| 6. Формирование системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью и ее инкассация (возврат) | В рамках данной системы управления должны быть предусмотрены:<br>1) оперативный учет дебиторской задолженности;<br>2) анализ и планирование объема дебиторской задолженности;<br>3) разработка форм предварительного и последующего анализа покупателей и условий платежей;<br>4) возможности и условия прогнозирования долга по предоставленному кредиту;<br>5) условия возбуждения дела о возврате долга несостоятельных дебиторов;<br>6) разработка процедур использования на предприятии эффективных форм refinирования дебиторской задолженности (взаимозачет, вексельные операции, факторинг, форфейтинг и др.);<br>7) корректировка кредитных условий для покупателей с учетом складывающейся их кредитной истории;<br>8) Анализ дебиторской задолженности предприятия, состояния финансовых расчетов и эффективности кредитной политики предприятия в предыдущем периоде |

Поскольку покупатели активно используют товарный кредит, необходимо для обеспечения эффективной деятельности поставщика учитывать влияние равной о предоставлении кредита на поток денежных средств, стоимость капитала, рост объема и рентабельности продаж. Сбывание условий и расширение объема кредита ведут к росту продаж, увеличению объема дебиторской задолженности и среднего периода сбора долга, увеличению дополнительных издержек финансирования абсолютного прироста дебиторской задолженности к повышению вероятности увеличения бездежных долгов, подлежащих списанию.

Детально проработанная и документально закреплённая сбытовая и кредитная политика является эффективным инструментом предварительного, текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью промышленного предприятия и его положением на рынке. Обоснованное формирование и эффективный контроль сбытовой и кредитной политики руководством обеспечивают конкурентоспособность предприятия.

Основным этапом, определяющим эффективность функционирования кредитной политики предприятия-поставщика, является разработка и внедрение системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью (далее по тексту – СУДЗ).

## **II. Функциональное назначение и пользователи СУДЗ**

Основной функцией СУДЗ является оперативный учет, контроль над состоянием дебиторской задолженности, сбор и подготовка информации для принятия решений в области сбытовой деятельности организации.

Реализация задачи будет осуществляться за счет разработки и внедрения следующих процедур и мероприятий:

1. Оперативный сбор и учет информации о дебиторской задолженности;
2. Анализ и корректировка размера предоставляемого кредита (кредитного лимита);
3. Разработка процедур предварительного и последующего напоминаний покупателям о дате платежей и возможности и условия их пролонгирования;
4. Разработка процедур по инкассации (возврату) дебиторской задолженности (взаимозачет, вексельные операции, факторинг, форфайтинг и др.);
5. Разработка условий и процедур возбуждения дела о возврате долга несостоятельных дебиторов;
6. Корректировка кредитных условий для покупателей с учетом складывающейся кредитной истории;
7. Анализ дебиторской задолженности предприятия, состояния финансовых расчетов и эффективности кредитной политики предприятия в предшествующем периоде.

Основными пользователями СУДЗ являются:

- 1) специалисты и руководитель отдела маркетинга и сбыта (контроль и востребование дебиторской задолженности, а также работа по ее взысканию);
- 2) специалисты юридической службы (взыскание проблемных долгов с контрагентов);



3) руководители организации (анализ причин невозврата долгов, принятие управленческих решений, разработка стандартов сбытовой деятельности, организация договорно-претензионной работы);

4) бухгалтерская служба (контроль сроков оплаты дебиторской задолженности, ее востребование и бухгалтерский учет).

### **III. Механизм функционирования СУДЗ и информационное обеспечение**

Механизм функционирования СУДЗ представляет собой совокупность взаимосвязанных операций и процедур по оперативному учету и управлению дебиторской задолженностью, укрупненно представленный на рисунке П.1.

Для реализации функций СУДЗ необходимо организовать подсистему информационного обеспечения, назначением которой является сбор и аккумулирование следующей информации:

1. Сведения о покупателях организации (юридические адреса, контактные телефоны, УНП и др.);

2. Сведения о заключенных договорах и условиях поставок (форма и сроки оплаты);

3. Информация по истории работы с каждым контрагентом, отражаемой в личной карточке покупателя:

3.1. Сведения по основаниям возникновения задолженности (наименование контрагента; номер и дата договора, номер и дата счета на оплату);

3.2. Договорной срок оплаты;

3.3. Сумма долга по договору и сумма, оплаченная должником на текущую дату;

3.4. Сумма задолженности по состоянию на текущую дату;

3.5. Перечень произведенных должником платежей;

3.6. Количество дней просрочки; сумма штрафных санкций;

3.7. История действий по востребованию задолженностей;

4. Инструкции и стандарты по процедурам востребования долгов;

5. Нормативно-правовая информация, регламентирующая порядок взыскания задолженности;

6. Формы процессуальных и иных документов, а также информация по судебной-арбитражной практике взыскания долгов;

7. Аналитические отчеты о состоянии дебиторской задолженности, необходимые для принятия управленческих решений;

8. Рекомендации по осуществлению действий (инструкции и стандарты) по инкассации (возврату) долгов.

Функционирование данной системы даст возможность готовить отчеты об отгруженной продукции, договорных и фактических сроках ее оплаты и на основании данной информации принимать решения в области сбытовой политики предприятия и управления финансами предприятия.

### **IV. Отчетная документация**

Основными отчетными документами, формируемыми в рамках СУДЗ и предназначенными для принятия и реализации управленческих отношений, являются:

1. Сводный отчет о состоянии расчетов за отгруженную продукцию, в котором отражается следующая информация (таблица П.2):
  - 1.1. Наименование покупателя;
  - 1.2. Номер и дата товарно-транспортной накладной (ТТН);
  - 1.3. Стоимость отгруженной продукции по ТТН;
  - 1.4. Договорная дата оплаты за поставленную продукцию;
  - 1.5. Фактическая сумма оплаты за поставленную продукцию и остаток, в случае частичной оплаты;
  - 1.6. Номер и дата платежного документа;
  - 1.7. Количество дней просрочки платежа;
2. Акт сверки расчетов за поставленную и оплаченную продукцию;
3. Сведения о покупателях и условиях договоров на поставку;
4. Аналитические отчеты о состоянии дебиторской задолженности и эффективности кредитной политики предприятия за отчетный период (п. 6 настоящих рекомендаций).

Таблица П.2 – Отчёт о состоянии расчётов за отгруженную продукцию на текущую дату

| Наименование предприятия (получателя или поставщика) | Отгрузка (поступление) |      |                   | Нормативная дата оплаты | Оплата                               |      |              |
|--|------------------------|------|-------------------|-------------------------|--------------------------------------|------|--------------|
|  | № ТТН (ТН)             | Дата | Сумма по ТТН (ТН) |                         | № платежного документа               | Дата | Сумма оплаты |
| 1  | 2                      | 3    | 4                 | 5                       | 6                                    | 7    | 8            |
|  |                        |      |                   |                         |                                      |      |              |
|  |                        |      |                   |                         | Итого:                               |      |              |
|  |                        |      |                   |                         | Остаток долга:                       |      |              |
|  |                        |      |                   |                         | Количество дней просроченной оплаты: |      |              |

## V. Требования к автоматизации учетной и отчетно-аналитической работы в рамках СУДЗ

Для обеспечения эффективного функционирования СУДЗ необходимо автоматизировать учетную и отчетно-аналитическую работу.

### Автоматизация системы должна обеспечивать следующие требования

- 1) полностью автоматизировать процесс сбора, подготовки информации и формирования отчетной документации;
- 2) своевременно обрабатывать историю взаимоотношений с каждым покупателем;
- 3) устанавливать и контролировать всех занесенных в систему дебиторов, вне зависимости от суммы долга и от сроков платежа;

4) контролировать сроки взыскания задолженности, что исключает риски организации, вытекающие из несвоевременного получения денежных средств;

5) осуществлять процесс подготовки документов по взысканию дебиторской задолженности в претензионном и судебном порядке;

6) готовить информацию и документы по взысканию с должника не только суммы долга, но и штрафных санкции за несвоевременное исполнение обязательств, которые также могут рассчитываться автоматически.

## **VI. Рекомендации по проведению анализа состояния расчетов предприятия, дебиторской задолженности и эффективности кредитной политики предприятия**

Для оценки состояния финансовых расчетов между предприятиями предлагается использовать показатели и методы их расчета, адаптированные к современной форме бухгалтерского баланса, приведенные в «Методических указаниях по расчету показателей республиканской целевой программы «Поддержка платежного кризиса», утвержденных постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 23 июля 1999 г. №0.

Для организации контроля за состоянием расчетов и выявления результатов проводимой работы на уровне предприятия, в рамках «Методических указаний» определена система целевых контролируемых, справочных и вспомогательных показателей (таблица П.3).

Источниками информации для расчета данных показателей являются следующие формы:

1. «Баланс предприятия»;
2. «Отчет о прибылях и убытках»;
3. 5-ф «Отчет о финансовых результатах»;
4. 6-ф «Отчет о задолженности предприятия»;
5. 1-праца (месячная) «Справаздача аб працы  $i$  руху рабочай сілы»;
6. 1-т (зadolженность) «Отчет о просроченной задолженности по выплате заработной платы, по состоянию на 30-е (31-е) число».

Для углубленного анализа дебиторской задолженности рекомендуется провести оценку ее структуры и динамики, анализ сроков образования дебиторской задолженности, ее оборачиваемости и доли в активах предприятия.

**Таблица П.3 – Система целевых контролируемых, справочных и вспомогательных показателей Республиканской целевой программы преодоления платежного кризиса**

| <b>Контролируемые</b>  | <b>Справочные</b>   | <b>Вспомогательные</b>   |
|--|---|--|
| <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>3</b>   |
| Доля просроченной дебиторской задолженности в общей дебиторской задолженности, %   | Доля финансовых обязательств в стоимости активов, %   | Соотношение дебиторской задолженности к сумме оборотных средств, % |
| Доля просроченной кредиторской задолженности в общей кредиторской задолженности, %   | Денежные средства на счетах предприятия к просроченной кредиторской задолженности, %  | Коэффициент текущей ликвидности                                    |
| Отношение общей дебиторской задолженности к среднемесячной выручке от реализации товаров (продукции, работ, услуг), обеспеченной поступлением денежных средств, %  | Рентабельность реализованных товаров (продукции, работ, услуг), %   | Коэффициент обеспеченности собственными средствами                 |
| Отношение общей кредиторской задолженности к среднемесячной выручке от реализации товаров (продукции, работ, услуг), обеспеченной поступлением денежных средств, %   | Доля выручки, поступившей на счета учета денежных средств, в выручке от реализации товаров (продукции, услуг), %  | Коэффициент абсолютной ликвидности                                 |
| Доля просроченной задолженности в бюджет и внебюджетные фонды в общей просроченной кредиторской задолженности, %   | Доля отсроченной задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные фонды к общей кредиторской задолженности в бюджет и внебюджетные фонды, %  | Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности             |
| Доля просроченной задолженности по заработной плате в начисленном фонде заработной платы за последний месяц квартала (отчет на 30 апреля – за март, на 31 июля – за июнь, на 31 октября – за сентябрь, на 31 января – за декабрь), % | Дебиторская задолженность – всего, млн. руб. Из нее: просроченная дебиторская задолженность, млн. руб.  |  |
|  | Кредиторская задолженность – всего, млн. руб. Из нее: просроченная кредиторская задолженность, млн. руб.  |  |
|  | Выручка от реализации товаров (продукции, работ, услуг) – всего, млн. руб.  |  |
|  | Выручка от реализации товаров (продукции, работ, услуг), поступившая на счета учета денежных средств, млн. руб.   |  |
|  | Просроченная задолженность в бюджет, млн. руб.  |  |
|  | Просроченная задолженность во внебюджетные фонды, млн. руб.   |  |
|  | Просроченная задолженность по заработной плате, млн. руб.   |  |
|  | Начисленный фонд заработной платы за последний месяц квартала (отчет на 30 апреля – за март, на 31 июля – за июнь, на 31 октября – за сентябрь, на 31 января – за декабрь), млн. руб. |  |

При определении аналитических показателей следует использовать формы и формулы, приведенные в данном разделе.

Таблица П.4 – Динамика дебиторской задолженности и её структуры предприятия за год

| Статья дебиторской задолженности           | На начало отчётного периода |           | На конец отчётного периода |           | Изменения за отчётный период |           |
|--|-----------------------------|-----------|----------------------------|-----------|------------------------------|-----------|
|  | тыс. руб.                   | % к итогу | тыс. руб.                  | % к итогу | тыс. руб.                    | % к итогу |
| Покупатели и заказчики                     |                             |           |                            |           |                              |           |
| Векселя к получению                        |                             |           |                            |           |                              |           |
| Задолженность дочерних и зависимых обществ |                             |           |                            |           |                              |           |
| Авансы выданные                            |                             |           |                            |           |                              |           |
| Прочие дебиторы                            |                             |           |                            |           |                              |           |
| Итого                                      |                             |           |                            |           |                              |           |

Далее необходимо провести анализ дебиторской задолженности по срокам её образования.

Таблица П.5 – Анализ дебиторской задолженности по срокам её образования на предприятии

| Показатель   | На начало отчётного периода, тыс. руб. (% к итогу) | На конец отчётного периода, тыс. руб. (% к итогу) | По срокам образования, тыс. руб. |                   |       |        |         |      |
|--|--|---|----------------------------------|-------------------|-------|--------|---------|------|
|  |  |   | срок оплаты не наступил          | просроченная, дни |       |        |         |      |
|  |  |   |                                  | 1-30              | 31-90 | 91-180 | 198-360 | >360 |
| Дебиторская задолженность<br>В том числе:<br>просроченная<br>Из неё<br>безнадёжная |  |   |                                  |                   |       |        |         |      |

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитываются коэффициенты по следующим формулам:

$$\text{оборачиваемость ДЗ} = \frac{ВР}{ДЗ_{\text{ср}}}, \quad (\text{П.1})$$

где ВР – выручка от реализации.

Для расчёта средней дебиторской задолженности используются формулы:

– средней хронологической (если есть данные о размерах дебиторской задолженности на начало каждого месяца или каждого квартала):

$$ДЗ_{\text{ср}} = \frac{\frac{ДЗ_1}{2} + ДЗ_2 + ДЗ_3 + \dots + \frac{ДЗ_n}{2}}{n - 1}, \quad (\text{П.2})$$

где  $DZ_1, DZ_2, \dots, DZ_n$  – величина дебиторской задолженности на начало каждого месяца или квартала;

– средней арифметической:

$$DZ_{\text{ср}} = \frac{DZ_{\text{нач.пер}} + DZ_{\text{кон.пер}}}{2}. \quad (\text{П.3})$$

Чем быстрее оборачивается дебиторская задолженность, тем меньше риск её непогашения. Чем выше этот коэффициент, тем агрессивнее политика востребования платежей. Низкий коэффициент говорит о расслабленности процедуры сбора платежей;

$$\text{период погашения } DZ = \frac{360 \text{ дней}}{\text{оборачиваемость } DZ}. \quad (\text{П.4})$$

Чем больше период погашения дебиторской задолженности, тем выше риск её непогашения. Период до 60 дней считается нормальным, до 90 дней – плохим, а свыше 90 дней – это уже не счёт к получению, а сплошные проблемы.

Следует проанализировать также показатели уровня дебиторской задолженности:

$$\text{доля } DZ \text{ в текущих активах} = \frac{DZ}{\text{текущие активы}} * 100 [\%]; \quad (\text{П.5})$$

$$\text{доля сомнительной } DZ = \frac{\text{сомнительная } DZ}{DZ} * 100 [\%]. \quad (\text{П.6})$$

Этот показатель характеризует качество дебиторской задолженности. Чем выше этот показатель, тем ниже ликвидность дебиторской задолженности.

Можно произвести анализ дебиторской задолженности по покупателям в целях выявления покупателей, нарушающих сроки платежа, и подготовить отчёт об убытках по безнадежным долгам.

Средний размер дебиторской задолженности также можно спрогнозировать.

Таблица П.6 – Структура дебиторской задолженности по срокам её возникновения

| Срок возникновения дебиторской задолженности, дни | Дебиторская задолженность |           |           |           |
|---|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
|   | на 01.IV                  |           | на 01.VII |           |
|   | тыс. руб.                 | % к итогу | тыс. руб. | % к итогу |
| 0–30  |                           |           |           |           |
| 31–60   |                           |           |           |           |
| 61–90   |                           |           |           |           |
| Всего   |                           |           |           |           |

На основе проведенных расчётов можно составить план управления главными остатками

Анализ дебиторской задолженности позволяет сделать вывод об эффективности проводимой организацией кредитной политики, выявить её недостатки и учесть их при разработке новой кредитной политики.

Таблица П.7 – Плановая ведомость непогашенных остатков

| Месяц | Выручка от реализации товаров и услуг, тыс. руб. |  | Дебиторская задолженность, возникшая в данном месяце |             |
|-------|--|--|--|-------------|
|       |  |  | тыс. руб.  | % к выручке |
| 1     |  |  |  |             |
| 2     |  |  |  |             |
| 3     |  |  |  |             |
| ...   | Итого  |  |  |             |

Облегчение условий и расширение объема кредита ведут к росту продаж, увеличению объема дебиторской задолженности и среднего периода сбора долга, увеличению дополнительных издержек финансирования абсолютного прироста дебиторской задолженности, к повышению вероятности увеличения безнадежных долгов, подлежащих списанию.

По нашему мнению, решения в области кредитной политики предприятия-поставщика должны приниматься на основе прогнозной (фактической) оценки показателей, характеризующих эффективность управления оборотными средствами, авансированными в дебиторскую задолженность, такими как:

- $\Delta I$  – объем дополнительных издержек (вложений) в дебиторскую задолженность;
- $\Delta P$  – объем дополнительной прибыли (убытков), получаемых предприятием от изменения кредитной политики:

$$\Delta I = f(S_0, S, V, K, D_0, D), \quad (\text{П.7})$$

$$\Delta P = f(S_0, S, V, K, D_0, D, \Delta I, B), \quad (\text{П.8})$$

где  $S_0, S$  – соответственно текущий и дополнительный объем продаж;

$V$  – переменные издержки (административные издержки отдела продаж, расходы на содержание запасов и др.);

$K$  – издержки финансирования вложений в дебиторскую задолженность;

$D_0, D$  – соответственно средний (сложившийся) период возврата долгов до и после изменения кредитной политики;

$B$  – доля продаж, приходящаяся на безнадежные долги.

Для анализа эффективности коммерческого кредитования покупателей рекомендуется использовать следующие формулы, позволяющие, на основе приростного анализа, рассчитать показатели эффективности.

В рамках данного анализа целесообразно использовать три базовые формулы:

- если ожидается увеличение объема реализации продукции:

$$I = \left[ DSO_n - DSO_0 \right] (S_0 / 360) + V \left[ DSO_n (S_n - S_0) / 360 \right], \quad (\text{П.9})$$

- если ожидается снижение объема реализации продукции:

$$I = \left[ DSO_n - DSO_0 \right] (S_0 / 360) + V \left[ DSO_0 (S_n - S_0) / 360 \right], \quad (\text{П.10})$$

где  $I$  – объем дополнительных издержек (вложений) в дебиторскую задолженность;

$DSO_n$  – оборачиваемость дебиторской задолженности после изменения кредитной политики, дней;

$DSO_0$  – оборачиваемость дебиторской задолженности до изменения кредитной политики, дней;

$S_0$  – текущий объем реализации, рублей;

$S_n$  – прогнозируемый объем реализации после изменения кредитной политики, рублей;

$V$  – переменные затраты (в % от объема реализации);

$$P = (S_n - S_0)(1 - V) + k * I - (B_n S_n - B_0 S_0) - (D_n S_n P_n - D_0 S_0 P_0), \quad (\text{П.11})$$

где  $P$  – величина доналоговой прибыли, вызванная изменением кредитной политики, рублей;

$k$  – цена инвестиций в дебиторскую задолженность;

$B_n$  – средний объем безнадежных долгов при новом объеме реализации (в % от объема реализации);

$B_0$  – средний объем безнадежных долгов при текущем объеме реализации (в % от объема реализации);

$P_n$  – доля объема реализации со скидкой после изменения кредитной политики (в % от объема реализации);

$P_0$  – доля объема реализации со скидкой до изменения кредитной политики (в % от объема реализации);

$D_0$  – текущий процент торговой скидки до изменения кредитной политики;

$D_n$  – предполагаемый процент торговой скидки после изменения кредитной политики.

Результаты анализа позволят оценить состояние платежно-расчетной дисциплины предприятия, уровень неплатежей и их динамику и дадут возможность разрабатывать управленческие решения в области сбытовой деятельности предприятия адекватные сложившейся ситуации.

## **VII. Организация функционирования СУДЗ**

Для реализации функций и работ в рамках СУДЗ предполагается создание на предприятии специального отдела или выделение ответственного сотрудника, который занимался бы вопросами товарного кредитования (управления дебиторской задолженностью).

Данное подразделение (отдел, группа или сотрудник) применительно к конкретным условиям:

1. разрабатывает принципы кредитной политики и методы, с помощью которых эти принципы реализуются;



2. организует функционирование системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью и выполняет учетные и отчетно-аналитические работы;

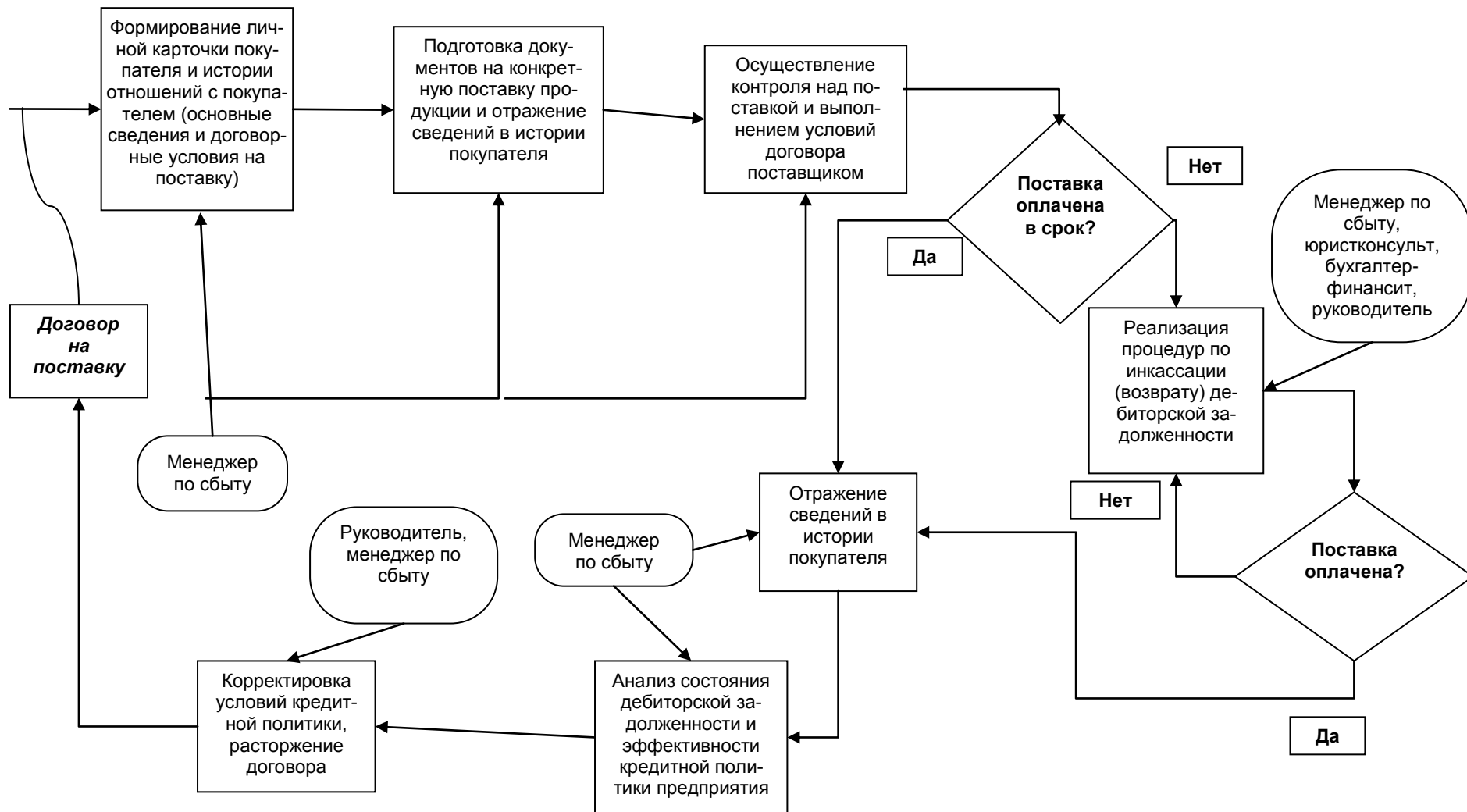
3. готовит отчетные документы и предложения по корректировке кредитной политики и принятию решений в области сбытовой деятельности предприятия;

4. участвует, совместно со специалистами отдела по материально-техническому снабжению, бухгалтерией и финансовым отделом, в разработке и сопровождении плана движения денежных средств предприятия путем составления календаря погашения дебиторской задолженности (таблица П.8);

5. совместно с руководством предприятия и отдела маркетинга регулирует вопросы выдачи товарного кредита и возникающей при этом дебиторской задолженности.

Таблица П.8 – Календарь погашения дебиторской задолженности  
в \_\_\_\_\_ 200\_\_ года

| Наименование предприятия | Условия реализации продукции | Рабочие дни месяца |   |   |   |   |     |     |     |    |
|--------------------------|------------------------------|--------------------|---|---|---|---|-----|-----|-----|----|
|                          |                              | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | ... | ... | ... | 31 |
|                          |                              |                    |   |   |   |   |     |     |     |    |
|                          |                              |                    |   |   |   |   |     |     |     |    |



**Рисунок П.1 – Структурно-логическая схема системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ ОТРАСЛИ

#### **Общие положения**

Основой рекламной деятельности в маркетинге является рекламная кампания. Она представляет собой несколько рекламных мероприятий, объединенных одной целью, охватывающих определенный период времени и распределенных во времени так, чтобы одно мероприятие дополняло другое. Процесс подготовки и проведение рекламных кампаний включает в себя 4 этапа:

1. Определение рекламных целей и задач.
2. Разработка рекламной стратегии.
  - 2.1 Определение целевой аудитории.
  - 2.2. Разработка концепции товара.
  - 2.3. Выбор средств распространения рекламы.
  - 2.4. Разработка рекламного обращения.
3. Определение рекламного бюджета.
4. Оценка эффективности рекламной кампании.

#### *1. Определение рекламных целей и задач*

На первом этапе планирования рекламы определяются рекламные цели и задачи, которые свидетельствуют о том, чего предприятие хочет достичь по отношению к осведомленности потребителя, его мнению о товаре и предпочтению.

В зависимости от конкретной рыночной ситуации реклама способствует решению следующих задач:

- информирование (формирование осведомленности и знания о новом товаре, конкретном событии, фирме и т.п.);
- убеждение (постепенное, последовательное формирование предпочтения, соответствующего восприятию потребителем образа фирмы и ее товаров, убеждение покупателя совершить покупку; поощрение факта покупки и т.п.);
- напоминание (поддержание осведомленности, сохранение в памяти потребителей информации о товаре в промежутках между покупками, напоминание, где можно купить данный товар) и другие задачи.

В таблице Р.1 отразим некоторые показатели возможных методов постановки целей рекламной кампании.

Цели рекламной деятельности должны всегда соответствовать сбытовым задачам, которые изменяются в зависимости от конъюнктуры рынка, положения предприятия на рынке, товарного ассортимента. Обычно реклама проводится для достижения нескольких целей, которые должны быть конкретны, четко сформулированы, иметь строгую направленность, соответствовать ситуации на рынке на данный момент.

Таблица Р.1 – Характеристика методов постановки целей рекламной кампании

| <b>Этап/термин</b>        | <b>Результат, цель</b>   | <b>Угрозы</b>  | <b>Последствия/действия</b>  |
|---------------------------|--|--|--|
| Знания (информирования)   | Увеличение знания марки  | Не всегда ведет к улучшению маркетинговых показателей продвигаемой товарной марки, иногда может повредить бренду                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Измерение знания до рекламной кампании.</li> <li>2. Постановка цели по знанию товарной марки.</li> <li>3. Количество контактов и медиаплан.</li> <li>4. Реализация рекламной кампании.</li> <li>5. Измерение знания после рекламной кампании</li> </ol>  |
| Лояльности (увещевания)   | Увеличение лояльности к марке  | Иногда может нанести вред бренду в долгосрочной перспективе, даже при увеличении текущих маркетинговых показателей                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Измерение лояльности до рекламной кампании.</li> <li>2. Постановка цели по лояльности.</li> <li>3. Коммуникационная платформа рекламной кампании (перевод лояльности в знание и количество контактов, медиаплан).</li> <li>4. Реализация рекламной кампании.</li> <li>5. Измерение лояльности после рекламной кампании</li> </ol>  |
| Маркетинговых показателей | Улучшение маркетинговых показателей товарной марки (в виде увеличения уровня продаж, доли рынка) | В долгосрочной перспективе может нанести ущерб бренду при ошибочном позиционировании и несогласованности стратегий разного уровня          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Измерение маркетинговых и коммуникационных показателей до рекламной кампании.</li> <li>2. Постановка цели по маркетинговым показателям.</li> <li>3. Стратегия маркетинговых коммуникаций, интегрированная в маркетинговую стратегию.</li> <li>4. Реализация интегрированных маркетинговых коммуникаций.</li> <li>5. Измерение маркетинговых и коммуникационных показателей после рекламной кампании</li> </ol>   |
| Стоимости бренда          | Увеличение стоимости бренда  | Данная технология долгосрочна, поэтому ее необходимо сочетать с вышеперечисленными для более оперативного реагирования на текущую ситуацию | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Измерение стоимостных, маркетинговых и коммуникационных показателей до рекламной кампании.</li> <li>2. Постановка соответствующей цели.</li> <li>3. Долгосрочная стратегия развития бренда и маркетинговых коммуникаций, интегрированная в маркетинговую стратегию.</li> <li>4. Реализация мероприятий по увеличению стоимости бренда.</li> <li>5. Измерение показателей после рекламной кампании (коммуникационных, маркетинговых, стоимостных бренда)</li> </ol> |

Для ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» наиболее актуальны задачи рекламной кампании, направленные на создание осведомленности о выпускаемых товарах (задачи в терминах знания), затем на создание интереса и желания приобрести их (задачи в терминах лояльности).

## 2. Разработка рекламной стратегии

Стратегия относится к цели, достижению которой она служит, как план к конечному результату. Стратегия всегда подчинена поставленной цели, определяет путь для ее достижения и является руководством к текущим и планируемым действиям.

Иерархия планирования и стратегий предприятия относительно рекламной стратегии определяет следующую цепочку (рисунок Р.1).



**Рисунок Р.1 – Иерархия планирования и стратегий предприятия относительно рекламной стратегии**

Рекламная стратегия – стратегия оптимальной формы, содержания, времени и пути доставки массового рекламного сообщения до определенной аудитории, служащая частью реализации коммуникационной маркетинговой стратегии. Целью рекламной стратегии является достижение определенного коммуникационного эффекта у контактируемой с рекламным сообщением аудитории и побуждение ее к целевому поведению.

При разработке рекламной стратегии необходимо определить целевую аудиторию (целевую группу воздействия), то есть конкретных потребителей, которым предполагается адресовать рекламу.

После выделения целевой аудитории по признакам пола, возраста, дохода и т.д. необходимо провести разработку концепции товара. Концепция товара предполагает определение совокупности полезных качеств, представленных в товаре с позиции потребителя, то есть именно то, как этот товар будет представлен в рекламе.

Для разработки концепции товара необходимо ответить на следующие вопросы:

- Как позиционируется товар на рынке?
- Каким образом он дифференцируется от конкурентных товаров?
- Используется ли дифференциация товара по качеству или цене?
- На какой стадии жизненного цикла находится товар?
- Как он упакован?
- Можно ли использовать в концепции товара зарегистрированный товарный знак?

Ввиду многообразия средств распространения рекламы их выбор представляет собой трудоемкий и ответственный процесс. Выбор средств распространения рекламы осуществляется в целях выявления наиболее эффективного с позиции затрат пути доведения рекламы до целевой аудитории.

Основными средствами рекламы продуктов питания являются периодическая печать, телевидение, радио, реклама в местах продажи, печатная реклама, наружная реклама. Наибольшее распространение получила реклама пищевых продуктов в периодической печати. В зависимости от вида рекламируемого продовольственного товара рекламу размещают в газетах, журналах, справочниках. Так, информация о новых видах товаров перерабатывающих предприятий представлена в белорусских журналах «Гермес», «Пищевая промышленность», «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий».

Главная реклама (каталоги, проспекты, рекламные листовки, буклеты) ведется типографическим способом. Ее особенностью является расчет на точно определенный и заранее установленный круг потребителей. Распространяют главную рекламу на выставках и ярмарках, в демонстрационных залах, на тематических конференциях, во время коммерческих переговоров.

Телереклама отличается разносторонним воздействием, сочетает изображение и звук и способна привлечь внимание широких слоев населения. Реклама по радио также является одним из довольно эффективных средств по доведению информации о продуктах питания.

Главные достоинства наружной рекламы, размещенной на специальных щитах, рекламных тумбах, вывесках, – невысокая стоимость при большой частоте повторных контактов с потребителем и слабой конкуренции. В то же время наружная реклама не отличается особой изобретательностью и целенаправленным воздействием на потребителей.

Реклама в местах продажи осуществляется внутри и снаружи магазина, демонстрационного зала. Основными носителями подобной рекламы являются витрины, наружная вывеска, плакаты и афиши, которыми оформляется магазин.

Значительным рекламным воздействием обладает упаковка продовольственного товара. Качество, цвет, наличие разнообразных лозунгов и изображений на упаковке могут способствовать расширению реализации продовольственных товаров. По своему воздействию на потребителя упаковка уступает только качеству продовольственного товара. А поскольку до того, как потребитель сможет оценить его, он имеет дело с упаковкой, то значение ее как части рекламы продовольственного товара оказывается очень велико.

Престижная реклама представляет не только продовольственный товар, но и его изготовителя. Популяризируются достижения предприятия-изготовителя в научных исследованиях, в использовании прогрессивных методов производства и оснащенности современным оборудованием. Объектом рекламной информации являются также общая политика предприятия, его история и т.д.

В последнее время стала шире использоваться реклама с применением товарных знаков и марочных названий. Торговые знаки гарантируют исключительность продукции и создают правовую защиту предприятий-изготовителей.

Для каждой категории товаров существуют свои определенные эффективные методы рекламы, наиболее действенным средством рекламы продовольственных товаров являются выставки-продажи с дегустациями, телереклама и реклама в прессе.

Обычно процесс выбора средств распространения рекламы состоит из следующих этапов:

1. Принятие решения об основных показателях носителей рекламы (охвате, частоте и силе воздействия);
2. Выбор конкретных носителей рекламы и определение показателей стоимости в расчете на 1 000 человек.
3. Принятие решения о графике использования средств рекламы.

При выборе средств распространения рекламы следует учитывать следующие факторы:

- 1) размер и характер объявления;
- 2) соответствие средства рекламы целевой аудитории;
- 3) стоимость размещения рекламы;
- 4) достоинства и недостатки средства рекламы;
- 5) соответствие средства рекламы товару;
- 6) время, которое требуется для подготовки рекламной кампании и т.д.

*Рекламное обращение* – это то, о чём предприятие планирует информировать население в своих рекламных объявлениях и то, как оно плани-

рует это сказать. При разработке рекламного обращения необходимо принятие трех решений: о структуре, о форме и стиле рекламного обращения.

Наиболее распространенными формами рекламного обращения для продуктов питания являются: представление свидетельств в пользу товара, искренняя реклама, демонстрация товара, создание юмористической обстановки, использование мультипликации, подчеркивание профессионального мастерства.

Основной текст рекламного сообщения должен содержать полную информацию о предмете рекламы. Он является логическим продолжением заголовка и подзаголовка, связан с темой рекламной кампании, с интересами потребителя и призван объяснить, как рекламируемый товар может удовлетворить определенные потребности целевой аудитории.

### *3. Определение рекламного бюджета*

Бюджет – общая сумма денег, потраченных рекламодателем за определенный период времени для проведения рекламной кампании.

Смета расходов на рекламу двойственна по своему характеру: с одной стороны, является планом рекламной деятельности предприятия, выраженным в количественном или денежном показателе, с другой стороны, смета – набор инструментов для руководства рекламной деятельностью предприятия и контроля за ее результатами.

К рекламным расходам относятся расходы на оформление и выпуск печатной рекламы; на разработку и изготовление эскизов этикеток, образцов оригинальных и фирменных пакетов, упаковки, приобретения и изготовления рекламных сувениров; оплата рекламных мероприятий в СМИ; оплата наружной рекламы; расходы на приобретение, изготовление и демонстрацию видео, CD- и DVD-фильмов.

Планирование рекламного бюджета – это одна из наиболее трудных проблем. Существует 2 подхода к планированию рекламного бюджета:

- 1) бюджет планируется на основании анализа эффективности рекламной деятельности предприятия;
- 2) бюджет планируется без учета анализа рентабельности рекламных акций.

Первый подход очень сложный и под силу только специалистам рекламного дела, имеющим очень высокую профессиональную подготовку и штат работников, способных провести не только тщательное исследование показателей прошлых рекламных кампаний, но и сделать адекватные прогнозы на будущее. Конкретные цифры затрат на рекламу планируются с учетом прибыльности, которую она может принести. Данный метод требует использования специально разработанных методик определения прибыльности на разных этапах рекламной кампании и позволяет дополнительно выявить, на каком этапе реклама товара является наиболее эффективной, а на каких этапах затраты на нее можно уменьшить.



В большинстве случаев рекламный бюджет организаций рассчитывается методами, не связанными напрямую с его рентабельностью. Наиболее известные методы планирования рекламного бюджета следующие:

*Исторический метод.* История является источником достаточно общего метода определения бюджетов. Например, бюджет может просто основываться на бюджете прошлого года с соответствующим увеличением, ориентированным на уровень инфляции или другой рыночный фактор. Этот метод, хотя и является довольно простым, не имеет ничего общего с достижением поставленных рекламных целей.

Метод целей и задач, видимо, является наиболее распространенным методом определения размера бюджета. Этот метод заключается в рассмотрении каждой поставленной цели и определении затрат, необходимых для ее достижения: сколько придется затратить на обеспечение осведомленности о товаре у 50% потребителей на рынке? Сколько потребителей и сколько раз необходимо охватить? Какие объемы средств рекламы и затраты на них необходимы? Главное достоинство этого метода заключается в том, что он позволяет разработать бюджет на систематической основе, при этом достижение поставленных целей осуществляется в рамках общей стратегии. В то же время его результаты бывают успешными настолько, насколько были правильно выбраны цели и насколько полно проводилось финансирование каждой из них.

Метод процента от сбыта заключается в сопоставлении общего объема сбыта с общими затратами на рекламу (или продвижения в целом) в предыдущем году или в среднем за прошлые годы для расчета процента затрат на текущий момент. Этот метод также может использоваться для сравнения рекламных затрат различных товарных категорий.

При использовании данного метода расчета рекламного бюджета рекомендуется следующая последовательность действий:

1. ~~Найти отношение рекламного бюджета прошлого года к достигнутому в прошлом году объему сбыта, то есть определить процент затрат на рекламу.~~

2. Процент затрат на рекламу умножается на прогнозируемый объем сбыта на будущий год. Рассчитанная величина затрат определяет рекламный бюджет нового года.

Этот метод имеет два основных достоинства: он прост в использовании и позволяет получить сумму расходов, напрямую связанную с объемом имеющихся средств. Однако он имеет и определенные недостатки. Главным образом, они связаны с тем, что при использовании данного метода реклама рассматривается как результат, а не причина сбыта. Использование метода процента от продаж может привести к недостаточному вложению средств в рекламу при благоприятной рыночной ситуации и перерасходу средств при неблагоприятной конъюнктуре рынка.

*Метод, ориентированный на конкурентов.* При расчете размера бюджета часто учитываются размеры бюджетов конкурентов.

Для этого метода следует использовать концепцию рыночной доли товара в сознании покупателя. Данная концепция предполагает, что присутствие рекламодателя в средствах рекламы влияет на долю внимания, которую привлечет товар, а это, в свою очередь, повлияет на то, какую долю рынка он сможет завоевать. Эту взаимосвязь можно сформулировать так:

Доля в средствах рекламы = Рыночная доля товара в сознании покупателя = Доля рынка

Это соотношение является приблизительным. В действительности оно в значительной мере зависит от таких факторов, как качество рекламного обращения и загруженность средств рекламы. Другими словами, простое увеличение доли рекламного присутствия не означает равного увеличения занимаемой доли рынка.

Метод возможностей (метод исчисления с учетом наличия средств). Суть его заключается в том, что предприятие определяет свой рекламный бюджет суммой, которую оно может истратить на рекламу. На практике такое планирование рекламного бюджета осуществляется по своего рода «остаточному» принципу: вначале выделяются средства на все производственные, управленческие и другие виды деятельности, а оставшаяся их часть может быть использована предприятием на рекламу. Каким бы примитивным ни казался данный метод, он может быть достаточно эффективным, если подобное размещение средств обеспечивает успешное осуществление прочих функций предприятия.

Рекламный бюджет обычно является частью общего бюджета продвижения товара, заложенного в план маркетинга, то есть определенная доля маркетингового бюджета выделяется для целей маркетинговой коммуникации, из нее часть приходится на рекламу.

Хотя процесс определения необходимых затрат (общей суммы) и формирования бюджета (распределения выделенных средств по конкретным статьям расходов) происходит с учетом разнообразной цифровой информации, все же он в большей мере является искусством, чем наукой. Нередко он осуществляется на основе интуиции руководителей, традициях предприятия и данных о его финансовом состоянии.

Предприятия Республики Беларусь в основном при определении размера рекламного бюджета используют нормативный метод включения расходов на рекламу в состав затрат в соответствии с действующим законодательством.

Размер бюджета важен с позиции плана рекламной кампании, так как он определяет то, какой объем рекламы предприятие может себе позволить.

#### *4. Оценка эффективности рекламной кампании*

Заключительным этапом планирования рекламной деятельности является оценка эффективности рекламной кампании, которая позволяет получить информацию о целесообразности рекламы, выявить эффективность

использования средств распространения рекламы, определить условия оптимального воздействия на целевую аудиторию и т.д.

Существуют методы, которые могут быть использованы для оценки рекламной кампании практически на каждом ее этапе и позволяют рассчитывать необходимые дополнительные расходы на рекламную кампанию, а также корректировать ее направленность:

- использование в работе писем и замечаний о ходе реализации товара от специалистов по сбыту, потребителей, содержащих позитивную или негативную реакцию на рекламную кампанию и выявляющих ее достоинства и недостатки;

- учет запросов на поставку товара или дополнительной информации о нем, полученных после рекламной кампании. Устанавливаются количество запросов, причины их возникновения (рекламные объявления, выставки, устные сообщения и т.д.), определяются расходы на один запрос;

- анализ появившихся в результате рекламной кампании публикаций, содержащих информацию об отношении потребителей к рекламода-телю, его товару, а также реакции рынка;

- установление числа потенциальных потребителей, ознакомившихся с конкретной рекламой, степень ее запоминаемости и понимания содержащейся в ней информации.

Оценка эффективности рекламы после проведения рекламной кампании определяется степенью достижения целей рекламной деятельности предприятия. Для этого проводят опросы потребителей или специальные эксперименты, направленные на определение степени узнавания рекламы и/или процента потребителей, ее вспомнивших, определяется изменение объема продаж или рыночной доли предприятия, обусловленное данной рекламной кампанией.

Точно выяснить такие изменения не представляется возможным. Однако, если такие данные собирались неоднократно, то, сопоставляя их с характеристиками рекламной кампании и затратами на ее проведение, осуществить оценку рекламной кампании по ее конечным показателям значительно проще. Для этого требуется проведение специальных исследований.

Процесс контроля над ходом рекламной кампании включает проведение исследований всех ее этапов:

- контакта целевой аудитории с рекламой (измерения информационной мощности средства рекламы на определенный период времени);

- усвоения целевой аудиторией рекламной информации;

- эффектов рекламы и позиционирования товарной марки;

- действий целевых потребителей;

- объема сбыта товара (услуги) или доли рынка, занимаемой предприятием;

- прибыли.

На основании полученных данных в целях повышения эффективности рекламной деятельности предприятия на рынке проводятся следующие мероприятия:

- определение причин неэффективности рекламной кампании;
- корректировка рекламного бюджета предприятия;
- корректировка плана использования средств рекламы;
- корректировка соотношения числа контактов, которые должны приходиться на каждое рекламное объявление;
- доработки рекламных объявлений.

При планировании рекламной кампании принимается решение, кто будет заниматься ее разработкой (рекламное агентство или соответствующее подразделение самого предприятия). При отсутствии на предприятии необходимого количества квалифицированных специалистов, обладающими опытом и навыками разработки рекламной кампании, выполнение данных функций целесообразнее поручить рекламному агентству.

В этом случае планирование рекламной кампании рассматривается как процесс, в котором принимают участие все структурные подразделения агентства и маркетинговый отдел рекламодателя.

База, на которой агентство основывает свое планирование, – задание от клиента (на английском это звучит как *brief*).

В брифе рекламодатель досконально описывает продукт, рекламная кампания которого должна быть спланирована, его историю, указывает, какие рекламные усилия предпринимались раньше, какие результаты были достигнуты. Рекламодатель определяет задачи, которые должны быть решены в ходе рекламной кампании. Исходя из поставленных задач агентство будет формировать рекламную стратегию.

Следующий момент, который должен быть отражен в брифе, – это бюджет: за какие деньги заказчик надеется получить поставленные результаты. Как и любой проект, рекламная кампания имеет четкие характеристики: что должно быть сделано (задачи, результаты), в рамках какого бюджета, за какой срок. Рекламодателем, как правило, формулируется примерный срок рекламной кампании. Агентство должно определить четкие временные рамки после разбивки бюджета. Чаще всего сроки привязываются к пикам продаж (если цель рекламной кампании – поддержать продажи) или к моменту вывода товара на рынок.

Таким образом, на основании общей схемы разработки рекламной кампании свои функции рекламодатель будет выполнять в первую очередь на этапе 1 (определение целей и задач) и этапе 3 (планирование рекламного бюджета). Разработкой рекламной стратегии и оценкой эффективности рекламной кампании занимается непосредственно рекламное агентство.

Примерная форма брифа, который готовит заказчик для рекламного агентства, представлена в таблице Р.2.

Таблица Р.2 – Бриф на разработку рекламной концепции вывода на рынок нового товара

| Рекламируемый товар –<br>Дата предоставления концепции –                          |  |
|---|--|
| 1. Постановка задачи  | 1. Предложить варианты позиционирования товара на рынке.<br>2. Разработать концепцию продвижения товара на рынке.<br>3. Создать: <ul style="list-style-type: none"> <li>• рекламный макет для размещения в прессе;</li> <li>• рекламный макет для размещения наружной рекламы;</li> <li>• концепцию ТВ-ролика</li> </ul> ... |
| 2. Основная мысль рекламной кампании  |  |
| 3. Чего мы ожидаем от потребителей в результате контакта с рекламными материалами |  |
| 4. Расшифровка уникальности товара  |  |
| 5. Основной движущий мотив (почему потребитель будет покупать товар)              |  |
| 6. Продукт  | 1. Продукт –<br>2. Конкурирующие брэнды  |
| 7. Целевая аудитория  |  |
| 8. Характер брэнда  |  |
| 9. Неизменяемые элементы  | 1. Логотип<br>2. Цветовая гамма<br>3. Фирменные шрифты   |
| 10. Критерии для оценки вариантов концепции                                       |  |

Если предприятие решит заниматься планированием рекламной деятельности самостоятельно, специалист по рекламе до конца текущего года должен разработать план рекламных мероприятий на следующий год. Форма плана рекламных мероприятий производственного предприятия и перечень некоторых рекламных материалов приведены в таблице Р.3.

Таблица Р.3 – Форма плана рекламных мероприятий

| Наименование мероприятия  | Ответственный исполнитель | Срок выполнения | Стоимость | Ожидаемые результаты | Отметка о выполнении |
|---|---------------------------|-----------------|-----------|----------------------|----------------------|
| Изготовление элементов фирменного стиля: фирменных бланков; фирменных конвертов                         |                           |                 |           |                      |                      |
| Наружная реклама. Изготовление рекламных щитов  |                           |                 |           |                      |                      |
| Издание печатной рекламы: листовок (тираж, __ шт.), плакатов (тираж, __ шт.), каталогов (тираж, __ шт.) |                           |                 |           |                      |                      |
| Реклама в прессе: в газетах, журналах, справочниках   |                           |                 |           |                      |                      |
| Изготовление фирменных календарей   |                           |                 |           |                      |                      |
| Участие в выставках: Отечественных, международных   |                           |                 |           |                      |                      |

Все изменения в план (исключение отдельных пунктов, изменение содержания отдельных пунктов, включение дополнительных пунктов) проводится рабочим штабом по рекламе и директора по продажам и маркетингу путём корректировки плана (таблица Р.4).

Таблица Р4 – Форма корректировки плана проведения мероприятий по рекламе

| Наименование мероприятия |               | Ответственный исполнитель |               | Срок выполнения |               | Отметка о выполнении |               |
|--------------------------|---------------|---------------------------|---------------|-----------------|---------------|----------------------|---------------|
| План                     | Корректировка | План                      | Корректировка | План            | Корректировка | План                 | Корректировка |
|                          |               |                           |               |                 |               |                      |               |
|                          |               |                           |               |                 |               |                      |               |

Корректировка плана является неотъемлемой частью плана рекламных мероприятий и хранится вместе с ним.

После проведения каждого рекламного мероприятия специалист по рекламе делает отметку о выполнении в соответствующей графе плана мероприятий по рекламе.

Таким образом, при планировании рекламной деятельности необходимо помнить, что реклама – это реальные затраты, которые только потенциально могут привести к росту доходов. Этот потенциал будет реализован в том случае, если рекламная кампания грамотно спланирована и проведена.

Для того чтобы деньги, потраченные на рекламу, принесли максимальную пользу, должно быть выполнено два условия. Люди, отвечающие за рекламу, должны:

- хотеть не просто потратить деньги, но сделать это эффективно (то есть при минимальных затратах добиться максимальных положительных результатов);

- обладать необходимой компетенцией для осуществления этого желания (то есть знать, что и как нужно сделать, чтобы вложенные деньги принесли максимальную отдачу).

## ПРИЛОЖЕНИЕ С

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

#### Общие положения

План маркетинга – составная часть общего плана развития предприятия. План маркетинга отражает перспективные возможности предприятия и способы проникновения, захвата и удержания позиций на определенных рынках. Он одновременно является планом действий и письменным документом. План маркетинга соединяет все элементы маркетинга в согласованный план действий, где подробно расписано, кто, что, когда, где и как делает для достижения целей.

Планирование маркетинга основано на анализе применения ресурсов маркетинга для достижения его целей. Оно требует сегментирования рынка, определения рыночной позиции, прогнозирования размеров рынка и планирования же в отношении рыночной доли внутри каждого рыночного сегмента. Планирование маркетинга позволяет определить конкурентоспособность выпускаемой продукции, определить адекватные условиям продаж ценовую политику, результаты и меру продвижения товаров, определить приоритетные рынки, обосновать рынок, планирование сбыта и реализации.

Разработка планов маркетинга требует принятия решений относительно их сроков, адресности и содержания.

В зависимости от сроков планы могут быть:

- долгосрочными – на период более пяти лет;
- среднесрочными – от двух до пяти лет;
- краткосрочными – как правило, на один–два года.

Долгосрочные планы разрабатываются на основе базовой долгосрочной стратегии. В связи с неопределенностью воздействия многих рыночных факторов такие планы обычно детально не расписываются. Долгосрочное планирование позволяет из выявленного набора вариантов возможного развития рыночной ситуации выбрать оптимальный вариант взаимодействия предприятия с рынком с учетом его производственно-технических возможностей и наличия ресурсов.

Среднесрочные планы конкретизируют долгосрочные по основным показателям.

Краткосрочные (оперативные планы) содержат перечень конкретных мероприятий, ожидаемые результаты, ответственность и форму контроля.

План маркетинга может быть предназначен для высшего руководства и для исполнителей (низовых звеньев). Планы для высшего руководства выделяют только наиболее важные направления последующей работы, планы для исполнителей детализированы, подробны, включают конкретные системы маркетинговых мероприятий.

В зависимости от круга задач планы маркетинга могут быть обычными и целевыми. В обычных планах предусматривается решение вопросов по всем направлениям маркетинговой деятельности предприятия. Целевые



планы направлены на реализацию отдельной задачи (например, разработка нового товара или освоение нового рынка).

Выбор сроков, адресности и содержания плана определяются специфическими условиями деятельности предприятия, его оргструктурой, результатами ситуационного анализа.

### I. Процедура разработки плана маркетинга промышленного предприятия

Предварительная подготовка перед началом разработки плана маркетинга предполагает:

- выявление ключевых бизнес-процессов предприятия по всем функциональным направлениям;
- формирование стратегии развития предприятия на совместном совещании руководителей и специалистов по экономике, маркетингу и производству;
- сбор и анализ коммерческой информации.

Процедура разработки плана маркетинга предприятия представлена на рисунке С.1.



Рисунок С.1 – Процедура разработки плана маркетинга предприятия

**Этап 1.** Первоначальная информация для построения плана деятельности предприятия на рынке содержится в результатах анализа фактической деятельности предприятия планово-экономическим отделом. Данную работу проводит служба маркетинга.

**Этап 2.** Для формирования стратегических установок, в том числе для установления рыночных целей, используется информация о тенденциях продаж предприятия, в том числе отдельных сегментах рынка. Работы по целевому анализу проводятся на коллективном совещании руководства предприятия.

**Этап 3.** На совещании-семинаре генерируется список стратегических и тактических мероприятий для достижения поставленных целей.

**Этап 4.** Планово-экономическим отделом разрабатывается проект финансового плана предприятия и бюджеты для подразделений и служб.

**Этап 5.** Проводится оценка затрат для каждого мероприятия с позиции оценки его эффективности по отдаче (эффекту) на единицу затрат. Затем все проекты упорядочиваются по мере убывания их эффективности. Далее, если выделенные финансовые средства менее требуемых на реализацию мероприятий, руководство принимает одно из трех возможных решений:

- выбрать наиболее эффективные мероприятия в рамках бюджета (и соответственно скорректировать в целях уменьшения целевые установки);
- пересмотреть бюджет в расходной и доходной части;
- формировать новый расширенный список коммерческих и маркетинговых мероприятий.

**Этап 6.** В последних двух случаях требуется дополнительное согласование бюджета мероприятий плана маркетинга.

**Этап 7.** Итогом разработанной стратегии необходимо сформировать ориентированную на потребителя структуру управления предприятием.

**Этап 8.** Результатом предыдущих этапов будет перечень маркетинговых мероприятий. Далее необходимо назначить ответственных (с учетом усовершенствованной структуры управления и личностных качеств сотрудников) за реализацию мероприятий принятого плана, а также за сроки их выполнения.

**Этап 9.** Реализация намеченного плана маркетинга. Корректировка плана осуществляется с учетом изменения рыночной ситуации..

План маркетинга состоит из восьми разделов. Они охватывают диапазон от анализа рынка до планирования финансовых результатов и механизмов контроля.

Рекомендуемая схема годового плана маркетинга включает следующие разделы:

1. Резюме.
2. Анализ рыночной ситуации.
3. Цели и стратегии маркетинга.
4. Маркетинговая политика.
5. Программа маркетинговых исследований.
6. Перечень маркетинговых мероприятий.
7. Бюджет реализации плана маркетинга.
8. Контроль исполнения плана маркетинга.

## II. Характеристика основных разделов плана маркетинга

### 1. Резюме

Это первая часть плана маркетинга, предназначенная для руководителя предприятия. Основные положения плана (резюме) должны быть изложены на одной странице. В резюме в краткой и сжатой форме должны быть представлены основные аспекты и выводы плана маркетинга. Резюме формируется, когда план маркетинга уже готов, что помогает окончательно структурировать всю изложенную в нем информацию и отметить наиболее важные моменты.

### 2. Анализ рыночной ситуации

#### 2.1. Характеристика рыночной ситуации

В данном разделе целесообразно представить конечные результаты маркетингового аудита и анализа рынка. Широта охвата необходимой маркетинговой информации определяется по усмотрению разработчиков плана маркетинга.

Анализ рынка – сбор и обработка первичной и вторичной информации о потребителях, конкурентах, конкурирующих товарах и товарах-заменителях, ценах на конкурирующие товары, методах сбыта и основных принятых способах продвижения на выбранном рынке.

Особенно важно отображать в плане маркетинга состояние конкуренции и возможные ситуации на рынке в будущем.

Данный раздел должен содержать описание каждого товара или услуги, которые производятся предприятием для сбыта, сведения о будущем производстве данного товара на рынке, о конкуренции на рынке.

Для анализа конъюнктуры рынка используется таблица С.1.

Таблица С.1 – Анализ конъюнктуры рынка

|  |  |
|--|--|
| Общая емкость рынка  |  |
| Доля предприятия на рынке  |  |
| Динамика заказов на изделия предприятия от оптовых и розничных торговых организаций в течение 3 последних лет. |  |
| Соответствие сбытового и производственного потенциала тенденциям изменения рынка                               |  |
| Наличие возможности увеличения сбыта в каждом или некоторых сегментах рынка                                    |  |
| Факторы, влияющие на спрос потребителей на данный товар  |  |
| Положительные факторы 1  |  |
| 2  |  |
| 3  |  |
| Отрицательные факторы 1  |  |
| 2  |  |
| 3  |  |
| Динамика цен на рынках за отчетный год   |  |
| Рынок Республики Беларусь  |  |
| Рынок Российской Федерации   |  |
| Другие рынки   |  |

Анализ выполняется отдельно по каждому товару или услуге, результаты сводятся в единую таблицу, отражающую тенденции развития конъюнктуры рынка по всем товарам и всем регионам.

### 2.2. Определение целевого рынка

В данном разделе следует дать характеристику и прогноз развития целевого рынка предприятия. Сначала определяются основные группы потребителей продукции предприятия и каждой из них присваивается краткое обозначение (розничные торговые организации, межрайбазы, бюджетные организации).

Характеристика каждого целевого рынка определяется показателями, представленными в таблица С.2.

Таблица С.2 – Характеристика целевого рынка

| Показатели  | Отчетный год | Прогноз |
|---|--------------|---------|
| Динамика спроса и предложения   |              |         |
| Показатели экспорта и импорта   |              |         |
| Динамика цен  |              |         |
| Интенсивность конкуренции   |              |         |
| Принятая система реализации товаров   |              |         |
| Тенденции развития рынка (стабильный, нестабильный)   |              |         |
| Объем реализации за отчетный год  |              |         |
| Интенсивность потребления продукции предприятия<br>-периодичность поступления заказов<br>-сезонный фактор<br>-средняя величина заказа |              |         |

Анализ показателей по основным целевым рынкам предприятия позволит выбрать основные, на которые предприятие будет ориентироваться и для которых будет разрабатывать соответствующие стратегии.

### 2.3. Анализ конкурентов

Анализ состояния конкуренции предполагает определение следующей информации:

- общие соображения о состоянии конкуренции в данном секторе промышленности;
- перечень предприятий конкурентов и краткие пояснения по каждому предприятию, способному создать конкуренцию;
- оценку возможного влияния конкуренции на деятельность предприятия;
- преимущества и слабые стороны конкурентов.

Полезными и наглядными получаются представленные в плане маркетинга сравнительные показатели основных конкурентов по наиболее важным факторам конкурентоспособности:

- продукт (качество, упаковка, потребительские параметры, срок службы, послепродажное обслуживание и пр.)
- цена (оптовая, розничная цена продукта, скидки, отсрочки платежей, условия оплаты и пр.)
- дистрибьюторская сеть (дислокация, география размещения складских помещений, управление запасами и пр.)
- продвижение товара на рынке (рекламная стратегия, пропаганда, известность марки, методы стимулирования сбыта и пр.)
- финансовые возможности (общий оборот, структура капитала, движение денежной наличности, инвестиционные ресурсы и пр.)
- производственные возможности (производственные мощности, источники получения сырья, себестоимость, контроль качества и пр.)

Анализ оценки конкурентоспособности предприятия относительно конкурентов следует систематизировать в виде таблицы С.3.

Таблица С.3 – Оценка конкурентоспособности предприятия относительно ведущих конкурентов

| <b>Факторы конкурентоспособности</b>   | <b>Пред-приятие</b> | <b>Конку-рент 1</b> | <b>Конку-рент 2</b> | <b>Конку-рент 3</b> |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>1</b>   | <b>2</b>            | <b>3</b>            | <b>4</b>            | <b>5</b>            |
| <b>ПРОДУКТ</b><br>Качество<br>Технические параметры<br>Право замены изделия<br>Престиж торговой марки<br>Гарантийный срок<br>Сроки проектирования<br>Уникальность использования<br>Универсализм<br>Удобство в эксплуатации<br>Срок службы<br>Защищенность патентами                        |                     |                     |                     |                     |
| <b>ЦЕНА</b><br>Прейскурантная<br>Процент скидки с цены<br>Формы и сроки платежа<br>Условия кредита   |                     |                     |                     |                     |
| <b>КАНАЛЫ СБЫТА</b><br>Формы сбыта:<br>прямая доставка в розничные торго-<br>вые предприятия<br>торговые представители<br>оптовые посредники<br>коммерческие структуры<br>дилеры<br>Размещение складских помещений<br>Система контроля запасов<br>Наличие собственного автотранс-<br>порта |                     |                     |                     |                     |

Окончание таблицы С.3

| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|
| <b>ПРОДВИЖЕНИЕ</b><br>Реклама:<br>для потребителей<br>для торговых посредников<br>Участие в выставках<br>Обучение сотрудников отдела сбыта<br>Упоминание об изделиях в средствах массовой информации   |   |   |   |   |
| <b>РЕСУРСНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ</b><br><b>ФИНАНСЫ</b><br>Рентабельность<br>Структура активов<br>Инвестиционные возможности<br><b>ПРОИЗВОДСТВО</b><br>Доступ к сырью<br>Гибкость производства<br>Производственные мощности<br>Возраст технологического оборудования<br>Контроль качества<br>Возможности по разработке новых продуктов<br><b>КАДРЫ</b><br>Квалификация персонала<br>Система управления<br>Подготовка кадров |   |   |   |   |
| <b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>  |   |   |   |   |

Рекомендации по заполнению таблицы С.3:

– использование количественных показателей там, где это возможно (при характеристике цен);

– использование качественной шкалы: “больше”, “тот же уровень”, “меньше”;

– в зависимости от возможностей получения информации используются балльные оценки, например 5-балльная шкала, в которой пять баллов означает “отлично”, один балл – “неудовлетворительно”.

Итогом анализа должно быть выявление конкурентных преимуществ и уязвимых позиций предприятия и его конкурентов. Следует четко определить 4–5 основных конкурентных преимуществ.

Конкурентный анализ предполагает изложение свободной информации о том, как ведут себя на рынке конкуренты. Необходимо указать, от какой деятельности конкурентов может исходить угроза предприятию при выводе на рынок нового товара и производстве выпуска существующих. Необходимо также представить описание того, что предлагают конкуренты, указать существующие доли их рынка, а если возможно, и информацию про-

график и затратах конкурентов в каждом направлении деятельности. Детальный анализ программ маркетинга конкурентов проводится в каждой области рыночной деятельности предприятия.

#### 2.4. Анализ деятельности предприятия за отчетный период

Для анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия следует оценить динамику показателей, представленных в таблице С.4.

Таблица С.4 – Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия

| Показатели  | Предшествующий год | Отчетный год | Темп роста, отклонение |
|---|--------------------|--------------|------------------------|
| Объем производства  |                    |              |                        |
| Объем реализованной продукции (выручка)   |                    |              |                        |
| Себестоимость реализованной продукции   |                    |              |                        |
| Налоги и неналоговые платежи, не входящие в себестоимость                       |                    |              |                        |
| Прибыль отчетного периода   |                    |              |                        |
| Прибыль от реализации продукции   |                    |              |                        |
| Рентабельность  |                    |              |                        |
| Рентабельность реализованной продукции  |                    |              |                        |
| Дебиторская задолженность   |                    |              |                        |
| Кредиторская задолженность<br>в т.ч.<br>– бюджету<br>– по внебюджетным расчетам |                    |              |                        |
| Кредиты банка<br>в т.ч.<br>краткосрочные<br>долгосрочные                        |                    |              |                        |
| Среднесписочная численность работников  |                    |              |                        |
| Среднемесячная зарплата   |                    |              |                        |

#### 2.5. Анализ сезонных колебаний сбыта продукции

Анализ сезонных колебаний сбыта производится в зависимости от особенностей продукции по результатам сбыта за каждый месяц или квартал. Для наглядности можно использовать графики или воспользоваться таблицей С.5.

Таблица С5 – Анализ сезонных колебаний сбыта продукции

| Наименование продукции | Ед. измерения | Объём реализации |   |   |   | Итого |
|------------------------|---------------|------------------|---|---|---|-------|
|                        |               | 1                | 4 | 2 | 3 |       |
| Продукция А            |               |                  |   |   |   |       |
| Продукция Б            |               |                  |   |   |   |       |
| Продукция В            |               |                  |   |   |   |       |

Результаты анализа сезонных колебаний сбыта основной продукции предприятия используются при определении сроков реализации конкретных маркетинговых мероприятий плана. С учетом сезонности планируются объемы производства, рекламные мероприятия, исследовательская работа отдела маркетинга, разрабатываются мероприятия по использованию скидок, льготных предложений.

### 2.6. Анализ расходов на рекламно-выставочную деятельность

Цель анализа расходов на рекламно-выставочную деятельность – определение структуры расходов в отчетном году и степени использования норматива расходования средств на рекламу. Для анализа следует использовать таблицу С.6.

Таблица С.6 – Расходы на рекламу отчетного года

| Расходы в отчетном году на:                        | Сумма в руб. |
|--|--------------|
| Участие в выставках                                |              |
| Размещение рекламы в средствах массовой информации |              |
| Изготовление печатной рекламы                      |              |
| другие виды рекламы                                |              |
| ИТОГО  |              |

Фактические расходы на рекламу отчетного года следует сравнить с нормативом, выяснить причины отклонений от норматива.

### 2.7. SWOT-анализ

**Смысл SWOT-анализа** (от английских слов «strengths, weaknesses, opportunities и threats», то есть «сила, слабость, возможности и угрозы») выявляет сильные и слабые стороны, а также существующие возможности и угрозы.

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рисунке С.2, так называемой «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Сильные стороны предприятия | Рыночные возможности |
| Слабые стороны предприятия  | Рыночные угрозы      |

Рисунок С.2 – Матрица SWOT-анализа

**Сильные стороны** предприятия – то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, представляющая вам дополнительные возможности. Она может заключаться в имеющемся опыте работы, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.



Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими организациями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, негативную репутацию предприятия на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций ваших конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с позиции SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать ваше предприятие.

Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Для оценки сильных и слабых сторон предприятия используется следующий перечень параметров:

- предприятие (здесь может оцениваться уровень квалификации ваших сотрудников, их заинтересованность в развитии вашего предприятия, наличие взаимодействия между отделами вашего предприятия и т.п.);
- производство (могут оцениваться ваши производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого вами товара, наличие у вас патентов или лицензий (если они необходимы), себестоимость вашей продукции, надежность каналов поставок сырья и материалов и т.п.);
- финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность деятельности и т.п.);
- инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные или кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.);
- маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров предприятия (как это качество оценивает ваш потребитель), известность марки, глубину ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего потребителей персонала).

В качестве основы для оценки рыночных возможностей и угроз используется следующий перечень параметров:

- факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста или сокращения, структуру спроса на продукцию предприятия и т.п.);
- факторы конкуренции (следует учитывать количество ваших основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.);
- факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству потребителей, наличием сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.);
- экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.);
- политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законности и т.п.);
- научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной и ведомственной поддержки развития науки и т.п.);
- социально-демографические факторы (следует учесть численность и возрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.);

– социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.).

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.).

SWOT-анализ может быть проведен по предприятию в целом, товарной линии или конкретному товару. Он объективно отмечает о существующих возможностях и ограничениях предприятия, которые важно иметь в виду перед планированием. При этом возможности на рынке выявляются в связи с возможностями создания нового товара (нового типа упаковки) или планируемым производством существующего. Возможности следует выявлять в каждой функциональной области маркетинга. Выявляются также угрозы существующей или желаемой позиции предприятия на рынке. Они могут исходить от рыночного окружения, конкурентов, в связи с внедрением новой технологии, законов, каких-либо других существующих или возможных проблем, которые могут препятствовать достижению поставленных целей. Выявление угроз дает возможность своевременно принять необходимые меры защиты. Способность превратить существующие возможности в капитал и защититься от угроз зависит от сильных и слабых сторон предприятия. После проведения SWOT-анализа возможен отказ от планов разработки нового товара или включения в новое направление деятельности, если отсутствует какое-либо ноу-хау, способствующее рыночному успеху. Также отсутствие может быть связано с слабостью предприятия. Если же предприятие обладает соответствующими знаниями (опытом), ноу-хау и располагает каналами распределения, сбыточными расширения сбыта, то это может рассматриваться как сильная сторона. Иногда слабые стороны могут быть превращены в сильные, например, лишние мощности могут рассматриваться как слабость, но если есть планы расширения предприятия, то это может рассматриваться как сила. В целом SWOT-анализ обеспечивает объективную основу для определения задач предприятия и планов маркетинга.

### 3. Изложение целей и стратегий маркетинга

Планирование маркетинга начинается с определения его целей. Предприятие должно определить цель, цели, или иерархическую структуру.

- цели предприятия
- цели отдела маркетинга
- цели сбыта по отдельным рынкам сегментам

Цели предприятия должны отражать планируемые на предстоящий год темпы прироста объема реализации продукции предприятия и прибыли в целом по предприятию.

Цели отдела маркетинга состоят в определении объема реализации прибыли и доли рынка для каждой группы продуктов. Планируемые значения этих показателей заносятся в таблицу С.7.

Таблица С.7 – Объем реализации, прибыль и доля рынка по основным группам продукции на планируемый год

| Группы продукции | Объем реализации | Прибыль | Доля рынка |
|------------------|------------------|---------|------------|
| A                |                  |         |            |
| B                |                  |         |            |
| C                |                  |         |            |
| D                |                  |         |            |

Цели сбыта заключаются в определении объемов реализации и прибыли для каждой группы продуктов в соответствии с долями в каждом регионе и сегментами потребителей. Планируемые значения заносятся в таблицу С.8.

Таблица С.8 – Объем реализации и прибыль по основным регионам и сегментам

| Продукт А | Объем реализации | Прибыль |
|-----------|------------------|---------|
|-----------|------------------|---------|

|                   |  |  |
|-------------------|--|--|
| Регион 1 (РБ)     |  |  |
| Регион 2 (РФ)     |  |  |
| Регион 3 (другие) |  |  |
| Сегмент 1         |  |  |
| Сегмент 2         |  |  |
| Сегмент 3         |  |  |

Цели маркетинговых усилий должны быть сформулированы таким образом, чтобы они охватывали все основные функции маркетинговой деятельности: аналитическую, производственную, сбытовую, управления и контроля.

Выбор оптимальной стратегии маркетинга требует ориентир с учетом условий предприятия на рынке, собственных преимуществ и недостатков, организационной структуры, системы управления, технологий и разработок.

Для определения основных задач и стратегий производственной деятельности предприятия, вида и степени использования комплекса маркетинговых средств следует использовать стратегическую матрицу (таблица 9).

Таблица С.9 – Стратегическая матрица

| Цель предприятия                     | Увеличение прибыли на вложенные средства путем роста продаж и оптимизации производства   |  |   |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Цели маркетинга                      | Создание отличительного преимущества продукции предприятия путем: <ul style="list-style-type: none"> <li>– высокого имиджа, образа предприятия;</li> <li>– новизны продукции или ее параметров;</li> <li>– качества товаров;</li> <li>– сервисного обслуживания;</li> <li>– конкурентных цен;</li> <li>– выбора целевого рынка.</li> </ul> |  |   |
| Товарная группа или подразделение    | Продукция А  | Продукция Б  | Продукция В   |
| Стратегия маркетинга                 | Внедрение, рост  | Удержание рыночной доли  | Максимальное извлечение прибыли   |
| Задачи маркетинга                    | 1. Увеличить инвестиции<br>2. Расширить рыночную долю  | 1. Удержать рабочие сегменты рынка<br>2. Снизить издержки производства<br>3. Оставить капиталовложения на прежнем уровне | 1. Выборочно увеличить цены и снизить издержки<br>2. Уменьшить инвестиции |
| Средства маркетинга:<br><i>Товар</i> | 1. Обеспечить максимальную загрузку производства<br>2. Улучшить качество   | 1. Ограничиться производством прибыльной продукции   | 1. Производство только обязательной номенклатуры                          |
| <i>Цена</i>                          | Установить цены, обеспечивающие расширение рыночной доли   | Оптимизировать цены в целях удержания рыночной доли  | Увеличить цену  |

|                    |   |  |  |
|--------------------|---|--|--|
| <i>Продвижение</i> | 1. Увеличить расходы на рекламу и «паблик рилейшнз»<br>2. Предложить новый сервис                   | Снизить расходы до среднего уровня, обеспечивающие необходимый уровень продаж      | Использовать только поддерживающую рекламу |
| <i>Место сбыта</i> | 1. Расширить каналы сбыта<br>2. Стимулировать торговлю<br>3. <del>Вести поиск новых сегментов</del> | 1. Использовать традиционные торговые каналы<br>2. Стимулировать торговый персонал | Непосредственная продажа потребителям      |

#### 4. Маркетинговая политика

В данном разделе необходимо указать, с помощью каких методов вы планируете достичь обозначенных в предыдущем разделе целей. Данный раздел будет состоять из четырех подразделов – описание товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения.

##### 4.1. Товарная политика

Товарная политика – это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективную деятельность предприятия.

В данном разделе плана маркетинга первоначально определяется основная товарная стратегия: дифференциация, диверсификация, узкая специализация. Затем определяются подходы к решению задач, связанных с планированием и оптимизацией ассортимента выпускаемой продукции, разработкой новых товаров, рыночной атрибутикой товаров.

В этом разделе плана должна быть отражена следующая информация:

- результаты ревизии товара (тип товара (повседневного, особого, пассивного спроса, предварительного выбора), стадия жизненного цикла, описание товара по многоуровневой модели, текущие финансовые показатели, объемы и динамика продаж за предыдущий период в натуральном выражении);

- краткое изложение стратегии в отношении товара, включая:
- определение широты ассортимента;
- принятие решения о целесообразности использовании марки;
- определение необходимого уровня качества товара.

##### 4.2. Ценовая политика

В этом разделе необходимо:

описать выбранную стратегию ценообразования (внедрение на рынок, снятие сливок или специализация на конкретном сегменте) и обосновать ее выбор;

- описать методику ценообразования, привести расчеты себестоимости выпускаемой продукции;

- привести окончательную цену и описать методы адаптации цены, которые планируется применять для данного товара (ранжирование цен,

скидки, методы ценовой дискриминации и учета психологических аспектов цены).

В данном разделе содержится:

- анализ динамики цен за единицу товара;
- анализ соотношения с ценами конкурентов;
- оценка соответствия цены основных видов продукции новизне, качеству, престижу торговой марки предприятия;
- оценка эффективности ценовой политики предприятия, реализованной в отчетном году;
- оценка соответствия ценовой политики целям предприятия.

**Стратегические решения в области ценообразования предлагаются:**

- установление цели ценовой политики в соответствии с целями деятельности предприятия;
- выбор метода ценообразования;
- определение особенностей ценовой политики на различных рынках;
- создание системы экономически обоснованных скидок для покупателей;
- определение механизмов корректировки цен с учётом стадий жизненного цикла и инфляционных процессов;
- разработку мер по устранению последствий для предприятия государственного регулирования цен.

#### *4.3. Сбытовая политика*

В этом разделе необходимо:

- провести оценку существующей сети распределения (по охвату и характеристикам торговых точек);
- перечислить цели сбыта;
- указать планируемую интенсивность распределения и длину канала распределения.

Для определения стратегии в области сбыта следует учесть влияние следующих факторов:

- требования к сбытовой сети для товаров, реализуемых на целевых рынках;
- организационная структура системы сбыта предприятия;
- уровень квалификации сотрудников отдела сбыта;
- оценка целесообразности использования посредников;
- возможности увеличения сбыта с использованием посредников;
- степень эффективности существующей системы сбыта;
- размер заказа;
- система транспортировки продукции;
- эффективность функционирования фирменных магазинов, оценка целесообразности расширения сети фирменных магазинов.

Для каждого географического рынка следует определить оптимальный способ сбыта продукции предприятия, разработать мероприятия по снижению затрат на доставку продукции.

Критерии выбора посредника (в случае необходимости) лучше привести в приложении, чтобы не перегружать основную часть документа.

#### 4.4. Политика продвижения

В этом разделе следует:

- установить цели и задачи продвижения;
- привести основные характеристики целевой аудитории, на которую вы будете ориентировать свои обращения;
- рассчитать и обосновать бюджет продвижения;
- описать основные методы продвижения (которые вы собираетесь применить для продвижения товаров предприятия) и обозначить основные пункты программы продвижения.

Рекламная стратегия применительно к конкретным товарам и рынкам разрабатывается на основании «Методических рекомендаций по планированию рекламной деятельности» (приложение Ж).

Подробное описание всех планируемых методов продвижения лучше привести в приложении к плану.

### 5. Программа маркетинговых исследований

В данном разделе определяются объекты и цели маркетинговых исследований, необходимые для разработки последующих планов маркетинга. Они определяются в ходе разработки общей стратегии маркетинговой деятельности и выбора оптимального комплекса маркетинга по каждому товару. Программу проведения исследования рекомендуется составлять по форме, представленной в таблице С.10.

Таблица С.10 – Программа маркетинговых исследований

| Направления маркетинговых исследований | Цель исследования | Объект исследования | Срок проведения | Ожидаемые результаты | Затраты | Ответственные исполнители |
|--|-------------------|---------------------|-----------------|----------------------|---------|---------------------------|
|  |                   |                     |                 |                      |         |                           |

### 6. Перечень маркетинговых мероприятий

В результате обобщения стратегических направлений деятельности предприятия в области товарной, ценовой, сбытовой и рекламной стратегии разрабатывается перечень маркетинговых мероприятий с указанием наименования мероприятия, времени его проведения, величины затрат и ответственных (таблица С.11).

Таблица С.11 – Перечень маркетинговых мероприятий

| Наименование мероприятия | Дата | Краткое описание | Период исполнения | Затраты | Исполнитель |
|--------------------------|------|------------------|-------------------|---------|-------------|
|                          |      |                  |                   |         |             |
|                          |      |                  |                   |         |             |

## **7. Бюджет реализации плана маркетинга**

Составление бюджета реализации плана маркетинга помогает правильно расставить приоритеты между целями и стратегиями маркетинговой деятельности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль. Для разработки бюджета реализации плана маркетинга на предприятии целесообразно использовать таблицу С.12.

Таблица С.12 – Бюджет реализации плана маркетинга

| Показатели   | млн. руб | % |
|--|----------|---|
| Планируемый доход от реализации                      |          |   |
| Планируемые затраты на производство                  |          |   |
| Затраты на маркетинг:                                |          |   |
| • реклама  |          |   |
| • другие затраты на продвижение                      |          |   |
| • маркетинговые исследования                         |          |   |
| • заработная плата сотрудников отдела маркетинга     |          |   |
| • стоимость информации                               |          |   |
| • другие затраты                                     |          |   |
| Всего затрат на маркетинг                            |          |   |
| Выручка от реализации на планируемый год             |          |   |
| Наиболее вероятные затраты на производство продукции |          |   |
| Предполагаемая прибыль от реализации                 |          |   |

Далее представлен список статей затрат в рамках основных функций маркетинга.

Затраты на рекламную деятельность:

- 1) на приобретение рекламного места или времени в средствах массовой информации;
- 2) на комиссионные или другие виды выплат рекламным агентствам;
- 3) на художественные работы, закупаемые в рекламных целях;
- 4) на рекламу и ее производство в отраслевых и межотраслевых каталогах фирм;
- 5) на рекламу и ее производство в профессиональных изданиях;
- 6) приобретение мест на торговых выставках, ярмарках и т.д.;
- 7) на рекламу на остановках общественного транспорта и в самом общественном транспорте;
- 8) на рекламу и ее производство в городских телефонных и прочих справочниках;
- 9) на рекламные брошюры, помещаемые в почтовые отправления или размещаемые на обслуживаемой территории предприятия;
- 10) на списки рассылки, приобретенные для прямой почтовой рекламы;
- 11) на рекламные видеоролики;
- 12) на рекламные стенды вне территории организации;
- 13) на фотографии и оплата моделей, принимающих участие в рекламе;
- 14) на почтовые расходы на прямую рассылку;
- 15) на плакаты, дисплеи и т.д., размещаемые внутри предприятия в рекламных целях;



16) на переиздание рекламных продуктов.

на связи с общественностью:

1) реклама имиджевого характера, производимая не в целях извлечения прямой прибыли;

2) празднование годовщин и знаменательных дат;

3) производство и рассылка годового отчета;

4) награды, присуждаемые в благотворительных мероприятиях;

5) календари;

6) поздравительные открытки;

7) оплата консультантов по связям с общественностью;

8) оплата специальных мероприятий, предлагаемых широкой общественности;

9) подарки и сувениры с логотипом предприятия;

10) приглашения и их почтовая рассылка на мероприятия, спонсируемые предприятием;

11) затраты на проведение дня «открытых дверей» на предприятии;

12) спонсирование творческих и спортивных коллективов, культурных и спортивных мероприятий;

13) пресс-конференции;

14) разработка торговой марки или логотипа;

Затраты на стимулирование продаж (отдельная группа затрат, направленная на расширение знаний о продукции предприятия):

1) аудиовизуальные материалы, включая слайды, аудио- и видеокассеты для демонстрации в процессе выступлений, связанных с реализацией продуктов и услуг;

2) производство предметов (баннеров, коробок и т.д.) для их использования в точках продажи продуктов и услуг;

3) сувениры клиентам, начинающим бизнес с фирмой;

4) 4премии работникам, привлекающим новых клиентов;

5) 5обучение персонала, связанного с реализацией продуктов и услуг;

6) организация встреч с новыми клиентами.

Затраты на маркетинговые исследования:

1) исследования по предварительному тестированию рекламы и эффективности рекламы;

2) оплата консультантов по маркетинговым исследованиям;

3) исследования, связанные с введением новых продуктов и услуг;

4) исследования, связанные с имиджем предприятия; исследования общественного мнения;

5) квартальные, полугодовые и годовые выборочные исследования рынка на предмет степени проникновения и восприятия;

6) тестирование и оценка деятельности по продвижению продаж.

В результате все затраты на проведение исследований относятся к новым продуктам и услугам, для стимулирования продаж на формирование имиджа предприятия, оценку эффективности рекламы и предварительное тестирование предлагаемых продуктов связи с общественностью

## 8. Контроль над исполнением плана маркетинга

Контроль над исполнением мероприятий плана маркетинга осуществляется на основе ежемесячных отчетов ответственных исполнителей, представляемых в отдел маркетинга о ходе реализации конкретных мероприятий и соответствия утвержденной весте-план-графике. Отчеты представляются не позднее 10-го числа месяца следующего за отчетным.

В отделе маркетинга ежеквартально обобщают данные отчетов подразделений и направляют сводную аналитическую записку о ходе выполнения плана маркетинга на предприятии в целом и по структурным подразделениям (за истекший период) руководству предприятия.

В случае отклонений выполнения отдельных мероприятий работники отдела маркетинга не позднее 15-го числа месяца, следующего за отчетным, запрашивают структурные подразделения о причинах невыполнения, при необходимости проводят рабочие совещания с руководством данного структурного подразделения и направляют до конца того же календарного месяца руководству предприятия служебную записку со своими выводами и рекомендациями по исправлению сложившегося положения.

По представлению службы маркетинга один раз в квартал могут проводиться рабочие совещания представителей всех структурных подразделений и руководства предприятия по выполнению плана маркетинга. По итогам такого совещания в отделе маркетинга готовят аналитический отчет с выводами и рекомендациями для высшего руководства предприятия.

Возможно проведение ревизии маркетинга, целью которой является систематизированная критическая и объективная оценка и обзор основных целей и политики маркетинговых функций предприятия, методов, процедур и персонала, используемого для реализации этой политики и достижения поставленных целей. Проведение ревизии маркетинга требует специальных навыков и инструментария и предполагает следующую последовательность действий:

- определение специалистов для проведения ревизии (работники предприятия или внешние консультанты);
- определение периодичности проведения ревизии;
- определение области ревизии – горизонтальная или вертикальная;
- разработка бланков для ревизии;
- проведение ревизии;
- представление результатов руководству и принятие решений.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Т

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

#### **Общепонимания**

Организационно-функциональный уровень маркетингового цикла оценивается сравнением фактического и рационального годовых в организации деятельности отдела маркетинга, степенью стандартизации и регламентации маркетинговой работы всех сотрудников

Оценку эффективности функционирования системы складывается из оценки следующих аспектов маркетинговой деятельности предприятия

- наличие маркетинговых проблем на рынке и в данном предприятии (организации);
- реализация технологий маркетинга
- выполнение функций маркетинга
- функционирование организационного механизма системы

Все перечисленные аспекты на практике находят свое воплощение в маркетинговых рейтингах. Именно качество и эффективность маркетинговых рейтингов определят то, как выполняются функции маркетинга или другими словами, эффективность функционирования системы в целом

#### *1. Требования к системе показателей*

Правильность построения системы показателей обеспечивается выполнением двух требований: теоретической обоснованности показателей, наличием фактической базы, на которой они рассчитываются

Общие требования к системе показателей эффективности должны отражать:

- 1) соответствие системы показателей эффективности в целом реализации цели производства с учетом стадий воспроизводства
- 2) учет различных форм результатов общественного производства
- 3) все виды производственных затрат (все производственные ресурсы или все три слагаемых производительных сил общества);
- 4) иерархическую структуру общественного производства (этажи экономики) и учет свойства трансформации показателей при переходе от одного уровня к другому, способность системы быть более детальной на нижих уровнях и более обобщенной на вышних уровнях экономики
- 5) многообразие существенных факторов, влияющих на эффективность на каждом уровне общественного производства и каждой стадии воспроизводства
- 6) учет не только статистического состояния эффективности и различных факторов, влияющих на нее, но и ее динамики, динамики развития, а также интенсификации производства
- 7) удовлетворение различными функциями управленческой деятельности: планированием, прогнозированием, принятием решений, стимулированием и т.д.

*2. Процесс построения системы показателей и алгоритм оценки маркетинговой деятельности*

Существуют два аспекта оценки маркетинговой деятельности: стратегический (результаты работы компании и коммерческого подразделения) и тактический (результаты по отдельным товарам, то есть по комплексу маркетинга). При стратегической оценке результатов маркетинга существует три главных критерия: прибыль, объем продаж и доля рынка. Важность рас-

четов показателей стратегической оценки эффективности маркетинговой деятельности определяется необходимостью вклада службы маркетинга в общую эффективность предприятия и разработки на этой основе системы мотивации деятельности работников.

При тактической же оценке руководство стремится оценить следующие аспекты: удовлетворителен ли процесс разработки новой продукции для расширения ассортимента прибыльных товаров; достаточен ли процесс снятия с производства убыточных товаров; эффективен ли комплекс маркетинга товара, то есть эффективны ли товарные стратегии, стратегии ценообразования, распределения и коммуникаций.

Построение системы показателей оценки маркетинговой деятельности должно осуществляться в соответствии с данными требованиями поэтапно.

На первом этапе определяются обобщающие показатели оценки эффективности деятельности предприятия в целом. К ним можно отнести объемы выпуска и реализации продукции, ее себестоимость, прибыль, а также долю предприятия на рынке и рентабельность.

На втором этапе определяется вклад каждой функциональной области предприятия в общую его эффективность. Выделяется вклад так называемой маркетинговой составляющей эффективности деятельности предприятия, к основным показателям которой относят объем реализации продукции по количеству и ассортименту, прибыль от реализации и затраты на содержание маркетинговой службы.

На третьем этапе выделяются частные показатели каждого элемента комплекса маркетинг-микс, определенные экспертным опросом.

*3. Система показателей эффекта и затрат маркетинговой деятельности (таблица Т.1).*

Таблица Т.1 – Система показателей эффективности маркетинговой деятельности предприятия

| Общие показатели эффективности предприятия | Общие показатели эффективности маркетинговой деятельности   | Общие показатели эффективности комплекса маркетинга   |
|--|---|---|
| Объем реализованной продукции, Р           | Объем реализованной продукции, Р  | <b>Эффективность товарной политики:</b> доля товаров активного ассортимента, Д <sub>а</sub> ;                           |
| Объем товарной продукции, Т                | Прибыль от реализации, П <sub>р</sub>   | доля новых товаров, Д <sub>н</sub> ;  |
| Прибыль от деятельности, П                 | <del>Зарплата на организацию маркетинговой деятельности (себестоимость маркетинговой деятельности), С<sub>м</sub></del> | доля фирменных и марочных товаров, Д <sub>ф</sub> ;   |
| Себестоимость, С                           | <del>Зарплата на организацию маркетинговой деятельности (себестоимость маркетинговой деятельности), С<sub>м</sub></del> | конкурентоспособность товаров, К;   |
| Заработная плата, ЗП                       | Основные фонды отдела маркетинга, Ф <sub>м</sub>  | уровень и качество сервиса, СВ;   |
| Численность работников, Ч                  | Оборотные средства отдела маркетинга, О <sub>м</sub>  | качество упаковки, У;   |
| Основные фонды, Ф                          | Численность работников отдела маркетинга, Ч <sub>м</sub>  | затраты на содержание отдела (сектора) товарной политики, С <sub>т</sub>  |
| Оборотные средства, О                      | Заработная плата работников, ЗП <sub>м</sub>  | <b>Эффективность ценовой политики:</b> степень рациональности, обоснованности себестоимости продукции, Р <sub>ц</sub> ; |
|  |   | доля прибыли в оптовой цене, Д <sub>по</sub> ;  |
|  |   | соотношение «цена-качество», КЦ;  |
|  |   | затраты на содержание отдела, сектора цен, С <sub>ц</sub>   |
|  |   | <b>Эффективность политики распределения:</b>  |
|  |   | степень выполнения договоров (сумма, ассортимент), ВД <sub>с</sub> , ВД <sub>а</sub> ;                                  |
|  |   | новые клиенты (количество, доля, темпы роста) НК <sub>к</sub> , НК <sub>д</sub> , НК <sub>инд</sub> ;                   |
|  |   | уровень товарных запасов, ТЗ  |
|  |   | оборачиваемость, ТО;  |
|  |   | остатки готовой продукции на складах, ОСТ <sub>гп</sub> ;   |
|  |   | остатки нереализованной продукции в товаропроводящей сети (розница, опт), ОСТ <sub>нер</sub> ;                          |
|  |   | штрафы, пени уплаченные (сумма, уровень) к реализованной продукции, Ш <sub>у</sub>                                      |
|  |   | штрафы, пени полученные (сумма, уровень) к реализованной продукции, Ш <sub>п</sub>                                      |
|  |   | затраты на организацию товародвижения, С <sub>р</sub>   |
|  |   | <b>Эффективность коммуникационной политики:</b>   |
|  |   | прирост реализованной продукции в зависимости от элементов КП, Р <sub>кп</sub> ;  |
|  |   | прирост прибыли от реализации в зависимости от элементов КП, П <sub>кп</sub> ;  |
|  |   | затраты на КП, С <sub>к</sub>   |

В качестве показателя эффективности используется индексный показатель, зависящий от изменений стратегической и тактической составляющих.

4. Пример расчета показателей эффективности тактической составляющей маркетинговой деятельности (влияние изменения индекса товарной политики)

Индекс изменения товарной политики рассчитывается по формуле

$$T_{тов} = \sqrt[7]{T_{da} T_{dn} T_{df} T_k T_{cv} T_y T_{ct}} \quad (Т.1)$$

где,  $T_{da}$  – индекс изменения доли товаров активного ассортимента,

$T_{dn}$  – индекс изменения доли новых товаров,

$T_{df}$  – индекс изменения доли фирменных и марочных товаров,

$T_k$  – индекс изменения конкурентоспособности товаров,

$T_{cv}$  – индекс изменения уровня и качества сервиса,

$T_y$  – индекс изменения качества упаковки,

$T_{ct}$  – индекс изменения затратоотдачи.

Таблица Т.2 – Данные для расчета эффективности комплекса маркетинга

| Наименование показателя   | Базисный год | Отчетный год | Индекс изменения показателя |
|---|--------------|--------------|-----------------------------|
| Индекс товарной политики  |              |              | 0,94                        |
| Доля товаров активного ассортимента, %  | 15,0         | 16,0         | 1,06                        |
| Доля новых товаров, %   | 21,0         | 20,5         | 0,97                        |
| Доля фирменных и марочных товаров, %  | 7,0          | 6,0          | 0,86                        |
| Конкурентоспособность товаров   | 0,6          | 0,4          | 0,66                        |
| Уровень и качество сервиса  | 0,4          | 0,4          | 1,0                         |
| Качество упаковки товаров   | 0,8          | 0,9          | 1,12                        |
| Затратоотдача отдела (сектора) товарной политики (объем реализованной продукции/ затраты на содержание отдела (сектор), рублей) | 480          | 510          | 1,06                        |
| Индекс ценовой политики   |              |              | 1                           |
| Индекс политики распределения   |              |              | 1                           |
| Индекс коммуникационной политики  |              |              | 1                           |
| Индекс изменения тактической составляющей   |              |              | 0,98                        |

Как показано данные таблицы индекс эффективности товарной политики снизился на 6 процентных пунктов в связи с уменьшением доли новых товаров в ассортименте – 3%, доли фирменных товаров – 14%, конкурентоспособности товаров – 34%, то есть четко определены основные «проблемные» места товарной политики. В результате изменения эффективности товарной политики снизилась эффективность всего комплекса маркетинга (тактической составляющей эффективности маркетинговой деятельности) на 2%.

Таким же образом можно рассчитать влияние остальных элементов системы оценки эффективности маркетинговой деятельности

Научное издание

БАЙБАРДИНА Татьяна Николаевна  
ГРИЩЕНКО Ирина Ивановна  
ШИНГИРЕЙ Светлана Анатольевна  
АСТРАХАНЦЕВ Сергей Евгеньевич  
КОЛБАСКО Игорь Васильевич  
ИСАЙЧИКОВА Наталья Ивановна  
БУРЦЕВА Оксана Александровна

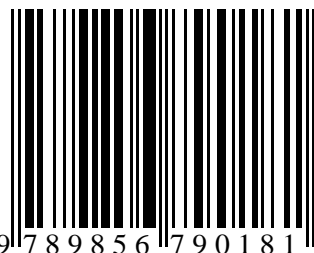
МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ:  
ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Редактор Скриниченко Т.А.  
Технический редактор Хмелевская И.В.  
Компьютерный дизайн и верстка Бонцевич В.В.

Подписано в печать 12.06.2007 г. Формат 60x84 1/16.  
Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.  
Ризография. Усл. печ. 22,66 л. Уч.-изд. 28,2 л.  
Тираж 100 экз. Заказ 18/08.

Издательство и полиграфическое исполнение:  
ЧУП «Центр исследования институтов рынка»  
ЛИ № 02320/0057000 от 30.04.2005 г.  
246021, г. Гомель, ул. Международная, 35, к. 2

ISBN 978-985-6790-18-1



9 78 985 6 790 18 1