

А. В. СОКОЛОВА
А. Н. ВЕРЯСОВА

МАРКЕТИНГ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



Л.В. СОКОЛОВА
А.Н. ВЕРЯСОВА

МАРКЕТИНГ
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Л.В. СОКОЛОВА
А.Н. ВЕРЯСОВА

МАРКЕТИНГ ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

*Рекомендовано ученым советом Харьковского национального
университета радиоэлектроники как учебное пособие для студентов
высших учебных заведений*

Харьков
Компания СМИТ
2014

УДК 658.8
ББК 65.5
С 59

*Рекомендовано к печати кафедрой ЭК
Харьковского национального университета радиоэлектроники
(Протокол № 1 от 30.08.2013 г.)*

Рецензенты:

П.Г. Перерва, д-р экон. наук, проф., декан экономического факультета Национального технического университета «ХПИ»;

О.С. Телетов, д-р экон. наук, проф. каф. маркетинга Сумского государственного университета;

О.І. Маслак, д-р экон. наук., проф., зав. каф. экономики Кременчугского национального университета им. Михаила Остроградского.

Соколова Л.В.

С 65 Маркетинг теория и практика [Текст] : учеб. пособ. ; перераб. и доп. / Л.В. Соколова, А.Н. Верясова. – Х. : ООО «Компания СМІТ», 2014. – 171 с.
ISBN 966-8530-75-6

Современные методы управления предприятием требуют использования нового набора качественных характеристик маркетингового менеджмента. Адаптация персонала к условиям изменчивой бизнес-среды требует активного изучения маркетинга. Реализация такого подхода возможна на базе активных методов обучения в форме «кейс-стади». Учебное пособие содержит теоретический материал основных тем курса «Маркетинг». Ситуационные задания в форме кейсов предназначены для углубления и закрепления теоретических знаний по маркетингу, овладения практикой специфических расчетов с использованием маркетинговой информации, формирование навыков по принятию соответствующих решений в сфере разработки комплекса маркетинговых мероприятий влияния на рынок. Отдельным разделом представлено проблемные вопросы развития маркетинга в Украине. Практикум маркетинга ориентирован на углубление знаний в практической деятельности предприятия относительно различных аспектов маркетинговой деятельности.

Для преподавателей, студентов, аспирантов высших учебных заведений и специалистов в сфере маркетинга.

УДК 658.8
ББК 65.5

ISBN 978-966-2028-85-0

© Соколова Л.В., Верясова А.Н., 2014
© ООО «Компания СМІТ», 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.	6
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ СВЯЗИ	
2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДИКА РАБОТЫ С КЕЙСОМ	7
3. ТЕМАТИКА И СОДЕРЖАНИЕ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАНИЙ	10
Тема 1. Организация отдела маркетинга на предприятии	10
Ситуационное задание 1	13
Тема 2. Разработка стратегии маркетинга	15
Ситуационное задание 2	18
Тема 3. Исследование маркетинговой среды предприятия	24
Ситуационное задание 3	28
Тема 4. Товарная политика предприятия	30
Ситуационное задание 4	36
Тема 5. Ценовая политика предприятия	37
Ситуационное задание 5	39
Тема 6. Сбытовая политика предприятия	41
Ситуационное задание 6	43
Тема 7. Коммуникационная политика предприятия	44
Ситуационное задание 7	50
Тема 8. Планирование маркетинга	51
Ситуационное задание 8	53
Тема 9. Оценка маркетинговой деятельности предприятия (теория и ситуационное задание).....	57
4. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	62
4.1. Вопросы к самостоятельной работе	62
4.2. Темы рефератов	63
4.3. Система «Консультант» – система стимулированного взаимообучения студентов	63
5. ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ	66
5.1. Современные рыночные условия функционирования промышленных предприятий	66
5.2. Актуальные проблемы развития маркетинга в Украине ..	79

5.3. Теоретико-методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий	95
5.4. Анализ резервов предприятия на основе маркетинговых Исследований	123
6. ПРАКТИКУМ МАРКЕТИНГА	130
Задание 1. Маркетинговые исследования предпочтений потребителей	130
Задание 2. Прогнозирование спроса на рынке	132
Задание 3. Исследование рынка сбыта	137
Задание 4. Оценка конкурентных позиций предприятий	142
Задание 5. Ф-анализ методом Du-Pont Chart	154
Задание 6. Определение цены товара с применением параметрического метода	161
Рекомендованная литература	165
Приложение А	170

ВВЕДЕНИЕ

В основе повышения качества учебного процесса в высшей школе одно из важнейших мест занимает задача развития у студентов ощущения потребности в самостоятельном овладении новыми знаниями и создания у них соответствующих умений и навыков. Все более явной является невозможность решать первостепенные задачи, стоящие перед высшей школой, только традиционными репродуктивными методами, которые ориентируют студентов на усвоение готовых знаний и их использования на практике. Все это является причиной поиска более эффективных форм и методов обучения, соответствующих целям, задачам и особенностям современного учебного процесса в подготовке высококвалифицированных специалистов в сфере экономики предприятия и маркетинга.

Основная задача вуза – научить студентов учиться, т.е. овладеть методикой самостоятельной работы и превратить свои знания в убеждения. Поэтому эффективность каждого занятия определяется, главным образом, по результатам усвоения материала студентами, а мастерство преподавателя – по умению привлечь студентов к активной познавательной деятельности и самообразованию.

Совершенствование методики организации самостоятельной работы студентов – потребность в настоящее время, поэтому она должна стать неотъемлемой составной частью учебно-методической работы каждого преподавателя высшего учебного заведения.

Ситуационные задания (кейсы) предназначены для обсуждений студентами после изучения дисциплин: «Маркетинг», а также, возможно, «Международный маркетинг», «Маркетинг в различных отраслях народного хозяйства», «Промышленный маркетинг», «Социальный маркетинг», «Маркетинговые исследования». Кейсы имитируют определенную хозяйственную ситуацию в процессе развития деятельности компании и требует анализа альтернативных подходов в течении принятия управленческого решения по повышению эффективности работы. Поэтапное развертывание кейсов совпадает с планом преподавания дисциплины «Маркетинг» и органично интегрируется в программы других вышеупомянутых курсов. Кейсы целесообразно использовать при разработке стратегий выхода компании из реальных коммерческих ситуаций.

Ситуационные задания содержат достаточный объем доступной для обсуждения информации непосредственно о самих компаниях, историю их развития, продуктовую, сбытовую стратегию и стратегию продвижения, проблемы, стоящие перед компаниями на текущий момент времени.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ. МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ СВЯЗИ

Темпы и успех формирования базы рыночной экономики в Украине зависят от компетентности и профессионализма руководителей компаний, фирм и менеджеров их структурных подразделений, в сфере маркетинга. Целью изучения дисциплины «Маркетинг» является формирование у студентов (будущих профессионалов) современной системы взглядов и специальных знаний в сфере маркетинга, что является эффективным инструментарием достижения коммерческих целей предприятий, организаций благодаря качественному и своевременному обеспечению потребностей потребителей путем предложения им конкурентоспособной продукции/услуг.

Основными задачами изучения дисциплины «Маркетинг» является предоставление знаний теоретических и методологических основ маркетинга системного подхода к нему, организации проведения маркетинговых исследований, формированию комплекса маркетинга, стратегического планирования, внедрения и контроля маркетинговых программ.

Целью применения кейсов является формирование у студентов проблемно-ориентированного мышления и навыков принятия управленческих решений на основе многофакторного анализа сложной деловой ситуации, в частности: внедрение реализма и практического аспекта в процесс усвоения теоретического материала по вопросам коммерческой деятельности компаний; обработки логики и последовательности исследования конкретной деловой ситуации и принятия адекватного управленческого решения в сфере бизнеса, применение многовариантности и системного подхода к оценке факторов, определяющих коммерческий успех компании на различных рынках.

Дисциплина «Маркетинг» основным объектом изучения ставит компанию, фирму, ее миссию в обществе. При изучении данной дисциплины студент получает возможность представить значение и роль отдела маркетинга для фирмы – структурного подразделения, в котором принимаются решения относительно производства продукта и выхода с ним на рынок, которые дополняют задание обеспечения товаропроизводителей сырьем и оборудованием («Промышленный маркетинг»), инвестиционных институтов при реструктуризации предприятий и отраслей («Маркетинг в отраслях народного хозяйства»), выхода на международные рынки («Международный маркетинг») и управления социально-экономическим процессом в обществе («Социальный маркетинг»), а также использовать навыки анализа маркетинговой информации («Маркетинговые исследования»).

2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДИКА РАБОТЫ С КЕЙСОМ

Изменения экономической ситуации в Украине соответственно требуют кардинальных преобразований в системе подготовки кадров. Первоочередной задачей является решительный поворот от массового валового обучения к индивидуальному подходу, развития творческих способностей будущих специалистов, опираясь на их самостоятельную работу, активные формы и методы обучения.

Для успешного выполнения этой задачи необходимо усовершенствовать организацию самостоятельной работы. В современных условиях высшая школа, основной задачей которой является повышение качества специалистов, должна обеспечивать усвоение студентами не только системы общеобразовательных и специальных знаний, умений и навыков, но и формировать, развивать в них потребность самостоятельно восполнять знания. В будущем предполагается еще более быстрая смена системы знаний и умений, постоянное ориентирование на новое и усвоение этого нового. Ситуационные задания, известные как кейсы – краткие описания реальных ситуаций, становятся неотъемлемой частью учебного процесса в ведущих высших учебных заведениях [34]. Работа с кейсом предполагает:

1. Определение проблемы на основании анализа положительных и негативных факторов (возможностей и угроз) маркетинговой среды компании.
2. Формулирование и ранжирование альтернативных вариантов решения проблемы.
3. Анализ альтернатив и оптимизация управленческих решений путем определения стратегии поведения компании на рынке.
4. Разработку рекомендаций по улучшению рыночных позиций фирмы. Обобщение результатов анализа с помощью контрольных вопросов для обсуждения.

Работу с ситуационным заданием целесообразно выполнять в такой последовательности:

1. Индивидуальное ознакомление с текстом кейса.

Выполнение заданий, предусмотренных ситуационным заданием, должно базироваться на детальном ознакомлении и понимании фактов, приведенных в кейсе. Поэтому главной задачей первого этапа рассмотрения ситуационного задания является внимательное чтение ее разделов. При первом ознакомлении с текстом кейса студент должен почувствовать ситуацию на фирме, запомнить основные факты, но не делать выводов и не принимать какие-либо решения.

2. Анализ фактов и выявление основных проблем.

После того, как студент перечитал кейс один или несколько раз, он должен перейти к анализу фактов с целью выявления важнейших параметров относительно компании, фирмы и их среды, проблем и причин, которые к ним привели.

3. Командное обсуждение.

При дальнейшей работе с кейсом студенты объединяются в группы (команды или бригады). Рекомендуемое количество студентов – 4–5 человек. Обязательным элементом является избрание в рамках каждой группы руководителя или командира, на которого возлагаются обязанности по организации работы команды, обеспечение активного участия каждого члена команды в совместном обсуждении ситуационного задания. При групповом обсуждении команда должна обсудить и согласовать основные вопросы стратегического развития компании, фирмы.

4. Распределение функций между членами команды.

Информация, содержащаяся в кейсе, конечно, является более сфокусированной, чем в реальных условиях. Для компенсации недостатка некоторых фактов студентам необходимо сделать аргументированные предположения, исходя из условий предложенного ситуационного задания, а не собственных оценок. Но для анализа данного кейса предусмотрен также самостоятельный поиск студентами дополнительной информации о политико-правовых факторах рыночной среды в Украине, деятельности конкурентов (ассортимент, цены, стратегии сбыта и продвижения и т.п.).

Каждый член команды может выступать специалистом по определенным вопросам функционирования компании, он осуществляет поиск необходимой дополнительной информации, разрабатывает рекомендации относительно стратегических и тактических мероприятий в пределах своей компетенции. Этим обеспечивается активное участие каждого студента в совместной работе.

5. Оформление письменного отчета.

Все члены команды выкладывают свои рекомендации в письменном отчете и добавляют его к общему отчету после согласования с другими членами команды.

6. Презентация результатов анализа и рекомендаций.

Защита кейса проходит публично, в ней принимают участие все члены команды, докладывая свою часть общей работы. При подготовке к устной презентации целесообразно определить ключевые вопросы, подлежащие

рассмотрению, и подготовить по ним демонстрационный материал, который в совокупности будет способствовать интенсивности и результативности публичного обсуждения.

7. Коллективное обсуждение, в котором принимают участие все члены команд.

После завершения докладов представителей команд проходит обсуждение, в котором принимают участие все студенты группы. Они могут задавать вопросы по существу докладов, выражая свои замечания и указывая на наиболее удачные подходы в анализе ситуаций.

8. Итоги и окончательная оценка работы команды, оценка персонального вклада каждого участника.

При обсуждении ситуационных вопросов в аудитории студенты имеют возможность высказать личный взгляд на решение определенной проблемы, что будет способствовать приобретению новых перспектив в понимании учебного курса [34].

По окончании обсуждения всех команд в студенческой группе составляется рейтинг по результатам выступлений, преподаватель делает общие замечания и рекомендации.

При оценке работы с кейсом могут использоваться два подхода:

- оценивается общее выступление команды, при этом все ее члены получают одинаковую оценку;
- оценивается активность работы и персональный вклад каждого члена команды, при этом оценки могут быть разными.

На этапе подготовки студента к участию в выполнении ситуационных заданий — кейс-стади — необходимо ознакомиться с организацией самостоятельной работы и особенностями системы «Консультант».

3. ТЕМАТИКА И СОДЕРЖАНИЕ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАНИЙ

Тема 1. Организация отдела маркетинга на предприятии

Организация маркетинга – это структура управления маркетинговыми функциями, которая устанавливает подчиненность и ответственность за реализацию поставленных целей и выполнения задач [44].

Организация маркетинга предусматривает:

- построение и совершенствование структуры управления маркетингом;
- подбор специалистов надлежащей квалификации по маркетингу; распределение задач, прав и ответственности среди работников маркетинговых служб;
- создание условий для эффективной работы маркетингового персонала; обеспечение эффективного взаимодействия маркетинговой службы с другими структурными подразделениями фирмы.

Функции маркетинга выполняет служба маркетинга, которая по организационной структуре может быть функциональной, региональной, товарной, сегментной, сбытовой, товарно-рыночной.

Организационную структуру службы маркетинга функциональной ориентации (рис. 3.1.) применяют преимущественно тогда, когда ассортимент товаров, которые продает фирма, является ограниченным, а рынков немного. В этом случае функции и ответственность работников, которые подчиняются маркетинг-директору (вице-президенту по маркетингу), четко разграничены.

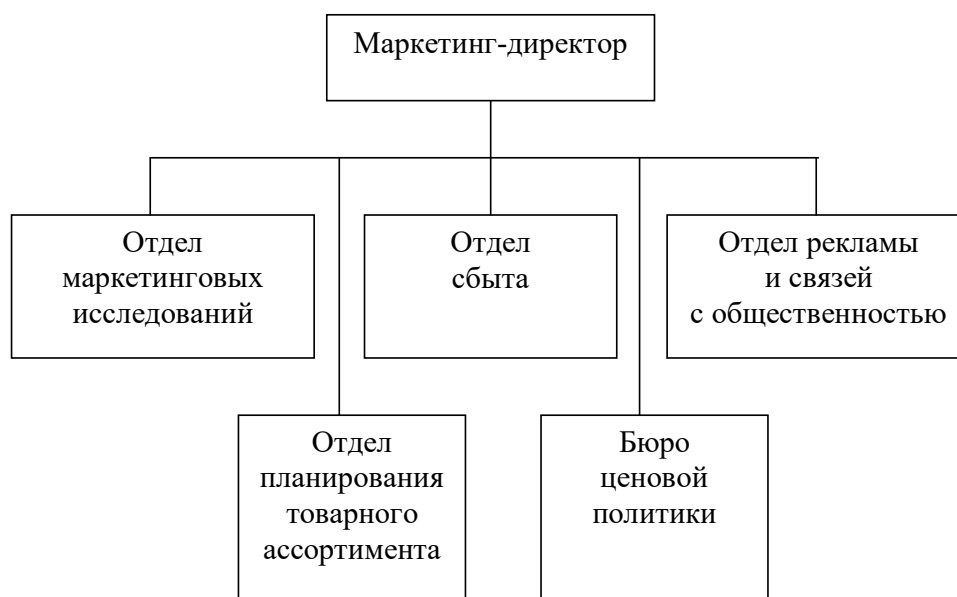


Рис. 3.1. Организационная структура службы маркетинга функциональной ориентации

Если разместить эти должности по схеме принятия решения (сбор информации, постановка целей, планирование тактики, оперативная деятельность), функции работников распределяются по следующим направлениям: исследование рынка, планирование маркетинга для каждого из товаров; реклама и стимулирование сбыта, движение и продажи товаров; сервисное обеспечение. Потоки входящей и управленческой информации четко определены, взаимоотношения понятны, и потому нет оснований для конкуренции между менеджерами.

Однако в случае расширения номенклатуры товаров и осложнения географии рынков трудно определить, какое из маркетинговых подразделений максимально ответственно за успешную деятельность и недостатки в коммерческой работе. Трудно оценить также эффективность рекламных мероприятий по каждому товару; возникают проблемы с принятием решения о выходе на рынок с новыми товарами. Когда количество товаров и рынков становится чрезмерным (более девяти на одного работника), возникает реальная опасность, что отдельным товарам и рынкам не будет уделено должного внимания. Поэтому функциональную структуру преобразуют в товарную. Сущность *организационной структуры маркетинговой службы товарной ориентации* заключается в том, что для каждого товара или группы похожих товаров назначается специальный маркетинг-менеджер, которому подчиняются менеджеры по рекламе и стимулированию сбыта, по движению товаров и продаж, по сервисному обеспечению. Кроме того, менеджер по рекламе и стимулированию сбыта подчиняется (в рамках общей политики фирмы) главному менеджеру по рекламе и стимулированию сбыта. Соответственно для каждого товара (группы товаров) назначается менеджер по исследованию рынка, который предоставляет информацию главному менеджеру по исследованию рынка. Последний подчиняется маркетинг-директору. Через главного менеджера по исследованию рынка исходная информация поступает к маркетинг-менеджерам по отдельным товарам (группам товаров). При такой организации маркетинга работники специализируются и имеют возможность координировать свои усилия относительно реализации общих целей и выполнения заданий фирмы. Товарную ориентацию целесообразно применять тогда, когда требования к рекламе, организации сбыта и обслуживанию, упаковке и т.п. для каждого товара разные. Определенным недостатком этой ориентации является существование подразделений, дублирующих друг друга. Однако очевидно, что преимуществ больше, чем недостатков. Крупные транснациональные корпорации, такие как «Дюпон» или «Дженерал Электрик», организованы именно по такому принципу.

Организационная структура маркетинговой службы региональной ориентации аналогична товарной, однако за основу берется распределение не по товарам, а по рынкам (рис. 3.2.). Организовывать маркетинг по этому принципу побуждает большое количество рынков, на которые вышла фирма, а также ограниченная номенклатура товаров. Региональная ориентация позволяет

глубже изучить потребности покупателей, специфические для каждого региона, через национальные, политические, экономические и другие различия, более адекватно формировать рекламу и стимулировать сбыт, учитывать региональные особенности в процессе разработки внешнего вида товаров, их упаковки и т.д. Недостатки этой организации маркетинга в целом такие же, как при товарной ориентации.

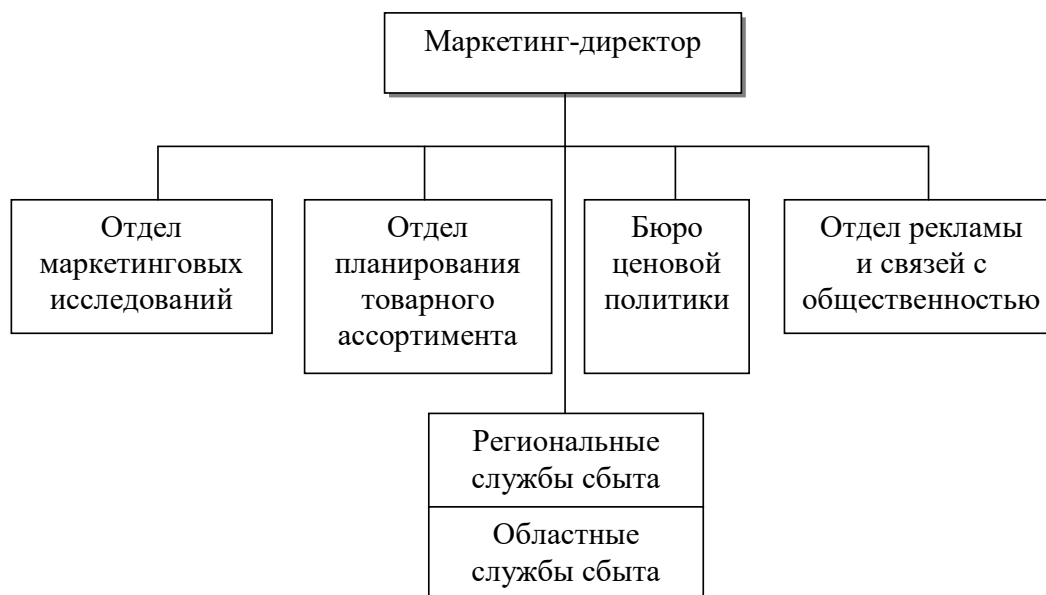


Рис. 3.2. Организационная структура службы маркетинга региональной ориентации

Сущность *организационной структуры маркетинговой службы сегментной (направленной на покупателя) ориентации* заключается в том, что каждый маркетинг-менеджер обслуживает определенный сегмент потенциальных покупателей независимо от того, на каком географическом рынке этот сегмент находится. В этом случае можно лучше скоординировать работу подразделений и служб фирмы. Однако осложнения специализации сотрудников по отдельным товарам требует от работников универсализации.

Разделение рынков на сегменты дает возможность приводить в соответствие емкость рынка (точнее – емкость сегментов всех рынков) и производственные мощности. Достоверным становится прогнозирование (например, если товар рассчитан на студентов высших учебных заведений, вместимость такого сегмента можно установить довольно точно и определить его перспективы, опираясь на статистические отчеты и учитывая политику правительства в области образования).

По *сбытовой организации* вопросами разработки новых изделий занимается главный конструктор, производственными вопросами – главный инженер, экономические проблемы решает главный экономист, а отношения с

покупателями (заказчиками) – компетенция отдела сбыта. Сбытовая ориентация, которая формируется при определенном превышении спроса над предложением, и монополизация рынка приводят к тому, что руководители предприятий решают проблемы производства, несмотря на потребителя: все равно он купит товар.

Маркетинговая служба предприятий требует различных видов организации, но для маркетинговой ориентации характерно, что решения маркетинг-директора распространяются на все направления работы: выдвижение предложений о выпуске новых товаров, доведение этих товаров к покупателям, влияние на людей с целью привлечь их внимание к товару.

Товарно-рыночная организация службы маркетинга реализуется, как правило, в матричной форме. На предприятии есть менеджеры по отдельным товарам и рынкам. Менеджеры по товарам планируют объемы продаж и прибыли, определяют методы продвижения товаров на рынок. При этом они контактируют с менеджерами по рынкам с целью определения возможных объемов продаж и учета специфики конкретных рынков.

Менеджеры по рынкам отвечают за развитие прибыльных рынков для существующих и потенциальных товаров. Такая организационная структура маркетинга применяется на предприятиях, которые выпускают разнообразную продукцию и реализуют ее на многих рынках, которые существенно различаются. Преимуществом такой организации маркетинга есть возможность уделить внимание каждому товару и каждому рынку.

Ситуационное задание 1

ПАО «Харьковская бисквитная фабрика» (ХБФ, входит в состав концерна «Бисквит-Шоколад») – единственное специализированное предприятие кондитерской отрасли промышленности Украины по производству мучных кондитерских изделий: печенье, крекер, вафли, бисквиты. С 1991г. предприятие вышло из объединения кондитерской промышленности и стало самостоятельным.

Фабрика имеет 2 цеха – бисквитный и вафельный, цех по производству тары из гофрированного картона, численность работающих – 1140 чел.

В декабре 1993г. предприятие было приватизировано трудовым коллективом и образовалось ПАО «ХБФ».

Для обеспечения эффективного функционирования на рынках сбыта (как внутренних – Харьковская, Донецкая, Одесская, Винницкая, Киевская, Днепропетровская, Луганская и др. области, так и внешних – Россия, Беларусь) на предприятии установлена жесткая система управления. Схема организационной структуры управления приведена на (рис. 3.3.)



Рис. 3.3. Схема организационной структуры управления ПАО «ХБФ»

Задание 1

Дайте характеристику организационной структуры управления ПАО «ХБФ» (состав и соподчиненность, недостатки).

Задание 2

Возможно ли проведение единой, согласованной с условиями рынка, внешнеторговой политики фабрики в целом?

Задание 3

Дайте характеристику современных организационных структур управления (функциональная, территориальная, товарная, товарно-рыночная) и рекомендации по совершенствованию существующей структуры управления ПАО «ХБФ».

Задание 4

Перечислите основные задачи, которые решаются разными способами подчиненными заместителя генерального директора по производству и сбыту.

Задание 5

Что такое «маркетинговая логистика»? Целесообразно ли создание отдела логистики на фабрике?

Задание 6

Руководствуясь принципами маркетинга, разработайте оптимальную организационную структуру фабрики.

Задание 7

Как Вы понимаете тезис «Предприятие, ориентированное на маркетинг»?

Задание 8

Дайте предложения по совершенствованию существующей структуры управления производством.

Дайте ответы на вопросы:

1. Какие изменения нужно сделать в структуре управления фирмой, чтобы перейти на управление по концепции маркетинга?
2. В каких отделах реализуются функции маркетинга в настоящее время?
3. Какие из этих функций можно передать отделу маркетинга?
4. Какими будут ваши предложения по совершенствованию структуры отдела маркетинга?
5. По какому принципу лучше организовать отдел маркетинга?

Дайте краткое обоснование принятых вами решений относительно организации отдела маркетинга в ПАО «ХБФ».

Тема 2. Разработка стратегии маркетинга

Стратегическое планирование – это процесс выполнения совокупности систематизированных и взаимосвязанных работ, связанных с определением долгосрочных целей и направлений деятельности предприятия. Стратегическое планирование осуществляется в несколько этапов (рис. 3.4.) [44]. Планирование деятельности предприятия всегда начинается с определения его миссии (первый этап).

Миссия – это основная общая цель фирмы (четко определена причина существования, основное ее назначение, направление общественно-предпринимательской деятельности). Для большинства фирм миссией является изготовление продукции с целью ее реализации и получения прибыли. Миссия должна раскрывать сферу деятельности предприятия. Пределом этой сферы являются товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких факторов.

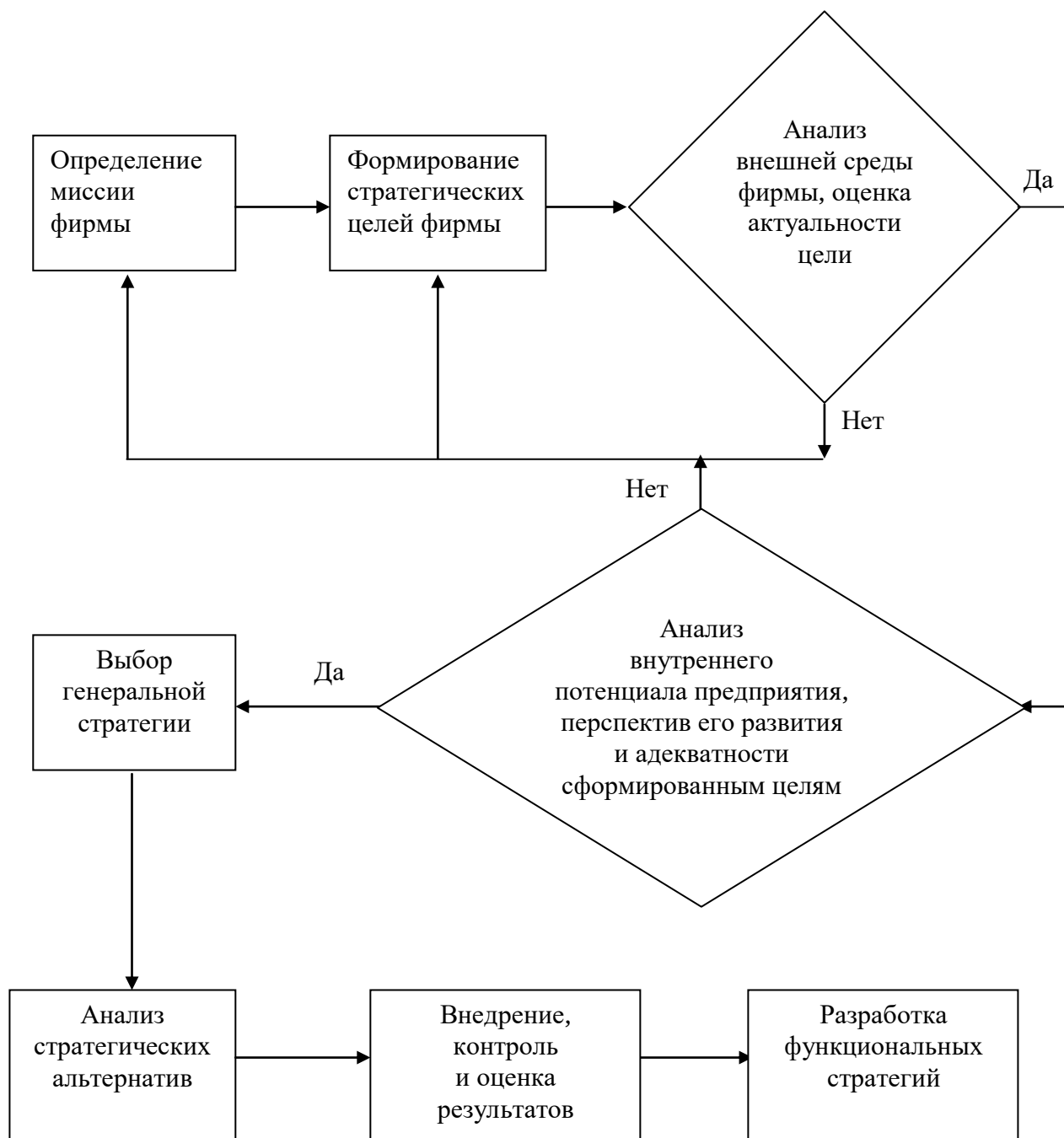


Рис. 3.4. Этапы стратегического планирования

Второй этап стратегического планирования – конкретизация программной заявки, то есть формирование целей и задач для каждого уровня управления предприятием. Распространенными задачами маркетинга является увеличение доли рынка, получения максимальной прибыли, осуществление инновационной деятельности. Цели и задачи предприятия должны быть конкретные, реальные, достижимые, взаимосогласованные и, если возможно, количественно выражены.

Цель предприятия – это конкретизация выбранной миссии. Этап выбора целей фирмы является следующим после выбора миссии. Цели формируются с

учетом миссии предприятия. Система стратегических целей должна содержать следующие показатели: рынок товаров и услуг, позиция на нем предприятия; прибыльность деятельности; производственный потенциал; научные исследования и внедрение нововведений; финансы предприятия; эффективность производства; организационная структура управления и ее содержание; кадры предприятия, социальная ответственность.

Третий этап – анализ внешней среды – сложный и кропотливый, требует значительных затрат сил и средств. В экономике такой этап называют анализом и исследованием рынка, в стратегическом планировании – стратегической диагностикой, в маркетинге – маркетинговыми исследованиями.

Четвертый этап стратегического планирования – анализ внутреннего потенциала предприятия, т.е. хозяйственного «портфеля». Речь идет об оценке состояния всех стратегических хозяйственных подразделений.

Анализ хозяйственного «портфеля» позволяет оценить рентабельность каждого подразделения и принять решение относительно дальнейшего развития всех подразделений (или сокращения или вообще прекращения деятельности). Такой анализ проводится с помощью матриц «БКГ» (Бостонской консалтинговой группы), «Дженерел Электрик» и «Мак-Кинзи», «Шелл Кемиклз».

Пятый этап стратегического планирования – выбор общей стратегии предприятия. *Стратегия* – это генеральная комплексная программа действий, которая определяет приоритетные для предприятия проблемы, его миссию, главные цели и распределение ресурсов для их достижения.

В стратегии цели и основные пути их достижения сформированы так, что предприятие имеет общее (которое объединяет все подразделения) направление развития. По содержанию стратегия является долгосрочным плановым документом, результатом стратегического планирования.

В мировой практике выделяют три основных вида стратегий предприятия, каждый из которых полностью обоснован, исходя из специфики производства.

1. *Стратегия роста* отражает намерение предприятия увеличивать объемы продаж, прибыли, капиталовложений.

2. *Стратегия стабилизации* (устойчивости) характеризует стремление предприятия сохранить достигнутые объемы производства в условиях существенной нестабильности объемов продаж и прибыли.

3. *Стратегия выживания* – оборонительная стратегия в условиях глубокого кризиса деятельности предприятия.

Методы выбора генеральной стратегии на предприятии (а это процесс субъективный) делятся на две группы.

1. В условиях монопрофильной деятельности или узкого спектра продуктов и услуг, предлагаемых фирмой, применяют методы однопродуктового анализа.

2. При дифференцированном производстве используют методы *портфельного типа*.

Среди методов однопродуктового анализа наиболее научно обоснованным является метод PIMS, впервые реализовала компания «Дженерал Электрик» в начале 70-х годов. В основу этого метода положено моделирование влияния факторов на показатели эффективности производства (прибыль, рентабельность, эффективность капиталовложений). Этот метод учитывает действия как внешних, так и внутренних факторов.

Кроме того, довольно часто применяют метод «опытной кривой», основанный на зависимости размеров затрат на производство от его объемов. Этот метод отражает влияние только внутренних факторов.

Одним из методов однопродуктового анализа, логически связан с методом «опытной кривой», является метод *«жизненного цикла товара»*. На протяжении периода существования товар, как уже отмечалось, проходит пять этапов развития: разработка, внедрение, рост, зрелость и спад. Прежде чем принять стратегическое решение, с помощью определенных показателей обязательно определяют, на какой из стадий жизненного цикла находится товар. Это следующие показатели: динамика роста объемов продаж (производства), количество конкурентов; темпы технологических изменений, частота модификаций изделий.

Для каждой стадии определяются приоритетные направления и действия фирмы.

Ситуационное задание 2

Предприятие ПАО «ХБФ» – производитель бисквитов, печенья, вафельных трубочек. С 1991г. является самостоятельным субъектом рынка в области кондитерской промышленности Украины. Однако на рынке кондитерских изделий его окружает достаточно много сильных и работоспособных предприятий – конкурентов, на долю которых приходится около 80 % рынка (экспертно). Их объемы производства приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Объемы производства конкурентов в натуральных и стоимостных показателях (цифры условные)

Название предприятия	Объем производства, т/тыс. грн.	
	200(t-1) г.	200(t) г.
1. ПАО «Кондитерская фабрика «А.В.К.», г. Донецк	6,556/16261	9,490/24844
2. ПАО «Львовская кондитерская фабрика «Світоч», г. Львов	35,168/104747	36,905/122378
3. ПАО «Крафт Фудз Украина», г. Тростянец	9,663/нет данных	10,062/нет данных
4. ПАО «Кондитерская фабрика «А.В.К.», г. Днепропетровск	11,553/27890	13,650/34296
5. ЗАО «Одессакондитер», г. Одесса	17,405/46103	18,130/52107
6. ПАО «Харьковская бисквитная фабрика», г. Харьков	15,150/29172	15,164/30605

Справка:

В розничной торговле плитка шоколада весом 100 граммов стоит 8 грн., а 2 бисквита весом 110 граммов – 6 грн., 1 кг карамели – 30 грн., а 1 кг печенья – в среднем 16 грн.

В 1998 г. положение дел в отрасли, представленной традиционным 28 кондитерскими фабриками, претерпело больших изменений. Корпорация «ROSHEN» приобретает пакеты акций Киевской, Винницкой и Мариупольской кондитерских фабрик. Концерн «АВК» приобретет акции Днепропетровской, Донецкой, Мукачевской и Луганской («Локонд») кондитерских фабрик.

Харьковская бисквитная фабрика, как и в прошлом, занимает «призовое» место, но уже с 1998 года на рынке кондитерских изделий работает девять сильнейших фабрик, на долю которых приходится около 85% рынка (экспертно). Объемы их производства и рентабельность продукции приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Показатели деятельности фирм-конкурентов в 200(t+1) г.

Название предприятия	Рентабельность реализованной продукции, %	Объем производства, т/тыс. грн.	Процент роста к 200(t) г., %
1	2	3	4
1. ПАО «Винницкая кондитерская фабрика», г. Винница	нет данных	20803/79453	247/246
2. ПАО «Мариупольская кондитерская фабрика «РОШЕН», г. Мариуполь	12	11235/31589	246/247
3. ПАО «Кондитерская фабрика «А.В.К.», г. Донецк	нет данных	14327/56577	151/194

1	2	3	4
4. ПАО «Львовская кондитерская фабрика «Світоч», г. Львов	20	34750/158316	94/105
5. ЗАО «Одессакондитер», г. Одесса	16	15449/64620	85/88
6. ПАО «Кондитерская фабрика «А.В.К.», г. Днепропетровск	17	14698/48596	108/111
7. ПАО «Киевская кондитерская фабрика «РОШЕН», г. Киев	11	13565/68076	95/200
8. ПАО «Харьковская бисквитная фабрика», г. Харьков	27	17824/59622	118/130
9. Житомирская кондитерская фабрика ОДО «ЖЛ», г. Житомир	21	10619/30144	144/141

Система качества Харьковской бисквитной фабрики первой среди украинских производителей кондитерских изделий была сертифицирована на соответствие ISO 9001-94, что, в частности, дало ей возможность с 1999 года выйти со своей продукцией на западноевропейский рынок и Америку. Сегодня система менеджмента качества на предприятиях корпорации «Бисквит-Шоколад» – Харьковской бисквитной фабрике и кондитерской фабрике «Харьковчанка» – соответствует современным международным стандартам ISO 9001:2008 и ISO 22000:2005.

Также вся продукция ПАО «Харьковская бисквитная Фабрика» и ПАО «Кондитерская фабрика «Харьковчанка» сертифицирована в системе УкрСЕПРО и в национальных системах сертификации Российской Федерации и Казахстана. Повышение качества продукции – основной фактор конкуренции между фирмами на современном этапе.

Высокие оценки качества продукции корпорации «Бисквит-Шоколад» были неоднократно засвидетельствованы на самых престижных международных кондитерских выставках, таких как «ISM» (Кёльн, Германия), «FMI» (Чикаго, США), «Seal» (Париж, Франция).

Широкий ассортимент, выгодные условия сотрудничества с оптовыми покупателями позволили расширить рынки сбыта, и сегодня кондитерские изделия предприятия экспортируются в Россию, Казахстан, Киргизстан, Грузию, Азербайджан, Молдову, Латвию, Литву, Монголию, США, Канаду, Израиль, Германию. Доля экспорта в реализации продукции составляет около 30 процентов.

Безопасность продукта питания согласно международному стандарту ISO 22000:2005 – это гарантия, что данный продукт не причинит вреда здоровью потребителя при его употреблении согласно назначению. Международный стандарт ISO 22000:2005 определяет требования к Системе Менеджмента Пищевой Безопасности (СМПБ), которая охватывает всю производственную цепочку – поступление и хранение сырья, приготовление полуфабрикатов и

выработка готовых кондитерских изделий, хранение и доставка готовой продукции потребителю с контролем рисков пищевой безопасности на всех этапах этого процесса.

Выполнение требований, изложенных в международных стандартах ISO 9001:2008 и ISO 22000:2005, дают гарантии потребителю в том, что предприятие способно производить безопасные продукты питания заявленного качества. Доказательством того, что предприятие действительно выполняет все требования, установленные в этих международных стандартах, являются полученные сертификаты соответствия.

В 2013 г предприятиями корпорации «Бисквит-Шоколад» получены сертификаты соответствия выпускаемой ими продукции канонам шариата по нормам «Халяль». «Халяль» в переводе с арабского языка означает «дозволенное, разрешённое». По нормам ислама это всё, что разрешено для применения мусульманами в любой сфере повседневной жизни.

Система качества, представленная на предприятии, имеет два основных взаимосвязанных аспекта:

- потребности и ожидания потребителя;
- потребности и интересы организации.

Успешная деятельность товаропроизводителя требует производства такой продукции, которая:

- соответствует четко установленным требованиям, сфере или назначению;
- удовлетворяет требованиям потребителя;
- соответствует действующим стандартам и техническим условиям;
- соответствует требованиям общества;
- учитывает необходимости защиты окружающей среды;
- поступает в продажу по конкурентным ценам;
- экономически обоснована.

Потребитель должен быть уверен в способности предприятия поставлять продукцию требуемого качества и постоянно поддерживать качество на должном уровне.

Производственная потребность предприятия состоит в достижении необходимого уровня качества и его поддержке при оптимальных затратах.

Для создания и поддержания эффективной системы качества необходимо учитывать потенциальный риск и прибыль.

Для внешнего обеспечения качества используются 3 модели:

- проектирование (обслуживание);
- проектирование (обслуживание), кроме управления проектированием;
- контроль готовой продукции и ее тестирование.

Результаты опроса около 700 фирм, проведенного Институтом Гэллага США, свидетельствуют о том, что:

- 57% руководителей считают, что вопрос качества приоритетнее, чем производственные вопросы и прибыль;
- 32% поставили прибыль на 1 место;
- свыше 70% показали незнание экономики фирм, потому что заявили, что расходы на обеспечение качества составляют 5–10% валового объема продаж. Фактически они составляют 20–30%;
- Каждый местный руководитель заявил, что он понятия не имеет о расходах, обеспечивающих качество продукции.

В Украине большинство предприятий кондитерской промышленности перешло на систему качества ISO-9001:2008 и имеет сертификат на производство международного уровня, но, ни одна кондитерская фабрика не имеет сертификатов соответствия выпускаемой ими продукции канонам шариата по нормам «Халяль».

В ходе беседы с представителями фабрики было установлено, что в перспективе не исключена возможность поставок продукции ПАО «ХБФ» в арабские страны.

Задание 1

Определите емкость рынка кондитерских изделий в Украине (в натуральном и стоимостном выражении) и оцените ее в динамике за три года.

Задание 2

Оцените рыночную долю каждой кондитерской фабрики и концерна «ROSHEN» в динамике.

Задание 3

Проведите ранжирование позиции всех конкурирующих фабрик в 200(t+1) г.

Задание 4

Определите кондитерскую фабрику – лидера на рынке Украины.

Задание 5

Какое место в отрасли занимает ПАО «ХБФ»:

1. По объемам производства:
 - а) в натуральных показателях;
 - б) в стоимостных показателях;
2. По уровню рентабельности реализованной продукции?

Задание 6

Почему изменились позиции «ХБФ» на рынке кондитерских изделий?

Задание 7

Сформулируйте стратегические цели «ХБФ» на перспективу (2–3 года).

Задание 8

Какую стратегию маркетинга можно рекомендовать руководству «ХБФ»?
Ответ обоснуйте.

Справка:

Стратегии относительно продукта:

- дифференциации;
- узкой специализации;
- низких затрат;

Стратегии относительно рынка:

- экспансии, сворачивания бизнеса;
- сохранения рыночной доли;
- стратегии лидера, последователя;
- «те, которые опосредованы в рыночных нишах»;
- стратегия диверсификации, вертикальной интеграции или др.

Задание 9

Проведите SWOT-анализ для ПАО «ХБФ». Необходимо оценить:

- сильные позиции;
- слабые позиции;
- возможности;
- угрозы.

Задание 10. Дайте ответ на вопрос:

1. Возможные последствия недостаточного уровня качества продукции:
 - а) экономические;
 - б) социальные.
2. Что дает фабрике сертификация системы качества по современным международным стандартам?
3. Какие затраты обеспечивают качество кондитерской продукции ПАО «ХБФ»?

Тема 3. Исследование маркетинговой среды предприятия

Маркетинговые исследования можно определить как систематическое собирание, переработка и анализ информации и возможностей. Как правило, они предусматривают анализ продаж и маркетинговых возможностей, прогнозирование продаж, рыночных кривых предложения и спроса. Результаты маркетинговых исследований фирмы используют при планировании и контроле деятельности. Такие исследования часто сопровождаются сбором и поиском первичных данных. А потребность в этом возникает или на завершающем этапе исследования, или когда недостаточно вторичных данных для принятия адекватного решения.

Систематическое собирание информации, ее обработка, анализ и разработка рекомендаций на основании данных анализа называется маркетинговым исследованием.

Основные принципы маркетингового исследования:

- системность;
- комплексность;
- регулярность;
- объективность;
- точность;
- экономичность;
- оперативность.

Этапы осуществления маркетингового исследования в классическом виде представлено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Этапы осуществления маркетингового исследования

Любое маркетинговое исследование начинается с определения его целей, которых может быть множество. Однако маркетологи делят их на четыре группы, которые легко идентифицируются:

- поисковые – сбор дополнительной информации;
- описательные – детальное описание отдельных фактов и явлений, а также их взаимосвязь и взаимовлияние;

- экспериментальные – проверка маркетинговых гипотез и форм причинно-следственных связей между спросом и существенными характеристиками товара и потребителя;
- оправдательные – подтверждение объективной информацией уже сложившегося мнения, убеждения позиции или точки зрения руководителя фирмы.

Первичные данные – это сбор информации о состоянии рынка и всех его элементов от информаторов. Производителями и носителями первичной маркетинговой информации являются потребители. Маркетологам очень важно сохранять нейтралитет, чтобы не навязывать информаторам «правильный» ответ.

Вторичные данные – это сбор информации из так называемых вторичных источников (статистические справочники, периодика, теле-, радиопередачи и т.д.) в отношении одного из элементов рынка, например потребителей.

Третичные данные – это сбор информации из тех же вторичных источников, но по другому элементу рынка, например производителей или конкурентов.

Существует много методов сбора первичной и вторичной информации. Первичную информацию собирают с помощью следующих методов: опросы, наблюдения, фокусировки, эксперимент, имитация.

При *опросе* информацию собирают, контактируя с информаторами лично, по телефону или по переписке. С помощью этого метода можно узнать об отношении потребителей к фирме или товара, получить данные о прошлых покупках и характеристика их потребителей. Однако точность опроса зависит от искренности ответов опрашиваемых. Все ответы заносятся в анкеты.

Личный опрос происходит один на один; этот метод гибкий, ориентированный на получение большого количества ответов, снижает неопределенность. В то же время он является дорогостоящим, к тому же интервьюер может навязать опрашиваемым свое отношение к товару или создать определенную обстановку во время опроса, а это может сказаться на правильности ответов.

На *опрос по телефону* тратится меньше времени и средств. Ответы сжатые, однако, довольно часто информаторы отказываются отвечать. Кроме того интервьюер должен быть уверен, что разговаривает именно с тем, кто ему нужен. Отдельные люди не имеют телефона или их номера не указаны в справочнике. Эту проблему можно решить с помощью устройств, которые вступают случайные номера.

Опросом по переписке можно охватить большое количество информаторов. Такой вид опроса не зависит от личности интервьюера и требует небольших

затрат. Основные проблемы – отказ от ответов или их задержка, а также участие в опросе посторонних лиц.

Выбор метода исследования рынка зависит от целей и потребностей исследовательского проекта.

Опрос может быть *открытым* или *закрытым*. В первом случае информаторам объясняется реальная цель исследования, во втором – нет. Таким образом, можно получить искренние ответы, избежать того, чтобы информатор говорил то, что, по его мнению, хочет услышать интервьюер или исследователь.

Семантический дифференциал – перечень противоположных определений. При таком методе опроса используют шкалы сравнения вместо вопросов. Он может быть открыт или закрыт в зависимости от того, сообщено информатору о реальной цели опроса. Каждое определение оценивают по биполярной шкале и рассчитывают среднее значение по всем опрошенным. Затем разрабатывают общий профиль компании или товара, который можно сравнить с профилями конкурентов и идеальными оценкам потребителей.

Многомерное шкалирование – это один распространенный метод опроса, который имеет закрытый или открытый характер. С его помощью фиксируют отношение опрашиваемых ко многим характеристикам товара и компании. Дальнейший компьютерный анализ помогает обобщить индивидуальные характеристики и оценить отдельный товар или компанию.

Наблюдение – один из возможных методов сбора первичных данных, когда исследователь непосредственно наблюдает за людьми и обстановкой. Это аналитический метод, с помощью которого фиксируют результаты поведения объекта наблюдения, часто в реальных ситуациях. Людей не опрашивают, их сотрудничество не обязательно. Погрешности, порождаемые интервьюерами, вопросами – минимальны. Основные недостатки наблюдения связаны с тем, что невозможно определить отношение и наблюдатели могут неправильно истолковать поведение человека. В случае скрытого наблюдения потребитель может не знать, что за ним наблюдают. В этом случае используют специальные зеркала или скрытые камеры. Метод наблюдения самый дешевый, однако, его возможности весьма ограничены. С его помощью можно оценить примерный половозрастной состав посетителей магазина, ресторана или театра, а также приблизительную частоту и ассортимент покупок.

Фокусировка заключается в целенаправленном отборе, так называемой, фокус-группы (6–9 опрошенных), с членами которой всесторонне обсуждаются проблемы, которые интересуют исследователей. Фокусировку должен проводить профессиональный специалист, желательно психолог. Фокус-группа может состоять из реальных или потенциальных потребителей товара, представителей определенной социальной группы, «лидеров мнений» или

экспертов. Метод фокусировки применяют в поисковых исследованиях, в случае тестирования продукции и проведения рекламной кампании.

Эксперимент – это исследование, во время которого в контролируемых условиях изменяют один или несколько параметров (например, определенный элемент маркетинга – от конструкции упаковки до средств рекламы). Экспериментальные исследования требуют отбора сопоставимых групп субъектов, создания для них разной обстановки, контроля над изменяющимися параметрами и установление значимости имеющихся разногласий. Цель исследования – раскрыть причинно-следственные связи, отбросив противоречивые объяснения результатов наблюдения. Основным преимуществом эксперимента является предоставление возможности увидеть причину и следствие (например, новая упаковка увеличивает объем сбыта), его структура и систематизированный процесс. Основные недостатки – высокие затраты, надуманные условия и неспособность контролировать все параметры плана маркетинга или все влияющие факторы. Эксперименты в маркетинге, как правило, стоят очень дорого.

Имитация – метод, основанный на применении компьютерной техники, и воспроизводит использования различных маркетинговых факторов на бумаге, а не в реальных условиях. Сначала строится модель контролируемых и неконтролируемых факторов, с которыми сталкивается фирма. Затем различные сочетания условий закладывают в компьютер с тем, чтобы определить их влияние на общую стратегию маркетинга. Для имитации не нужно сотрудничать с потребителями, и она может учитывать большое количество взаимозависимых факторов. Однако имитировать очень трудно, к тому же имитация в значительной степени зависит от положенной в ее основу модели предположений.

Мониторинг – это постоянное отслеживание четкого круга вторичной информации и ее систематизация. Этот метод часто используется в исследовании средств массовой информации, для отслеживания посещения театров, выставок, магазинов, спортивных и политических мероприятий. Способ *наблюдения*, когда исследователь становится частью изучаемой группы (фирмы, курса), не сообщая об этом других членов коллектива, называется *включенным*. Преимущества включенного наблюдения перед внешним заключаются в том, что члены группы не испытывают дискомфорта от присутствия постороннего, а следовательно, не изменяют своего поведения.

Для того чтобы вторичную информацию можно было проанализировать, необходимо четко определить ее этапы. Они аналогичны этапам получения первичной информации: сначала определяют цель исследования, затем составляют анкету с перечнем вопросов, на которые целесообразно ответить, затем данные группируются в блоки для сравнения. Собранная и

сгруппированная вторичная информация поддается статистическому, корреляционному или вероятностному анализу. В частности, для анализа рекламных, аналитических, публицистических материалов используют специальные методы, прежде контент-анализ, то есть анализ текста в общем культурном и историческом контексте событий. Существует специальная наука – *герменевтика*, занимающаяся разработкой методов изучения текстов в широком смысле этого слова.

Ситуационное задание 3

ПАО «Харьковская бисквитная фабрика» (ХБФ) – единственное специализированное предприятие кондитерской отрасли промышленности Украины по производству мучных кондитерских изделий: печенья, крекера, вафель, бисквитов. С 1991г. предприятие вышло из объединения кондитерской промышленности и стало самостоятельным.

В декабре 1993г. предприятие было приватизировано трудовым коллективом и преобразовалось в АТЗТ «ХБФ», а в 2011 – ПАО «ХБФ».

Фабрика имеет 2 основные цеха – бисквитный и вафельный, цех по производству тары из гофрированного картона, численность работающих – 1200 чел. Харьковская бисквитная фабрика первой (в 1996 году) в Украине наладила выпуск бисквитной продукции и сегодня является крупнейшим национальным производителем этих кондитерских изделий. В 2007 году фабрика расширила ассортимент бисквитных изделий, что стало возможным вследствие реконструкции установленной на ХБФ итальянской линии «Сасиб Бэйкери», производительность которой увеличена на 50%, с 12 до 18 т продукции в сутки.

Анализ состояния дел в области кондитерской промышленности показал, что ПАО «ХБФ» по объемам производства в натуральных показателях занимает третье место, но специфика мучных кондитерских изделий состоит в том, что это «легкий» (сравните с шоколадом, карамелью) и более дешевый товар. Темп роста производства кондитерских изделий фабрики в 200(t) г. равен 118%, в то время как на ПАО «Кондитерская фабрика «А.В.К.», г. Днепропетровск – 143%, ПАО «Кондитерская фабрика «А.В.К.», г. Луганск – 185%, ПАО «Полтавакондитер» – 214%, ПАО «Кондитерская фабрика «А.В.К.», г. Донецк – 526%, ПАО «Мариупольская кондитерская фабрика «ROSHEN» – 384%, ПАО «Винницкая кондитерская фабрика» – 155% (цифры условные).

Объем реализации продукции ХБФ в 200(t-1) г. составил 52,472.70 тыс. грн. (цифры условные).

Для более успешной деятельности на рынке «ХБФ» должна проанализировать круг своих потенциальных покупателей, их потребности, отношение к продукции и фабрике.

Результаты исследований эффективности рекламы приведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Результаты исследований

Средства массовой информации	Продолжительность реального влияния, недель	Расходы на рекламу, тыс. грн.	Объем реализации продукции, тыс. грн.	Уровень затрат к объему реализации продукции, %
Пресса	11	3,724.00	1,532.00	24
Телевидение	5	16,568.00	17,100.00	97
Радио	18	2,188.80	2,736.00	80

В 200(t+1) г. руководство «ХБФ» приняло решение провести нетрадиционную рекламную акцию – бесплатно раздать первоклассникам (118 школ, 16500 детей) бисквит «Фирменный» (стоимость 1 шт. 2,00 грн.).

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Кто готов купить предлагаемую фабрикой продукцию?
2. Почему потребитель будет покупать бисквитную продукцию?
3. Когда потребитель будет готов купить продукцию?
4. Какую продукцию и в каком виде (упаковка, расфасовка) хочет получить потребитель?
5. Где и как он будет покупать эту продукцию?
6. Определите круг потенциальных потребителей продукции фабрики.
7. Найдите наиболее эффективный способ распространения рекламы по данным таблицы.
8. Определите расходы на нетрадиционную рекламу.
9. Сколько человек может быть проинформировано об этой акции?
10. В чем преимущество применения нетрадиционной рекламы?

Задание 1

Определите программу для ПАО «ХБФ» и сформулируйте цель маркетингового исследования.

Задание 2

Выберите возможные источники получения вторичных и первичных данных.

Задание 3

Разработайте план сбора первичных данных по схеме:

- методы исследования;

- орудие исследования;
- план составления выборки;
- способы связи с аудиторией.

Задание 4

Проведите анкетирование внутри группы, обработайте полученные результаты и дайте их анализ.

Задание 5

Составьте отчет о проведении маркетингового исследования по схеме:

- аннотация;
- предмет исследования;
- обоснование методов;
- основные выводы;
- рекомендации.

Задание 6

Проведите презентацию полученных результатов с последующим обсуждением в группе.

Тема 4. Товарная политика предприятия

Маркетинговая товарная политика предусматривает принятие решений по созданию товаров предприятия и продвижения их на рынок. Задача маркетинговой товарной политики: разработка нового товара и обновления изделий, существующих на рынке, разработка товарного ассортимента, упаковки и торговых марок, обеспечение качества и конкурентоспособности товаров; позиционирование товаров на рынке, анализ и прогнозирование жизненного цикла товаров. *Товаром* называется то, что может покрыть нужды или удовлетворить потребность и предлагается на рынке с целью привлечения внимания, приобретения и дальнейшего использования. Классификации товаров приведены на рис. 3.6.

Товар-микс – это совокупность ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

Товарная номенклатура имеет определенную ширину, длину и глубину. *Ширина товара-микс* – показатель предложенных ассортиментных групп.

Длина товара-микс – общее количество товарных единиц.

Глубина товара-микс – количество вариантов каждого товара из ассортиментного ряда.

Согласованность товара-микс – уровень родства различных товарных линий с точки зрения конечного использования, производственных требований, каналов распределения и т.д.

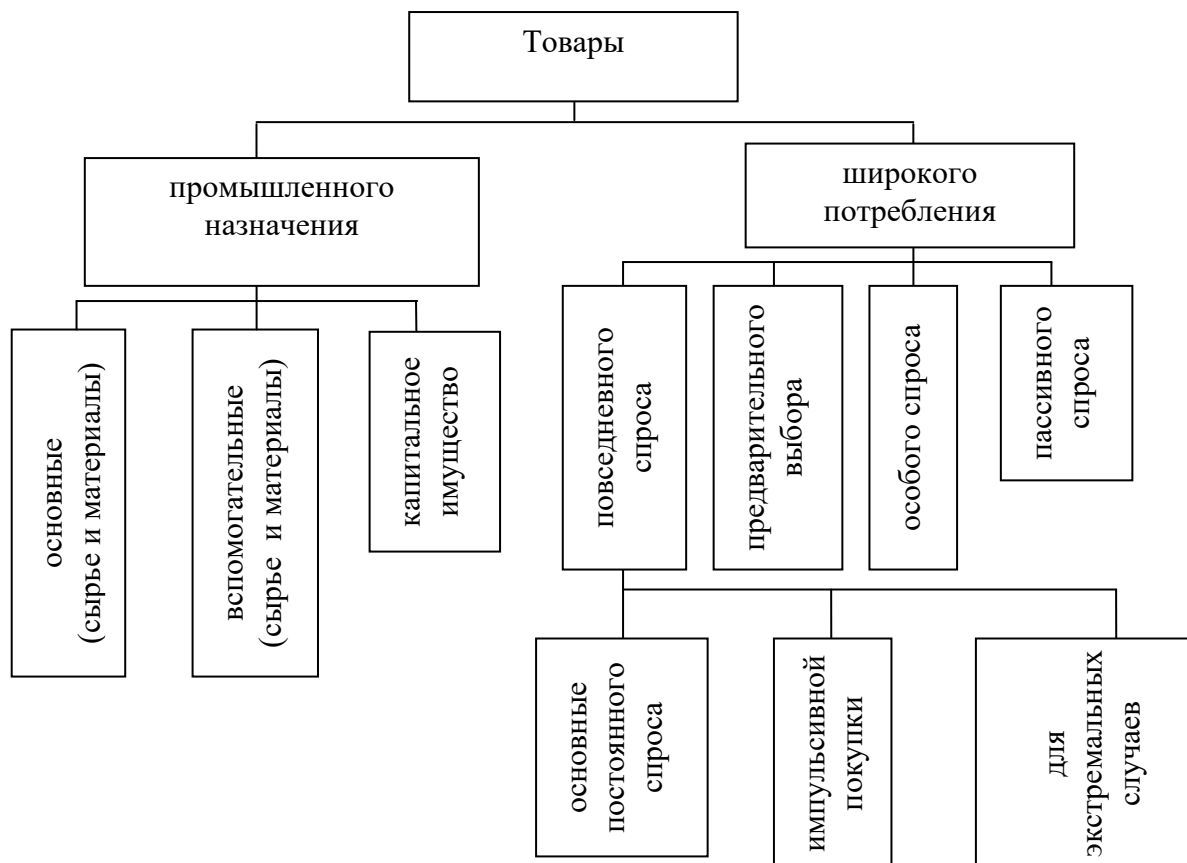


Рис. 3.6. Общая классификация товаров

Графическая интерпретация жизненного цикла товара приведены на рис. 3.7. Мультиатрибутивная модель товара изображена на рис. 3.8. [57]. Перечень этапов разработки товара приведен на рис. 3.9.

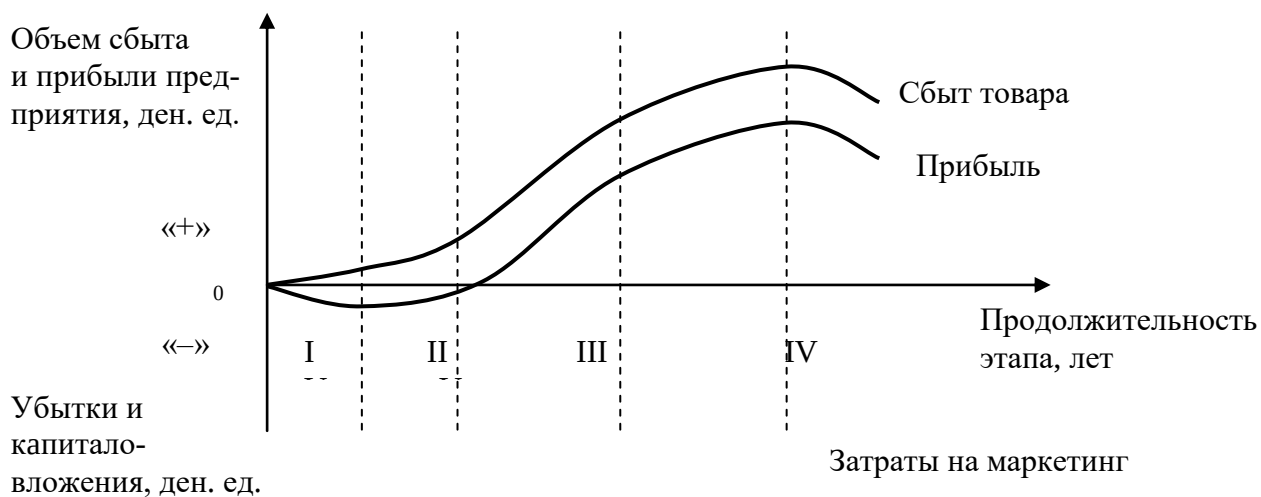


Рис. 3.7. Этапы жизненного цикла товара: I – разработка товара; II – вывод его на рынок; III – рост; IV – зрелость; V – спад



Рис. 3.8. Мультиатрибутивная модель товара

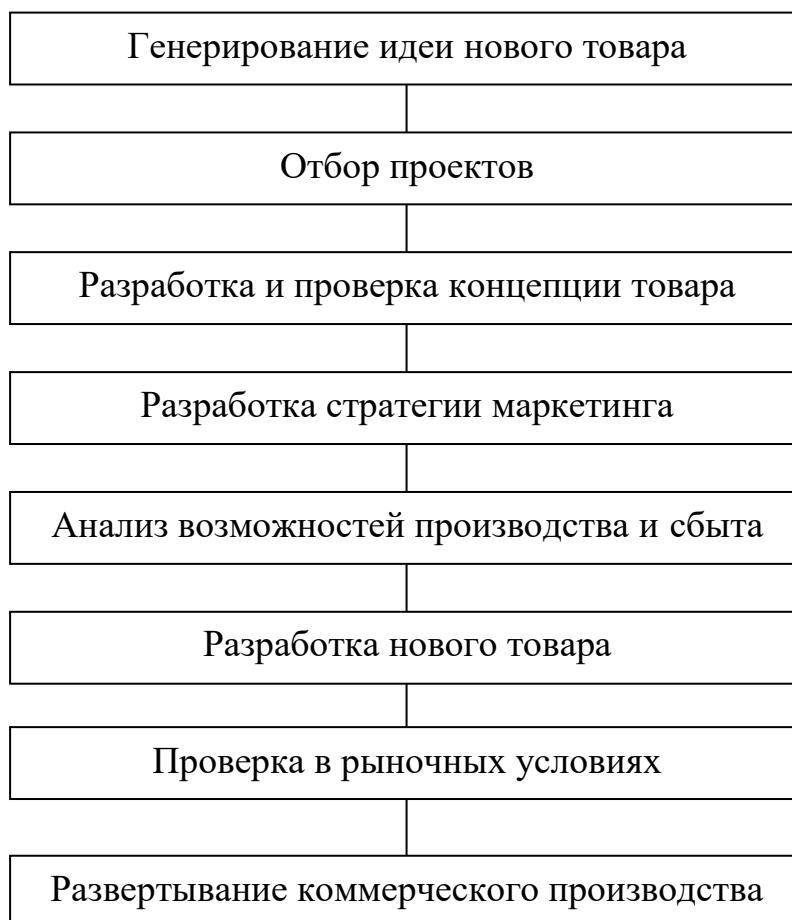


Рис. 3.9. Этапы процесса разработки нового товара

Длина товара-микс определяется как отношение общего количества товарных позиций (13) к ширине товара-микс (4) и равен 3,25. Следовательно, длина товара-микс невелика.

Конкурентоспособность – это совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, которые обеспечивают удовлетворение конкретной потребности.

Сначала конкурентоспособность товаров оценивали с помощью психофизического закона Вебера-Фехнера, который объясняет психологию потребителей и формализацию их выбора. Привлекательность того или иного товара зависит от совокупности его свойств (характеристик, показателей), обуславливающих удовлетворение определенных потребностей. Эта совокупность характеристик называется качеством товара. Исследования в этой области, хотя и не были лишены теоретического интереса, однако имели ограниченное значение, поскольку основаны на абстрактной идее о психологии индивидуума. Количественных методов прогнозирования выбора покупателем того или иного товара с их помощью разработано не было.

Маркетинг изнутри

Пять ступеней в трудном процессе обучения банковскому маркетингу

Много лет назад банки не понимали маркетинг и не обращали на него внимания, ибо отсутствовала необходимость исследовать причины, которые вынуждают частных и юридических лиц открывать расчетные счета, депозиты или обращаться за кредитами. Здания банков, напоминающие древнегреческие храмы своей мощью и солидностью, производили на публику огромное впечатление. Внутри банка царила напряженная атмосфера, кассиры и клерки были деловито суровы. Один из банковских служащих, занимающийся выдачей кредитов, оборудовал свой кабинет таким образом, чтобы посетитель располагался напротив его массивного стола на низком стуле. Позади клерка находилось окно, и солнце ярко освещало незащитного клиента, пытающегося объяснить, почему ему необходим кредит. Именно так относились в банках к клиентам до наступления эпохи маркетинга.

1. *Маркетинг это реклама, продвижение товара и услуг и еще – известность у публики.* Маркетинг пришел в банки не только в форме концепции маркетинга, но и как «концепция рекламы и продвижения». Кредитные учреждения все чаще сталкиваются с проблемой конкуренции в области привлечения сбережений. Некоторые банки начали практиковать серьезные рекламные кампании и мероприятия по продвижению своих услуг. В целях привлечения новых клиентов они обещали им бесплатные зонтики,

радиоприемники и другие «приманки для покупателя». Такие приемы были быстро заимствованы конкурентами.

2. *Маркетинг – атмосфера улыбок, доброжелательности.* Банки осознали, что привлечь новых клиентов легко, гораздо труднее превратить их в лояльных потребителей услуг. Началась разработка программ, направленных на удержание клиентов. Клерки научились улыбаться, с окон в кассах были сняты решетки. Интерьер банков призван способствовать теплой, дружеской атмосфере. Изменилась даже их архитектура. Новшества не остались без внимания конкурентов, и вскоре все кредитные учреждения стали настолько дружески настроены к клиентам, что благожелательность перестала быть фактором в выборе потребителем того или иного банка.

3. *Маркетинг – это сегментация и нововведения.* Новым конкурентным оружием стала сегментация рынков и продвижение на каждом целевом сегменте специальных услуг. Сегодня City Bank, например, предлагает клиентам свыше 500 наименований финансовых услуг. В то же время новые финансовые продукты быстро перенимаются не столь изобретательными конкурентами, и прибыль, которую они приносят, недолговечна. Однако, если банк продолжает вкладывать деньги в новые разработки, он оставит далеко позади своих конкурентов. Bank One в Коламбасе, штат Огайо, – пример лидера, стремительный рост которого обоснован на способности постоянно улучшать качество услуг.

4. *Маркетинг – это позиционирование.* Что же произойдет, когда все банки будут практиковать рекламные кампании, сегментировать рынки, повышать качество услуг, а их сотрудники научатся встречать широкой улыбкой каждого посетителя? Очевидно, что они будут мало чем отличаться друг от друга и будут вынуждены искать новую основу для конкуренции. Они начинают понимать, что ни один банк не может предложить полный спектр услуг и удовлетворить нужды каждого потребителя. Банк должен проанализировать свои возможности и определить свое место на рынке. Позиционирование – не просто создание некоего образа. Банк, работающий над созданием имиджа, пытается создать образ доброжелательного и солидного банка. Очень часто кредитные учреждения прибегают к образам животных – льва (Harris Bank в Чикаго) или кенгуру (Continental Bank в Чикаго) для создания насыщенного, яркого имиджа. Однако клиент может не без оснований полагать, что конкурирующие банки, по своей сути, похожи друг на друга, за исключением выбранных ими образов. Позиционирование – попытка выделиться в конкурентной среде какими-то реальными отличиями, которые привлекли бы в банк клиентов определенного сегмента рынка. Позиционирование должно помочь клиентам осознать действительную разницу между конкурирующими банками так, чтобы они смогли обратиться в тот банк,

который удовлетворил бы их нужды и потребности наиболее эффективным способом.

5. *Маркетинг – это маркетинговый анализ, планирование, реализация планов и контроль.* Известна более высокая концепция маркетинга, цель которой – определение наиболее эффективных систем маркетингового анализа, планирования, внедрения и контроля. У одного крупного банка, достигшего значительных успехов в рекламной деятельности, сегментации, инновациях и позиционировании, отсутствует эффективная система маркетингового планирования и контроля. По окончании каждого финансового года служащие банка, занимающиеся коммерческими кредитами, предоставляют документы о результатах своей деятельности, которые, как правило, на 10% превышают итоги предыдущего года. Однако какие-либо логические объяснения таких высоких темпов роста производительности труда отсутствуют. Когда в банке уволился один из служащих, специализировавшийся на кредитном обслуживании и считавшийся хорошим специалистом, пришедший на его место молодой сотрудник добился 50-процентного улучшения показателей. Руководство банка было вынуждено признать, что проводимые маркетинговые исследования измерения потенциальной емкости рынков, маркетинговое планирование, система вознаграждения персонала не отвечают современным требованиям.

Конкурентоспособность товара определяется отношением полезного эффекта к суммарным затратам, связанных с приобретением и эксплуатацией товара:

$$D_0 = E : ЦС \rightarrow \max, \quad (4.1)$$

где E – экономический эффект; $ЦС$ – цена потребления.

Конкурентоспособность товара – понятие сложное и интегральное, поскольку охватывает не только экономические и технические, но и технологические показатели. Конкурентоспособность оценивают в зависимости от того, является товар конечным продуктом, который предназначен для удовлетворения определенных потребностей (индивидуальных или общественных), или средством производства других товаров. В первом случае сравнение и оценку осуществляет потребитель, который покупает определенный товар за определенную цену. Во втором случае задачу можно разделить на две части: определение потребностей и выбор альтернативных способов их удовлетворения.

Конкурентоспособность всегда определяется в сравнении с другими товарами, а также исходя из уровня удовлетворения потребностей потенциальных потребителей. Уровень конкурентоспособности можно оценить с помощью системы единичных, групповых и интегральных показателей.

Единичный показатель отражает процентное соотношение показателей одного и того же параметра сравниваемых товаров. Групповой показатель объединяет единичные показатели и характеризует степень удовлетворения потребности в целом.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара относительно товара-образца – это численная характеристика конкурентоспособных товаров, представляющий собой отношение группового показателя по техническим параметрам к групповому показателю по экономическим параметрам:

$$K = (I_{н.п} \cdot I_{т.е.п}) : I_{ц.с}, \quad (4.2)$$

где $I_{н.п}$, $I_{т.е.п}$ – групповой показатель по нормативным и технико-экономическим параметрам соответственно; $I_{ц.с}$ – групповой показатель цены потребления.

Если $K < 1$, предлагаемый товар уступает товару-образцу; если $K > 1$, товар имеет более высокую конкурентоспособность.

Ситуационное задание 4

На современном товарном рынке бисквитной продукции предприятию ПАО «Кондитерская фабрика «Харьковчанка» необходимо оценить конкурентоспособность нового товара «Шоколадно-вафельный торт» в сравнении с конкурирующими товарами по данным таблицы 3.4

Таблица 3.4

Характеристика товара «Шоколадно-вафельный торт»

Параметр оценки	Ед. изм.	Коэф-т важности параметра	Новый товар	Товар конкурент	Единичный параметр. показатель	Интегр. показатель конкурентоспособности
Калорийность 100 г продукта	ккал	0,15	510	480		
Пищевая ценность 100 г продукту (углеводы)	г	0,25	55,4	60,2		
Срок пригодности к употреблению	мес.	0,05	3	2		
Изысканность вкуса	бал	0,45	9	7		
Вес единицы продукта	г	0,10	200	250		
Цена продажи	грн.	1,00	4,50	5,00		

Тема 5. Ценовая политика предприятия

Ценовая политика предприятия – это комплекс мероприятий по определению цен, ценовой стратегии и тактики, условий оплаты, варьирование ценами в зависимости от стратегических и тактических целей предприятия и его рыночной позиции.

Ценовая стратегия – это направление действий предприятия по ценообразованию с целью достижения определенных целей в конкретной рыночной ситуации в течение конкретного периода.

Существуют три основные группы относительно целей ценообразования, которые может выбрать предприятие:

- ориентированные на прибыль (обеспечить быстрое поступление наличных денег, получения максимальной или удовлетворительной прибыли и дохода от инвестиций);
- ориентированные на сбыт (обеспечить определенный объем продаж, максимизировать выручку, увеличить долю рынка);
- связанные с конкуренцией (обеспечить стабилизацию цен на конкурирующие товары, существенное колебание которых может спровоцировать негативную реакцию потребителей и позиционирование товара относительно конкурентов).

Основными этапами процесса ценообразования являются:

- определение целей ценообразования;
- анализ спроса на товар;
- анализ затрат предприятия;
- анализ цен конкурентов;
- выбор метода ценообразования;
- выбор ценовой стратегии предприятия;
- установление окончательной цены (адаптация цены).

Решение о том, какая ценовая стратегия и тактика будут выбраны, какая цена на товар будет установлена, зависит от влияния многих внутренних и внешних факторов: спрос, конкуренция, посредники, маркетинговая стратегия предприятия, расходы и др.

Выяснить реакцию потребителей, т.е. как влияет изменение спроса на изменение цен, можно, анализируя значение показателя, который называется ценовой эластичностью. Ценовая эластичность измеряется коэффициентом ценовой эластичности. Различают: коэффициент точечной эластичности, коэффициент дуговой эластичности, коэффициент перекрестной эластичности; коэффициент эластичности по доходу.

Для того чтобы избежать неопределенности относительно того, какую цену учитывать при определении эластичности – начальную или конечную,

используют коэффициент дуговой эластичности, для определения которого используют среднее значение цены и количества продукции (формула 3.1).

$$E_{\text{ц}}(\cap) = \frac{\frac{\text{Велич. спроса1} - \text{Велич. спроса2}}{\text{Цена 1} - \text{Цена 2}}}{\frac{\text{Цена 1} + \text{Цена 2}}{2}} = \frac{\Delta K}{\Delta \text{ц}} \cdot \frac{\frac{\text{ц}_1 + \text{ц}_2}{2}}{\frac{\text{ц} + \text{ц}_1}{2}} = \frac{\Delta K}{\Delta \text{ц}} \cdot \frac{\text{ц}_1 + \text{ц}_2}{\text{К}_1 + \text{К}_2} \quad (3.1)$$

Спрос определяет верхний уровень цены, а расходы – минимальную ее величину.

В зависимости от функциональных видов деятельности предприятия, с которыми связаны расходы, различают производственные и непроизводственные затраты; в зависимости от возможности проследить расходы к конкретному товару различают прямые и косвенные расходы. В зависимости от динамики, которая соответствует функциональным изменениям, все расходы можно разделить на четыре вида: постоянные, переменные, валовые смешанные затраты.

Анализ цен конкурентов позволяет предприятию определиться относительно цены в пределах ее максимального и минимального значения, учитывая цены конкурентов. Анализ цен конкурентов проводится с помощью прейскурантных цен, посредством опроса покупателей, а их учет дает возможность четко позиционировать свой товар или услугу.

Следующий этап определения цены связан с выбором метода ценообразования. Все методы ценообразования можно разделить на три группы, каждая из которых ориентирована на расходы, спрос или конкуренцию.

Методами ценообразования, ориентированными на расходы, являются: метод «расходы + прибыль» (себестоимость плюс надбавка); метод, ориентированный на анализ безубыточности.

Выделяют следующие методы ценообразования с ориентацией на спрос: параметрические методы ценообразования, метод установления цены на основе анализа экономической ценности товара для потребителя; метод определения и точек цены (ценовых порогов), совместный анализ; эксперимент; метод «кидания стрел».

К методам ценообразования, ориентированных на конкурентов, относят такие методы как метод «текущих цен», метод «запечатанного конверта».

Достижение запланированных целей ценообразования возможно лишь при умелом использовании ценовых стратегий. Основными ценовыми стратегиями являются:

- стратегия высоких цен, или стратегия «снятия сливок»;

- стратегия проникновения, или стратегия низких цен;
- стратегия ценового лидера;
- стратегия подражания лидеру;
- стратегия гибких цен;
- стратегия преобладающих цен;
- стратегия целевых цен (получение целевой прибыли);
- стратегия дифференцированных цен;
- стратегии установления цен с учетом различий потребителей и с учетом временного фактора;
- стратегия установления цен с учетом имиджа;
- стратегия престижных цен;
- стратегия построения цен;
- стратегия гибких (эластичных) цен;
- стратегии стабильных и нестабильных цен;
- стратегия цен в зависимости от назначения товара;
- стратегия цен, учитывающая географический фактор;
- стратегия формирования цены с оплатой фрахтовых расходов (полностью или частично);
- стратегия ценообразования в рамках товарной номенклатуры и другие.

Последний этап процесса ценообразования предусматривает в рамках выбранной ценовой стратегии принятие решения об установлении окончательной цены. При этом преysкурантная цена, установленная предприятием с помощью методов ценообразования, ориентированных на спрос, расходы или конкуренцию, является базовой и подлежит адаптации (корректировке, модификации) посредством применения системы скидок; реализации политики неокругленных цен, использования мер ценового стимулирования сбыта.

Ситуационное задание 5

Предприятие ПАО «Харьковская бисквитная фабрика» (ХБФ) – производитель бисквитов, печенья, вафельных трубочек с различными наполнителями, крекеров, реализующей свою продукцию на рынке кондитерских изделий Украины.

С 1998 г. на рынке работают концерны «АВК», «ROCHEN», «Бискит-Шоколад», предприятия «Полтавакондитер», «Свиточ», «Крафт Фудз Украина» и др., на долю которых приходится около 80% рынка.

В табл. 3.4 приведены данные о ценах на продукцию, которую выпускает «ХБФ».

Информация о ценах

Наименование продукции	Нижняя и верхняя границы цен, грн.
Крекер (1 кг)	21.4–23.5
Печенье (1 кг)	
«Шарм»	16.2– 16.5
«Приз»	23.5– 25.2
«Талисман»	19.4– 20.8
«Вираз»	18.9– 21.0
«Веночек»	16.2– 18.7
Бисквит «Фирменный» (1 упаковка)	11.9 – 13.5
Вафли «Дебют» (1 упаковка)	0.96 – 1.9
Вафельные трубочки (1кг)	38.2 – 43.2

Задание 1

Проанализируйте цены на продукцию «ХБФ» и сопоставьте с ценами на аналогичную продукцию, выпускаемую конкурентами.

Какое место занимает «ХБФ» на рынке кондитерских изделий и насколько конкурентоспособна ее продукция по уровню цен и качества?

Какой ценовой стратегии следует придерживаться «ХБФ» для увеличения рынка сбыта своей продукции?

Какой метод ценообразования может быть использован для установления цен на бисквитную продукцию в условиях свободного рынка?

Задание 2

Оцените факторы, влияющие на уровень цен.

Что определяет минимальный и максимальный уровень цен на продукцию «ХБФ»?

Всегда ли снижение цены на продукцию приводит к увеличению спроса на нее?

Задание 3

Затраты ПАО «Харьковская бисквитная фабрика» подразделяются на:

- затраты на производство продукции (себестоимость);
- коммерческие затраты (реклама, собственные каналы сбыта);
- прочие внереализационные затраты (убытки прошлых лет, расходы от операций с иностранной валютой, убытки в связи с изменением курса иностранных валют).

Какова динамика:

- а) внеплановых затрат;
- б) коммерческих затрат;
- в) затрат производства (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Динамика затрат «ХБВ»

Статья расходов	200(t-2) г.		200(t-1) г.		200(t) г.	
	Объем затрат тыс. грн.	Удельный вес, %	Объем расходов тыс. грн.	Удельный вес, %	Объем расходов тыс. грн.	Удельный вес, %
1. Затраты на производство	9537.3		22340		35109	
2. Коммерческие затраты	-	-	272.1		223.7	
3. Внереализационные затраты	23		54.4		52.5	
4. Отчисления на добавленную стоимость	2706.4		4419.4		74606.6	
Итого	12267	100	27210	100	42846	100

Анализ отчетности показывает, что плановая себестоимость 200(t-1) почти не отличается от фактической. О чем это говорит?

Себестоимость продукции за три года выросла на ...%, а прирост затрат на производство продукции увеличился на ...%. Темпы прироста себестоимости превышают темпы прироста валового дохода на 30%. Какие меры необходимо реализовать на фабрике для снижения темпов прироста расходов?

Тема 6. Сбытовая политика предприятия

Сбытовая политика предприятия тесно связана как со спросом на рынке, так и с возможностями самого предприятия организовать эффективную систему товародвижения.

Канал распределения товародвижения можно определить как совокупность предприятий или отдельных лиц, которые выполняют все посреднические функции с физического перемещения товаров и передачи кому-либо права собственности на товары в процессе их продвижения от производителя к потребителю.

Канал распределения – это совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя право собственности на конкретный товар или услугу на пути от производителя к потребителю, или помогают передать товар кому-то другому.

Предприятия в условиях рыночной экономики уделяют большое внимание оптимизации процесса продвижения товаров от производителя к потребителю. Результаты хозяйственной деятельности во многом зависят от правильного выбора каналов распределения, форм и методов сбыта продукции, а также от широты ассортимента и качества товара.

Участники канала распределения выполняют несколько важных функций: осуществление исследований; стимулирование сбыта; налаживание контактов; установление пригодности товара; проведение переговоров; организация товародвижения (транспортировка, складирование); финансирование; принятие риска.

Каналы распределения характеризуют по количеству уровней. *Уровень канала распределения* – это любой посредник, который выполняет определенную работу по продвижению товара и передачи права собственности на него конечному потребителю. Поскольку определенные функции распределения выполняют и сам производитель, и конечный потребитель, они также входят в состав любого канала. В целом протяженность канала зависит от количества промежуточных уровней в нем. *Канал нулевого уровня* состоит из производителей, продающих товар непосредственно потребителям. *Одноуровневый канал* содержит одного посредника. На потребительском рынке таким посредником выступает розничный торговец. На индустриальном рынке посредником может быть агент по продаже товаров или брокер. *Двухуровневый канал* состоит из двух посредников. На потребительском рынке такими посредниками являются оптовый и розничный торговец. На индустриальном рынке это может быть дилер, дистрибьютор. К оптовым торговцам относятся оптовики-покупатели, брокеры и агенты, специализированные оптовики. *Трехуровневый канал* имеет три посредника. К уже названным оптовым и розничным торговцам присоединяются небольшие оптовики, приобретающие товары у крупных оптовых торговцев и перепродают их небольшим предприятиям розничной торговли, которых крупные оптовики, как правило, не обслуживают. Существуют каналы с большим числом уровней, но они встречаются сравнительно редко.

Каналы распределения не является какой-то раз и навсегда установленной системой отношений между ее участниками. Они находятся в состоянии динамического развития, постоянно меняется их структура. Это приводит к появлению различных вертикальных, горизонтальных и многоканальных маркетинговых систем, которые сосуществуют и вместе с тем конкурируют между собой.

Ситуационное задание 6

ПАО «ХБФ» – единственное специализированное предприятие кондитерской отрасли промышленности Украины по производству мучных кондитерских изделий: печенье, крекер, вафли, бисквиты с различными наполнителями. Суточный выпуск готовой продукции – около 100 тонн кондитерских изделий.

Продукция реализуется во всех областях Украины через сеть торговых представительств. С помощью дистрибьюторской сети реализуется более 80% объема продукции. На фабрике внедрена система стимулирования сбыта (СТИС), согласно которой стимулируются посредники (кредит), торговый персонал (премии) и покупатели (подарки).

В 1997 г. ПАО «ХБФ» стала лауреатом 2-го Украинского национального конкурса качества, в 1993 г. фабрика получила сертификат соответствия качества на готовую продукцию (печенье всех видов и крекер), в 1996 – на вафельную продукцию, в 1997 – на вафельные бисквиты.

В г. Харькове магазин «Ведмедик» реализует продукцию фабрики. Система оплаты труда торгового персонала – сдельно-премиальная.

Объемы производства продукции в 200(t-1) г. следующие (цифры условные): печенье – 9750 тыс.; крекер – 3970 тыс.; бисквиты – 1687 тыс.; вафли – 2417 тыс. грн.

Рентабельность фабрики равна: 200(t-3) г. – 30%, 200(t-2) г. – 32%, 200(t-1) г. – 26%, в то время как прибыль за 3 года выросла на 7242 тыс. грн. (Цифры условные).

Для наращивания объемов реализации и ознакомления потенциальных покупателей с продукцией «ХБФ» периодически организует выездные продажи, а также принимает участие в ярмарках. Дополнительные расходы (командировочные, топливо и др.) покрываются дополнительными доходами в 10 раз.

Публичное акционерное общество «Харьковская бисквитная фабрика» предлагает широкий выбор с разными наполнителями. В 200(t-1) году ассортимент мучной кондитерской продукции содержал: печенье по обогащенной рецептуре – «Веночек», «Шарм», «Вираз», «Приз», «Талисман»; бисквиты и бисквитные рулеты «Фирменный»; вафли «Дебют»; вафельные трубочки, крекеры.

Потребителям нравится продукция «ХБФ», но не все знают вкус всех ее разновидностей. Многие считают эту продукцию недоступной для себя, предполагая высокие цены на нее.

Фабрика заинтересована в том, чтобы предоставить своим кондитерским изделиям неповторимый вкус и аромат, приемлемые цены и за счет этого

повысить спрос на нее. Реклама пассивная на уровне ограниченного выпуска календариков, рекламных буклетов и проспектов.

Задание 1.

Опишите, какие потребности удовлетворяет продукция ПАО «ХБФ».

Задание 2

Для ПАО «ХБФ» определите:

- возможность расширения ассортимента продукции и выхода на новые рынки сбыта;
- объемы реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении с помощью каналов нулевого уровня.
- В чем заключаются особенности работы без посредников?
- При каких условиях целесообразнее работать с посредниками?
- Какие возможности в торговой сфере имеет фабрика?

Тема 7. Коммуникационная политика предприятия

Маркетинговая коммуникационная политика (маркетинговая политика коммуникаций) – перспективный курс действий предприятия, направленный на обеспечение взаимодействия со всеми субъектами маркетинговой системы с целью удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли.

Маркетинговые коммуникации, а соответственно и цели маркетинговой коммуникационной политики, можно разделить на две группы:

- коммуникации для создания товаров, которые будут пользоваться спросом на рынке;
- коммуникации для продвижения товара.

Современные предприятия должны осуществлять коммуникации со своим окружением – посредниками, потребителями, конкурентами, контактными аудиториями и постоянно управлять сложной системой маркетинговых коммуникаций.

Общая система коммуникаций маркетинга представляет собой конкретную совокупность средств рекламы, инструментов персональных продаж, стимулирования сбыта, связей с общественностью и прямого маркетинга, которые предприятие использует для достижения своих рекламных и маркетинговых целей.

Основными элементами комплекса маркетинговых коммуникаций (комплекса продвижения или коммуникационного микса) являются нижеприведенные.

Реклама – любая платная форма неперсональной презентации и продвижения товара, услуг, идей через средства массовой информации, которую заказывает и финансирует тот или иной спонсор. Целью рекламы является сообщение, убеждение, напоминание. Информативная реклама играет важную роль на начальной стадии продвижения товара. Реклама как средство убеждения имеет особое значение в конкурентной борьбе.

Для реализации маркетинговых целей применяют следующие виды рекламы:

- **информационная** – используется преимущественно для создания спроса на этапе вывода нового товара на рынок;

- **убеждающая** – проводится на этапе роста жизненного цикла товара для того, чтобы убедить потребителей в преимуществе определенной марки товара и способствовать увеличению объема продаж. Часто приобретает формы сравнительной рекламы;

- **напоминающая** – используется на этапе зрелости для того, чтобы заставить потребителя вспомнить о товаре;

- **усиливающая** – после покупки уверяет покупателей товара в правильности своего выбора;

- **престижная** – создает определенный имидж предприятия.

Характер рекламы (первые четыре вида) определяются этапом жизненного цикла, на котором находится товар. Среди других факторов, которые влияют на планирование рекламы, выступают конкуренция на рынке, законодательное регулирование рекламной деятельности, тип товара, особенности целевой аудитории и др.

Процесс планирования рекламы может быть представлен как последовательность следующих этапов:

- идентификация целевого рынка;
- определение целей рекламы;
- составление бюджета рекламы;
- разработка рекламного обращения;
- выбор носителей рекламы;
- составление графика выхода рекламы;
- оценки эффективности рекламы.

Стимулирование сбыта – краткосрочные стимулы, целью которых является покупка или продажа товара или услуги, разнообразные побудительные меры, которые призваны ускорить, увеличить продажи отдельных товаров/услуг потребителям или посредникам. Стимулирование сбыта включает меры поощрения потребителей (распространение образцов продукции, купоны, упаковка, премии, зачетные талоны, лотереи, акции и др.). Розничных продавцов и деловых партнеров (премии, торговые конкурсы,

зачеты за рекламу, ценовые скидки, денежные призы, товары, туристические путевки и др.).

Персональная продажа – презентация продукта торговым представителем фирмы с целью его продажи и налаживания долгосрочных; взаимоотношений с потребителями. Наиболее эффективной эта форма торговли является на стадиях непосредственного совершения акта купли-продажи и формирования покупательных предпочтений и убеждений.

Паблик рилейшенз (пиар), или связи с общественностью – настройка взаимоотношений между предприятием и различными группами общества с целью создания благоприятной репутации благодаря формированию положительного «корпоративного имиджа», а также предостережение и устранение нежелательных слухов и действий, которые могут сказаться на деятельности предприятия. Свои функции паблик рилейшенз могут выполнять в таких сферах деятельности человека:

- общественные отношения;
- правительственные отношения;
- международные и межнациональные отношения;
- отношения в финансах и промышленности;
- средства массовой информации.

Любые мероприятия паблик рилейшенз состоят из четырех различных, но связанных между собой частей:

- анализ, исследование и постановка задачи;
- разработка программы и сметы реализации соответствующих мероприятий;
- общение и осуществление программы;
- исследование результатов, их оценка и возможные доработки.

Существуют два основных способа реализации продукта: работа на заказ (выпуск продукции осуществляется в соответствии с существующим портфелем заказов, заключенных контрактов, подрядов) и работа на свободный рынок (осуществляется через оптовую и розничную торговлю). Разновидностью розничной торговли является прямой маркетинг.

Прямой маркетинг (директ-маркетинг) – прямые взаимоотношения с тщательно отобранными целевыми индивидуальными потребителями для получения немедленной реакции и культивирования долгосрочных взаимоотношений с ними, использование телефона, почты, телевидения, Интернета и других инструментов для непосредственного общения с конкретными потребителями. Прямой маркетинг, который представлен магазинной и немагазинной розничной торговлей, является интерактивной маркетинговой системой распределения товара.

Описанными выше средствами продвижения не исчерпываются все его элементы. К синтетическим средствам можно отнести следующие:

■ *выставки и ярмарки* – производятся с целью формирования товарного рынка, рационализации хозяйственных связей, рекламы и ознакомления потенциальных потребителей с новой продукцией, что дает возможность определения реального спроса и предложения;

■ *спонсорство* – система взаимовыгодных договорных отношений между спонсором (поставщиком средств, ресурсов и услуг) и реципиентом (индивидами, группами, организациями), которые их получают с целью достижения спонсором определенных маркетинговых коммуникационных целей;

■ *брендинг* – деятельность предприятия по созданию и использованию бренда, который является образным сочетанием товара с набором присущих ему атрибутов, ожиданий, ассоциаций, и управления ими;

■ *интегрированные маркетинговые коммуникации в местах продажи (коммуникационная составляющая мерчайдайзинга – стимулирование деятельности в сфере торговли)* – комплексный синтетический инструмент маркетинговых коммуникаций, который требует применения всех элементов комплекса продвижения в местах продажи товаров.

Таким образом, *комплекс продвижения товара* представляет собой сочетание основных (реклама, стимулирование сбыта, публик рилейшенз, персональные продажи, прямой маркетинг) и синтетических средств маркетинговых коммуникаций (выставки, спонсорство, брендинг и интегрированные маркетинговые коммуникации на месте продажи) для достижения рекламных и маркетинговых целей предприятия.

Современный переход от массового к целевому маркетингу и появление новых коммуникационных каналов и инструментов продвижения поставили перед компаниями, которые предлагают свои товары и услуги, новую, довольно трудную задачу – разработку и реализацию стратегии маркетинговых интегрированных коммуникаций.

Интегрированные маркетинговые коммуникации являются концепцией тщательной интеграции и координации работы своих многочисленных каналов коммуникации для выработки четкого, последовательного и убедительного послания о себе и своих продуктах.

Процесс выбора комплекса продвижения товара состоит из обобщенных этапов: 1 – определение целей продвижения, 2 – оценивание факторов, влияющих на комплекс продвижения, 3 – разработка стратегии продвижения, 4 – составление и распределение бюджета продвижения. 5 – оценка комплекса продвижения.

1. Возможными целями продвижения являются:

- информирование потребителей (о фирме, товарах, в том числе новых, о качестве товаров, ценовых скидках, местах приобретения товара, напоминания о фирме);

- стимулирования сбыта товаров;

- формирование благоприятного имиджа торговой марки предприятия,

- формирование/поддержание приверженности потребителей;

- влияние на привычки потребителей;

- информирование общественности о деятельности предприятия;

- поддержание деловых, доброжелательных отношений и взаимопонимания между деловыми партнерами, между предприятием и общественностью;

- мотивирование потребителей (побуждение к определенным действиям).

2. На выбор конкретного средства или средств продвижения товаров влияют различные факторы, основными из которых являются:

- цели предприятия. Выход на новые рынки, позиционирования или репозиционирования товара на рынке, формирование определенного имиджа предприятия требуют различных средств продвижения;

- стратегия предприятия. Методами реализации стратегии продвижения, ориентированной на посредников, является стимулирование сбыта, персональные продажи, стимулирование торгового персонала фирмы. Стратегия привлечения, которая направлена на конечных потребителей, реализуется через рекламу в средствах информации, ориентированных на массовую аудиторию, меры стимулирования потребителей, паблик рилейшенз;

- целевая аудитория. Группа потребителей (посредников, конечных потребителей, общественности), на которую направлен комплекс продвижения, обуславливает выбор средств маркетинговых коммуникаций. На конечных потребителей направлены такие средства маркетинговых коммуникаций, как стимулирование сбыта, реклама в массовых изданиях, для воздействия на посредников предпочтение отдадут стимулированию через систему скидок за включение нового товара в ассортимент предприятия, за участие в рекламировании товара и др.;

- тип товара. На рынке товаров широкого потребления значимость элементов коммуникационного комплекса такова: реклама – стимулирование сбыта – персональная продажа – паблик рилейшенз, на рынке товаров промышленного назначения: персональная продажа – стимулирование сбыта – реклама – паблик рилейшенз;

- этап жизненного цикла товара;

- объем рынка и его концентрация;

- наличие ресурсов у предприятия и стоимость средств продвижения.

3. На этапе разработки стратегии продвижения в соответствии с определенными целями разрабатываются следующие стратегии:

- изменение рекламы/стимулирования сбыта. Тактическими приемами являются такие: интенсификация рекламы товара на отдельных рынках, разработка системы материального стимулирования дистрибьюторов, организация рассылки рекламных пакетов, проведение новой рекламной кампании;

- изменение организации персональных продаж. Тактическими приемами являются: реорганизация торговых представительств в отдельных регионах, внедрение системы премирования торговых представителей в соответствии с достигнутыми показателями; набор дополнительного количества торговых работников; интенсификация усилий по увеличению объема продаж товара основным покупателям;

- увеличение охвата выставочной деятельностью. Тактическими приемами являются: расширение экспозиции на основных отраслевых выставках; поощрения зарубежных дистрибьюторов к участию в выставках и обеспечения им необходимой поддержки.

4. При составлении бюджета продвижения возможны два подхода:

- «сверху вниз». Сначала определяется общая сумма затрат на комплекс продвижения, которая затем распределяется между элементами комплекса;

- «снизу вверх». Предусматривается составление сметы отдельно для рекламы, стимулирования сбыта, персональных продаж, публичных рилейшенз, сумма которых составит общую смету комплекса продвижения.

5. Выделяют пять методов составления бюджета продвижения:

- метод расчета бюджета на основе целей и задач продвижения;
- метод определения бюджета продвижения в процентах от объема продаж;

- метод паритета с конкурентами;

- метод определения бюджета в расчете на единицу продукции;

- метод расчета бюджета от существующих средств.

6. Для общей оценки комплекса продвижения оценивается следующая информация:

- насколько маркетинговое сообщение оказалось адекватным целям продвижения;

- правильно ли определено целевую группу;

- правильно ли выбран комплекс продвижения для воздействия на целевую группу.

Ситуационное задание 7

Задание 1

Для ПАО «ХБФ» определите:

- в чем заключается специфика потребителей мучных кондитерских изделий ПАО «ХБФ»;
- на кого должна быть рассчитана долгосрочная реклама продукции фабрики;
- какая нетрадиционная форма продвижения продукции могла бы эффективно повлиять на восприятие продукции ПАО «ХБФ» потенциальными потребителями;
- возможность расширения ассортимента продукции и выхода на новые рынки сбыта.

Задание 2

Планируется ли программа стимулирования сбыта (СТИС) на «ХБФ»?

Какие виды стимулирования сбыта применяются на «ХБФ»?

Какие ожидаются результаты программы использования системы СТИС?

Известны ли потенциальным покупателям условия рассрочки и других видов кредита? Если нет – что нужно сделать, чтобы были известны?

Какие приемы побуждения сбытового персонала используются на «ХБФ»?

Применяется ли премиальная торговля?

Существует ли на «ХБФ» стандарт обслуживания? Если «да», то дайте его характеристику.

Как оцениваются результаты работы торгового персонала?

Существуют ли выездные продажи? Если «да» – составьте бюджет расходов «ХБФ» на организацию выездных продаж автомашиной.

Задача 3

Разработайте комплекс мероприятий по продвижению новых кондитерских изделий фабрики (личные продажи, реклама, пропаганда, паблик рилейшнз, стимулирование сбыта) на внутреннем и внешнем рынках.

Задание 4

Составьте текст рекламы для продвижения товара «вафельные трубочки с какао, молочные, ореховые, кофейные» на внутреннем рынке.

Задание 5

Составьте рекламное сообщение и рассчитайте рекламный бюджет для продвижения на внешний рынок (Молдова, Россия, Беларусь) товаров «бисквит» и «бисквитный рулет «Фирменный».

Задание 6

Отдел маркетинга и внешнеэкономической деятельности ПАО «Харьковская бисквитная фабрика» проводил исследования, в результате

которого были выяснены основные потребители ее продукции. Это дети в возрасте 7–12 лет, которые очень любят вафельные трубочки и вафли «Дебют», бисквит «Фирменный» (12,0 грн. за штуку), печенье «Шарм», «Приз», «Талисман» «Вираз», «Веночек». Родители видят, какая продукция наиболее нравится их детям и, соответственно, пытаются ее покупать. Впоследствии дети повзрастают и в будущем свои любимые с детства лакомства будут покупать своим детям.

Зачастую дети не читают газет с рекламными объявлениями. Они с удовольствием 1 сентября хотели бы получить бисквитик «Фирменный». Отцы и дети будут помнить продукцию ПАО «ХБФ» потому, что она будет ассоциироваться у них с праздником и одним из славных событий детства. По данным городского отдела народного образования в г. Харьков насчитывается более 120 школ, в 200(t – 1) г. было 17,500 первоклассников. Сформулируйте ответы на следующие вопросы:

1. В чем заключается специфика потребителей мучных кондитерских изделий ПАО «ХБФ»?
2. На кого должна быть рассчитана долгосрочная реклама о продукции фабрики?
3. Какая нетрадиционная форма продвижения продукции могла бы эффективно повлиять на органы чувств потенциальных потребителей?
4. Какие рекомендации можно дать руководству «ХБФ» на будущий год?

Тема 8. Планирование маркетинга

Понятие «план маркетинга» является комплексным и состоит из совокупности планов:

- производства;
- выпуска конкретного товара;
- рыночной деятельности.

Этапы разработки плана маркетинга независимо от вида производства приведены на рис 3.10. [44].



Рис. 3.10. Этапы разработки плана маркетинга предприятия

Этап 1. Сводка контрольных показателей. Приводится перечень основных текущих задач предприятия, выраженных в цифрах, и рекомендации руководству по их выполнению, в соответствии с направлением плана.

Этап 2. Анализ текущей маркетинговой ситуации. Описывается характер целевого рынка: его размер, основные сегменты, потребности, специфические факторы среды, список, каналы распределения, перечень конкурентов, потенциальных и непосредственных потребителей.

Этап 3. Перечень угроз и возможностей. Приводится перечень и характеристика угроз, которые могут возникнуть в процессе проникновения товара на рынок; определяется риск, связанный с возможным влиянием негативных факторов на товар. Приводятся результаты анализа возможностей предприятия.

Этап 4. Перечень задач и проблем. Исходя из перечня угроз и возможностей, выдвигаются задачи и определяются проблемы по устранению угроз и приобретения возможностей.

Этап 5. Стратегии маркетинга. Раскрывается широкий маркетинговый подход к поставленным задачам. Стратегия маркетинга – это рациональная, логическая система, руководствуясь которой предприятие планирует выполнить свои маркетинговые задачи. Если оно работает на нескольких целевых рынках или сегментах, целесообразно разработать стратегию маркетинга для каждого из них, что предусматривает выбор:

- стратегии охвата целевых рынков (сегментов рынка);
- товарной стратегии;
- стратегии ценообразования;
- стратегии сбыта;
- стратегии логистики;
- стратегии продвижения товаров на рынке.

Каждую стратегию необходимо обосновать о целесообразности и согласованности с общей стратегией развития предприятия. Одновременно определяют *бюджет маркетинга*, необходимый для реализации стратегии маркетинга.

Этап 6. *Маркетинговые программы действий*. Стратегии маркетинга необходимо воплотить в конкретные программы действий: что будет сделано; когда будет сделано и кто будет выполнять; какие будут затраты.

Этап 7. *Маркетинговые бюджеты*. Приводятся запланированные объемы доходов, расходов и прибыли.

Этап 8. *Порядок контроля*. Раскрывается порядок контроля над исполнением запланированных мероприятий.

Поскольку при выполнении плана маркетинга возникает множество непредвиденных ситуаций, отдел маркетинга должен постоянно

контролировать выполнение плана. Система маркетингового контроля необходима для подтверждения эффективности деятельности предприятия. Существует три типа маркетингового контроля (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Типы маркетингового контроля

Тип контроля	Ответственные за осуществление контроля	Цель контроля	Приемы и методы контроля
Контроль над выполнением годовых планов	Высшее и среднее звенья управления	Убедиться в достижении запланированной прибыли	Анализ возможностей сбыта. Анализ доли рынка. Анализ соотношения затрат на маркетинг и сбыт. Выяснения отношения участников маркетинговой среды к товару и фирме
Контроль над доходностью	Контроллер маркетинга	Выяснить, на чем предприятие зарабатывает деньги, а на чем – теряет	Оценка рентабельности деятельности с разбивкой по товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам и объемам заказов
Стратегический контроль	Высшее звено руководства	Выяснить, действительно ли предприятие использует все маркетинговые возможности, насколько эффективно оно это осуществляет	Ревизия маркетинга

Ситуационное задание 8

Публичное акционерное общество «Харьковская бисквитная фабрика» – широко известный производитель мучных кондитерских изделий с различными наполнителями. Это печенье, вафли, вафельные трубочки, крекеры, бисквиты.

Объем производства фабрики в 200(t) г. составил 17 824 тонн, что соответствует 59 622 тыс. грн. (Цифры условные). В 200(t+1) г. запланирован рост объемов продаж (в тоннах) на 19%. Процент выполнения плана в 200(t) г. составил 100.2, плановый показатель 200(t+1) г. – 100.5%.

Как показали проведенные исследования, спрос на продукцию ХБФ положительный, несмотря на то, что на внутреннем рынке работают достаточно

сильные конкуренты – кондитерские фабрики Киева, Луганска, Полтавы, Винницы, Донецка и др.

Рентабельность ХБФ в 200(t) г. составила 26%, на следующий год запланировано достижение 30%.

Затраты на производство в 200(t) г. составили 35 109 тыс. грн. Их удельный вес в общей сумме расходов равен 82%. На 200(t+1) г. запланировано снижение общего уровня расходов на 0.5%.

Коммерческие расходы в 200(t) году составили 223.7 тыс. грн., внереализационные расходы – 52.5 тыс. грн. Их рост запланирован на уровне 1%.

Задание 1

Составьте краткую сводку контрольных показателей и основных целей ХБФ.

Задание 2

Проведите анализ ситуации на рынке в следующей последовательности:

А. Анализ покупателей:

- основные клиенты «ХБФ» (целевые сегменты);
- их основные потребности.

В. Анализ рыночных тенденций:

- перспективы изменения спроса на продукцию в течение 3–5 лет;
- этап жизненного цикла товара.

С. Анализ конкурентов.

Д. Анализ продукции (номенклатуры и ассортимента) и каналов ее сбыта на рынке.

Е. Анализ факторов внешней среды, которые могут влиять на ситуацию на рынке:

- экономические;
- юридические;
- социально-культурные;
- научно-технические;
- экологические;
- демографические.

Задание 3

Прогнозируемые объемы квартальных продаж соответственно такие: 800, 700, 900, 800 тонн при цене реализации 26,0 грн. / кг.

Предполагается, что весь имеющийся согласно балансовому отчету объем дебиторской задолженности погашается в 1 квартале (его размер составляет 25500 грн.).

Необходимо составить бюджет продаж «ХБФ» на следующий год в соответствии с табл. 3.8.

Таблица 3.8

Бюджет продаж на 200(t) г.

Бюджет продаж	Квартал, 200(t-1) г.				
	1	2	3	4	Всего
Ожидаемый объем продаж, ц	800	X	X	X	X
Цена реализации, грн./ц	4,0	X	X	X	X
Выручка от реализации	X	X	X	X	X
График ожидаемых денежных поступлений					
Счета к получению на 31.12.200(t-1) г.	X	—	—	—	X
Продажи первого квартала	X ¹⁾	x ²⁾	—	—	X
Продажи второго квартала	—	X ¹⁾	X ²⁾	—	X
Продажи третьего квартала	—	—	X ¹⁾	x ²⁾	X
Продажи четвертого квартала	—	—	—	X ¹⁾	X
Всего денежных поступлений	X	X	X	X	X

Примечание:

- 1) 70% от объема реализации оплачивается в квартале продаж;
- 2) 28% от объема реализации оплачивается в квартале, следующего за кварталом продаж; 2%, оставшиеся – списываются как безнадежные долги.

Задание 4

Необходимо разработать комплекс маркетинга (товар, цена, сбыт, коммуникации) для каждого направления деятельности «ХБФ» и указать возможный размер бюджета на маркетинг.

1. Направление деятельности ...
 комплекс маркетинга: ...
 уровень затрат на маркетинг:
2. Направление деятельности
 комплекс маркетинга:
 уровень затрат на маркетинг: ...

и т.д.

Задание 5

Необходимо разработать программу действий (на 1–2 года), которая дает ответы на вопросы:

1. Что будет сделано?

2. Когда это будет сделано?
3. Кто это будет делать?
4. Сколько это будет стоить?

Задание 6

Составьте бюджет на 200(t+1) год, то есть прогноз прибыли и убытка (табл. 3.9). В графе «Затраты» укажите издержки производства, товародвижения и маркетинга. Выберите метод планирования бюджета.

Таблица 3.9

Прогноз прибыли и убытка

Доходы по статье, грн.	Затраты по статье, грн.

Справка:

Методы планирования бюджета: на основе показателей целевой прибыли (табл. 3.10) и на основе оптимизации прибыли.

Таблица 3.10

Пример планирования на основе целевой прибыли «ХБФ»

Этап планирования	Результат оценки, тыс. грн.
1. Прогноз общего объема рынка, т.	
2. Прогноз доли рынка, %	
3. Прогноз объема продаж, т.	
4. Установление продажной цены дистрибьюторам (грн./т)	
5. Расчет суммы поступлений от продаж, тыс. грн.	
6. Расчет суммы переменных затрат, грн./т (0,4 * стр.4)	
7. Расчет суммы валовой прибыли, за счет которой покрываются валовые расходы, расходы на проведение маркетинга и получается доход, тыс. грн. (стр.4-стр.6) * стр.3	
8. Расчет суммы постоянных затрат, тыс. грн. (0,3 стр.4 * стр.3)	
9. Расчет доли валовой прибыли для покрытия расходов на маркетинг и получения дохода, тыс. грн. (стр.7–стр.8)	
10. Расчет суммы целевой прибыли, тыс. грн. (задать цифру)	
11. Расчет суммы возможных затрат на маркетинг, тыс. грн. (стр.9–стр.10)	
12. Разбивка бюджета на маркетинг: – реклама (60%); – стимулирование сбыта (35%). – маркетинговые исследования (5%)	

Задание 7

Укажите порядок контроля над ходом выполнения плана маркетинга (ежемесячно, поквартально). Дайте ответ на вопрос: для чего необходима система маркетингового контроля? Укажите цель контроля, приемы контроля и основных ответственных за его проведение (результаты занести в табл. 3.11).

Таблица 3.11

Характеристика маркетингового контроля

Тип контроля	Ответственные	Цель контроля	Приёмы и методы контроля
Контроль над использованием годовых планов			
Контроль прибыльности			
Стратегический контроль			

Задание 8

Необходимо провести презентацию разработанного плана маркетинга «ХБФ» и подытожить полученные результаты.

Тема 9. Оценка маркетинговой деятельности предприятия (теория и ситуационное задание)

На основе предшествующего описания ситуаций, сложившихся на ПАО «ХБФ» и полученных предварительных результатов расчетов необходимо провести оценку маркетинговой деятельности ПАО «ХБФ» соответственно предлагаемого образца.

1. ПРОФИЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 1.1. Наименование предприятия.
- 1.2. Информация для контактов.
- 1.3. Правовой статус.
- 1.4. Дата основания.
- 1.5. Форма собственности.
- 1.6. Филиалы предприятия.
- 1.7. Миссия и стратегическая цель деятельности ПАО «ХБФ».
- 1.8. Ключевые моменты развития предприятия.
- 1.9. Основные виды деятельности.
- 1.10. География деятельности предприятия.
- 1.11. Характеристика сотрудников (привести в соответствии с табл. 3.12).

Характеристика сотрудников ПАО «ХБФ»

Персонал	Количество, чел.	
	штатных	по совместительству
Менеджеры /Администраторы		
Маркетологи		
Финансисты		
Производственный персонал		

1.12. Вероятность поглощения другим предприятием, возможные последствия.

1.13. Руководители предприятия (совет директоров, президентский совет и т.д.).

1.14. Организационная структура (обновленная).

1.15. Резюме ключевого персонала (согласно предлагаемой структуре).

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

2.1. Место службы/отдела маркетинга в организационной структуре предприятия.

2.2. Резюме и список обязанностей сотрудников службы/отдела маркетинга или сотрудников других подразделений, выполняющих маркетинговые функции (согласно предлагаемой структуре).

2.3. Какой тип маркетинговой информационной системы применяется на предприятии? Если в службе/отделе маркетинга коммуникационное оборудование и компьютеры? Насколько сотрудники службы маркетинга имеют к ним доступ?

2.4. Маркетинговые курсы и семинары, в которых принимали участие сотрудники службы маркетинга.

3. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

3.1. Описание рынка, на котором работает предприятие.

3.2. Размер рынка.

3.3. Темпы изменения размера рынка.

3.4. Факторы, вызывающие изменение размера рынка.

3.5. Прогнозы расширения рынка.

3.6. Сезонные/циклические колебания рынка.

3.7. Конкурентная позиция предприятия.

4. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ

4.1. Основные торговые марки предприятия.

4.2. Имидж продукции предприятия.

4.3. Описание продукции:

Продукт 1.

4.3.1. Вид продукта.

4.3.2. Доля рынка, занимаемая продуктом.

4.3.3. Цена (тенденции изменения).

4.3.4. Жизненный цикл продукта.

4.3.5. Доля дохода от продукта в общем объеме продаж фабрики.

4.3.6. Объем продаж в натуральном и денежном выражении (на 1 января 200(t+1)г.).

4.3.7. Способы продвижения продукта, каналы распределения и сбыта продукта, их возможности.

4.3.8. Области применения продукции.

4.3.9. Критерии выбора продукции потребителями.

4.3.10. Конкурентные преимущества продукта, уникальные торговые предложения.

4.3.11. Продукты-конкуренты.

Продукт 2. (описание в соответствии с 4.1.–4.3.11.) и т.д.

5. АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

5.1. Основные группы потребителей продукции предприятия (сегменты): перечень, количество, расположение, ключевые признаки, отношения к продукции предприятия.

5.2. Потенциальные группы потребителей (сегменты): перечень, количество, расположение.

5.3. Характеристика сегментов:

Сегмент 1

5.3.1. Уровень спроса.

5.3.2. Темпы изменений сегмента рынка.

5.3.3. Требования сегмента к продукту:

- технические характеристики;
- экономические характеристики;
- качество;
- послепродажное обслуживание.

Сегмент 2 (описание в соответствии с 5.1.–5.3.3.) и т.д.

6. АНАЛИЗ ПОСТАВЩИКОВ

6.1. Описание поставщиков:

Поставщик 1

6.1.1. Название предприятия-поставщика.

6.1.2. Доля поставок в соответствии с табл. 3.13.

Характеристика поставок

Продукт/сырье	Качество, бал	Цена, грн.
1.		
2.		
и т.д.		

6.1.3. Дополнительные услуги.

6.1.4. Продолжительность сотрудничества.

6.1.5. Зависимость предприятия от данного поставщика/надежность поставщика.

Поставщик 2 (описание в соответствии с 6.1. – 6.1.5.).

7. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

7.1. Основные конкуренты предприятия.

7.2. Проводились ли маркетинговые исследования?

7.3. Причины проведения маркетинговых исследований.

7.4. Описание конкурентов:

Конкурент 1

7.4.1. Наименование предприятия-конкурента.

7.4.2. Географические регионы сбыта продукции.

7.4.3. Доля рынка.

7.4.4. Маркетинговая стратегия (продукция, цены, продвижение, распределение, сервис и т.д.)

7.4.5. Сильные стороны и преимущества предприятия-конкурента.

7.4.6. Слабые стороны и недостатки предприятия конкурента.

Конкурент 2 (описание в соответствии с 7.4.1. – 7.4.6. и т.д.)

8. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

8.1. Производственные мощности на 1 января 200(t+1) г.

8.2. Качество производимой продукции.

8.3. Как оценивается качество продукции, произведенной предприятием?

8.4. Факторы, влияющие на качество продукции.

8.5. Сравните технологию, которую использует ПАО «ХБФ»:

- с технологиями основных конкурентов;
- со средним уровнем технологии в отрасли;
- с современными мировыми технологиями.

9. ФИНАНСОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

9.1. Объемы продаж (на 1 января 200(t+1) г.).

- 9.2. Какой из продуктов является наиболее прибыльным, а какой – наименее?
- 9.3. Доля рынка по основным видам деятельности.
- 9.4. Размер бюджета маркетинга.
- 9.5. Каким образом определяется бюджет маркетинга?
- 9.6. Как зависит бюджет маркетинга от доходов предприятия?
- 9.7. Основные финансовые показатели.
- 9.8. Плановые объемы продаж на следующий год.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

4.1. Вопросы для самостоятельной работы

1. Какие критерии лежат в основе классификации типов рынков?
2. Основные отличия рынка конечных потребителей и промышленного рынка.
3. Охарактеризуйте критерии классификации промышленных товаров и услуг.
4. Каковы основные этапы процесса поставки Вам известны?
5. От чего зависит выбор организационной структуры отделов поставки?
6. Какие цели закупок Вы знаете, и как они влияют на принятие решения о закупке?
7. Какие методы сбора данных используются в маркетинговых исследованиях?
8. Какие источники маркетинговой информации Вы знаете?
9. В чем заключается специфика сегментации на промышленном рынке?
10. Как оценивается привлекательность рыночных сегментов?
11. Как оценить конкурентные позиции фирмы?
12. Дайте определение товара. Охарактеризуйте уровни товара.
13. Какие факторы влияют на изменение товарного ассортимента?
14. Дайте характеристику каждого этапа жизненного цикла товара.
15. Возможна ли такая ситуация, когда товар находится на одной стадии на промышленном рынке, а на потребительском рынке – на другой? Приведите пример.
16. В каких сферах возможны нововведения?
17. Из каких этапов состоит процесс ценообразования?
18. Какие факторы и как влияют на ценообразование?
19. Укажите преимущества и недостатки различных видов каналов сбыта.
20. Какие особенности присущи методу личных продаж?
21. Как может помочь рекламное агентство производителю товаров промышленного назначения?
22. Какие факторы влияют на выбор тех или иных рекламных средств?
23. Какое место в продвижении промышленных товаров занимает стимулирование сбыта?
24. В чем заключается суть стратегического планирования?
25. Где существуют области возможных конфликтов интересов и целей между функциональными подразделениями фирмы при разработке и реализации плана маркетинга?

26. С помощью каких методов возможно контролирование выполнения плана маркетинга?
27. Какое место занимает служба маркетинга в организационной структуре предприятия?
28. Какие критерии оценки работы службы маркетинга используются на современных фирмах?

4.2. Темы рефератов

1. Закупка товаров промышленного назначения.
2. Классификация промышленных товаров и услуг.
3. Особенности маркетинговых исследований на рынках.
4. Политика взаимоотношений предприятия с поставщиками.
5. Спецификация потребления промышленной продукции.
6. Типы соглашений между поставщиками и потребителями промышленных товаров.
7. Перспективные направления сотрудничества украинских предприятий с иностранными партнерами.
8. Маркетинговая разведка на рынках.
9. Каналы и методы распространения товаров.
10. Принципы и примеры сегментирования рынка.
11. Ценообразование – актуальная функция маркетинга.

4.3. Система «Консультант» – система стимулированного взаимообучения студентов

Система «Консультант» – одна из наиболее эффективных форм организации самостоятельной работы студентов, которая базируется на принципе стимулирования взаимного обучения.

В зависимости от численного состава группы за каждым студентом закрепляется теоретический вопрос, по которому он является консультантом. Таким образом, в течение семестра студент группы выступает как в роли консультанта, так и в роли проверяющего. В свободное время консультанты принимают у студентов своей группы дифференцированный зачет по закрепленным за ними вопросам с обязательным предоставлением конспектов по самостоятельной работе.

Результаты ответа на каждый вопрос фиксируются в ведомости по форме А.1 (см. Приложение А), которая находится у консультантов. На занятиях по самостоятельной работе преподаватель, который ведет эти занятия, осуществляет периодический выборочный контроль по каждой теме,

вынесенной на самостоятельное изучение, и на основании результатов этого контроля аттестует консультантов. Староста группы ведет учет сдачи тем курса по форме А.2 (см. Приложение А). На каждое занятие необходимо предъявить преподавателю обе формы.

Не менее важное значение имеют стимулирование, поощрение и наказание. К мерам поощрения можно отнести, например, зачет – «автомат», к наказанию – недопущение к сдаче экзамена.

Таким образом, использование системы «Консультант» не только активизирует познавательную деятельность студентов, но и стимулирует их самостоятельную работу с помощью взаимного обучения.

Кроме выборочного контроля по вопросам тем, которые даются преподавателями, на каждом из занятий студенты знакомятся с некоторыми статьями периодики по актуальным вопросам с целью более глубокого осмысления и обсуждения ими проблем соответствующих тем изучаемой дисциплины.

На предпоследнем занятии перед студентами ставится следующая задача: составить планы и тезисы проведения практических занятий, семинарских занятий, лекций. Таким образом, каждый студент, уже вооруженный соответствующими знаниями, получает задание разработать конкретное ситуационное задание. На последнем занятии при выступлении студентов происходит коллективное обсуждение плана проведения подготовленных индивидуальных заданий. Такая форма проведения занятия выбрана не случайно. Каждый студент сегодня – это специалист завтра. И как будущий специалист, организатор и учитель, он обязан активно участвовать в экономической жизни общества.

Перечень возможных тем для самостоятельной работы студентами в рамках системы «Консультант»:

1. Роль маркетинга в системе управления фирмой.
 - Организация службы маркетинга на фирме.
 - Мотивация персонала службы маркетингу.
2. Основные факторы удовлетворения потребителя.
3. Стратегическое планирование в корпорации и подразделениях.
4. Управление маркетинговой информацией.
5. Изучение макросреды фирмы, компании.
6. Анализ потребительских рынков.
 - Характеристика этапов процесса принятия решения о покупке.
 - Методы анализа маркетинговых возможностей компании.
 - Измерение и прогнозирование спроса на рынке.
7. Анализ конкуренции на рынках сбыта. Методы оценки конкурентоспособности компании.

8. Выбор целевых сегментов рынка. Мультиатрибутивная модель товара.
9. Дифференцирование и позиционирование рыночного предложения товара.
10. Эффективная система организации разработки новых товаров.
11. Оценка уровня конкурентоспособности товара на рынке.
12. Система маркетинговых стратегий компании, фирмы.
13. Характеристика портфельных стратегий.
14. Стратегия маркетинга на различных этапах жизненного цикла товара.
15. Стратегия маркетинга в зависимости от рыночной доли фирмы.
16. Принятие решения в области торговых марок.
17. Маркетинговые стратегии в сфере обслуживания.
18. Выбор и управление каналами распределения товаров.
19. Маркетинговая логистика.
20. Управление комплексом маркетинговых коммуникаций.
21. Разработка общего бюджета продвижения.
22. Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями.
23. Разработка рекламной программы.
24. Планирование рекламного бюджета.
25. Система стимулирования сбыта.
26. Основные решения в сфере public relations.
27. Управление торговым персоналом.
28. Стратегия планирования.
29. Планирование маркетинга.
30. Маркетинговый контроль.
31. Методы изучения среды экспортного маркетинга.
32. Стратегия выхода фирмы на внешний рынок.
33. Процесс маркетинговых исследований.

5. ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. Современные рыночные условия функционирования промышленных предприятий

В отечественной и зарубежной литературе существует довольно много определений рынка в свете экономической теории. Понятие «рынок» рассматривают как в узком, так и в широком смысле. В энциклопедическом словаре бизнесмена приведено следующее определение: «Рынок – совокупность социально-экономических отношений в сфере обмена, посредством которого осуществляется реализация товаров и услуг, окончательное признание общественного характера труда, который их создает»[68].

Поскольку конечное назначение товаров и услуг заключается в их потреблении, то очевидно, что рынок является решающим условием прямой и обратной связи между производством и потреблением, выполняя функции обмена и распределения материальных и духовных благ. Понятие «рынок» рассматривают как в узком, так и в широком смысле. Рынок – это и форма экономического обмена, и система отношений хозяйствования, способная решать жизненно важные задачи в сфере общественного производства, обмена и распределения. Рынок – это общечеловеческое, общеэкономическое явление.

Рынок в наиболее обобщенном виде представляет собой форму экономического обмена, существует с тех давних пор, как люди пришли к выводу о практической целесообразности обмениваться полезными предметами на основе каких-то взаимоприемлемых эквивалентов.

Е. П. Голубков считает, что «в общеэкономическом плане под рынком понимается место, где собираются для совершения акта купли-продажи как продавцы, так и покупатели, все субъекты купли-продажи определенных товаров» [15].

Учитывая вышеизложенное, вероятно, целесообразно сформировать понятие рынка как экономической категории следующим образом: рынок – это сфера обмена в системе товарно-денежных отношений между производителями и потребителями материальных благ и услуг.

Рынок создается вокруг различных объектов, представляющих какую-либо ценность. В связи с этим говорят о рынке продукции производственно-технического назначения (рынок средств производства), рынок перепродаж,

рынок потребительских товаров (рынок предметов потребления), рынок услуг, рынок капитала и т.д.

В бизнесе термин «рынок» используется применительно к разным группам покупателей. Один из ведущих и известных специалистов в области маркетинга Ф. Котлер считает, что «рынок – совокупность существующих и потенциальных покупателей товара. Рынок образуют все потенциальные потребители с определенными нуждами или потребностями, для удовлетворения которых они желают и способны принять участие в обмене [27].

В практическом маркетинге абстрактное понятие рынка не применяется. В сфере маркетинга рынок является объектом всестороннего изучения и объектом мониторинга, поэтому рынок всегда конкретен, он должен иметь значимые параметры (размер, емкость, местоположение, привлекательность и т.д.). Существует различные подходы к классификации рынков, которые основываются на применении тех или иных критериев. Учитывая, что спектр объектов рыночных взаимоотношений (объектов купли-продажи) постоянно расширяется, то и классификация видов рынка усложняется. Не ставя цели разработать классификационные признаки, приведем виды рынков, наиболее часто встречающиеся: внешний, внутренний, мировой, международный, региональный, национальный, местный, оптовый, розничный, определенного вида или группы товаров и услуг, государственных учреждений. Различают также рынок продавца и рынок покупателя в зависимости от того, кто доминирует на рынке.

Согласно американской классификации практического маркетинга различают следующие виды рынка: промышленных товаров; специализированных товаров; потребительский рынок товаров промышленного назначения или личного пользования; товарный (операции с сырьем); бесполезный (не имеет перспектив для реализации товаров, услуг) рынок; основной рынок, где реализуется основная часть товаров, услуг; дополнительный; растущий; потенциальный; выборочный; реактивный; городской; сельский; ценных бумаг (первичный, вторичный); состоятельных, интеллигентных потребителей.

Как видно, вышеприведенный перечень видов рынка нельзя назвать классификацией. Относительно промышленных предприятий имеет смысл говорить о рынках промышленных товаров, деловых услуг, потребительских товаров промышленного или личного назначения. Все остальное определяет территорию совершения сделок и другие характеристики рынка в зависимости от спроса потребителей.

Следует отметить, что существуют такие понятия, как черный и серый рынки. Черный рынок связан с теневой экономикой. Серый рынок – это такой

рынок, на котором редкие товары продаются (с условием немедленной доставки) по завышенным ценам в силу дефицитного высокого спроса. Считается, что серый рынок скорее неэтичное явление в экономике, чем незаконное, как черный рынок.

Современная экономика состоит из множества рынков, которые можно объединить в пять основных рынков: производителей, потребителей, посредников, государства, ресурсов. Схема существующих взаимосвязей между ними приведена на рис. 5.1. [26].

В рамках исследуемой проблемы адаптации промышленных предприятий к меняющимся условиям бизнес-среды данная схема помогает оценить многообразие взаимосвязей между предприятиями.

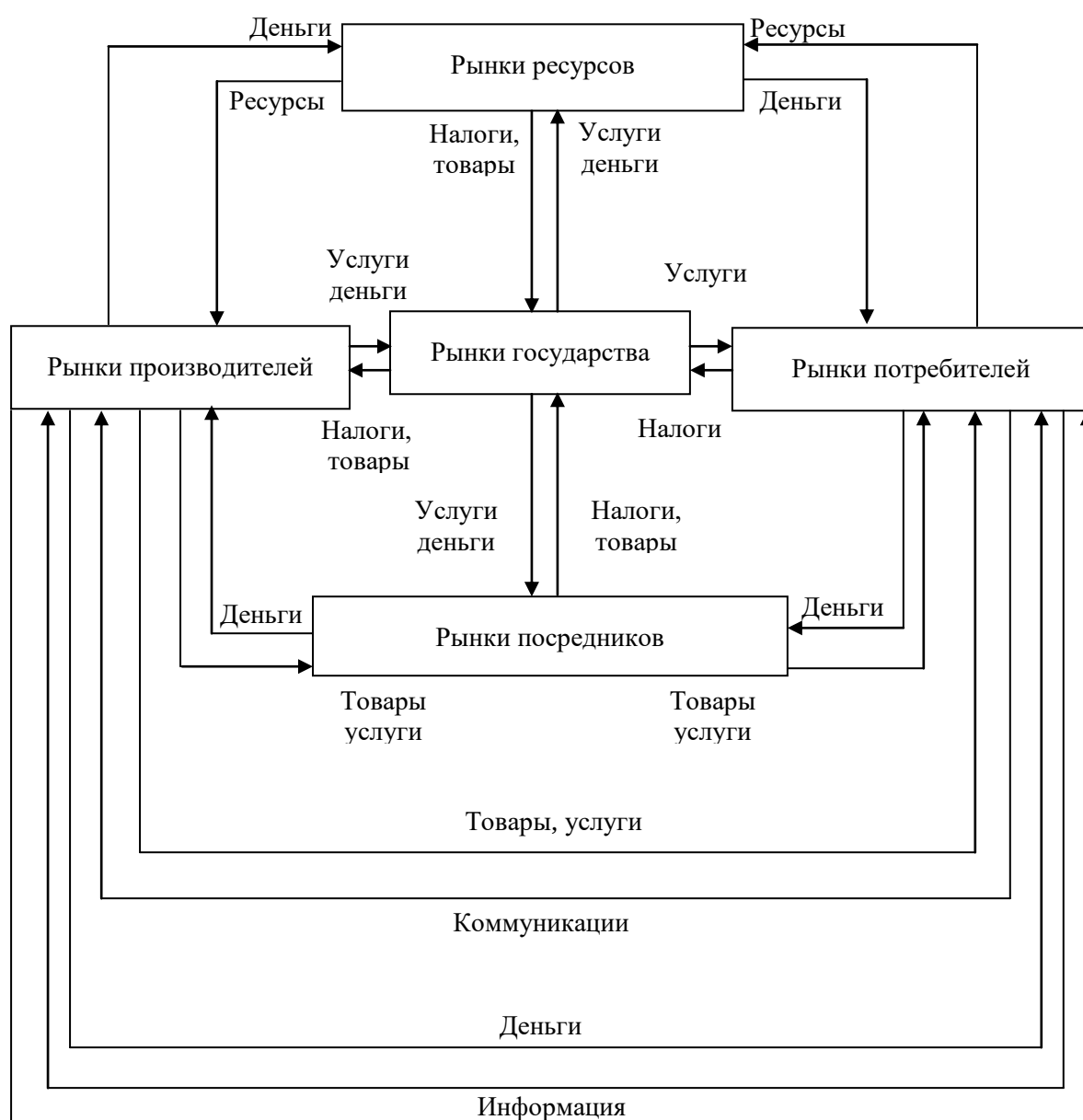


Рис. 5.1. Схема взаимосвязей между рынками

Предприятия, приобретая и используя ресурсы, производят продукцию, реализуют самостоятельно или с помощью посредников. Взаимосвязи между производителями (продавцами) и потребителями (покупателями) включают четыре потока. Со стороны производителей идут потоки товаров, услуг и коммуникаций, а в обратном направлении – средства расчетов (деньги, векселя, бартер и т.п.) и информация (обратная связь в системе «продавец – покупатель»).

Содержание и форма рынка на современном этапе достаточно разнообразны и имеют тенденцию к резкому изменению в условиях кибермаркетинга, создания онлайн-маркетинговых каналов типа коммерческих онлайн-служб и Internet. Поэтому важным является определение логических понятий, характеризующих сущность рынка, его основные категории и условия функционирования. В экономической науке такие определяющие логические понятия называются экономическими категориями. Они выражают сущность и содержание определенных явлений и процессов, экономических отношений между людьми. Основными экономическими категориями рынка является товар, стоимость (потребительская, меновая) и цена товара, деньги, спрос, предложение.

Все процессы и явления, все экономические отношения между людьми имеют устойчивые, постоянные причинно-следственные связи, которые носят закономерный характер и в силу этого приобретают сущность законов. Итак, «рынок как живой экономический организм возникает, функционирует и развивается на основе требований и действий системы объективных экономических законов».[21] К ним относятся, как известно, такие: законы стоимости, закон конкуренции, закон спроса, закон предложения, закон соотношения индивидуальной и общественной стоимости. В контексте этих экономических категорий следует определить понятие рыночного механизма современного рынка, который представляет собой единство субъектов рынка и объективных экономических законов, управляющих товарным производством и рынком посредством рыночных отношений и экономических категорий. Основными экономическими субъектами рынка являются производители, потребители и государство, вступающие между собой в рыночные отношения. Итак, основными компонентами рыночного механизма является система объективных экономических законов товарного производства и рынка, производители, потребители, государственный сектор.

Основными условиями существования и развития цивилизованного рынка являются экономические, политические, психологические и социально-культурные. Наиболее важными предпосылками его создания и функционирования является свобода: экономическая, политическая, социальная, моральная, и ответственность. Экономические условия

предусматривают: конкуренцию как форму экономической борьбы, соревнования за потребителя, ее содержания и защиту; плюрализм форм собственности и свободу их выбора; ввода свободного ценообразования; свободное обращение капитала, товара, труда; эффективные системы налогообложения, финансирование, предоставление кредитов для развития предприятий и стимулирование их предпринимательской деятельности. Политические условия содержат в себе: право на участие в управлении предприятием, права человека в соответствии с требованиями ООН и др. Социальные условия обеспечивают гуманность рыночной экономики и предусматривают: систему защиты малообеспеченных слоев населения, систему социальной помощи безработным, детям, инвалидам и др. Социально-психологические и социально-культурные условия обеспечивают самореализацию личности и уважение к ней. К ним относятся: обеспечение свободы развития творческого, нравственного, квалификационного, образовательного потенциала личности; система социальной ответственности личности перед трудовым коллективом и обществом в целом, система удовлетворения духовных потребностей личности; воля политической деятельности и др.

Все вышеуказанные условия функционирования цивилизованного рынка влияют, формируют условия хозяйствования, к которым можно отнести: плюрализм форм собственности и форм хозяйствования; отраслевую и межотраслевую конкуренцию; рынок ресурсов; приватизацию; социальную защищенность, государственное регулирование экономики; интеграцию национальной экономики в мировой рынок. Важным является формирование цивилизованных рыночных отношений, которые в процессе купли-продажи складываются между субъектами рынка – продавцом и покупателем товаров, услуг. В качестве продавцов выступают производители товаров и посредники. Активный субъект рынка – это субъект, который занят поиском одного или нескольких предполагаемых покупателей, которые могут принять участие в обмене ценностями. В качестве покупателей выступают независимые посредники (дистрибьюторы, дилеры и др.) И конечные потребители товаров и услуг. Среди экономических субъектов рынка одним из наиболее важных является производитель, который осуществляет поставки на рынок товаров, формируя предложение. «Рыночная экономика породила наиболее эффективную форму организации функционирования экономических агентов, обеспечивающих предложение, – фирму» [10].

Фирма является наиболее обобщающим понятием, отражающим различные существующие формы организации производственной деятельности. «Фирма – производственное объединение однородных или смежных предприятий; хозяйственное промышленное, торговое или транспортное

предприятие, пользующееся правами юридического лица». Различают следующие виды фирм: торговая, промышленная, транспортная, внешнеторговая, транспортно-экспедиторская, брокерская, инвестиционная, агентская, дилерская, страховая, инжиниринговая и др. Под абстрактной моделью фирмы стоят конкретные предприятия, которые существенно различаются по сферам деятельности, размерами, формами организации.

Сейчас как в литературе, так и в хозяйственной практике, параллельно применяют два понятия – фирма и предприятие. В ст. 62 хозяйственного кодекса Украины записано: «Предприятие – самостоятельный субъект хозяйствования, созданный компетентным органом государственной власти или органом местного самоуправления, или другими субъектами для удовлетворения общественных и личных потребностей путем систематического осуществления производственной, научно-исследовательской, торговой, другой хозяйственной деятельности в порядке, предусмотренном настоящим Кодексом и другими законами» [16, с. 48]. В общем случае к предприятиям относят коммерческие организации производственного и торгово-производственного профиля, деятельность которых направлена на получение прибыли (дохода). Согласно Кодексу, как известно, различают следующие виды предприятий: частное, государственное, коммунальное, иностранное, предприятие коллективной собственности; действуют также унитарные и корпоративные предприятия. «В Украине могут действовать другие виды предприятий, предусмотренные законом» [16, с. 48].

Поскольку предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, то в дальнейшем будет использоваться понятие – промышленное (производственное) предприятие как «обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужную потребителям продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента» [66].

Предприятие не имеет в своем составе других юридических лиц. Итак, объектом дальнейшего исследования будет промышленное предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, использующего свои ресурсы с целью выпуска и реализации необходимой рынку продукции, выполнения работ, оказания услуг.

С позиций системного подхода предприятие является открытой социально-экономической, сложной, иерархической, самостоятельной, дискретной системой. Основными ее свойствами являются: первичность целого, иерархичность, вертикальная целостность и горизонтальная обособленность, сложность структуры, взаимосвязь системы и внешней среды,

степень самостоятельности, открытость и совместимость, целеустремленность и наследственность, надежность и оптимальность, приоритет качества и интересов системы более высокого уровня, неопределенность информационного обеспечения, эмерджентность и мультипликативность, синергетичность, инерционность и организованность, уровень стандартизации, инновационный характер развития, адаптивность, непрерывность и альтернативность путей функционирования и развития.

Вполне объективно существует взаимосвязь и взаимозависимость элементов, подсистем и всей системы в целом с внешней средой. Исходя из этого теоретического положения, предприятие как система рассматривается в виде совокупности составляющих частей, которые неразрывно связаны с внешней средой. Множество возможных состояний системы определяются ее внутренней средой и связями с внешней средой.

Внутренняя среда предприятия формируется под влиянием переменных, которые непосредственно влияют на процесс производства продукции, выполнения работ, оказания услуг, и определяется отношениями его работников к производственному процессу и между собой.

Можно считать, что внутренняя среда предприятия определяется взаимозависимыми относительно устойчивыми характеристиками, существенное изменение которых вызывает значительные расходы и приводит к созданию нового предприятия. Согласно замечаниям Ф. Котлера, внутреннюю среду можно определить как совокупность активных субъектов, ресурсов и сил, действующих внутри фирмы.

Принимая за основу положение, что современное предприятие является социально-экономической системой, при современном состоянии знаний можно утверждать, что внутренняя среда предприятия – это совокупность экономических ресурсов, внутрифирменного менеджмента и институциональной структуры экономики предприятия.

Ресурсы – средства, запасы, возможности, источники чего-либо [55, с. 442]. В рамках предприятия используются экономические ресурсы, определяемые как совокупность основных структурных элементов его экономического потенциала, который применяют для достижения конкретных целей экономического и социального развития. Экономические ресурсы предприятия делятся на материальные, финансовые, трудовые, информационные, интеллектуальные, природные, которые привлекаются в хозяйственный оборот (рис. 5.2).

К *материальным ресурсам* относятся средства производства в составе средств труда и предметов труда. *Финансовые ресурсы* – это средства, которые находятся в распоряжении предприятия и предназначенные для осуществления

текущих затрат и расходов по расширенному воспроизводству, для выполнения финансовых обязательств и экономического стимулирования работающих.

Трудовые ресурсы предприятия характеризуют его потенциальную рабочую силу, это часть населения, обладающая совокупностью физических и духовных способностей для участия в процессе производства, то есть способная работать.



Рис. 5.2. Состав экономических ресурсов предприятия

Информационные ресурсы характеризуют запасы неперсонифицированной создаваемой и существующей информации, зафиксированной на материальных носителях и предназначенной для использования в общественном производстве и управлении как фактор увеличения объема производства и повышения его эффективности. *Интеллектуальные ресурсы* относятся к так называемым «неуловимым» ресурсам, которые представлены в виде особых знаний и умений менеджеров и специалистов, патентов, лицензий, ноу-хау, общественной поддержки программ и политики предприятия. К *природным ресурсам*, как известно, относятся: земля, вода, лес, минеральные ископаемые, животный мир, солнечная энергия, внутриземляное тепло, энергия приливов и отливов. Природные ресурсы становятся частью экономических в том случае, когда они привлекаются к хозяйственному обороту. Природные ресурсы являются естественной базой роста производства.

Внутрифирменный менеджмент можно определить как систему управления производством и сбытом, т.е. как совокупность принципов,

методов, средств и форм управления системой экономических ресурсов предприятия и принятия решений в сфере бизнеса с целью повышения эффективности и прибыльности производства и сбыта продукции. Предметной областью внутрифирменного менеджмента является производственно-технологическая, социальная и организационная структура предприятия.

Производственно-технологическая структура предприятия представляет собой совокупность технологических процессов, материально-вещественных и производственно-технических связей между ними. Производственно-технологическая структура является иерархической. Ее отличительным свойством является способность к изменению в течение промежутка времени, продолжительность которого обусловлено достигнутыми производственными возможностями предприятия и возможностями его научно—технического потенциала. Социальная структура является самоорганизованной в рамках целого, образованного предприятием (открытой социально-экономической системой) и средой его функционирования. Эта структура имеет иерархический характер. Ее элементарными ячейками являются, объединенные в формальные и неформальные группы работники, временные творческие коллективы на предприятии. Каждая ячейка любого уровня иерархии характеризуется наличием групповой функции преимущества. Это характерно для внутренней и внешней среды предприятия. Так, интересы работников отдела маркетинга могут не совпадать с интересами экономистов, конструкторов, интересы поставщиков, акционеров – с интересами предприятия и т.д.

Организационная структура управления – совокупность взаимосвязанных звеньев органов управления (отделов, служб, должностей и т.п.), которые обеспечивают эффективную реализацию функций управления. Это состав и соотношение подсистем предприятия, выделенных по критериям управленческих процессов. Институциональная структура экономики предприятия – это совокупность отдельных работников, групп, трудовых коллективов, средств производства, находящихся в их распоряжении, и производственных отношениях. Существование этой структуры объясняется тем, что любой производственный процесс, будучи общественным процессом труда для изготовления определенного вида продукции, одновременно является и процессом воспроизведения определенных правовых и экономических отношений собственности. В любой период времени с наличием определенной совокупности возможных изменений производственно-технологической структуры предприятия реально осуществляются только те, которые согласны с изменениями, происходящими в его институциональной структуре экономики. Основным свойством институциональной структуры является ее способность к самоорганизации. Сближение экономических и правовых отношений собственности проявляется в усилении соответствия организационной

структуры управления институциональной структуре экономики предприятия. Именно это является главным условием сохранения основного качества социально-экономической системы – эмерджентности (наличие в системе свойств целостности, которые не присущи составляющим ее элементам). Наиболее эффективная структура предприятия, как социально-экономической системы, устанавливается в том случае, когда эмерджентные интересы, то есть интересы целого, обеспечиваются за счет согласования интересов отдельных элементов институциональной структуры экономики предприятия и его социальной структуры. Теоретическим принципом формализованного решения возникающих при этом проблем является экономическое равновесие, практическим подходом – метод согласования групповых претензий (между работниками различных отделов, между акционерами и правлением, между исполнителями и руководителями и др.).

На состояние внутренней среды предприятия влияют изменения, происходящие во внешнем окружении. В связи с переходом страны к рыночным отношениям с конца 80-х годов стала резко изменяться внешняя среда отечественных предприятий и, как следствие, условия деятельности промышленных предприятий. Стремительные изменения, происходящие во внешней сфере, требовали применения стратегического планирования и стратегического управления с ориентацией на рынок, методов «ситуационного управления», ориентации на достижение долгосрочного коммерческого успеха и активных воздействий на потребителя. Для каждого субъекта хозяйствования все большее значение приобретают скорость проведения экономических и политических реформ, общее состояние экономики страны, региона, методы государственного регулирования предпринимательской деятельности. Но особую роль играют факторы, влияющие на изменения, происходящие в непосредственном, ближнем окружении предприятий, поскольку именно они в значительной степени влияют на внутреннюю среду предприятия и определяют корпоративную (бизнес-стратегию предприятия), функциональные и конкурентные стратегии. Эти факторы характеризуют состояние рынка и определяют так называемую микросреду и экономическую систему. Определим микросреду предприятия как совокупность отраслевых факторов и условий развития его деятельности, обусловленных поведением клиентуры – потенциальных и реальных конкурентов, поставщиков, посредников, потребителей, средств массовой информации, инфраструктуры, контактных аудиторий, а также кредиторов, потенциальной рабочей силы и т.п. Состояние факторов микросреды – непосредственного окружения предприятия на этапе формирования рыночных отношений неодинаково и изменчиво в силу следующих причин:

- усиление конкуренции на рынке;

- ускорение темпов научно-технического прогресса, что обуславливает сокращение жизненного цикла товаров и технических нововведений;
- повышенные запросы потребителей относительно качественных характеристик товаров и услуг, их ассортимента;
- рост прямого и сетевого маркетинга, электронной торговли;
- развитие интегрированного прямого маркетинга;
- обострение энерго-сырьевых проблем, что обусловило рост спроса на новые виды энергосберегающих технологий, машин, оборудования, потребительских товаров;
- зарождение и развитие онлайн-маркетинговых каналов (Internet и коммерческих онлайн-услуг);
- повышение степени неопределенности конъюнктуры рынка требует определенных подходов к адаптации предприятия, к изменениям его микросреды.

Продавцы и покупатели, конкуренты и посредники, поставщики и общественность действуют в макросреде, под влиянием сил и тенденций которого формируются возможности и угрозы. Действующие в так называемой маркетинговой среде силы представляют собой неконтролируемые факторы, которые необходимо выявлять и соответствующим образом реагировать на них.

Бизнес-среду рассматривают как систему показателей макро и микросреды. При этом макросреда определена как совокупность показателей экономического, политического, социально-культурного и технологического характера, способствующих или противодействующих развитию деятельности фирмы.

Следовательно, можно считать, что макросреда характеризуется совокупностью экономических, политических, природных, демографических, научно-технических, социально-культурных условий, процессов и причин, способствующих или противостоящих развитию многофункциональной деятельности промышленных предприятий.

Рассматривая вопрос маркетинговой деятельности предприятий, целесообразно применять понятие бизнес-среды, поскольку процессы, происходящие в нем, и силы, которые определяют эти процессы, и формируют рыночные условия.

Определим, бизнес-среду как совокупность внешних фактов, субъектов рынка и сил, которые благоприятно или неблагоприятно влияют на возможности предприятия успешно функционировать на рынке. Классификация бизнес-среды приведена на рис. 5.3 согласно [65].

Основными целями изучения бизнес-среды являются:

■ поиск новых возможностей, в том числе маркетинговых, для адаптации и развития деятельности предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынках сбыта;

■ определение конкурентного положения и стратегической позиции предприятия с целью разработки стратегии и тактики адаптации;

■ изучение и оценка влияния угроз, рисков на деятельность предприятия для своевременного реагирования на них в форме внедрения адаптационных мероприятий.

Основными методами анализа бизнес-среды предприятия является, как известно, SLEPT-, PEST-, SWOT-анализ. Из них SLEPT- и PEST-анализ применяются для выявления показателей макросреды, а SWOT-анализ позволяет оценить как сильные и слабые стороны предприятия, так и его возможности дальнейшего развития, угрозы со стороны внешней среды.



Рис. 5.3. Классификация видов бизнес-среды предприятия

На рис. 5.4 приведена авторская схема, характеризующая связь между внутренней и внешней средой современного предприятия.

Современный этап формирования рыночных отношений характеризуется лавиноподобным ростом происходящих в бизнес-среде промышленных предприятий. Потребители и товаропроизводители, поставщики и посредники все в большей степени подвергаются влиянию глобальных сил, поскольку развитие рыночной экономики характеризуется такими современными тенденциями: глобализация транснациональных корпораций, товарных и финансовых рынков; значительное ускорение международных перевозок,

коммуникаций и финансовых операций, стремление участников торговых блоков к экономической кооперации; бурное развитие новых информационных технологий, рост глобальных торговых марок, усиление региональных конфликтов; роли «человеческого фактора», рост количества международных стратегических союзов крупных корпораций; открытие новых крупных рынков, крупномасштабная приватизация в бывших социалистических странах и т.п. Изменчивость, неустойчивость и неопределенность бизнес-среды, которая формирует современные условия хозяйствования, требует от предприятий-товаропроизводителей качественно новых усилий по достижению соответствия их внутренней среды этим условиям.



Рис. 5.4. Характеристика бизнес-среды промышленного предприятия

Какие же задачи стоят перед предприятиями на современном этапе? Анализ опыта функционирования промышленных предприятий в условиях транзитивной экономики Украины позволил выявить следующие: соответствие организационной структуры управления стратегии развития и ее способность своевременно реагировать на изменения бизнес-среды, высокий уровень квалификации персонала на всех иерархических уровнях управления; комплексное использование современных методов управления, в том числе адаптации, направленной на достижение стратегических целей предприятия; разработка и использование маркетинговой информационной системы;

использование новых информационных технологий в управлении адаптацией, а также производством и сбытом продукции; активная и эффективная финансовая, маркетинговая, инновационная деятельность.

Нацеленность предприятий на удовлетворение потребностей потребителей позволяет увеличивать объемы производства и реализации продукции, сокращать удельный вес бартерных операций, повышать доходность сбытовой деятельности, обеспечивать рост рентабельности производства. Функционирование отечественных промышленных предприятий в последние годы осуществлялось за счет использования экстенсивных факторов без надлежащего сопровождения соответствующими адаптационными преобразованиями. Приспособления предприятий к изменяющимся условиям бизнес-среды требует разработки комплексной организационно-экономической системы адаптации, для чего необходимо прежде сформировать теоретические подходы к исследованию процесса адаптации, определить методологию и структуру организации системы. Реализация этих задач позволит предприятиям выпускать продукцию, пользующуюся спросом, получать прибыль и обеспечить конкурентоспособность на рынках сбыта путем адаптации предприятий к изменениям бизнес-среды.

5.2. Актуальные проблемы развития маркетинга в Украине

Главной целью большинства украинских предприятий, как показывает анализ, сейчас становится завоевание отечественного рынка и удержания своей рыночной доли. Поэтому с развитием в Украине рыночных отношений происходит переориентация деятельности отечественных предприятий на использование концепции маркетинга как философии бизнеса.

По своему экономическому содержанию маркетинг, как реально существующая форма конкурентной борьбы предприятия за рынки сбыта, характеризуется как комплексная организация его производственно-сбытовой деятельности, направленной на обеспечение оптимальной реализации продукции, на бесперебойное движение товара от производителя к потребителю с целью максимизации прибыли [29]. Заслуживает внимания такое определение маркетинга, приведенное в [55, с. 302] и адаптированное автором: «Маркетинг – это комплекс мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос для активизации сбыта производимой фирмой продукции (услуг) с целью оптимизации процесса использования всех ресурсов и достижения заданной экономической цели». Принципиальным изменением трактовки цели маркетинга является достижение экономической выгоды в виде нормы прибыли вместо его объема, что является

наиболее общим, реалистичным и широко используемым измерителем эффективности бизнеса.

Относительно рынка маркетинг имеет двустороннюю структуру, т.е. маркетинг, осуществляемый продавцами (товаропроизводителями), и маркетинг, осуществляемый покупателями. В литературе основное внимание уделяется маркетингу, осуществляемому продавцами, и, как следствие, таблицы маркетинга, комплекса, сфокусированному только на четыре элемента системы комплекса «маркетинг-микс», а именно товар, цена, сбыт, продвижение.

Сейчас маркетинг претерпевает довольно конструктивные изменения, а концепция маркетинга получает свое дальнейшее развитие. Если в начале 90-х годов концепция маркетинга определялась как «ориентированная на потребителя, интегрированная целевая философия предприятия» или «ориентация на потребности и нужды клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности в качестве основы для достижения целей организации» [27], то в конце века остро ощущалась необходимость появления новой широкой концепции маркетинга. Ф. Котлер предложил новую формулировку концепции маркетинга. Исходя из постулата, что маркетинг является социальным и управленческим процессом, направленным на удовлетворение нужд и потребностей как индивидов, так и групп посредством создания предложения и обмена на рынке товаров, имеющих ценность, концепция социально-ответственного маркетинга ставит задачей организации установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективными, чем у конкурентов, способами при сохранении или укреплении благополучия потребителя и общества в целом [27].

Анализ литературных источников позволил считать, что в зависимости от вида и сферы деятельности, времени и места действия, типа и степени развития рынка и маркетинга, способа воздействия и требований потребителей, геополитических границ деятельности, различают следующие виды (типы и формы) маркетинга: стратегический и тактический, внутренний и внешний, то есть международный, в том числе экспортный, импортный, внешнеэкономический, транснациональный, мультирегиональный, глобальный, агрегированный, концентрированный, специализированный, товарно-дифференцированный; недифференцированный; потребительский и индустриальный; промышленной и социальный; банковской и финансовый; транспортный; инновационной и научно-технический; ценовой и базовый; взаимный, самостоятельный, прямой; активный и пассивный; массовый и новаторский; ответственный и пробный; управленческий и административный; распределительный и функциональный; творческий и социально-

ответственный; партнерский и приурочен; электронный, телевизионный, кибернетический; реактивный и прореактивный; социально-этический и общественный, «зеленый» и современный; торговый и некоммерческий, бизнес-маркетинг, максимаркетинг, маркетинг-микс; сетевой и онлайн-овый, государственный, многоуровневый; профессиональный; эффективный; информационный и интегрированный; конверсионный и стимулирующий; развивающийся, поддерживающий и противодействующий; ремаркетинг, демаркетинг и синхромаркетинг. Кроме этого различают маркетинг потребительских товаров, средств производства, услуг, объектов капитального строительства, мест, идей, отдельных лиц, организаций, отношений, сегментов, взаимодействия, баз данных, тотального качества, розничной торговли, внедрения.

Приведенное обобщение многообразие видов маркетинга указывает на сложность процесса организации маркетинговой деятельности и управления маркетингом. В литературе не сложилось четкого определения маркетинговой деятельности. Авторское определение маркетинговой деятельности на предприятии такое – *это вид предпринимательской деятельности, направленной на формирование высокого уровня поведенческой культуры для максимального удовлетворения потребностей потребителей и достижения заданной экономической и/или социальной цели.* Маркетинговая деятельность включает: сферы рынка (общественно-финансовая, товарная, трудовая), типы рынков (внутренний, внешний), виды рынков (мировой, международный, национальный, региональный, местный, городской, сельский), типы потребителей (конечные потребители, промежуточные продавцы-посредники, предприятия-потребители), сектора предпринимательства (промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт, связь, торговля, банки, бытовые услуги, коммунальное хозяйство, страхование, образование, культура, спорт, здравоохранение), виды товаров (материальные блага, услуги, идеи, организации, отдельные личности, виды деятельности (коммерческая, некоммерческая).

Маркетинговая деятельность представляет собой, по существу, комплекс походов, ставящих целью мониторинг рынка (постоянное наблюдение, изучение, анализ), исследование рынка (способ получения уникальной первичной информации для решения актуальной проблемы), изучение, анализ деятельности предприятия (внутрифирменный анализ), разработку и реализацию стратегии и тактики маркетинга. Этапы и виды маркетинговой деятельности представлено на рис. 5.5. [56]. Маркетинговая деятельность направлена на приведение возможностей предприятия, всех его ресурсов в соответствии с требованиями и возможностями рынка для достижения стратегических целей товаропроизводителя.

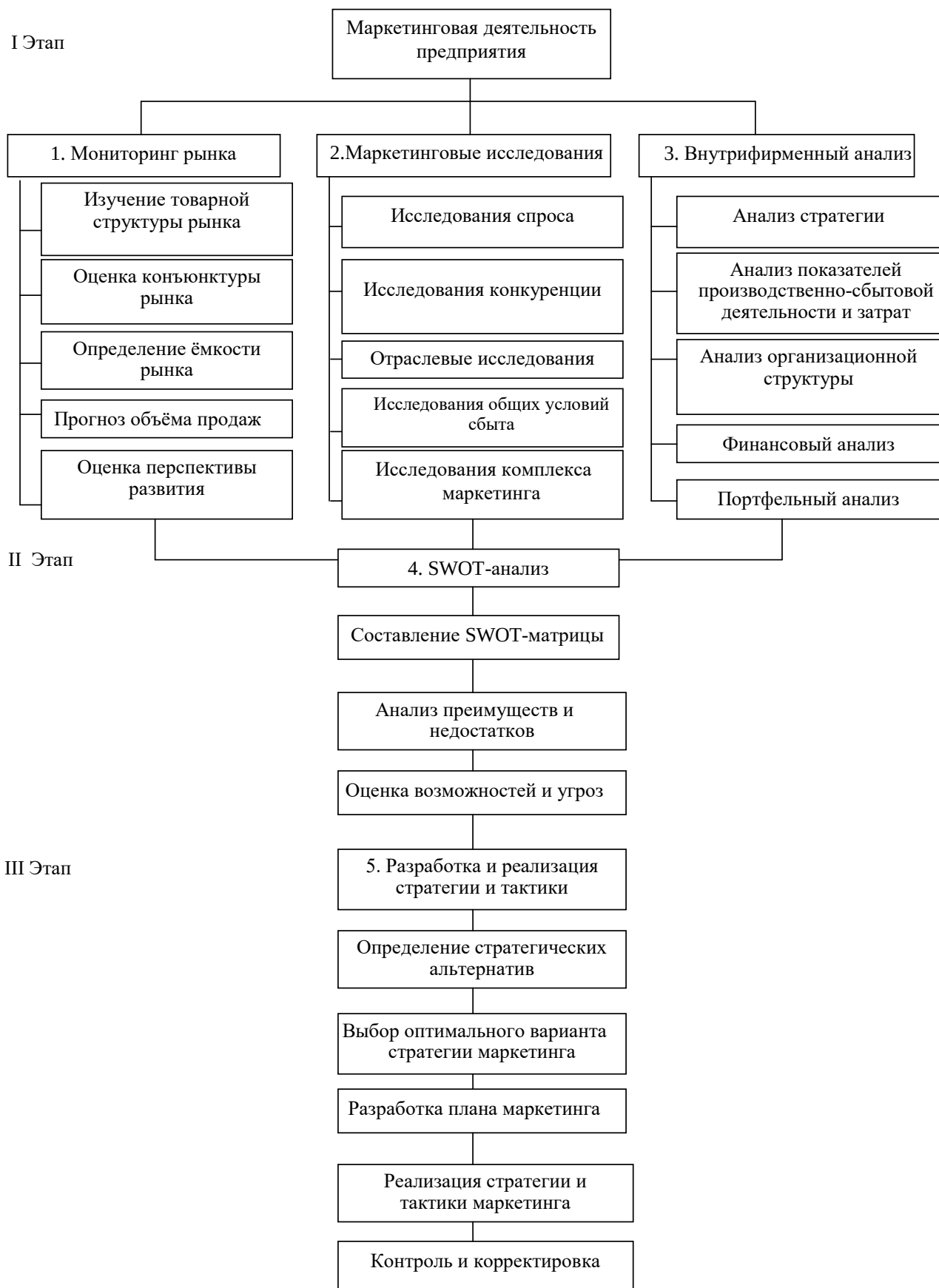


Рис. 5.5. Этапы и виды маркетинговой деятельности на предприятии

По мере развития рыночных отношений меняется структура приоритетов маркетинговой деятельности. Руководство предприятий постепенно приходит к осознанию того, что:

- в условиях рынка управлять предприятием на основе прежних принципов явно не возможно;
- необходимо использовать другие, рыночные приемы и методы управления предприятием;
- маркетинг является методологией рыночной деятельности современных товаропроизводителей

Однако, как показывает практика, лишь немногие предприятия и фирмы к концу 90-х годов были ориентированы на маркетинг или грамотно применяли в своей повседневной деятельности маркетинговый инструментарий. Такой вывод был сделан в результате анализа реализации в г. Харькове американского проекта МАР (программы обучения маркетингу представителей малого и среднего бизнеса более 2000 предприятий различной отраслевой принадлежности).

Программой МАР была предусмотрена реализация данного проекта в три этапа. Первый этап – введение в маркетинг, второй этап – отраслевые тренинги по направлениям: организация отдела маркетинга, разработка маркетинговой стратегии, маркетинговые исследования, политика ценообразования, продвижения товара, реклама и связи с общественностью, план маркетинга, менеджмент продаж, маркетинг экспортной деятельности, третий этап – оценка маркетинговой деятельности предприятий по направлениям: профиль предприятия, анализ организации отдела маркетинга, исследования рынков сбыта, характеристика продукции, анализ конкурентов, дистрибуция, продвижение, анализ финансовых показателей.

По результатам проведенного маркетингового аудита относительно каждого предприятия было составлено резюме, которое имело целью привлечение внимания потенциальных инвесторов для финансирования мероприятий по повышению эффективности маркетинговой деятельности на предприятии. Отчет по маркетинговому аудиту содержал следующую информацию: миссия предприятия; стратегическая цель; результаты SWOT-анализа, анализ организационной структуры управления маркетингом; характеристика ключевого персонала и маркетинговой информационной системы, описание продукции по видам с расчетом рыночной доли; характеристикой этапа жизненного цикла товара, сезонности, описание рынков сбыта с расчетом емкости рынка и рыночной доли предприятия по каждому рынку, финансовое положение; дистрибуция и маркетинговая логистика реклама и продвижение продукции; бюджет маркетинга, потребность предприятия в обучении персонала маркетингу. Полученная информация

позволила разработать обоснованные рекомендации для каждого предприятия, анализ которых позволил обобщить свойственные отечественным товаропроизводителям недостатки в сфере организации и управления маркетингом и наметить пути их преодоления. Непосредственное участие автора в качестве ведущего тренера-модератора позволило выявить наиболее существенные недостатки, присущие предприятиям, а именно: несовершенство организационной структуры управления маркетингом, неэффективная система «маркетинг-микс», волюнтаристский подход к формированию бюджета маркетинга, отсутствие фирменного стиля, недостаточно высокий уровень квалификации маркетологов, отсутствие плана проведения маркетинговых исследований, низкий уровень информационно-технического обеспечения деятельности маркетологов. Проведенными исследованиями была доказана важность маркетинга в современных процессах адаптации предприятий; установлено, что именно неэффективный маркетинг в наибольшей степени влияет на снижение рыночной доли отечественных товаропроизводителей, ослабляет их конкурентные преимущества на рынках сбыта, не способствует ускорению адаптации к нестабильности бизнес-среды. Определено, что становление и развитие маркетинга на украинских предприятиях зависит от следующих факторов: условия формирования рынка в Украине, определяет характер бизнес-среды предприятий; менталитет украинского потребителя; специфику деловых отношений, особенности трансформации собственности; осознания руководителями предприятий необходимости переориентации производственно-хозяйственной деятельности товаропроизводителей на концепцию маркетинга и, как следствие, необходимости повышения уровня компетентности маркетологов и самих руководителей отечественных предприятий.

Рассмотрим проявления этих факторов. За короткий срок (более 16 лет) Украина перешла от кризисного положения в начале 90-х годов прошлого века к этапу устойчивого возрождения экономики, по оценкам экспертов, наибольший уровень макроэкономической стабилизации не только на постсоветском пространстве, но и среди стран с переходной экономикой.

Что же характеризует экономическое положение в настоящем и в недалеком будущем? По мнению ученых, это такие факторы: глобализация и информатизация, новые технологии и приватизация, новый потребитель и новые формы конкурентной борьбы, киберпространство и кибермаркетинг, виртуальность бизнеса и интегрированные маркетинговые коммуникации [25, с. 9]. Специалисты считают, что маркетинг должен быть направлен на учет изменений, происходящих в бизнес-среде товаропроизводителей. Обязательным требованием управленческого маркетинга является необходимость учиться принимать обоснованные решения

в условиях постоянных изменений, используя для цели современные новейшие маркетинговые технологии.

Особенности маркетинговой деятельности в Украине во многом определяются поведением отечественного потребителя, его менталитетом, который не укладывается в общепринятую маркетинговую типологию и требует дополнительного изучения. Проведенные исследования по выявлению поведения, например, российского потребителя позволили выделить пять его психологических типов: «купцы», «казаки», «студенты», «бизнесмены», «русская душа» [57, с. 14], для каждого из которых характерна своя модель принятия решения о приобретении товара. Возможно, это характерно и для украинских потребителей. Но совершенно очевидно, что мышление отечественного потребителя «нестандартное» относительно западных потребителей.

Кроме этого, в связи с улучшением информационной базы под значительным влиянием достижений в системах телекоммуникаций и обработки информации, потребитель становится более осведомленным о свойствах товара, свои права, обязанности продавцов и, как следствие, выдвигает более высокие требования к обеспечению потребительской ценности товара, его качества, надёжности, долговечности и других потребительских свойств, способов его продажи (торговля со складов, телевизионные торговые каналы и др.). и доставки, подкрепление реального товара дополнительными услугами (продажа в кредит, пред- и послепродажное обслуживание, бесплатная доставка и т.п.).

Переход к рыночным отношениям предусматривает решение комплекса вопросов, одним из которых является проблема трансформации отношений собственности. Трансформация системы отношений собственности напрямую связана с процессами экономического роста в стране. В экономике существуют сложные механизмы трансформации форм собственности, в которых участвуют государство, банки, финансовые компании, международные институты и др. Характерной тенденцией экономического роста в Украине за последнее десятилетие стали процессы трансформации собственности на основе приватизации и привлечения сотрудников к управлению собственностью [40].

Пик активности процесса трансформации собственности в стране пришелся на 1995–1996 гг., затем его темпы начали снижаться, и в 1999 г. количество объектов, сменивших форму собственности, стало почти таким, как в начале процесса реформирования собственности. По состоянию на начало 2003 г. количество объектов, сменивших форму собственности в стране с начала процесса реформирования собственности, равно 83 953 единиц [62]. За период 1992–2002 годов в Харьковской области 4555 объектов было

приватизировано, в том числе государственной формы собственности – 1221, коммунальной – 3334 [64].

Реализация на практике мероприятий по приватизации заставляет предприятие быстро ориентироваться на маркетинг, реструктурировать и переосмыслить применения принципов маркетинга в функциональном плане, принимать ориентированную на потребителя философию бизнеса. Как показывает отечественный опыт, в развитии маркетинга на предприятиях-товаропроизводителях можно выделить следующие этапы:

- 1) маркетинг – одна из функций сбыта,
- 2) маркетинг – равноправная функция предприятия;
- 3) маркетинг – важнейшая функция,
- 4) маркетинг – главная функция предприятия;
- 5) маркетинг – интегрирующая функция современного преуспевающего предприятия, что характерно для ведущих предприятий: ПАО «Группа НОРД», ПАО «Харьковская бисквитная фабрика», Новокраматорский машиностроительный завод и др.

На отечественных предприятиях идет процесс постепенного перехода от восприятия маркетинга как чисто сбытовой функции к маркетингу, как современной концепции управления, ориентированной на потребителя и прибыль, которая требует переоценки приоритетов маркетинговой деятельности предприятий (табл. 5.1) [56].

Таблица 5.1

Характеристика приоритетных направлений маркетинговой деятельности предприятия

Уровень приоритета	Направление деятельности	Результат деятельности
1	2	3
Первый	Информационный – получение маркетинговой информации о спросе, конкурентах, конъюнктуре рынка, общих условиях сбыта, поставщиках, потребителях, посредниках	Разработка МИС–маркетинговой информационной системы, СМИ–системы маркетинговой информации, СССИ–системы сканирования стратегической информации
Второй	Конкурентный – усиление конкурентных позиций предприятий, оценка сильных и слабых сторон их деятельности, анализ и оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия, «портфельный» анализ	Оценка уровня конкурентоспособности предприятия, товара, оценка эффективности службы маркетинга, труда маркетологов аудита, SNW- и SWOT-анализа, применение методов и моделей Ансоффа, Портера, БКГ, Мак-Кинси

1	2	3
Третий	Стратегический – организация перспективной маркетинговой деятельности предприятия, стратегического планирования маркетинга, сегментация рынка и позиционирование, эффективность и качество маркетинга	Разработка АРМ-маркетолога, экспертной системы маркетинга, проведение SLEPT- и REPT-анализа формирования системы «6Р–6С»; использования Интернет как источника информации
Четвёртый	Интеграционный – разработка интегрированных маркетинговых коммуникаций, расширенных баз данных клиентов, использование кибернетических инструментов маркетинга, клиенторизация	Создание виртуальных и оболочных фирм, формирование кибермаркетинга, системы пожизненного обслуживания клиентов предприятия, использование онлайн-маркетинга и Интернет как новых форм ведения бизнеса

Перед практикой маркетинга конце 90-х годов возникли специфические сложности, к которым можно отнести следующие: интернационализацию предприятий в условиях появления единого европейского рынка, реструктуризацию маркетинговой деятельности с целью успешной международной конкуренции; низкий уровень рыночного спроса вследствие насыщения рынка и спада деловой активности во многих секторах экономики, переход от однопродуктового бизнеса к многопродуктовому, что требует: установления долгосрочных взаимоотношений с потребителями для более полного удовлетворения их запросов; конкуренцию по времени, которая стала важной составляющей конкурентного преимущества; усложнение и усиление компетенции потребителей, клиенторизацию как основной метод усовершенствования производимой фирмой продукции.

В работе [26, с.81] отмечено, что, по мнению Р. Коха, «клиенторизация» – термин, определенный Т. Питерсом. Он означает выпуск компанией продукта, который клиент может самостоятельно адаптировать к своим нуждам. Содержание термина «клиенторизированный» определяется как максимальная восприимчивость фирмы к потребностям клиентов и способность постоянно привлекать новых потребителей, что требует установки наиболее тесных контактов с потребителями, предоставление им необходимой информации. По сути – это реформа системы оплаты труда на фирме, направленная на поощрение персонала в зависимости от степени удовлетворения покупателя. Указанные проблемы заставляют предприятия «реструктуризировать и пересмотреть применение принципов маркетинга в функциональном разрезе, а также искать пути применения маркетинга как философии бизнеса»[33].

По оценкам специалистов, в ближайшем будущем маркетинг конструктивно изменится в силу трансформации бизнес-среды (появление

киберпространства), изменения поведения потребителей, пересмотра их представлений о ценностной значимости товара, появления новых видов бизнеса, оболочечных предприятий, усиление конкурентной борьбы за электронные каналы распределения товаров/услуг, изменения технологии обслуживания клиентов.

Следует отметить, что не все составляющие инструментария маркетинга системы «4Р» в отечественной практике используются достаточно широко и квалифицированно. Чаще инструментом управления спросом является цена, варьирование которой обеспечивает немедленный эффект (при условии ценовой эластичности). Однако цена, как фактор привлечения внимания потенциальных потребителей к товару, во многих странах смещается на 3–4 место, уступая таким факторам, как продвижение (реклама и стимулирование сбыта) – США, каналы распределения – Европа, инновации в продуктовой политике – Япония. Сейчас комплекс маркетинга – это не просто система «4Р» в составе: P1 – product, P2 – price, P3 – place, P4 – promotion. Это совокупность действий, которые маркетологи рассматривают как набор маркетинговых инструментов, который помогает им осуществлять планирование маркетинга. Ф. Котлер считает, что систему «4Р» следует дополнить элементами P5 – politics (политика) и P6 – public opinion (общественное мнение), значение которых постоянно растет в мировом маркетинге [25, с. 120]. На смену комплекса маркетинга в составе «4Р» приходит комплекс, состоящий из шести элементов – «6Р». Однако необходимо заметить, что концепция «6Р» основывается на отношении продавца к рынку. При этом не учитывается возможность несовпадения отношений продавца и покупателя к рыночному предложению. Автор считает целесообразным дополнить систему «4С», предложенную Ф. Котлер: C1 – customer value, C2 – cost to the customer, C3 – convenience, C4 – communication [25, с. 121], двумя элементами: C5 – customer's product convenience, C6 – contention. На рис. 5.6 приведены предложенный комплекс маркетинга в составе «6Р», основанный на системе «6С» и сфокусированный на целевой рынок предприятия-товаропроизводителя.

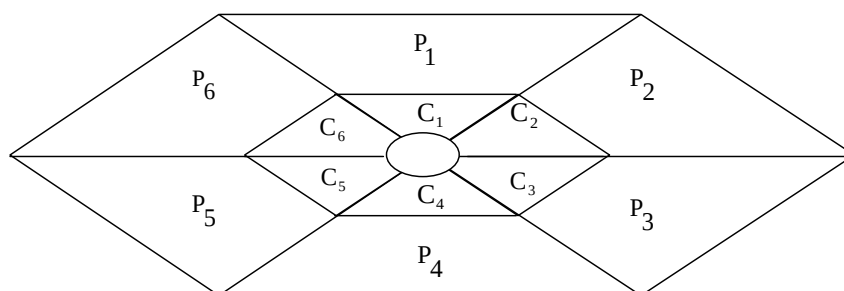


Рис. 5.6. Предлагаемый вариант усовершенствованного интегрированного комплекса маркетинга предприятия.

С1 – полезность для потребителя, С2 – ценность, С3 – доступность, С4 – информированность, С5 – удобство для потребителя (адаптированность к потребностям потребителя), С6 – удовлетворенность, Р1 – товар, Р2 – цена, Р3 – сбыт, Р4 – продвижение, Р5 – политика, Р6 – общественное мнение, ЦР – целевой рынок

Маркетинг изнутри

Оборонительные стратегии

Дж. Хаузер, С. Шуган и С. Гаскин разработали модель обороны компании «Защитник», в основе которой – следующие допущения:

1. Потребители одинаково воспринимают характеристики каждого продукта, входящего в семейство торговой марки.
2. Предпочтения потребителей зависят от характеристик товара.
3. Информированность потребителей о торговых марках, относительно которых они принимают решения, различна.
4. На окончательный выбор потребителя влияют характеристики товара, цена, распределение, реклама и продвижение.

Реалистичность созданной модели была проиллюстрирована на примере борьбы двух препаратов от головной боли – «Tylenol» и «Datril». Благодаря своим свойствам, «Tylenol», (отсутствие побочных эффектов) завоевал огромный сегмент рынка, продажи приносили невероятные доходы. Вскоре компания Bristol-Myers представила его аналог «Datril», рекламная акция которого проходила под лозунгом «Так же хорош, как и «Tylenol» только дешевле». В случае ее успеха «Datril» проделает значительную брешь в сегменте рынка, принадлежащего «Tylenol». Как «Tylenol» защитить себя?

Используя модель обороны, исследователи пришли к следующему выводу о лучшей оборонительной позиции «Tylenol»:

1. Компании рекомендуется снизить цены, особенно в том случае, если рынок не сегментирован. Если рынок сегментирован, то на некоторых наименее чувствительных его участках цена может быть повышена.
2. Компания должна снизить издержки распределения сократить количество розничных торговцев, услуги которых не приносят прибыли.
3. Компания должна обратить особое внимание на развитие сильных качеств своего продукта, а не распылять средства на наступление по всему фронту.
4. Компании необходимо сократить рекламную кампанию, направленную на повышение осведомленности потребителей об этой марке, и перенести акцент на информацию о репозиционировании.

Что сделал «Tylenol» для того, чтобы защитить себя от атак «Datril»? Компания резко снизила цены до уровня цен «Datril» и представила на рынок более эффективный препарат «Extra Strength Tylenol». Стратегия «Tylenol» оказалась весьма эффективной, и ей удалось сохранить свои позиции.

Последнее время наблюдается тенденция совершенствования традиционного комплекса маркетинга по направлениям: P1 – увеличение инструментальной и эмоциональной ценности товара; P2 – усиление психологического аспекта маркетингового ценообразования; P3 – развитие прямого маркетинга, прямых форм продажи товаров, в том числе и посредством Интернет; P4 – формирование интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Маркетинг в Украине динамично развивается. Специалисты едины во мнении, что успеха на рынке смогут достигнуть только те предприятия, которые сумеют быстро и эффективно развивать свой маркетинг и рынок, ориентируясь на потребителя, на удовлетворение их нужд и потребностей.

На рис. 5.7 представлено матрицу новой рыночной ориентации предприятия, отражающий соотношение между уровнем развития философии бизнес-маркетинга и уровнем маркетинговых навыков работников.

		Уровень развития маркетинговой философии	
		высокий	низкий
Уровень маркетинговых навыков работника	высокий	1	2
	низкий	3	4

Рис. 5.7. Новая рыночная ориентация предприятия:

позиция 1 – современное процветающее предприятие, которому свойственны высокие маркетинговые способности и сильная ориентация на потребителя, позиция 2 – использование тактики маркетинга, позиция 3 – осознание необходимости ориентации на потребителя и необходимости учиться этому, позиция 4 – слабая ориентация на рынок, низкий уровень маркетинговых навыков работников

Проведенный авторами анализ деятельности 189 предприятий-товаропроизводителей г. Харькова показал, что некоторые фирмы занимают позицию 1, чаще – 2 и 3 и, к сожалению, существуют фирмы в позиции 4 – неблагоприятные позиции.

Для достижения ориентации на потребителя необходимо: управлять этим процессом, вооружать работников необходимыми маркетинговыми навыками, прививать им нужные функциональные умения по удовлетворению потребностей потребителей, обеспечивать гибкость предприятия, его организационной структуры управления, которая проявляется в способности и готовности принимать рыночные изменения. «Скорость изменений так велика, что приспособиться к ним становится сейчас существенным преимуществом в конкурентной борьбе»[25, с. 19].

Руководители предприятий начинают осознавать, что сейчас самым главным в деятельности становятся быстрая их адаптация к постоянному изменению окружающей среды и движению вперед. Необходимым, но недостаточным условием реализации процесса адаптации является обучение персонала службы маркетинга, обеспечения перманентности этого процесса. Способность приспособиться, адаптироваться к изменениям предполагает умение учиться. Руководство является двигателем изменений на предприятии, именно оно должно отражать приверженность маркетинговой философии, новую маркетинговую ориентацию (новые методы работы с рынком), что ведет к процветанию предприятия, укреплению его конкурентного положения на рынках сбыта. Основными составляющими ориентации на маркетинг: развитие и совершенствование организации с учетом опыта и достижений конкурентов; сотрудничество с другими фирмами, сокращение технологического цикла за счет покупки ПКИ (сокращение внутреннего производства); решение возникающих проблем с помощью целевых групп; концентрация усилий как на внешнем, так и внутреннем рынках; сосредоточение внимания на потребителях и рынке, производство не типичных, а адаптированных товаров и/или товаров по индивидуальным заказам; умелое применение методов ценового маркетинга, обращение особенно внимания на стоимость товара, расширение практики применения не массового, а целевого концентрированного маркетинга, поиск новых возможностей, обеспечивающих конкурентные преимущества на рынках сбыта, ускорение появления новых товаров и сокращению их производственного цикла, использование тех преимуществ, которые обеспечивает таргетинг (целевой маркетинг); оптимизация производственных запасов; многовекторное управление (управление сверху, снизу и по горизонтали), развитие интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Результаты проведенных исследований свидетельствуют, что в стране достаточно динамически идет эволюционный процесс постепенного перехода от осмысленного маркетинга как чисто сбытовой деятельности к маркетингу как современной управленческой концепции. Параллельно трансформируется и сам маркетинг под влиянием объективных факторов, связанных с изменением

поведения потребителей, способов и средств удовлетворения их потребностей, технологии покупок и продаж, появлением кибернетического пространства.

Осознание значимости и важности роли маркетинга на предприятии, внедрение на практике современного инструментария маркетинга, разработка конкретных мероприятий по направлениям адаптации позволяет предприятиям эффективно решать задачи обеспечения устойчивых конкурентных позиций на рынке и конкурентных преимуществ, повышению уровня конкурентоспособности производимых товаров/услуг и предприятия, что в целом способствует росту конкурентоспособности страны в будущем.

Маркетинг изнутри

Rubbermaid: мастер мелочей, мастер маркетинга

Казалось бы, не может быть более простого продукта, чем мусорное ведро, в которое вы бросаете ненужные бумаги, мусоросборника или пластикового пакета для сброса остатков вчерашнего ужина. Тем не менее, производитель бытовых товаров компания Rubbermaid с 1985 г. удерживает первую строчку в рейтинге журнала Fortune «Самые привлекательные компании Америки». Объемы продаж и доходы компании феноменальны, в 1993 г. они составляли \$1,8 млрд. Ее успех не зависит от деятельности отдельного человека или уникального продукта. Напротив, своими достижениями она обязана постоянным небольшим улучшениям, вносимым в 5 тыс. наименований продуктов.

Как удастся компании, производящей подобную продукцию, процветать на развитом современном рынке? Как ей удастся устанавливать марочную премию цены на товары, когда с ней конкурируют свыше 150 компаний, производящих идентичную продукцию? И как ей удастся добиваться 90 % успеха при представлении на рынке нового продукта, обходясь без маркетингового тестирования? Некоторые слагаемые успеха компании Rubbermaid, казалось, «списаны» со страниц учебника по маркетингу.

■ *Рынок и обратная связь с заказчиком. Rubbermaid* проводит мониторинг развития рынка, направленный на выявление новых потребностей. Например, информация о тенденции уменьшения размеров домов послужила основанием для начала производства компактной бытовой продукции.

■ *Внимание к целевым рынкам.* В компании Rubbermaid шесть подразделений, каждое из которых включает в себя несколько стратегических бизнес-единиц, специализирующихся на выпуске конкретных видов продукции. Компания умело проводит целевое продвижение продукции: когда было начато

производство новых косметических наборов для девочек-подростков, каждая его покупательница получила в подарок компакт-диск с записями известных музыкантов.

■ *Ориентация на удовлетворение потребителя.* Rubbermaid реагирует на каждую жалобу и бесплатно проводит замену своих продуктов – даже в тех случаях, когда претензии предъявляются ошибочно. Замена изделий конкурентов на продукцию Rubbermaid – самый простой способ демонстрации ее превосходства.

■ *Приверженность качеству.* Работники Rubbermaid постоянно дорабатывают малейшие детали своей продукции. Конструктор мусорного ведра просиживает ночи напролет, чтобы еще раз убедиться, что он продумал все его детали. Рядом с ним дизайнер детской ванночки для купания доводит до совершенства небольшую фигурку в виде утки, которая засасывает воду из ванночки.

■ *Инновации.* Компания Rubbermaid известна как «автомат по производству новой продукции» (а не просто улучшенных моделей), разрабатывающий ее со скоростью одно наименование в сутки. Для поставки абсолютно новой продукции компании необходимо всего 20 недель. Изучая мнение потребителей, Rubbermaid уверена в том, что 9 из 10 новых ее товаров будут хитами сезона.

■ *Работа в команде.* Rubbermaid использует децентрализованную систему принятия решений, для чего создаются межфункциональные команды под руководством специалистов по маркетингу, которые отвечают за определенные виды продукции. Каждая команда имеет своих исследователей, проектировщиков и производителей. «Наши бизнес-команды думают также быстро, как и предприниматели», – утверждает исполнительный директор компании Вольфганг Шмидт.

■ *Торговое партнерство.* Центр заказов Rubbermaid ежегодно принимает у себя свыше 100 основных компаний розничной торговли, включая такие как Wal-Mart и Kmart. Компания предлагает крупным партнерам поддержку в виде совместных разработок по оформлению витрин, составлению планов торговли, в продвижении товаров на рынок и организации материально-технического обеспечения.

■ *Программы коммуникации.* Rubbermaid участвует в активной рекламе и продвижении товаров, информируя целевых потребителей о новой продукции, а также ее высоком качестве.

■ *Забота об окружающей среде.* Rubbermaid выпускает коробки для ланча Litterless Lunchboxes (наличие в них нескольких емкостей делает ненужным использование пластиковой обертки) и бутылки Sip Saver многократного использования.

■ Глобализация. Компания работает в основном на внутренний рынок, но сегодня ее отделения открыты в нескольких странах. Задача компании – получать на рынках за пределами США 25 % доходов.

Источники: Zachary Scheller, «At Rubbermaid, Little Things Mean a Lot», Business Week, November 11, 1991, p. 126; Seth Lubove, «Okay, Call Me a Predator», Forbes, February 15, 1993; Alan Farnham, «America's Most Admired Company», Fortune, February 7, 1994, p. 50–54; Rahul Jacob, «Corporate reputations», Fortune, March 6, 1995, p. 54–64.

5.3. Теоретико-методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий

Главной движущей силой рыночной экономики является конкуренция товаропроизводителей. Рыночная конкуренция определяется как система отношений между самостоятельными субъектами рынка, которые хозяйствуют – предприятиями, которые выпускают товары и услуги. Это объективная закономерность товарного производства, что находит отражение в борьбе товаропроизводства за экономически выгодные условия производства и реализацию товаров с целью получения самых больших прибылей и укрепления своих рыночных позиций.

Конечная цель функционирования предприятий – победа в конкурентной борьбе за потребителя, за рынки сбыта как закономерный итог его интегрированных усилий. «Конкуренция» в переводе с латыни означает столкновение в результате каких-либо действий. Ее определяют как экономическое соперничество, соревнования в борьбе за потребителя. Конкуренция – это форма взаимного соперничества хозяйствующих субъектов рынка. Предметом конкуренции являются товары/услуги, а объектом – потребители и покупатели. Разделение «предмета» и «объекта» конкуренции, по мнению Л. Лунева, указывает на две сферы влияния в конкурентной борьбе: товар (предмет) и потребитель (объект). Итак, различны как методы конкурентной борьбы, так и способы оценки уровня конкуренции [31, с. 51]. Отношение конкурентов друг к другу характеризует двойственность: это и постоянное соперничество на рынках сбыта, и необходимость конкуренции как основы развития экономики и демократии общества в целом. Двойственная сущность конкуренции находит свое проявление в важнейшей характеристике – конкурентоспособности. Сегодня конкурентоспособность на товарных рынках становится проблемой национальной (государственной) безопасности» [52, с. 9]. «В условиях рыночных отношений конкурентоспособность является главным

фактором успеха. Однако к настоящему времени в этом направлении сделано явно недостаточно» [63, с. 66]. Усилия в области повышения конкурентоспособности являются эффективным средством развития национальной экономики. «Как интегральный показатель развития страны и ее экономической мощи конкурентоспособность является одновременно условием полноценного и эффективного вхождения в мировую экономическую систему» [39, с. 75].

Не существует общепризнанного понятия конкурентоспособности. Конкурентоспособность товара является проявлением конкурентоспособности предприятия, а конкурентоспособность предприятий отражает конкурентоспособность страны в целом. Чаще всего термин «конкурентоспособность» используют по отношению к товару, реже – в отношении предприятий и страны. В зависимости от объекта применения термина «конкурентоспособность» следует различать, прежде всего, понятие конкурентоспособность товара (продукции) – КСТ, конкурентоспособности предприятия (фирмы) – КСП, конкурентоспособность страны (экономики) – КСС.

Анализ специальной литературы по проблеме конкурентоспособности свидетельствует, что между конкурентоспособностью товара, предприятия и страны существует взаимосвязь и взаимозависимость. Предприятие не может быть конкурентоспособным, если товар не востребован рынком. Благоприятные условия развития национальной экономики формируются, прежде всего, за счет конкурентоспособности товара, что определяет надежные конкурентные позиции предприятия-товаропроизводителя, а конкурентоспособность предприятий отражает конкурентоспособность страны в целом.

Конкурентоспособность можно определить как способность некоторого класса объектов (товар, предприятие, страна) занимать некоторую рыночную нишу или в значительной мере ниши, которые перекрываются. Конкурентоспособность характеризует степень соответствия отдельного класса объектов определенным рыночным потребностям: предложение (товар) – спросу, предприятие – возможности обеспечить конкурентные преимущества, страна – экономической и социальной модели.

В последние годы проблемы конкурентоспособности товара и предприятия привлекали внимание многих ученых-экономистов в нашей стране и за рубежом. Р.А. Фатхутдинов считает, что понятие «конкурентоспособность» можно применять к различным объектам: нормативных актов, научно-методических документов, проектно-конструкторской документации, технологии, производства, продукции (оказанных услуг), рабочего, специалиста, менеджера, ценных бумаг, инфраструктуры (внешняя среда), информации, фирме (организации,

учреждения) [63, с. 67–68]. Характеристики конкурентоспособности некоторых объектов являются спорными (например, для объекта «информация») или одинаковыми (для объектов «производство» и «фирма»). В тоже время, отсутствуют характеристики конкурентоспособности таких объектов как: страна, регион, предприятие, образование (маркетинг, экономика).

Традиционно конкурентоспособность рассматривается чаще всего с позиции товара. Причиной повышенного интереса ученых к категории КСТ является то обстоятельство, что конкуренция капиталов оказывается на рынке именно из-за конкуренции товаров. Поэтому на протяжении всего жизненного цикла товара, каждое предприятие, фирма обязательно решает вопросы обеспечения высокого уровня конкурентоспособности своей продукции.

Конкурентоспособность является важным критерием целесообразности функционирования предприятия, его адаптации к изменяющимся условиям бизнес-среды, обеспечения его устойчивых конкурентных преимуществ на рынках сбыта. Оценка уровня конкурентоспособности предприятия является предварительным этапом формирования как функциональной и конкурентной, так и корпоративной стратегии в целом. Поэтому в рыночной экономике каждое предприятие решает задачу оценки уровня своей конкурентоспособности, имеет сейчас важнейшее значение для всей системы управления предприятием.

Для определения конкурентоспособности предприятия И. П. Голофаева [12, с. 49] предложила модель с параметрами: заработная плата на предприятии, показатель незанятого населения в области. Расчет модели предложено проводить с помощью аппарата нечетких множеств, позволяющего определить численные оценки уровня конкурентоспособности предприятий. Но следует заметить, что: 1) показатель незанятого населения в области не характеризует уровень конкурентоспособности конкретного предприятия, 2) показатель доли рынка является весьма ограниченным относительно рыночного положения предприятия, 3) отсутствует информация об использованных методиках оценки финансового состояния предприятия и конкурентоспособности его продукции.

В современной отечественной и зарубежной экономической литературе ныне понятие конкурентоспособности предприятия освещено достаточно широко [8, 11, 12, 17, 24, 35, 39, 41, 54, 60]. В зарубежной литературе КСП, в основном, определяется, как способность предприятия продать свой товар на рынке, особенно на международном уровне. Такую точку зрения разделяют американские экономисты Дж. Хейн, М. Эрлих, Б. Баласс. Бельгийский экономист В. Р. Прауде под КСП понимает способность фирмы постоянно увеличивать свою рыночную долю. Согласно теории равновесия фирмы и отрасли и теории факторов производства А. Маршалла, КСП определяется, по мнению доктора экономических наук Ю. Б. Иванова, наличием у

производителя факторов производства, которые могут быть использованы с более высокой, чем у конкурентов, производительностью. Английский экономист К. Эннок считает, что КСП может быть определено, как «преимущество в цене, скорости доставки, дизайне и т.д., позволяющее фирме обеспечить продажи своих товаров за счет конкурентов». Российский ученый-экономист Ю. Ф. Шамрай утверждает, что «главным критерием конкурентоспособности, от которого зависят конкурентные позиции производителя (поставщика) на рынке соответствующего товара, является возможность предоставлять покупателю преимущества по цене, качеству и условиям поставки». Украинский экономист В. Л. Дикань считает, что обобщающими результирующими показателями деятельности предприятия является доходность и конкурентоустойчивость.

Конкурентоспособность определяет конкурентоустойчивость предприятия: чем больше его потенциальные и реальные возможности, тем выше и конкурентоустойчивость. Понятие конкурентоустойчивости и конкурентоспособности взаимосвязаны, но не идентичны. Конкурентоустойчивость характеризует стабильность рыночной позиции конкретного товаропроизводителя по сравнению с другими.

Конкурентоспособность предприятия трактуется разными авторами весьма субъективно. С ней связывают конкурентоустойчивость как комплексную характеристику потенциальных возможностей предприятия обеспечить конкурентные преимущества; гибкость развития предприятия, то есть «его способность без коренного изменения основных производственных фондов осваивать за установленные сроки выпуск определенного количества востребованных рынком изделий», что обеспечивает возможности его выживания и развития и непосредственно связано с конкурентоспособностью; стратегию успеха современного предприятия, которая обеспечивается за счет выпусков и продажи конкурентоспособной продукции, а также совокупности составных успеха, например, сведения штрафов до нуля и т.п. [31, 36, 50, 51].

Полнее отражает содержание понятия «конкурентоспособность предприятия» В. Ф. Оберемчук, которая считает, что «конкурентоспособность предприятия – комплексная сравнительная характеристика предприятия, которая отражает степень предпочтения совокупности оценочных показателей деятельности предприятия, определяющих его успех на определенном рынке за определенный промежуток времени по совокупности показателей предприятий-конкурентов» [39, с. 88].

Возможно наиболее обобщающим определением КСП, является такое определение автора: *конкурентоспособность предприятия – это уровень его компетентности относительно других предприятий или совокупности*

преимуществ перед конкурентами на рынке сбыта в долгосрочной перспективе.

С целью реализации возможности управлять уровнем конкурентоспособности исследуемого объекта необходимо измерять его количественно.

Исследования и обобщения накопленного опыта разработки и использования методов количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия свидетельствуют о том, что сейчас отсутствует общепринятая методика его оценки, различен как сам набор показателей, так и подходы к количественной их оценки.

В. Я. Хрипач предлагает конкурентоспособность предприятия определять с помощью двух групп показателей, отражающих конкурентоспособность товара и эффективности использования ресурсов (основных фондов и оборотных средств, кадрового потенциала, материальных и финансовых затрат) [67]. К первой группе отнесены такие показатели: себестоимость, цена изделия и потребления, условия платежа и поставок, сроки и условия гарантии, технические и нормативные параметры. Как видно, рыночные показатели (например, рыночная доля предприятия, эффективность сбыта, продвижения товара и т.п.) вообще не учитываются. Однако понятие конкурентоспособности предприятия обязательно должно основываться на применении, учете ряда рыночных категорий. Кроме этого, приведенная автором схема оценки конкурентоспособности товара, не соответствует методике расчета, поскольку последняя учитывает только технические параметры. Автор правильно ставит вопрос о том, что при оценке конкурентоспособности фирмы необходимо учитывать стратегию основных конкурентов, но не предлагает путей решения.

С целью определения конкурентоспособности фирм Р. Б. Ноздрева и Л. И. Цигичко предлагают сопоставлять ряд показателей в составе: объем производства, себестоимость, активы и т.п. и выявлять, по которым из них данная фирма уступает другим [38]. Такой подход можно использовать для предварительного выявления фирм-лидеров, но оценить уровень их конкурентоспособности невозможно.

Для оценки уровня конкурентоспособности коммерческого предприятия И. А. Спицын и Я. А. Спицын предлагают сопоставлять положения конкурирующих организаций, используя для этой цели девять специфических критериев. При этом общий уровень конкурентоспособности оценивается как сумма локальных оценок конкурентоспособности с учетом их относительной важности [58].

Е. Ф. Бригхем конкурентоспособность предприятия оценивает по одному показателю – чистой прибыли по сбыту, с помощью которого, по методу бенчмаркинга, осуществляется ранжирование фирм (предприятий) для

установления их рыночных позиций в соответствии с уровнем конкурентоспособности [8].

И. П. Голофаев предлагает модель оценки конкурентоспособности предприятия, построенную с применением аппарата нечетких множеств, которая «позволяет определить, в каком объеме на предприятие влияет тот или иной социальный фактор» [12]. При наличии существующих преимуществ этого подхода (учет социальных и рыночных факторов в модели), дискуссионным является использование показателя незанятого населения в отрасли, независимо от размера предприятия.

Конкурентоспособность предприятия, по мнению В. М. Власова, является относительной характеристикой, отражающей отличительные черты развития данного предприятия по сравнению с конкурирующими по двум направлениям: степень удовлетворения товарами потребностей людей и эффективность производственной деятельности. Предлагается конкурентоспособность предприятия поставить в зависимость от ряда факторов, к которым отнесены следующие: ежегодный объем продаж, доступ к рынку, вид товара, однородность рынка, конкурентные позиции работающих на рынке предприятий, возможность отраслевых технических новшеств. Совокупность этих факторов выбрано произвольно, поскольку не указано критерии их выбора.

Автор многих публикаций по проблемам маркетинга и менеджмента экономист Р. А. Фатхутдинов утверждает, что конкурентоспособность организации (предприятия) можно определять в статике и динамике. В статике конкурентоспособность организации ($K_{орг}$) определяется с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются, по формуле:

$$K_{орг} = \sum a_i \times b_j \times K_{ij}, \quad (5.1)$$

где a_i – удельный вес i -го товара организации в объеме продаж за анализируемый период $i \in \overline{(1, n)}$; $\sum a_i = 1$. Показатель a_i – определяется по формуле:

$$a_i = V_i / V, \quad (5.2)$$

где V_i – объем продаж i -го товара за анализируемый период, выраженный стоимостных единицах; V – общий объем продаж организаций за тот же период; b_j – показатель значимости j -го рынка, на котором реализуется товар. Для промышленно развитых стран (США, Япония, Канада, страны

Евросоюза), значение показателя b_j рекомендуется принимать равным 1,0; для других стран – 0,7; для внутреннего рынка – 0,5; K_{ij} – конкурентоспособность i -го товара на j – м рынке, рассчитывается по формуле:

$$K_{ij} = \frac{E_{ij} k'_1 k'_2 k'_n}{E_{nj}}, \quad (5.3)$$

где K_{ij} – конкурентоспособность образца объекта (например, машин, оборудования) на конкурентном рынке, доля единицы; E_{ij} – эффективность образца объекта на конкретном рынке, единица полезного эффекта/единица валюты; E_{nj} – эффективность лучшего образца-конкурента, который используется на данном рынке; $k'_1 k'_2 k'_n$ – корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества. Методика их расчета не приводится.

Н. К. Моисеева предлагает общий показатель уровня конкурентоспособности производства рассчитывать по формуле:

$$K_B = J_T \times J_e, \quad (5.4)$$

где K_B – общий показатель конкурентоспособности производителя; J_T – индекс конкурентоспособности по товарной массе; J_e – индекс относительной эффективности. Методика расчета указанных индексов в работе не приводится.

Конкурентоспособность организации – производителя товара. М. И. Круглов предлагает оценивать также по формуле (5.4), но дополнительно приводит соответствующие расчетные формулы J_T и J_e . Индекс конкурентоспособности по товарной массой определяется по формуле:

$$J_T = \sum \beta_i \times n_i / n_{i0} \times k_i / k_{i0} \times B_{i0} / B_i, \quad (5.5)$$

где n_i , n_{i0} – количество товара i -го вида, предлагаемого на рынке конкурирующими сторонами; β_i – коэффициент значимости i -го товара в конкуренции на рынке, $\sum \beta_i = 1,0$; k_i , k_{i0} – комплексные показатели качества конкурирующих товаров – данного и базового, сравниваемого; B_{i0} , B_i – это

расходы на приобретение и использование этих товаров на протяжении их жизненного цикла. Для расчета индекса относительной эффективности производителя М. И. Круглов предлагает применять формулу:

$$J_c = \sum \gamma_j \times E_j / E_{jб}, \quad (5.6)$$

где γ_j – коэффициент значимости j -го показателя эффективности; $\sum \gamma_j = 1,0$; E_j , $E_{jб}$ – частичные показатели эффективности данного производителя и базового (конкурента).

В публикациях последних лет делается попытка обобщения существующих подходов к оценке уровня конкурентоспособности современного предприятия. На основе анализа международного опыта Н. К. Моисеева делает вывод, что можно выделить шесть подходов (методов) оценки конкурентоспособности организации. К ним отнесены следующие: 1 – изучение конкурентоспособности с позиций сравнительных преимуществ; 2 – оценка по теории равновесия; 3 – структурный; 4 – функциональный, 5 – по качеству продукции с использованием многоугольных профилей; 6 – матричная методика БКГ.

В. Ф. Оберемчук анализирует такие основные методы определения конкурентоспособности предприятия: 1 – на основе теории международного разделения труда, 2 – на основе теории эффективности конкуренции, в пределах которой различают два основных подхода к определению критерия эффективной конкуренции (конкурентоспособности): структурный и функциональный, 3 – на основе теории равновесия фирмы и отрасли А. Маршалла, 4 – на основе теории факторов производства, 5 – на основе качества продукции или качества и цены, 6 – «метод профилей»; 7 – матричные модели, 8 – метод интегральных оценок, 9 – на основе неценовых факторов.

Более детальный анализ вышеназванных групп методов позволяет установить, что по сути они идентичны, несмотря на незначительное расхождение в их названиях, и можно обнаружить присущие им как преимущества, так и недостатки. Основным преимуществом этих методов (подходов) является то, что они находят широкое применение в мировой практике: распространены в США и странах Западной Европы и поэтому могут быть рекомендованы, в первую очередь, для использования предприятиями-экспортерами. Преимущества, присущие отдельным методам, следующие: использование оценочных локальных показателей, позволяющих осуществлять анализ деятельности предприятий по отдельным направлениям, правильность расчета интегрального показателя конкурентоспособности на основе средней геометрической, которая в наибольшей степени соответствует сути

оцениваемого явления; использования показателя конкурентоспособности товара – важнейшего критерия, влияющего на конкурентоспособность предприятия; возможность изучения процессов конкуренции в динамике, возможность равнозначительной интерпретации результатов при использовании отдельных методов, оценка конкурентоспособности предприятия с учетом влияния рыночных факторов.

К недостаткам можно отнести: невозможность применения апробированных в мировой практике методов для оценки уровня конкурентоспособности отечественных предприятий – товаропроизводителей через их не адаптацию к особенностям национальной экономики; не учитывается влияние маркетинговых факторов на рыночные позиции предприятия, отсутствие комплексного, системного подхода, что позволяет одновременно анализировать совокупность рыночных показателей; неправомерно интегральный (обобщающий) показатель конкурентоспособности предприятия определять как произведение индексов товарной массы и эффективности производства; не учитываются такие важные критерии оценки, как наличие конкурентоспособного потенциала, показатели экологичности производства, имиджа предприятия и положения его на рынке сбыта; продвижение товара и эффективности сбыта; сложность применения на практике из-за отсутствия четких методик расчета. Следует отметить, что методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на теории равновесия и факторов производства, имеют ограничения в их применении. Так, теория равновесия соответствует условиям рынка созданной конкуренции, что не характерно для реального рынка Украины. В основе данного метода – предположение, что в результате своего развития отрасль достигнет состояния равновесия, но это явно не наблюдается даже в развитых странах рыночной экономики. Дискуссионным является применение методов, которые связывают уровень конкурентоспособности предприятия только с показателями качества и цены продукции. В условиях современного рынка, когда, по оценкам маркетологов, цена как фактор привлечения внимания потенциальных потребителей к товару уступает таким факторам, как продвижение, сбыт, место и условия продажи, неправомерно ставить в соответствие высокое качество товара и низкие цены на него более высокому уровню конкурентоспособности предприятия-товаропроизводителя без учета других маркетинговых факторов.

Автор О.В. Ткаченко предлагает научно-обоснованный подход к оценке уровня конкурентоспособности продукции на основе интегрального показателя. Научную новизну характеризуют подходы к выбору информационного обеспечения анализа конкурентоспособности, расчета и применению энтропии натуральных, рассматриваемых показателей. Однако автор отождествляет

понятия конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности предприятия, что является ошибочной позицией [61].

Попыткой учесть наиболее общие недостатки послужил подход, предложенный в развитие метода интегральных оценок В. Ф. Оберемчук [39]. В его основе – расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия. Алгоритм реализации предусматривает расчет единичных показателей конкурентоспособности, перевод их в баллы путем сопоставления с базовыми показателями (среднеотраслевыми, предприятия-эталона, предприятия-лидера, исследуемого предприятия за прошлый период), расчет групповых показателей конкурентоспособности с помощью коэффициентов их весомости. К этим показателям отнесены конкурентоспособность продукции (рассчитываются по известным методикам), финансовое положение предприятия (10 частных показателей), эффективность сбыта и продвижения товара (5 показателей), эффективность производства (9 показателей), конкурентный потенциал предприятия (7 показателей), экологичность производства (3 показателя), социальная эффективность (3 показателя), имидж предприятия (4 показателя). На заключительном этапе делается расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия с помощью средней геометрической.

Несмотря на целесообразность данного подхода к оценке уровня (коэффициента) конкурентоспособности предприятия и его преимущества по сравнению с другими методами, ему присущи такие методические и организационные недостатки: неправомерно сравнивать показатели конкретного предприятия для перевода их в баллы при расчете единичных показателей конкурентоспособности, при выборе базы для сравнения предприятия-лидера не приведено описание подхода к его выявлению на конкретном рынке; четко не определена методика перевода показателей в баллы по соответствующей шкале; отсутствует методика обработки первичной информации – локальных показателей по каждой из восьми групп показателей; численная оценка ряда локальных показателей достаточно сложная (например, эффективность мер повышения творческой активности персонала, совершенство офиса и др.), привлечение ряда локальных показателей для оценки уровня конкурентоспособности предприятия в условиях рынка весьма противоречиво (например, информация о приобретении мебели, проведение ремонта помещений); ряд локальных показателей тесно коррелируют (например, имидж руководителя и показатели, характеризующие экологичность производства). Приведенный алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия слишком обобщенный, что значительно затрудняет его применение в практической деятельности промышленных предприятий.

Итак, анализ существующих подходов и методов оценки конкурентоспособности предприятия позволил выявить, что сейчас существует необходимость разработки четкого методического положения определения уровня конкурентоспособности предприятия-изготовителя, адаптированного к условиям рынка Украины, возможность практического применения которого не вызывала бы сомнений у руководства предприятия и осложнений, а способствовала повышению качества принятия управленческих решений, направленных на укрепление конкурентных позиций товаропроизводителя на внешних рынках сбыта.

Анализ теоретических и практических подходов к определению уровня конкурентоспособности показал, что существующие подходы, методы не разрешают дать комплексную количественную оценку конкурентоспособности предприятия, поскольку они не пригодны к использованию в условиях становления отечественного рынка. Это подтверждает необходимость разработки методических положений по оценке уровня конкурентоспособности промышленных предприятий, которые адаптированы к современным экономическим условиям отрасли, учитывают указанные выше недостатки существующих методов.

Методические положения оценки уровня конкурентоспособности предприятия включают: понятийный аппарат, принципы разработки, применяют методы оценки, схемы алгоритмов оценки и повышения уровня конкурентоспособности, описание этапов реализации алгоритмов, расчетный пример.

Таким образом, можно считать, что конкурентоспособность предприятия определяет его способность обеспечить конкурентные преимущества в отношении конкурирующих на конкретном рынке сбыта предприятий в течение длительного периода времени. Конкурентоспособность предприятия определяется наличием «ключевых факторов успеха». Конкурентные преимущества различаются по каждому виду бизнес-среды (внутренней и внешней). Уровень конкурентоспособности предприятия является одним из весомых критериев его адаптации к изменяющимся условиям бизнес-среды [56]. Авторская позиция совпадает с позицией В. М. Тимохина по рассмотрению показателя конкурентоспособности как экономического критерия жизнеспособности промышленного предприятия в условиях рынка. По мнению украинского ученого В. Ф. Оберемчук, большое значение приобретает «... правильный расчет интегрального показателя конкурентоспособности», что вполне подтверждает авторский подход относительно целесообразности существования и необходимости формализации единого показателя конкурентоспособности предприятия.

Управление конкурентоспособностью (конкурентными преимуществами) осуществляется по общим функциям управления и видам деятельности: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, логистика. Конкурентные преимущества формируются на этапе стратегического маркетинга. Менеджмент – система достижения конкурентоспособности предприятия как объекта управления. Обеспечение конкурентоспособности предприятия является процессом, которым необходимо управлять. Условием управления конкурентоспособностью предприятия является применение основных принципов разработки методов ее количественного измерения [56].

Концептуальными требованиями по разработке методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия являются:

- комплексность – предполагает использование совокупности оценочных показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия на длительную перспективу. Некоторые показатели могут быть изменены и/или дополнены в зависимости от специфики предприятия и его продукции;

- системный подход – обеспечивает всестороннее изучение объекта исследования и его конкурентоспособность;

- научная обоснованность – предполагает применение научных подходов;

- универсальность – обеспечивает применение разработанной методики для одновременной оценки уровня конкурентоспособности ряда выбранных для исследования предприятий независимо от их формы собственности, отраслевой принадлежности и уровня квалификации пользователей при компьютерной поддержке проведения расчетов;

- сопоставимость результатов – достигается применением единых методических подходов по каждому из анализируемых предприятий-конкурентов;

- удобство практического использования – обеспечивается за счёт наглядности полученных результатов, приведенных в аналитической таблице и их графической интерпретации;

- возможность использования ПЭВМ – достигается путем применения специально разработанной прикладной программы;

- интеграционный подход – достигается на основе объединения локальных показателей в глобальные, определяемые как ключевые факторы успеха, и использование интегральных факторных показателей для расчета коэффициентов, характеризующих уровень конкурентоспособности исследуемых конкурирующих предприятий;

- оптимизационный подход – заключается в переходе от качественных оценок к количественным посредством применения МАИ – метода анализа иерархий Саати, экспертных оценок, системы баллов.

Исследование проблемы адаптации предприятий к изменяющимся условиям бизнес-среды, связанной с обеспечением ключевых факторов успеха, позволило авторам разработать два методических подхода к оценке уровня конкурентоспособности предприятия – аналитический и графический. В основе аналитического подхода – построение аналитической таблицы «Матрица конкурентоспособности предприятий», в основе графического подхода – применение метода «параметрических многоугольников».

С целью упорядочения последовательности действий, приводящих к использованию поставленной задачи, разработан алгоритм оценки уровня конкурентоспособности предприятия, схема которого приведена на рис. 5.8. Рассмотрим основные этапы реализации данного алгоритма.

1. В рыночной экономике перед каждым предприятием в пределах стратегического маркетинга периодически возникает задача оценки его конкурентоспособности как результирующего показателя всей системы управления производством и сбытом. Количественной мерой такой оценки является уровень конкурентоспособности предприятия, оцениваемый с помощью коэффициента конкурентоспособности. Исходным моментом реализации данного алгоритма является принятие решения ЛПР (например, начальником отдела маркетинга или продукт-менеджером) про необходимость проведения работы по оценке конкурентоспособности предприятия.

2. Конкурентоспособность предприятия оценивается путем анализа факторов конкурентоспособности выбранных для анализа предприятий-товаропроизводителей на конкретном рынке сбыта. Выявление действующих конкурентов происходит, как правило, на основе одного из двух подходов. Первый связан с оценкой потребностей, которые удовлетворяются на рынке основными конкурирующими фирмами. Второй ориентируется на классификацию конкурентов в соответствии с типами рыночной стратегии, которую они применяют.

Согласно первому подходу, группируются конкурирующие предприятия в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяет их продукция. Для выявления наиболее важных конкурентов и их роли на рынке сбыта широко используются методы так называемого «ассоциативного» опроса потребителей, выявляя, с какими полезными качествами или условиями потребления покупатель ассоциирует тот или иной товар конкурента. Подобные методы применяются для анализа конкуренции на рынке средств производства.

При этом выделяются следующие основные группы конкурентов:

- а) фирмы, предлагающие аналогичный вид продукта на тех же рынках;
- б) фирмы, обслуживающие другие рынки с аналогичной продукцией, выход которых на данный рынок является вероятным;

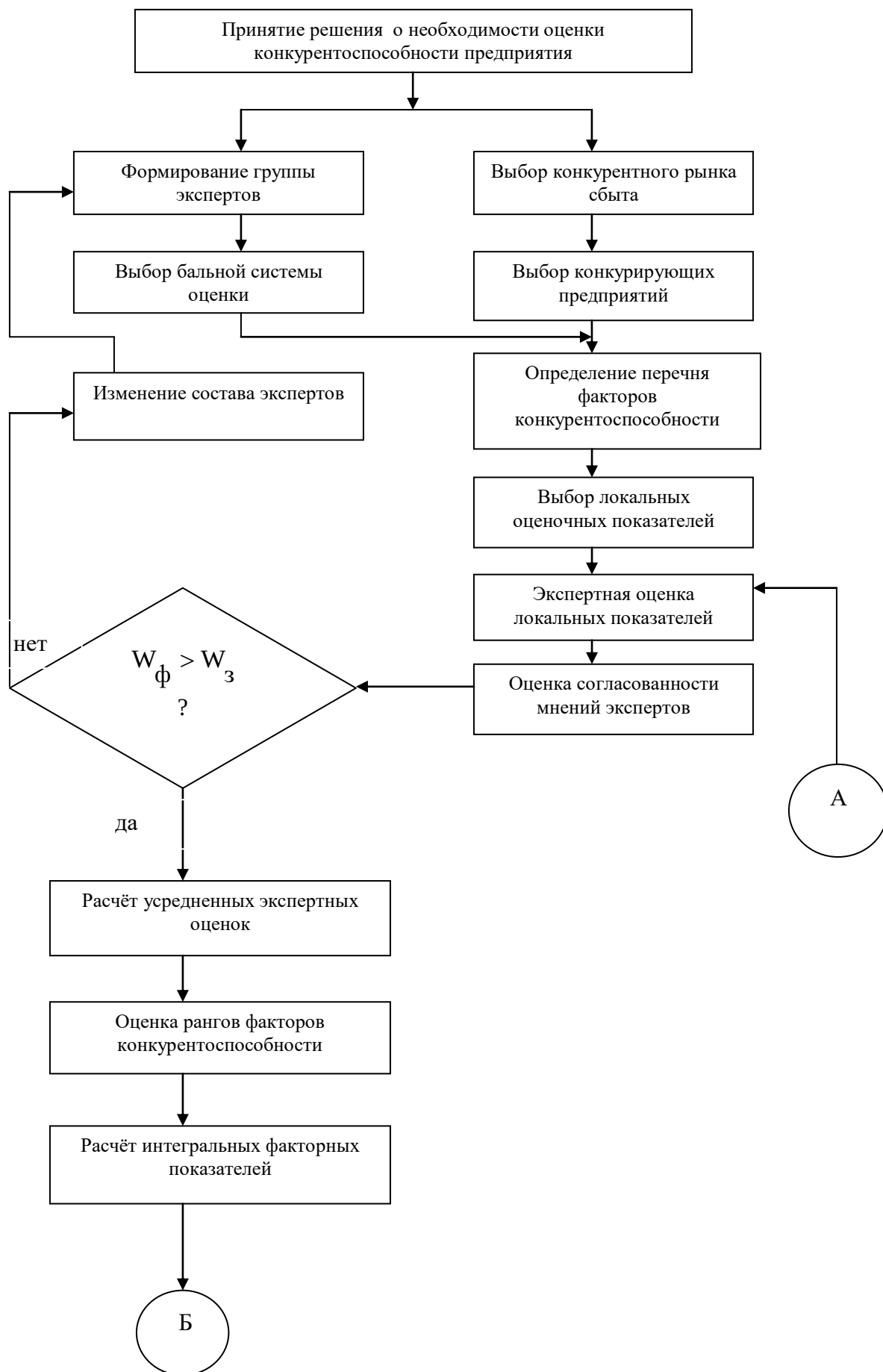


Рис. 5.8. Схема алгоритма оценки уровня конкурентоспособности предприятия,
лист 1

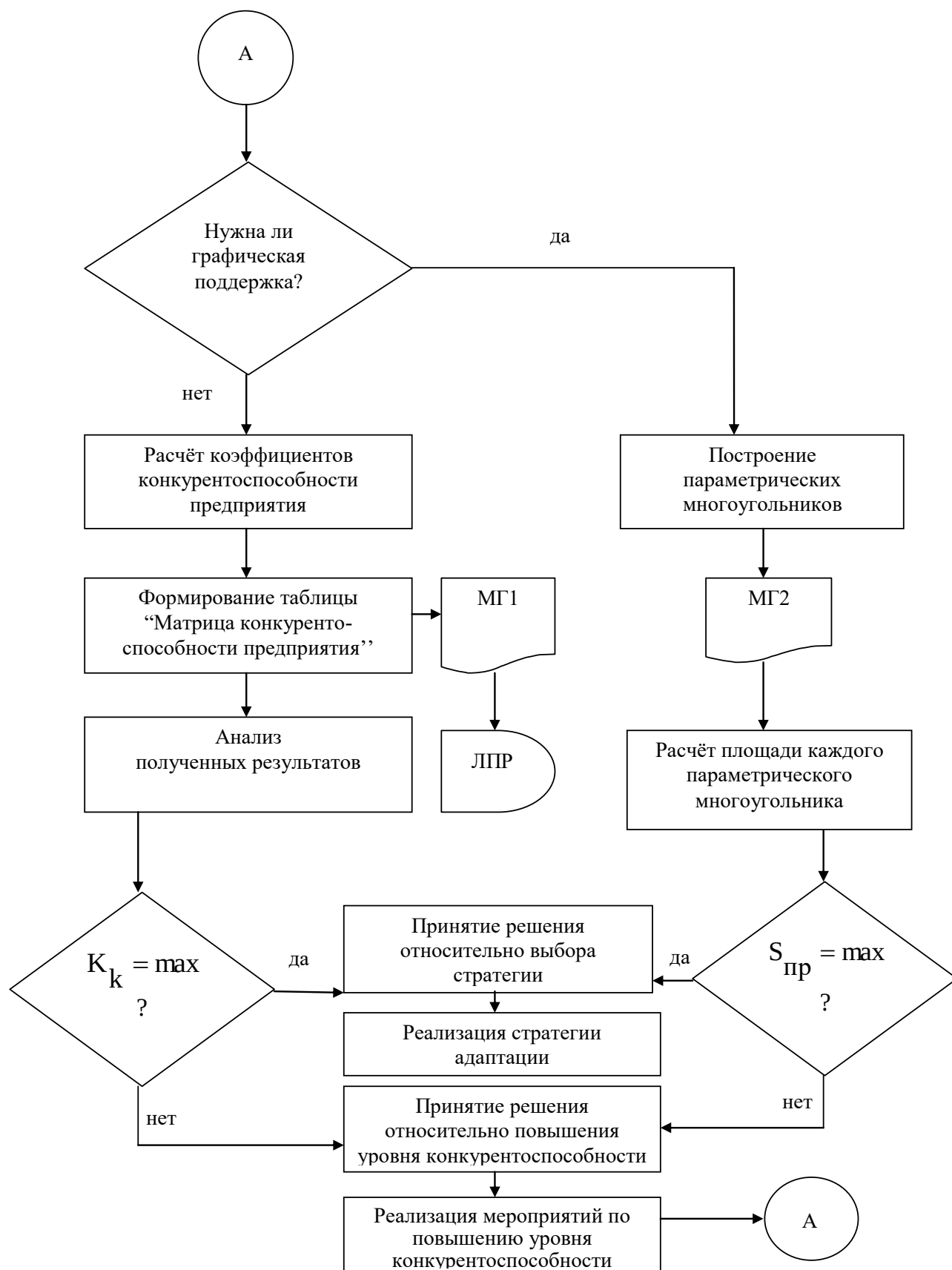


Рис. 5.8. Схема алгоритма
оценки уровня конкурентоспособности предприятия, лист 2

в) фирмы, производящие товары-заменители, способные вытеснить данный продукт на рынке [29].

Важный аспект выявления конкурентов на основе данного подхода – это анализ потребностей потребителей рынка в товарах, дополняющих основные, и услугах-комплементах.

Выявление конкурентов на базе группировок по типу стратегии является методом, который широко применяется предприятиями, которые производят и сбывают как потребительские товары, так и средства производства

Конкуренты группируются согласно стратегиями расширения сфер влияния:

- а) стратегии в сфере экспансии на рынке (рост/поддержка);
- б) стратегия в области ценовой политики и политики качества;
- в) стратегия в области технологии [29].

Параллельно с выбором рынка и конкурирующих предприятий формируется рабочая группа в составе специалистов различного профиля – маркетолог, технолог, финансист, производственник т.д., численность которой определяет ЛПР. Эксперты могут быть из числа специалистов предприятия и/или внешних организаций. Они обязаны выбрать систему балльной оценки локальных показателей (5-, 10- или 100-балльная система).

3. При выборе факторов конкурентоспособности – ключевых факторов успеха предприятия, были учтены достигнутый опыт и на основе анализа различных подходов и показателей определен перечень глобальных факторов конкурентоспособности предприятия в составе: товар, состояние предприятия на рынке, сбыт, продвижение, производство.

4. По каждому глобальному фактору конкурентоспособности составлен набор локальных показателей. Поскольку оценка конкурентоспособности является комплексной, то из совокупности показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия, выбраны те, которые полнее характеризуют конкурентное положение предприятия. Состав факторов конкурентоспособности, то есть групп показателей, равно как и самих показателей, может быть изменен и/или дополнен в зависимости от особенности исследуемых предприятий-конкурентов.

При выборе локальных показателей было учтено то, что, как известно, ценовая конкуренция характеризуется снижением предприятием-производителем цен на свои товары по сравнению с товарами других производителей. В данном случае предприятие может, ориентируясь на метод «опытной кривой», отказаться от дорогостоящих сопутствующих услуг при создании продукции, быть монополистом на дешевые источники сырья, усовершенствовать технологию производства, что в итоге ведет к закреплению за предприятием большей рыночной доли.

Неценовые методы конкуренции имеют сейчас большее распространение. При неценовой конкуренции основными факторами конкурентной борьбы являются качество и надежность товара, организация сервиса, сбытовая сеть, каналы продвижения продукции, дизайн, удобство эксплуатации, соответствие стандартам, имидж фирмы, высокое качество предпродажных и послепродажных услуг, длительный гарантийный срок, обучение персонала, улучшение экологических показателей, сокращение удельных эксплуатационных расходов, скорость появления нового товара на рынке, скорость выполнения заказов, оперативная готовность предприятия, его СХП и СЕБ к перепрофилированию своего производства в зависимости от конъюнктуры рынка. Например, обучение рабочей силы нескольким специальностям решает не только проблемы мотивации повышения производительности труда, но и способствует оперативной перестройке в случае изменения ситуации на рынке, не тратя дополнительных средств на подбор и подготовку кадров. Неценовые методы конкуренции, в основном, применяются в сфере управления маркетингом, и, в частности, рекламы и сбытовой политики.

Приведем рекомендуемый перечень показателей по каждому из факторов оценки конкурентоспособности предприятия. При этом объединение основных показателей в систему осуществим методом выделения ключевых факторов успеха.

Товар: качество, технические параметры, торговая марка, упаковка, дизайн, гарантийный срок, надежность, средний срок службы, прейскурантная цена, степень знаменитости товара, соотношение цена-качество.

Положение на рынке: рыночная доля, увеличение операций, норма прибыли, рыночная позиция, качество послепродажного обслуживания, темп роста обслуживаемых сегментов, приверженность покупателей к товару, финансовая мощь.

Сбыт: эффективность сбыта, степень охвата рынка по каналам сбыта, форма сбыта (прямая доставка, торговые предприятия, оптовые посредники, продавцы), условия кредита, формы платежа, процент скидок.

Продвижение: реклама, паблик рилейшнз, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, интегрированные маркетинговые коммуникации, онлайн-маркетинг.

Производство: технология, гибкость производства и стратегии, доступность сырья и материалов, уровень организационной структуры, экономические показатели производства (фондоотдача, фондовооруженность, коэффициент оборотности оборотных средств, уровень производительности труда), конкурентоспособность кадрового потенциала, которая определяется

произведением средневзвешенной заработной платы на средневзвешенный уровень квалификации кадров.

При определении набора показателей конкурентоспособности предприятия, подлежащих оценке и сравнению, следует исходить из того, что одни параметры характеризуют товар, его потребительские и экономические свойства, другие – положение предприятия на рынке, его производственные и сбытовые возможности. При этом часть так называемых «жестких» параметров поддается количественной оценке, другая – «мягкие» параметры – менее податливые. «Жесткие» параметры описывают важнейшие функции критериев конкурентоспособности товара, рынка, производства, сбыта, продвижения товара и связанные с ними основные характеристики. «Мягкие» параметры характеризуют, прежде всего, эстетические свойства товара, например, дизайн, упаковку, цвет, степень достижения удовлетворения каким-либо потребностям, показателям (например, степень знаменитости товара, эффективность сбыта, качество рынка, технологический уровень, доступность сырья, материалов, способность совершенствовать технологию, уровень организационной структуры и другие). В условиях насыщения рынка товарами возрастает роль неценовых факторов конкуренции, что ведет к возрастанию роли «мягких» параметров, используемых для оценки конкурентоспособности предприятия. «Мягкие» параметры сложнее поддаются количественной оценке. Для этой группы показателей следует использовать органолептические и квалиметрические методы. Органолептические методы основываются на субъективном эмоциональном восприятии человеком некоторого свойства объекта и выражении результата в бальном (цифровой) форме. В основе квалиметрических методов лежит более точная оценка показателей группой экспертов, которая ориентируется не столько на эмоциональное восприятие, сколько на опыт работы и понимание, возможно интуитивное, роли того или иного критерия. На основе обобщения полученных мнений определяется общая количественная оценка «мягкого» параметра, которую соотносят с аналогичной оценкой соответствующего параметра фирм-конкурентов.

5. Оценить степень влияния каждого из факторов на конкурентоспособность предприятия можно экспертным методом и путем анализа и обработки статистической отчетности предприятий. Учитывая объективно существующие трудности получения на предприятиях статистической информации, характеризующей факторы конкурентоспособности, применение экспертных методов является единственно реальным путем решения данного вопроса. Кроме того, экспертные методы последнее время находят все более широкое применение, так как при определении значимости влияния критериев на конкурентоспособность предприятия нельзя игнорировать органолептику и

квалиметрию, опыт и знания человека, его восприятие и оценку качественных сдвигов, происходящих сейчас в экономике предприятий. Путем организованного опроса экспертов получаем индивидуально баллы каждого локального показателя по всем выбранным факторами конкурентоспособности на каждом исследуемом предприятии-конкуренте. Обозначим эту оценку $a_{ij\mu q}$, где $i = \overline{(1, m)}$, m – количество факторов конкурентоспособности; $j = \overline{(1, n)}$, n – количество предприятий-конкурентов; $\mu = \overline{(1, M)}$, M – количество экспертов $q = \overline{(1, Q)}$, Q – количество локальных показателей, которые подлежат экспертной оценке.

6. Важным этапом является определение согласованности мнений экспертов и достоверности экспертных оценок. Как меру согласованности экспертов можно принять *коэффициент конкордации* (W), который рассчитывается по формуле:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} M^2 (Q^3 - Q) - M \sum_{\mu=1}^M T_{\mu}}, \quad (5.7)$$

где S – среднеквадратическое отклонение; M – количество экспертов; Q – количество локальных показателей; T_{μ} – сумма экспертных оценок.

Величина W изменяется в пределах от 0 до 1. При $W = 0$ согласованность мнений экспертов отсутствует. В этом случае следует изменить состав экспертов. При $W = 1$ согласованность мнений экспертов полная. На практике можно установить, чтобы фактически полученное значение W_{φ} было больше априори заданного значения $W_3 (W_{\varphi} > W_3)$. Можно принять $W_3 = 0,5$, т.е. при $W_{\varphi} > 0,5$ мнения экспертов в большей степени согласованы, чем не согласованы. При $W_{\varphi} < 0,5$ полученные оценки недостоверны. Если $W_{\varphi} \rightarrow 0$, значит следует изменить состав экспертов, если $W_{\varphi} \rightarrow W_3$, значит возможно повторение процедуры экспертизы.

Для более четкой оценки значимости коэффициента конкордации можно применить критерий Пирсона, который подчиняется χ^2 – распределению с числом степеней свободы $(m-1)$ при наличии связанных рангов. Для его расчета можно использовать формулу:

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}M^2(m+1) - \frac{1}{m-1} \sum_{\mu=1}^M T_{\mu}} \quad (5.8)$$

где S – табличное значение χ^2 для 5 % уровня значимости равно 19,7. Поэтому если расчетное значение χ^2 превышает табличное, то с вероятностью 0,95 можно утверждать, что согласованность мнений экспертов-профессионалов является неслучайной.

7. Расчет усредненных экспертных значений (a_{ij}) производится по формуле:

$$a_{ij} = \frac{\sum_{q=1}^Q \sum_{\mu=1}^M a_{ij\mu q}}{MQ}, \quad (5.9)$$

Полученные результаты заносятся в аналитическую таблицу «Матрица конкурентоспособности предприятий», пример которой в общем виде приведен ниже (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Матрица конкурентоспособности предприятий¹

Фактор конкурентоспособности	Усредненная экспертная оценка (a_{ij})				Ранг фактора (b_j)	Интегральный факторный показатель (c_{ij})			
	Π_1	Π_2	...	Π_n		Π_1	Π_2	...	Π_n
1.	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}	b_1	C_{11}	C_{12}	...	C_{1n}
2.	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}	b_2	C_{21}	C_{22}	...	C_{2n}
...	...	...	...	...					
m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}	b_m	C_{m1}	C_{m2}	...	C_{mn}
Суммарная оценка	—	—	—	—	1,00	C_1	C_2	...	C_n
Коэффициент Конкурентоспособности	—	—	—	—	—	K_{k1}	K_{k2}	...	K_{kn}

¹ $\Pi_1 - \Pi_n$ – предприятия конкуренты.

8. Применение экспертных оценок при определении значимости выбранных факторов конкурентоспособности (рангов факторов) в их общем воздействии на уровень конкурентоспособности предприятия состоит в установлении рангов факторов (b_j). Для их определения предлагается

использовать метод анализа иерархий Т. Саати, что является систематической процедурой для иерархического представления элементов, определяющих суть проблемы. Метод состоит в декомпозиции проблемы – задачи определения рангов факторов конкурентоспособности предприятия на более простые составляющие с последующей обработкой последовательности мнений экспертов с помощью метода попарных сравнений.

9. Расчет интегральных факторных показателей (C_{ij}) производится по формуле:

$$C_{ij} = a_{ij} \times b_i, \quad (5.10)$$

где b_i – ранг i -го фактора конкурентоспособности при условии:

$$\sum_{i=1}^m b_i = 1,00. \quad (5.11)$$

Суммарная оценка C_j определяется по формуле:

$$C_j = \sum_{i=1}^m C_{ij}, \quad (5.12)$$

10. Для расчета коэффициентов конкурентоспособности предприятий-конкурентов среди значений C_j выбирается максимальное значение ($C_{\max}$). Предприятию, которому соответствует $\max\{C_j\} = C_{\max}$, устанавливается значение коэффициента конкурентоспособности, равное 1. Для всех остальных предприятий коэффициент конкурентоспособности (K_{kj}) определяется по формуле:

$$K_{kj} = \frac{C_j}{C_{\max}}, \quad (5.13)$$

По значениям коэффициентов конкурентоспособности можно ранжировать конкурирующие на рынке предприятия и таким образом выявить их конкурентные позиции.

11. Если полученное значение $K_{kj} < 1$ и это не соответствует заданным целям предприятия, которое проводит данное исследование, то руководству предприятия нужно принять решение о разработке комплекса мер,

направленных на усиление конкурентных позиций предприятия на данном рынке.

Анализ полученных результатов позволяет сделать вывод об уровне конкурентоспособности исследуемого предприятия в сравнении с его конкурентами. При необходимости уровень конкурентоспособности можно повысить за счет улучшения значений отдельных факторов. Отбор приоритетных направлений должен проводиться согласно аналитико-поисковой процедуры, алгоритм которой приведен на рис. 5.9.

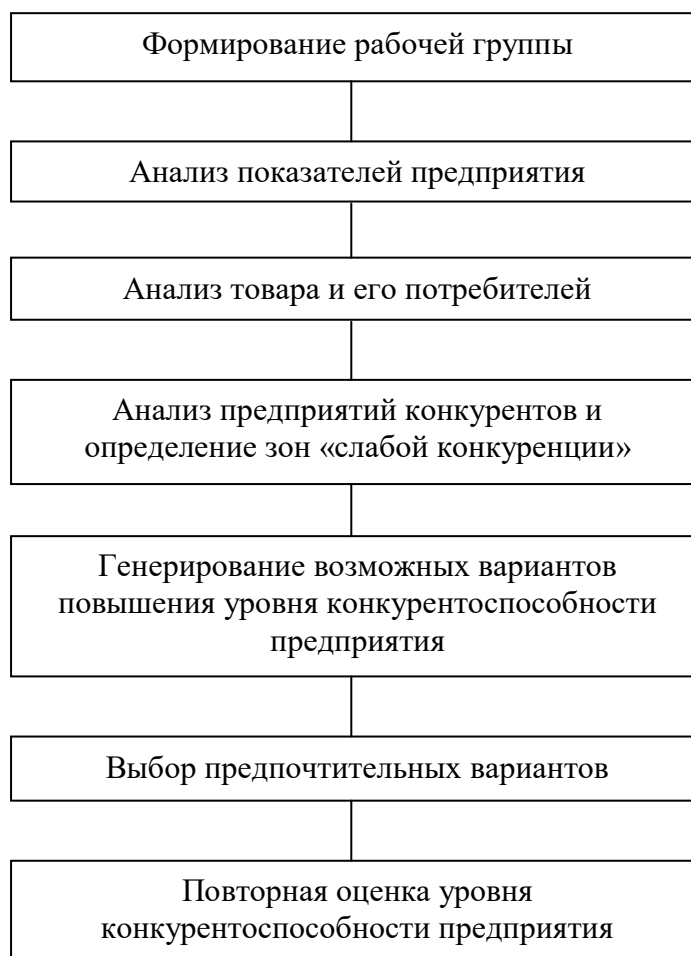


Рис. 5.9. Процедура повышения конкурентоспособности предприятия

12. При необходимости графической поддержки процедуры оценки конкурентоспособности предприятий рекомендуется применять метод параметрических многоугольников. Описание отдельных подходов к построению многоугольников конкурентоспособности или прогнозов возможностей предприятий приведены в работе [56]. Предложено графический метод оценки уровня конкурентоспособности предприятий. Согласно этому методу необходимо для каждого исследуемого предприятия-конкурента построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 5.10). С этой целью

необходимо с одной точки провести m -лучей под углом $\alpha = 360^\circ/m$. На каждом j -м луче отложить соответствующее значение C_{ij} . Для получения многоугольника конкурентоспособности концы лучей следует соединить между собой.

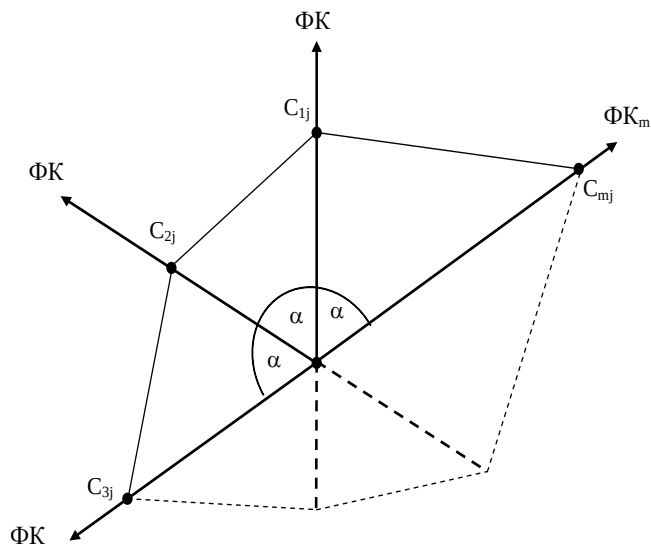


Рис. 5.10. Построение параметрического многоугольника конкурентоспособности для j -го предприятия

13. Для оценки конкурентоспособности предприятий необходимо рассчитать площади соответствующих параметрических многоугольников по формуле:

$$S_j = \frac{1}{2} \sin \frac{360^\circ}{m} \left(C_{1j} C_{mj} + \sum_{i=1}^{m-1} C_{ij} C_{(i+1)j} \right), \quad (5.14)$$

где S_j – площадь многоугольника j -го предприятия; m – количество оцениваемых факторов конкурентоспособности; C_{ij} – i -й интегрированный факторный показатель по j -му предприятию; $j = \overline{(1, n)}$, n – количество конкурирующих предприятий, которые исследуются.

Предприятию, которому соответствует максимальное значение площади параметрического многоугольника $S_{\max} = \max\{S_j\}$, присваивается коэффициент конкурентоспособности, равный 1.

Для других предприятий коэффициент конкурентоспособности K_{kj} определяется по формуле:

$$K_{kj} = \frac{S_j}{S_{\max}}, \quad (5.15)$$

Рассмотрим применение авторской методики на примере оценки уровня конкурентоспособности предприятий, выпускающих продукцию сельскохозяйственного назначения – тракторы и реализуют ее на рынке Украины.

1. По согласованию с руководством ОАО «Харьковский тракторный завод» (ХТЗ) в качестве конкурирующих предприятий были выбраны «Минский тракторный завод» (МТЗ), «Волгоградский тракторный завод» (ВТЗ), «Алтайский тракторный завод» (АТЗ).

2. Определены экспертные оценки локальных показателей предприятий. Поскольку необходимая информация с предприятия «АТЗ» в полном объеме отсутствовала, поэтому оно было исключено из дальнейших расчетов.

3. Уровень согласованности мнений трех экспертов-специалистов были оценены на основе коэффициента конкордации, полученное численное значение которого (0,88) позволяет считать, что мнения экспертов имеют достаточно высокую степень согласованности.

4. Для определения ранга факторов конкурентоспособности был применен метод анализа иерархий (МАИ) Т. Саати: определение элементов матрицы попарных сравнений с последующим расчетом вектора приоритетов.

Для этого: 1) осуществлена декомпозиция задачи и ее представление в иерархической форме (рис. 5.11), 2) выбрана шкалу относительной важности факторов конкурентоспособности (табл. 5.4), 3) проведена оценка факторов конкурентоспособности один относительно другого и сформирована матрица $[S_f 5 \times 5]$ размерностью 5×5 по числу факторов конкурентоспособности (табл. 5.5), 4) рассчитаны собственные векторы и векторы приоритетов (табл. 5.6).

Таким образом, используя МАИ, было рассчитано ранги факторов конкурентоспособности (векторы приоритетов).

5. Составлена расчетная матрица конкурентоспособности предприятий (табл. 5.7). В качестве гипотетического предприятия выступает идеальное предприятие, имеющее максимальные оценки по каждому фактору конкурентоспособности и соответственно максимальный уровень конкурентоспособности. Расчет коэффициентов конкурентоспособности позволил установить такие их значения: ситуация (а) – «ХТЗ» – 1, «МТЗ» – 0,855, «ВТЗ» – 0,613; ситуация (б) – «ХТЗ» – 0,79, «МТЗ» – 0,68, «ВТЗ» – 0,48.

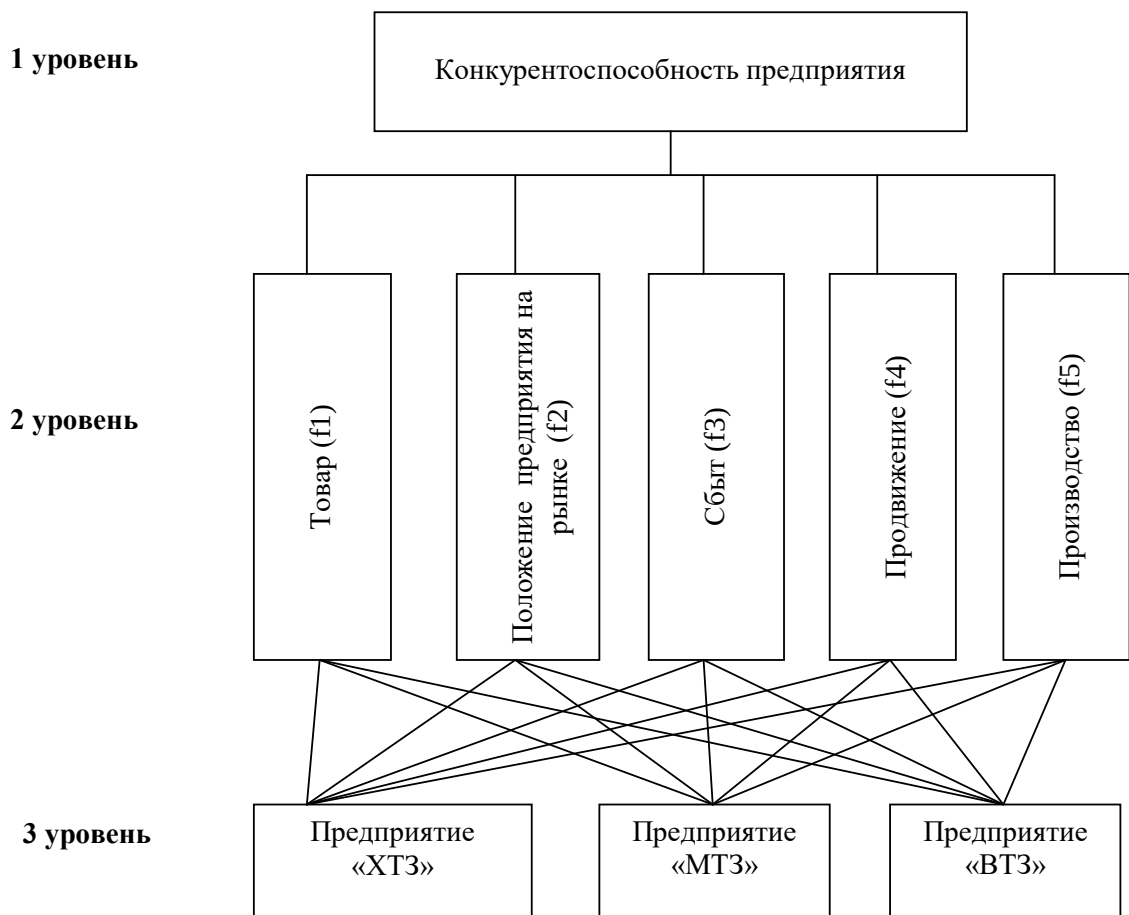


Рис. 5. 11. Декомпозиция задачи в иерархию

Таблица 5.4

Шкала относительной важности факторов конкурентоспособности [7, с. 32]

Интенсивность относительной важности	Сравнительная характеристика фактора
1	Равная значимость
2	Промежуточные значения
3	Умеренное преимущество
4	Промежуточное значение
5	Существенное преимущество

6. Построены пятиугольники конкурентоспособности каждого предприятия – конкурента (рис. 5.12–5.15), рассчитаны их площади и коэффициенты конкурентоспособности. Полученные результаты оценки уровня конкурентоспособности предприятий идентичны независимо от способа (аналитического или графического) их расчета.

По значению площадей параметрических многоугольников можно ранжировать исследуемые конкурирующие предприятия и принимать соответствующие решения по повышению уровня их конкурентоспособности (в случае $S_j < S_{\max}$), по формированию стратегических целей ($S_j = S_{\max}$).

Как показывает сравнительный анализ результатов расчетов, полученных путем применения общих методов, полученные оценки совпадают. При этом трудоемкость вычисления площадей параметрических многоугольников с помощью графического метода компенсируется наглядностью графической интерпретации. Использование персонального компьютера полностью устраняет все неудобства и трудности расчетов.

Таблица 5.5

Матрица попарных сравнений (расчетная)

Фактор	$f1$	$f2$	$f3$	$f4$	$f5$
$f1$	1	5	1/3	1/3	2
$f2$	1/5	1	1/3	1/2	2
$f3$	3	3	1	1/3	4
$f4$	3	2	3	1	5
$f5$	1/2	1/2	1/4	1/5	1

Таблица 5.6

Результаты расчета векторов

Фактор	Собственный вектор		Вектор приоритета	
	Расчетная формула	Численные значения	Расчетная формула	Численные значения
f_1	$a_1 = \sqrt[5]{\frac{w_1}{w_1} \times \frac{w_1}{w_2} \times \frac{w_1}{w_3} \times \frac{w_1}{w_4} \times \frac{w_1}{w_5}}$	1,017	$b_1 = \frac{a_1}{A}$	0,166
f_2	$a_2 = \sqrt[5]{\frac{w_2}{w_1} \times \frac{w_2}{w_2} \times \frac{w_2}{w_3} \times \frac{w_2}{w_4} \times \frac{w_2}{w_5}}$	0,581	$b_2 = \frac{a_2}{A}$	0,095
f_3	$a_3 = \sqrt[5]{\frac{w_3}{w_1} \times \frac{w_3}{w_2} \times \frac{w_3}{w_3} \times \frac{w_3}{w_4} \times \frac{w_3}{w_5}}$	1,643	$b_3 = \frac{a_3}{A}$	0,269
f_4	$a_4 = \sqrt[5]{\frac{w_4}{w_1} \times \frac{w_4}{w_2} \times \frac{w_4}{w_3} \times \frac{w_4}{w_4} \times \frac{w_4}{w_5}}$	2,460	$b_4 = \frac{a_4}{A}$	0,068
f_5	$a_5 = \sqrt[5]{\frac{w_5}{w_1} \times \frac{w_5}{w_2} \times \frac{w_5}{w_3} \times \frac{w_5}{w_4} \times \frac{w_5}{w_5}}$	0,416	$b_5 = \frac{a_5}{A}$	0,068
Всего		$A = 6,117$		1,000

Таблица 5.7

Матрица конкурентоспособности предприятия (производство тракторов)

Фактор конкурентоспособности	Усреднённая экспертная оценка предприятия				Ранг фактора	Интегральный факторный показатель предприятия			
	1 – «ХТЗ»	2– «МТЗ»	3– «ВТЗ»	4 – гипотетическое		1 – «ХТЗ»	2– «МТЗ»	3– «ВТЗ»	4 – гипотетическое
1. Товар	8,583	9,458	7,208	10,000	0,166	1,425	1,570	1,197	1,660
2. Положение предприятия на рынке	8,333	8,533	4,867	10,000	0,095	0,792	0,811	0,462	0,950
3. Сбыт	6,944	7,499	5,556	10,000	0,269	1,868	2,017	1,495	2,690
4. Продвижение товара	8,500	4,500	3,333	10,000	0,402	3,417	1,809	1,340	4,020
5. Производство	6,792	8,833	5,625	10,000	0,068	0,462	0,601	0,383	0,680
Суммарная оценка					1,000	7,964	6,808	4,877	10,000
Коэффициент конкурентоспособности: ситуация (а) ситуация (б)						1,000	0,855	0,613	–
						0,79	0,68	0,48	1,000

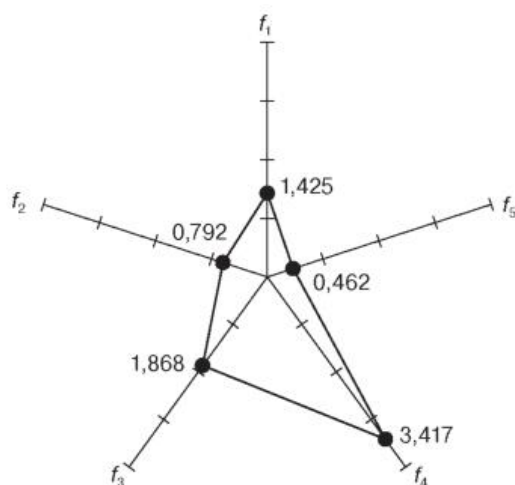


Рис. 5.12. Пятиугольник конкурентоспособности предприятия «ХТЗ»

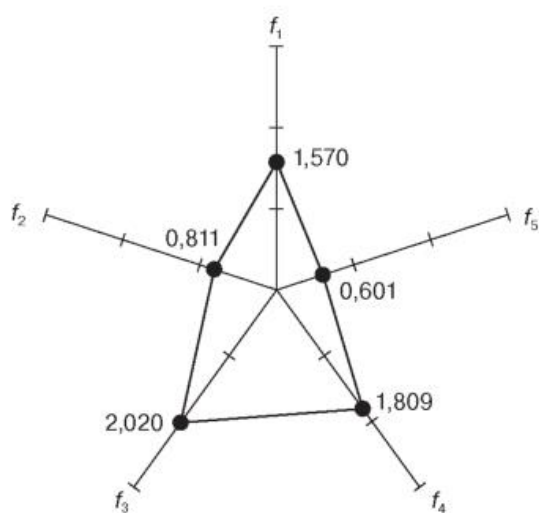


Рис. 5.13. Пятиугольник конкурентоспособности предприятия «МТЗ»

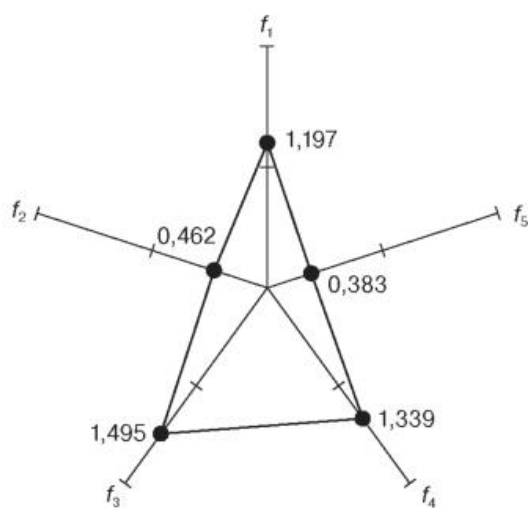


Рис. 5.14. Пятиугольник конкурентоспособности предприятия «ВТЗ»

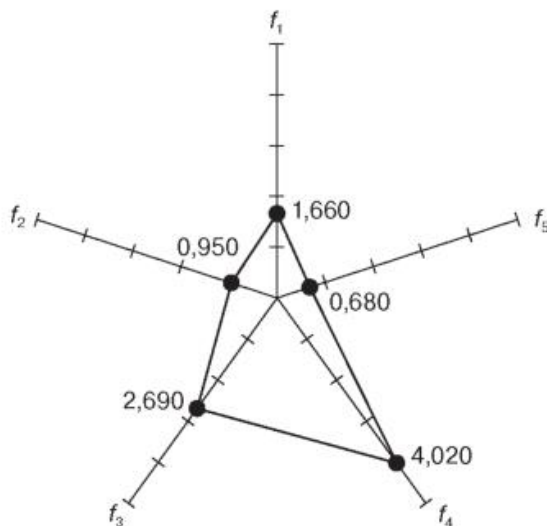


Рис. 5.15. Пятиугольник конкурентоспособности гипотетического предприятия

7. Согласно полученным результатам собственных оценок уровня конкурентоспособности руководители предприятий, фирм могут выбирать действенные меры по улучшению работы по отдельным направлениям, на конкретных участках. Усилия должны быть направлены на исследование рынков сбыта, поиск новых форм сотрудничества с конкурентами и поставщиками, улучшение качества продукции и снижения затрат, поиск и рыночных ниш, каналов сбыта, моделей и видов продукции, организацию эффективной системы продвижения. Модели поведения управленцев должны быть адекватны условиям хозяйствования.

Применение разработанных методик будет способствовать реализации этого принципа на практике.

Следовательно, предложенная методика оценки уровня конкурентоспособности предприятия позволяет разработать подходы для обоснованного выбора стратегии предприятия, создать условия для объективной оценки конкурентных преимуществ промышленных предприятий на внешних и внутренних рынках сбыта и реальных возможностей оптимального их использования в практической деятельности.

5.4. Анализ резервов предприятия на основе маркетинговых исследований

Маркетинговые исследования являются инструментом получения уникальной информации. Маркетинговые исследования, по Ф. Котлеру, — это «систематическая подготовка и проведение различных наблюдений, анализ

полученных данных и представление результатов и выводов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой задаче, стоящей перед компанией» [26]. Маркетинговые исследования, по сути, представляют собой функцию, которая связывает через информацию маркетологов с элементами бизнес-среды. Проведение маркетинговых исследований – важнейшая составная часть маркетинговой деятельности предприятий, которые ориентируют свою деятельность на рынок.

Опыт рыночной деятельности отечественных предприятий-товаропроизводителей показывает, что работа на внешних рынках «вслепую», без проведения маркетинговых исследований, невозможна. Поэтому, исходя из основных принципов проведения маркетинговых исследований (системность, комплексность, экономичность, оперативность, исполнительность, объективность, точность), намечается комплекс рыночных проблем, требующих своего решения, формулируются цели, определяются структура и последовательность процесса проведения этих исследований, т.е. составляется план маркетинговых исследований, разрабатывается рабочий инструментарий. Полученная информация анализируется и используется для решения острых и насущных проблем предприятия.

Целью маркетинговых исследований является снижение уровня риска принятия ошибочных решений по всем аспектам маркетинговой деятельности. Известный зарубежный и отечественный опыт свидетельствует, что чаще основными направлениями исследований в сфере маркетинговой деятельности являются: рекламная деятельность и оценка ее экономической и коммуникативной эффективности; коммерческая деятельность и ее экономический анализ, комплекс маркетинга и оценка конкурентоспособности товара; корпоративная ответственность; рынок и его характеристики.

Чем сложнее и динамичнее бизнес-среда, тем более гибкий и адаптивный характер должна носить рыночная и хозяйственная деятельность предприятий-товаропроизводителей. На рис. 5.16 изображена схема взаимосвязи между предприятием и его бизнес-средой, которая состоит из контролируемых и неконтролируемых предприятием факторов [23, с. 37].

Американский экономист Т. Левит выражает убежденность в том, что успех предприятия зависит не столько от его товаров или проведенных исследований, сколько от ориентации на потребителя. Поэтому можно утверждать, что наибольшую значимость для отечественных предприятий имеют решения, принятые высшим руководством по определенным целям деятельности для повышения результативности работы предприятий, рост уровня конкурентоспособности в условиях ориентации на маркетинг. С этой целью в течение четырех лет автором было проведено многоцелевое маркетинговое исследование ряда промышленных предприятий г. Харькова.

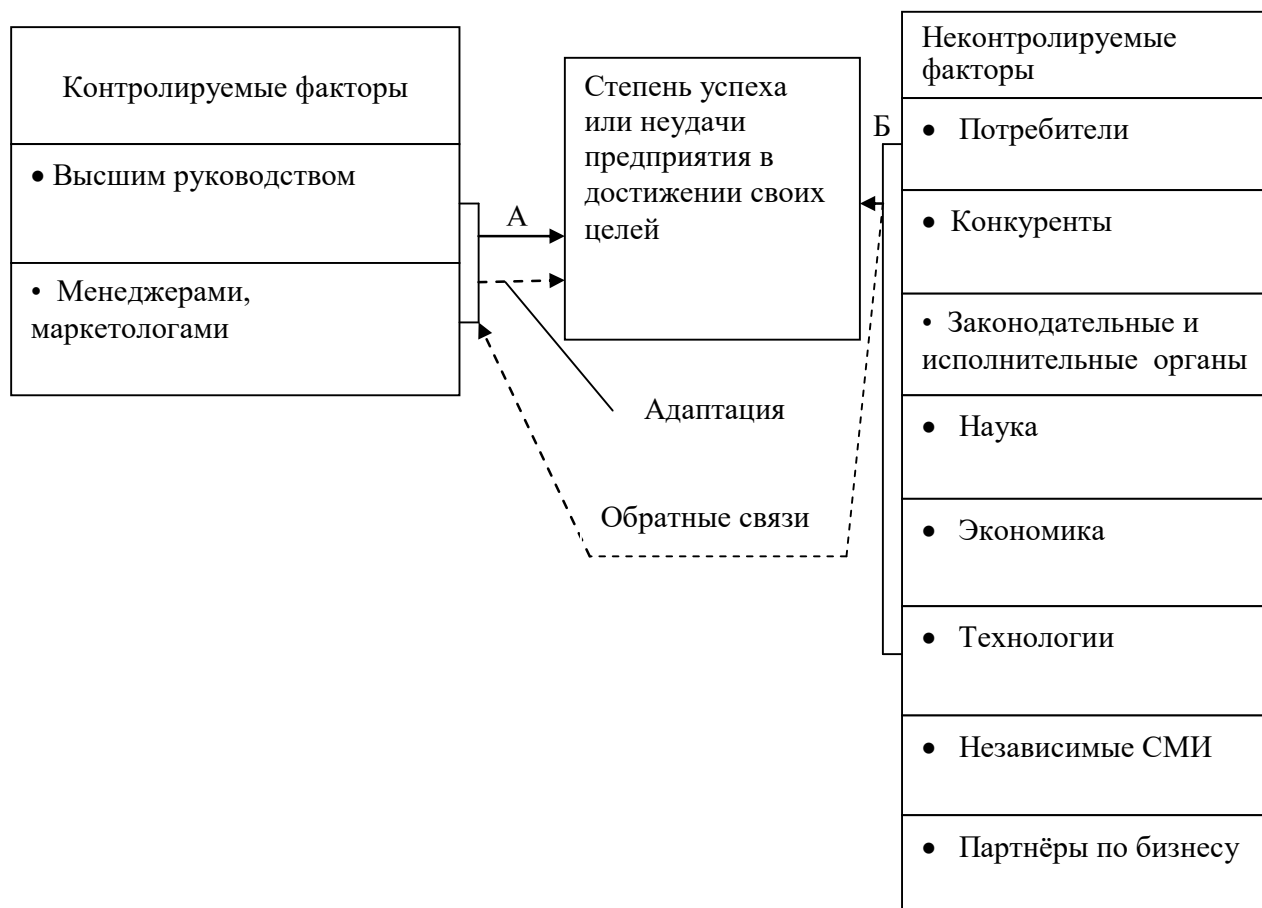


Рис. 5.16. Бизнес-среда предприятия, в которой функционирует маркетинг А – цели предприятия, Б – влияние неконтролируемых факторов

Описание характеристик процедуры проведения маркетинговых исследований приведены в табл. 5.7.

Таблица 5.7

Характеристики процедуры маркетинговых исследований

Характеристика	Описание характеристики
Цель исследования	Оценить меры, предпринятые руководством для повышения результативности работы предприятий в рыночных условиях хозяйствования
	Изучить основные цели руководства предприятий
	Выявить факторы конкурентоспособности предприятий
	Оценить положение предприятий на рынке (динамика развития)
	Выявить факторы успеха предприятий, их товаров
	Оценить текущее состояние предприятий на рынке

Характеристика	Описание характеристики
Метод исследования	Опрос – количественный метод проведения полевых исследований; заключается в сборе первичной информации путем прямого задания вопросов информаторам
Инструменты исследования	Анкета – вопросник, перечень упорядоченных вопросов, на которые информатор должен дать ответы
Тип вопросов, используемый при	Закрытый вопрос – информатор выбирает ответ среди априорно сформулированных автором анкеты вариантов
Тип закрытого вопроса	1. Дихотомический вопрос – предлагает наличие двух противоположных вариантов ответа
	2. Множественный выбор – ответ на вопрос выбирается из совокупности предложенных вариантов ответа
Метод опроса по критерию:	
1. Уровень стандартизации	Структурный опрос – анкетирование; проводится по четко разработанной схеме: все информаторы получают
2. Количество одновременно	Индивидуальный опрос – интервьюер опрашивает одного информатора
3. Форма опроса	Открытый опрос – информаторы знают цель опроса и выражают реальное отношение к объекту исследования
4. Форма контакта	Опрос лично – личный контакт интервьюера с информатором
Интервьюер	Менеджеры предприятий, руководитель проекта маркетинговых исследований; студенты вузов г. Харькова
Единица выборки	Руководители фирм, предприятий
Объем выборки	189 предприятий г. Харькова различной формы собственности и различной отраслевой принадлежности
Процедура выборки	Выборка формируется по признаку принадлежности к выбранной группе информаторов: руководители малых, средних, крупных предприятий
Характеристика выборки	Произвольная (удобная) выборка – невероятностная процедура создания выборочной совокупности, при которой элементы выбираются по принципу удобства и доступности информатора для интервьюера
Время проведения исследований	Один раз в год в течение 2008–2013 гг.

В результате исследования факторов успеха предприятий удалось установить, что цена товара/услуги до сих пор продолжает оставаться фактором конкуренции на рынке, важнейшим критерием принятия потребительских решений (табл. 5.8). Это характерно для страны с относительно невысоким уровнем жизни, для бедных слоев населения и относительно к товарам массового спроса.

Как видно, несмотря на то, что в последнее время значительное распространение и развитие получили различные неценовые факторы конкуренции, цена продолжает оставаться весьма важным фактором конкурентной стратегии, что существенно влияет на конкурентные позиции предприятия, его рыночную долю. Высокий уровень затрат на производство товаров ограничивает возможности эффективной дифференциации цен. Поэтому ценовая политика многих руководителей предприятий оказывается недостаточно обоснованной, негибкой. Это отражается в том, что цены не адаптируются по сегментам рынка, не рассматриваются во взаимосвязи с другими элементами системы маркетинг-микс, чрезмерно ориентированы на издержки.

Таблица 5.8

Ранжирование факторов успеха предприятия

Фактор успеха	Удельный вес фактора, %	Ранг фактора
1. Цена товара/услуги	88,2	1/2
2. Маркетинговые исследования	88,2	1/2
3. Планирование маркетинга	82,4	3
4. Управление персоналом: мотивация труда	76,5	4
5. Высокое качество товара/услуги	70,6	5
6. Стимулирование сбыта	64,7	6/7
7. Высокое качество сервиса	64,7	6/7
8. Эффективная реклама	47,1	8/9
9. Маркетинговая информационная система	47,1	8/9
10. Управление персоналом: адаптация персонала	41,2	10
11. Продажа посредством Интернет	5,9	11

Положительной оценки заслуживает тот факт, что в последнее время явное большинство опрошенных руководителей предприятий (88,2 %) наконец осознали необходимость проведения маркетинговых исследований. Ценная маркетинговая информация позволяет обеспечивать конкурентные преимущества, снижать риск принятия необоснованных управленческих

решений, повышать эффективность комплекса маркетинга, координировать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии. Однако менее половины опрошенных руководителей предприятий (47,1%) понимают, что получить качественную, добротную, актуальную информацию можно только на основе применения маркетинговой информационной системы (МИС) – единого комплекса технических средств, персонала, методов и процедур, предназначенных для обработки, анализа и распределения достоверной маркетинговой информации, необходимой для планирования маркетинга (3 место по результатам ранжирования). Результатом исследования рынков сбыта стало стимулирование сбыта и повышение эффективности рекламы (64,7 % и 47,1% соответственно). Изучение требований рынка требует обеспечения высокого качества товара/услуги (70,6 %) и высокого качества сервиса (64,7 %). В системе управления персоналом мотивация труда (9 место) в большей степени влияет на успех предприятия на рынке, чем адаптация персонала (10 место). Организация бизнеса в условиях киберпространства ныне является целью 5,9 % предприятий (11 место).

Итак, эффективное функционирование отечественных предприятий осуществляется, прежде всего, за счет эффективной маркетинговой деятельности, так как динамика изменений рыночных ситуаций настолько велика, что адаптация к ним становится определяющим преимуществом в конкурентной борьбе за потребителя. По мере развития рыночных отношений в стране маркетинг будет интегрироваться в общую систему управления предприятием, а его средства продвижения – в интегрированные маркетинговые коммуникации.

Процесс построения рыночной экономики в Украине, формирования рыночных отношений вызвал ряд существенных изменений в условиях функционирования промышленных предприятий. Среди первоочередных определилась проблема переориентации деятельности товаропроизводителей в соответствии с требованиями бизнес-среды, которая образовалась. Современные рыночные условия ставят отечественных товаропроизводителей в прямую зависимость от положения на рынке поставщиков и потребителей. В связи с этим возникла необходимость исследования и обобщения накопленного опыта по вопросу организации и планирования производства и сбыта в условиях нестабильности бизнес-среды, т.е. изучение адаптации маркетинговой деятельности предприятий.

Основной целью коммерческой деятельности предприятий становится создание потребителя в кратчайшие сроки, что предусматривает удовлетворение полного спектра потребностей потребительского рынка по профилю выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг. Обеспечить достижение данной цели является задачей маркетинга.

В силу трансформации бизнес-среды в ближайшем будущем маркетинг конструктивно будет меняться. Необходимо разрабатывать и применять комплекс мероприятий, позволяющих адаптировать накопленный мировой опыт инструментария маркетинга в условиях формирования отечественного рынка.

На предприятиях идет процесс постепенного перехода от соображений маркетинга как чисто сбытовой функции к маркетингу как современной управленческой концепции – интегрированной и ориентированной на потребителя и прибыль философии бизнеса. На современном этапе развития рыночных отношений в Украине, которая характеризуется усилением конкурентной борьбы, предприятиям необходимо постоянно осуществлять связь с бизнес-средой путем проведения маркетинговых исследований. Адаптация отечественных предприятий к изменяющейся бизнес-среде осуществляется, прежде всего, за счет эффективной маркетинговой деятельности. Скорость изменений рыночной ситуации очень велика, так адаптация предприятий промышленности к ним становится определяющим преимуществом в конкурентной борьбе на рынках сбыта.

Памятка маркетолога

Реализация маркетинговой стратегии тотального качества

Для активизации усилий по развитию управления тотальным качеством (УТК) все больше компаний вводят должность президента по качеству. Для реализации УТК необходимо соблюдение следующих условий:

- Качество должно оцениваться потребителями. Работа по повышению качества начинается с определения потребностей покупателя и заканчивается анализом восприятия им ее результатов. Повышение качества оправдано только в тех случаях, когда оно воспринимается потребителем.

- Качество должно находить отражение во всех видах деятельности компании, а не только в ее продукции. Л. Морган из компании *General Electric* утверждает: «Мы озабочены не только качеством продукции, но и качеством нашей рекламы, обслуживания, инструкции для пользователя, доставки, послепродажного обслуживания и т. д.».

- Качество требует полной отдачи работника. Качество может быть предоставлено только компаниями, в которых каждый сотрудник нацелен на качество, имеет мотивацию и соответствующую квалификацию и активно содействует удовлетворению как внутренних, так и внешними потребности.

■ Качество требует наличия высококвалифицированных партнеров. Обеспечить качество возможно лишь во взаимодействии с «братьями по вере». Компания, стремящаяся к качеству, несет ответственность и за уровень поставщиков и дистрибьюторов.

■ Идеального качества не существует, оно всегда может быть улучшено. Лучшие компании верят в кайзен, «непрерывное улучшение всего всеми». Лучший способ повысить качество – сравнение эффективности компании с «лучшими из лучших» конкурентами и стремление к победе в соревнованиях.

■ Улучшение качества требует количественных скачков. Очень часто небольшие улучшения достигаются путем более напряженной работы. Но значительные сдвиги требуют свежих решений, большей рациональности в работе. Например, бывшего исполнительного директора компании *Hewlett Packard* Джона Янга не удовлетворяло 10-процентное снижение брака; он потребовал десятикратного и добился выполнения поставленной задачи.

■ Качество не требует больших затрат. Филипп Кросби утверждает, что «качество – категория бесплатная». Прежде бытовало мнение, что достижение высокого качества требует крупных инвестиций и негативно сказывается на процессе производства. Овладейте наукой «прежде всего делать то, что необходимо». Качество не надо проверять, его необходимо планировать. Когда вы предпринимаете необходимые действия, вы гарантировано избегайте ненужных трат (например, расходов на ремонт). Компания *Motorola* утверждает, что стремление к качеству принесло ей экономию свыше миллиарда долларов.

■ Качество необходимо, но может быть недостаточным. Улучшение качества продукции компании совершенно необходимо, поскольку требовательность покупателей постоянно возрастает. Но само по себе качество не приносит конкурентных преимуществ, особенно когда конкуренты повышают качество приблизительно в тех же пределах. Например, компания *Singapore Airlines* имела репутацию лучшей авиакомпания мира. Однако ее конкуренты не только ликвидировали отставание в качестве обслуживания, но и вышли вперед.

■ Стремление к качеству не может спасти плохой продукт. Заявление руководства *Pontiac* об улучшении качества модели *Fiero* не могло превратить ее в спортивный автомобиль из-за отсутствия соответствующего двигателя.

Источники: Leonard A. Morgan «The Importance of Quality», in *Perceived Quality of Products, Services and Stores*, ed. Jacob Jacobi and Jerry Olson (New York. Lexington Books, 1984), p. 61. Philip B. Crosby, *Quality is Free* (New York. McGraw–Hill, 1979).

6. ПРАКТИКУМ МАРКЕТИНГА

Задание 1. Маркетинговые исследования предпочтений потребителей

Целью задания является определение предпочтений покупателей относительно моделей автомобилей и на основе полученной информации принятие решения о стратегических и тактических планах:

1. Фирм товаропроизводителей.
 2. Фирм независимых посредников.
- Построить дерево принятия решений.

Потребитель К имеет потребность в новом автомобиле. При этом он проявляет интерес к рекламе автомобилей, посещает демонстрационные залы. В таблице 6.1 и 6.2 приведена информация, которую имеет покупатель. Определить, какой автомобиль он будет покупать.

Таблица 6.1

Исходные данные

Модель автомобиля	Цена, тыс. грн.	Затраты бензина, литров/100км	Объем двигателя, см ³	Внешнее оформление	Эргономика салона
1 Шкода-Октавия	95,95	9	1600	10	10
2 Шкода-Фабия	70,70	6,5	1200	9	10
3 Ланос	48,00	8	1400	7	7
4 Таврия	25,25	7	1200	2	3

Строки этой таблицы соответствуют четырем моделям автомобилей, в столбце приведено пять признаков, представляющих интерес для покупателя. Первые три признака измерены и оценены на объективной основе, последние два являются результатом субъективной оценки компетентными экспертами по шкале от 0 до 10. Для обеспечения соответствия и для первых трех признаков в таблице 6.2 установим субъективные оценки.

Таблица 6.2

Оценка признаки в товаре

Модель автомобиля	Цена	β цена	Затраты бензина	β затраты	Объем двигателя	β объем
1	95,95	5	9	5	1600	10
2	70,7	6	6,5	8	1200	8
3	48,0	9	8	7	1400	9
4	25,25	10	7	10	1200	8

На основе таблицы 6.1 и таблицы 6.2 сформировать общую таблицу, которая будет содержать только субъективные оценки по пяти признакам.

Необходимо отдать предпочтение по пяти признакам по трехбалльной шкале (табл. 6.3) по каждой потребительской группе. Потребительские группы сформировать по различным критериям сегментации рынка потребительских товаров.

Таблица 6.3

Значения предпочтений покупателей (пример заполнения таблицы)

Потребительская группа	Значения предпочтений покупателей по характеристикам, W_{ik}				
	1	2	3	4	5
1	0	0	0	3	1
2	3	3	0	1	2
3	.	.	.	.	.
4	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.

Одним из способов анализа является оценка по ожидаемой зависимости каждой характеристики:

$$A_{jk} = \sum_{i=1}^n W_{ik} \beta_{ijk}, \quad (6.1)$$

где A_{jk} – оценка товара j -той модели k -м потребителем;

W_{ik} – значение, данной i -той характеристики k -м покупателем;

β_{ijk} – оценка специалистами степени характеристики, которая содержится в модели;

n – число характеристик, существенных с точки зрения выбора данной модели.

Для примера рассмотрим первую ситуацию (табл. 6.3). Для первого покупателя важны только две характеристики – внешнее оформление и эргономика салона, другим характеристикам он присваивает нулевую значимость. Далее он считает, что внешнее оформление для него в 3 раза важнее, чем эргономика салона. Для данной ситуации прогноз оценок четырёх моделей автомобилей, представленных в таблице 1.3, имеет такой вид:

$$A_1 = 3 \cdot 10 + 1 \cdot 10 = 40;$$

$$A_2 = 3 \cdot 9 + 1 \cdot 10 = 37;$$

$$A_3 = 3 \cdot 7 + 1 \cdot 7 = 28;$$

$$A_4 = 3 \cdot 2 + 1 \cdot 3 = 9.$$

После оценки информации, потребитель формирует свои предпочтения в отношении к какому-либо товару (табл. 6.4).

Информация для маркетолога

Потребительская группа	Оценка товара (модели) потребителем			
	1	2	3	4
1	40	37	28	9
2	.	.	.	.
.	.	.	.	.
Суммарная оценка				

Маркетологу необходимо обеспечить потребителя необходимой информацией и способствовать уменьшению существующего риска потребителя.

Проанализировав суммарные оценки, маркетолог делает выводы относительно приверженности покупателей какойто одной или несколькими моделям автомобилей.

Контрольные вопросы

1. Что собой представляют маркетинговые исследования?
2. Как проводится оценка товара по ожидаемой зависимости каждой характеристики?
3. Как оценивается значение предпочтений покупателей?

Задание 2. Прогнозирование спроса на рынке

Целью задания является проведение анализа сбыта зимней спортивной обуви в регионе за три прошедших года и прогнозирования объемов рынка этого товара на плановый год, используя теорию временных рядов.

Для каждого региона определены показатели сбыта товаров по кварталам за три года, которые приведены в таблице 6.5.

Необходимо:

1. Вычислить коэффициент сезонности и провести сглаживание ряда, если имеют место сезонные колебания;
2. Определить тенденцию развития (тренд) в зависимости от времени, используя графический способ;
3. Выбрать форму кривой, которая описывает закономерность изменения спроса во времени;
4. Вычислить параметры уравнения регрессии;
5. Спрогнозировать объемы рынка в регионе на будущий год с разделением на кварталы.

Таблица 6.5

Исходные данные (временной ряд)

Год	Квартал	Сбыт товара (зимней спортивной обуви) по регионам, тыс. грн.				
		Номер варианта				
		1	2	3	4	5
1	1	45,34	315,45	886,61	63,47	78,10
	2	40,25	308,40	819,00	54,41	68,18
	3	42,20	310,25	825,86	53,79	70,05
	4	44,18	312,25	896,72	60,94	74,20
2	1	47,25	320,10	889,54	68,45	84,25
	2	42,30	310,40	833,96	55,71	70,43
	3	43,15	315,25	865,31	60,11	74,15
	4	46,20	318,14	924,55	66,34	81,25
3	1	56,25	325,10	964,70	68,22	85,64
	2	50,12	310,15	880,24	57,67	72,00
	3	52,20	320,30	914,00	62,14	79,64
	4	55,10	322,15	985,87	66,73	84,40

Порядок выполнения задания состоит из следующих этапов:

Этап 1: Определение сезонных колебаний

Необходимо получить временной ряд, который не содержит сезонных колебаний, и использовать его для вычисления основной тенденции развития (тренда) и построить уравнение регрессии.

Введем обозначения:

U_t' – значение исходного временного ряда;

U_t – значение сглаженного временного ряда;

$\hat{U}_t$ – расчетное значение временного ряда;

S_t – сезонный компонент;

y – суммарный спрос за год;

$y/4$ – среднеквартальный спрос;

K_c – оценка сезонного фактора;

E – «случайный несистематический» или «нерегулярный» компонент (могут быть форс-мажорные обстоятельства); $E = 0$.

Результаты расчета занести в таблицу 6.6.

На основании данных табл. 6.6 рассчитывается показатель K_c путем деления каждого значения исходного временного ряда на среднеквартальную величину. Результаты расчета сезонного компонента занести в таблицу 6.7.

Таблица 6.6

Расчет среднеквартального сбыта

Квартал	Сбыт товара по годам, U_t' тыс. грн.		
	1	2	3
1			
2			
3			
4			
Сумма за год			
Среднеквартальный сбыт, $y/4$			

Таблица 6.7

Расчет сезонного компонента

Квартал	Оценка сезонного фактора по годам, K_c			Сезонный компонент
	1	2	3	
1				
2				
3				
4				

Сезонный компонент S_t определяется для каждого t -го квартала как среднее арифметическое значение оценок сезонного фактора K_c за три года и записывается в последнем столбце таблицы 6.7.

Сглаженный временной ряд нужно отобразить в таблице 6.8. Этот ряд не содержит сезонных колебаний. Для этого все значения U_t' первых кварталов нужно разделить на S_t этого же квартала. То же самое нужно сделать со значениями второго, третьего и четвертого кварталов.

Таблица 6.8

Сглаженный временной ряд

Квартал	Сбыт товара по годам, U_t тыс. грн.		
	1	2	3
1			
2			
3			
4			

Этап 2: Выбор формы кривой

Наиболее простой путь – визуальный, т.е. выбор формы на основе графического изображения временного ряда. Для построения графика значение

сглаженного временного ряда следует рассматривать как функцию во времени (квартале). При построении графика необходимо предусмотреть место для прогностических значений объемов сбыта, т.е. кварталов 13, 14, 15, 16. Пользуясь методом наименьших квадратов (6.3), через область точек на графике необходимо провести кривую, которая считается наиболее адекватной. Точки соединять не нужно.

При относительно простой конфигурации тренда и незначительных колебаниях можно выбрать полином первой степени, то есть сделать вывод, что тенденция приближается к линейной:

$$U_t = a_0 + a_1 t. \quad (6.2)$$

Если вид выравниваемой функции обозначено функцией: $f(t, a_0, a_1, \dots, a_k)$ то для нахождения её параметров нужно использовать метод наименьших квадратов, согласно которому сумма квадратов отклонений U_t , которые наблюдаются, от расчетных значений $\hat{U}_t$ должна быть минимальной:

$$\sum_{i=1}^n [U_t - f(t_1, a_0, a_1, \dots, a_k)]^2 \rightarrow \min \quad (6.3)$$

Сумма квадратов отклонений является функциями f от неизвестных параметров $a_0, a_1, \dots, a_k$. Как известно, необходимым условием существования минимума функции (6.3) является равенство нулю частных производных.

$$\frac{dF}{da_0} = 0, \frac{dF}{da_1} = 0, \dots, \frac{dF}{da_k} = 0. \quad (6.4)$$

Из полученной системы уравнений определим неизвестные параметры.

Для линейной функции вида $U_t = a_0 + a_1 t$ сумма квадратов отклонений значений U_t , наблюдаемых от расчетных по уравнению кривой $\hat{U}_t$, является функция от параметров a_0, a_1 :

$$F(a_0, a_1) = \sum_{i=1}^n [U_t - (a_0 + a_1 t)]^2. \quad (6.5)$$

Неизвестные параметры a_0, a_1 устанавливаем по системе уравнений:

$$\begin{aligned} \frac{dF}{da_0} : -2 \left[\sum_{i=1}^n (U_t - a_0 - a_1 t) \right] &= 0 \\ \frac{dF}{da_1} : -2 \left[\sum_{i=1}^n \left(\sum_{i=1}^n U_t - a_0 - a_1 \sum_{i=1}^n t \right) \right] &= 0. \end{aligned} \quad (6.6)$$

Преобразовав систему, получаем стандартную форму нормальных уравнений:

$$\begin{cases} a_0 n + a_1 \sum_{i=1}^n t = \sum_{i=1}^n U_t \\ a_0 \sum_{i=1}^n t + a_1 \sum_{i=1}^n t^2 = \sum_{i=1}^n U_t t, \end{cases} \quad (6.7)$$

где n – число единиц наблюдения.

Таким образом, определив по наблюдениям, и решив систему относительно неизвестных, получим оценки неизвестных параметров (табл. 6.9).

Таблица 6.9

Расчет неизвестных параметров a_0, a_1

t	U_t	tU_t	t^2
1			
2			
...			
12			
$\sum_{i=1}^n t =$	$\sum_{i=1}^n U_t =$	$\sum_{i=1}^n tU_t =$	$\sum_{i=1}^n t^2 =$

Решив полученную систему уравнений и применив метод интерполяции, получаем уравнение регрессии, которое описывает изменение спроса на зимнюю спортивную обувь в регионе, в уравнении (6.2).

Этап 3: Прогнозирование значений показателя

Если уравнение регрессии найдено, то оценку прогнозируемых величин $\hat{U}_t$ получают с помощью простой операции – подстановки в это уравнение значений независимых переменных t , то есть используют метод экстраполяции. На будущий год номера кварталов t будут иметь значения 13, 14, 15, 16. Полученные значения прогноза необходимо умножить на сезонный компонент S_t , тем самым будут учтены и сезонные компоненты. Прогнозные значения сбыта необходимо также отметить на графике, который построен на этапе выбора формы кривой.

Контрольные вопросы:

1. Что такое сглаженный временной ряд?
2. Как рассчитывается сезонный компонент?
3. В чем сущность метода интерполяции, экстраполяции?
4. Что представляют собой параметры уравнения регрессии?
5. Как находятся прогнозные величины $\hat{U}_t$?

6. Как выводится система уравнений 6.7?
7. Какие существуют условия для минимума функции?

Задание 3. Исследование рынка сбыта

Цель задания – необходимо сегментировать рынок сбыта по выбранному критерию, оценить конкурентоспособность товара, выявить сильные и слабые стороны деятельности конкурентов на рынке, разработать стратегию поведения фирмы на рынке. Данная задача дает возможность более детально изучить такие важные темы как «Направления маркетинговой деятельности фирмы», «Исследование рынков сбыта», «Исследование деятельности фирмы», «Стратегия и тактика маркетинга».

Конкурентоспособность товара – это его соответствие требованиям данного рынка в рассматриваемый период. Конкурентоспособность означает возможные опережения конкурентов в борьбе за укрепление позиций на внутреннем и внешнем рынках.

Под конкурентоспособностью товара понимают такое сочетание его цены и параметров, которое обеспечивает ему успех на рынке по сравнению с таким же товаром других производителей. Конкурентоспособность проявляется на рынке при реализации товара.

Для выполнения задания преподаватель формируются группы (желательно шесть групп) из 4–5 человек. Преподаватель раздает исходные данные в виде набора карточек.

Исполнители исследуют рынок сбыта стационарных магнитофонов в Украине, представлен п фирмами. В задачу исполнителей входит сбор информации по каждой фирмой, сегментирование рынка сбыта по одному из критериев сегментации, оценка конкурентных позиций каждой фирмы на основе представленных данных.

Порядок выполнения задания:

Этап 1: Изучение и анализ исходной информации

Исходные данные в виде раздаточного материала сгруппированы в четыре базы данных (БД), а именно:

1. «Фирмы-конкуренты» (БД «Ф – К»).
2. «Технические характеристики товара» (БД «ТХ»).
3. «Эксплуатационные характеристики товара» (БД «ЭХ»).
4. «Экономические показатели товара» (БД «ЭП»).

Структура баз данных представлена на рисунке 6.1 (на примере товара – бытовой холодильник).

Этап 2: Сегментация рынка

Необходимо сегментировать рынок сбыта по географическому критерию сегментации. Пример сегментации рынка сбыта бытовых холодильников по географическому критерию приведен на рисунке 6.2.

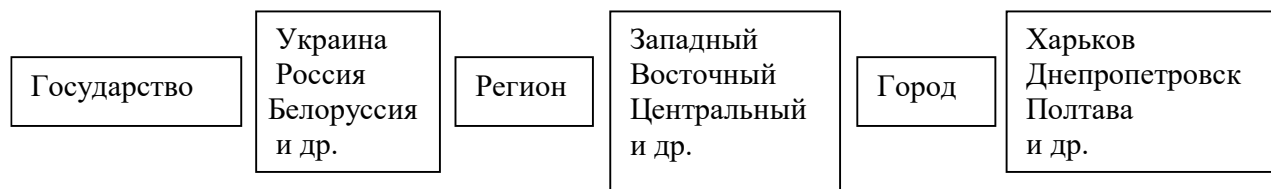


Рис. 6.2. Сегментация рынка сбыта (по географическому критерию)

Этап 3: Оценка конкурентных позиций фирм

На данном этапе необходимо выявить ключевые факторы успеха конкурирующих фирм и оценить их конкурентные позиции. Результаты расчетов по формулам 6.8, 6.9, 6.10 заносятся в таблицу 6.10, в которой перечень ключевых факторов успеха неограниченный и формируется студентами самостоятельно. Рыночная доля i -той фирмы (PD_i) рассчитывается по формуле:

$$PD_i = \frac{V_{np_i}^t}{EP} \times 100, \quad (6.8)$$

где – объем продаж i -той фирмы за плановый период t ($1 = 1, 2, \dots, n$); EP – емкость рынка.

В свою очередь емкость рынка рассчитывается по формуле:

$$EP = \sum_{i=1}^n V_{np_i}^t. \quad (6.9)$$

Прибыль i -той фирмы за плановый период t (Π_i^t) рассчитывается по формуле:

$$\Pi_i^t = V_{np_i}^t \left(C_{np_i} - C_i \right), \quad (6.10)$$

где – цена единицы товара i -той фирмы, C_i – себестоимость единицы товара i -той фирмы.

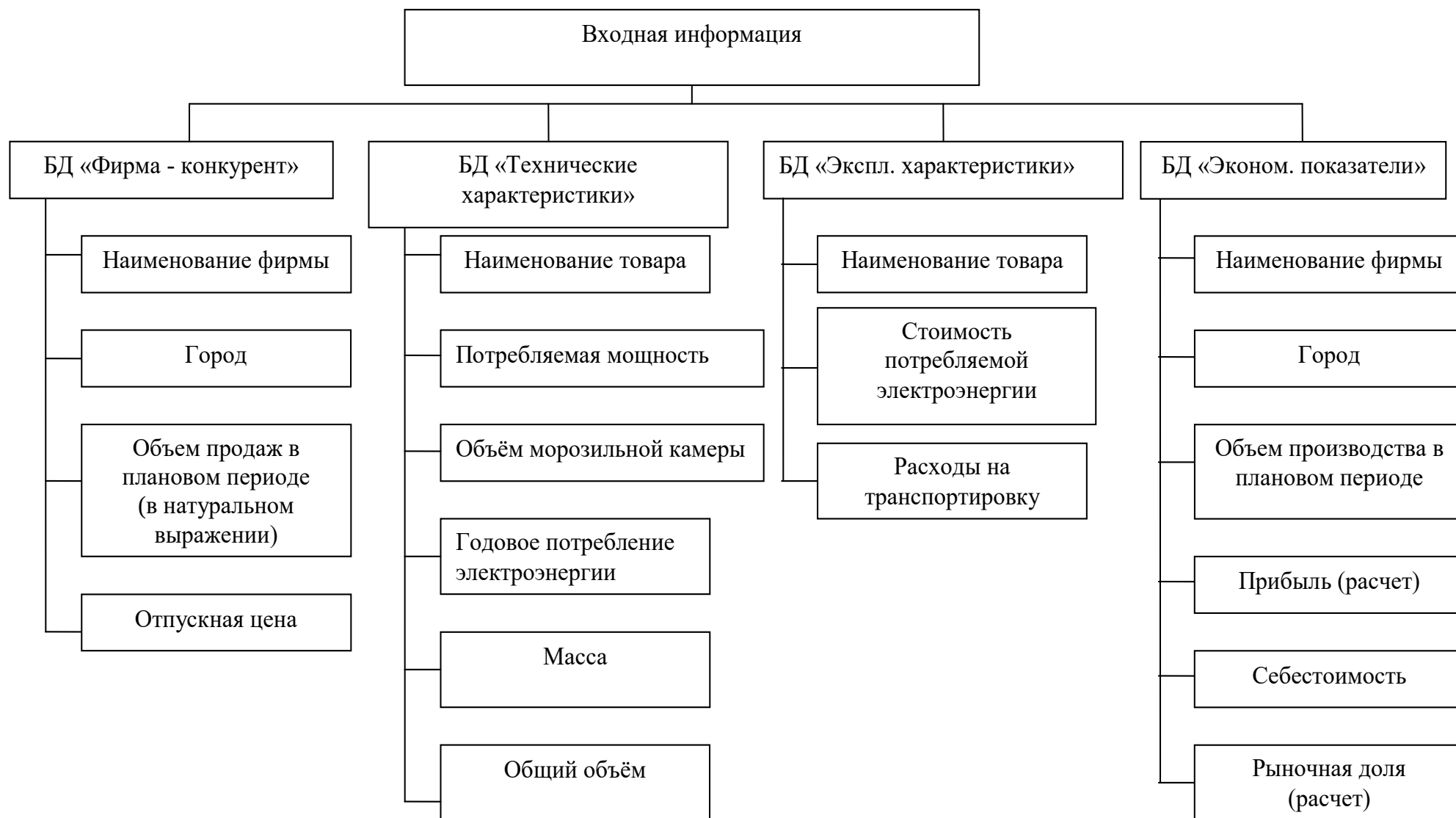


Рис. 6.1. Структура баз данных

Оценка конкурентных позиций фирм

Ключевые факторы успеха (показатели)	Единица измерения	Фирма 1		...	Фирма N	
		значение показателя	место (балл)		значение показателя	место (балл)
1. Объем производства 2. Объем продаж 3. Себестоимость 4. Прибыль 5. Имидж 6. Рыночная доля						
Всего	—	—			—	

Этап 4: Оценка конкурентоспособности товара

По результатам таблицы 6.10 необходимо выбрать товар конкурента, то есть фирму-лидера по максимальному количеству баллов (если была выбрана балльная оценка ключевых факторов конкурентоспособности) или минимальная сумма мест (если была выбрана оценка по месту).

Конкурентоспособным считается тот товар, который на единицу стоимости удовлетворяет больше потребностей, чем товары-конкурентов.

После определения фирмы-лидера преподаватель распределяет фирмы-товаропроизводители группам студентов. Таким образом, каждая группа исследует фирму-товаропроизводителя по сравнению с фирмой-лидером (табл. 6.11). Для этого необходимо отобрать параметры товара (технические: жесткие и мягкие, экономические), которые подлежат оценке, и занести их в таблицу 6.11. Студентам необходимо самостоятельно определить значимость параметра, рассчитать единичный параметрический показатель, единичный параметрический индекс.

Расчет коэффициента конкурентоспособности производится по формуле:

$$K = \frac{J_T \times J_H}{J_Э}, \quad (6.11)$$

где $J_T, J_Э$ – сводные параметрические индексы по техническим и экономическим параметрам соответственно (табл. 6.11);

J_H – сводный параметрический индекс по нормативным параметрам.

Нормативные (твердые) параметры выделяются среди технических и экономических. Они могут принимать только два значения: нуль, если изделие не соответствует обязательным для данного рынка нормам и стандартам (частота и напряжение питания, уровни входных и выходных сигналов, конструктивные размеры и др.), и единицу, если соответствует.

Таблица 6.11

Матрица рангов технических и экономических параметров

Параметры	Единица измерения	Значение параметра		Значимость параметра (a_j)	Единичный параметрический показатель (q_j) (гр.3/гр.4)→max или (гр.4/гр.3) →min	Единичный параметрический индекс ($J_{Tj}; J_{Ej}$)
		товар исследуемой фирмы ($P_{j\phi}$)	товар фирмы конкурента (P_{jk})			
1	2	3	4	5	6	7
1. Технические 1.1 ... 1.n						
Всего				1,00		$J_T = \sum_{j=1}^n J_{Tj}$
2. Экономические 2.1 Цена ... 2.n						
Всего:				1,00		$J_E = \sum_{j=1}^m J_{Ej}$

Равенство нулю каждого из единичных нормативных показателей означает, что J_H , следовательно, и коэффициент конкурентоспособности K равны нулю, т.е. изделие неконкурентоспособно из-за несоответствия определенному стандарту (норме).

Этап 5: Оценка результатов

На данном этапе даются рекомендации относительно путей повышения конкурентоспособности товара (если $K < 1$), оценка сильных и слабых сторон каждой фирмы относительно ее конкурентов. На основе полученной информации вырабатывается стратегия поведения фирмы на рынках сбыта.

Контрольные вопросы

1. Что такое сегментация рынка? Что такое стратегия маркетинга?
2. Что такое «ключевые факторы успеха»?
3. Какой товар считается конкурентоспособным?
4. Как определяется коэффициент конкурентоспособности?
5. Какие факторы влияют на рост прибыли фирмы?

Задание 4. Оценка конкурентных позиций предприятия

Целью задания является закрепление учебного материала по темам «Организация управления маркетинга на предприятии», «Маркетинговая деятельность предприятия», «Анализ конкуренции на рынке» и обеспечение высокого уровня знаний студентов в сфере конкурентоспособности предприятий-товаропроизводителей (определение уровня их конкурентоспособности аналитическим и графическим методами).

В рыночной экономике перед каждым предприятием в рамках стратегического маркетинга периодически возникает задача оценки его конкурентоспособности как результирующего показателя всей системы управления производством и сбытом. Количественной мерой такой оценки является уровень конкурентоспособности предприятия, оцениваемый с помощью коэффициента конкурентоспособности. Исходным моментом реализации данного алгоритма является принятие решения ЛПР (например, начальником отдела маркетинга или продукт-менеджером) о необходимости проведения работы по оценке конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность предприятия определяет его способность обеспечить конкурентные преимущества в отношении конкурирующих на конкретном рынке сбыта предприятий в течение длительного периода времени. Конкурентоспособность предприятия определяется наличием «ключевых факторов успеха». Конкурентные преимущества различаются по каждому виду бизнес-среды: внутренняя и внешняя среда.

Оценка уровня конкурентоспособности предприятия является предварительным этапом формирования как функциональной и конкурентной, так и корпоративной стратегии в целом.

Конкурентоспособность предприятия оценивается путем анализа факторов конкурентоспособности выбранных для анализа предприятий-товаропроизводителей на конкретном рынке сбыта. Выявление действующих конкурентов происходит, как правило, на основе одного из двух подходов. Первый связан с оценкой потребностей, которые удовлетворяются на рынке основными конкурирующими фирмами. При этом выделяются следующие основные группы конкурентов:

1. Фирмы, предлагающие аналогичный вид продукта на тех же рынках.
2. Фирмы, обслуживающие другие рынки аналогичной продукцией, выход которых на данный рынок является вероятным.
3. Фирмы, производящие товары-заменители, способные вытеснить данный продукт на рынке.

Второй ориентируется на классификацию конкурентов в соответствии с типами рыночной стратегии, которую они применяют.

Выявление конкурентов на базе группировок по типу стратегии является методом, который широко применяется предприятиями, которые производят и сбывают как потребительские товары, так и средства производства. Конкуренты группируются согласно стратегиям расширения сфер влияния:

1. Стратегии в сфере экспансии на рынке (рост/поддержка).
2. Стратегия в области ценовой политики и политики качества.
3. Стратегия в сфере технологии.

При выборе факторов конкурентоспособности – ключевых факторов успеха предприятия определяется перечень глобальных факторов конкурентоспособности предприятия в составе: товар, положение предприятия на рынке, сбыт, продвижение, производство.

По каждому глобальному фактору конкурентоспособности составляется набор локальных показателей.

При выборе локальных показателей было учтено то, что, как известно, ценовая конкуренция характеризуется снижением предприятием-производителем цен на свои товары по сравнению с товарами других производителей. В данном случае предприятие может, ориентируясь на метод «опытной кривой», отказаться от дорогостоящих сопутствующих услуг при создании продукции, быть монополистом на дешевые источники сырья, совершенствовать технологию производства, что в итоге ведет к закреплению за предприятием большей рыночной доли.

Неценовые методы конкуренции имеют сейчас большее распространение. При неценовой конкуренции основными факторами конкурентной борьбы

является качество и надежность товара, организация сервиса, сбытовая сеть, каналы продвижения продукции, дизайн, удобство эксплуатации, соответствие стандартам, имидж фирмы, высокое качество предпродажных и послепродажных услуг, длительный гарантийный срок, обучение персонала, улучшение экологических показателей, сокращение удельных эксплуатационных расходов, скорость появления нового товара на рынке, скорость выполнения заказов, оперативная готовность предприятия, его СХП и СЕБ к перепрофилированию своего производства в зависимости от конъюнктуры рынка. Приведем рекомендательный перечень показателей по каждому из факторов оценки конкурентоспособности предприятия. При этом объединение основных показателей в систему осуществим методом выделения ключевых факторов успеха.

Товар: качество, технические параметры, торговая марка, упаковка, дизайн, гарантийный срок, надежность, средний срок службы, прейскурантная цена, степень знаменитости товара, соотношение цена-качество.

Положение на рынке: рыночная доля, увеличение операций, норма прибыли, рыночная позиция, качество послепродажного обслуживания, темп роста обслуживаемых сегментов, приверженность покупателей товару, финансовая мощь.

Сбыт: эффективность сбыта, степень охвата рынка каналами сбыта, форма сбыта (прямая доставка, торговые предприятия, оптовые посредники, продавцы), условия кредита, формы оплаты, процент скидок.

Продвижение: реклама, паблик рилейшнз, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, интегрированные маркетинговые коммуникации, онлайн-маркетинг.

Производство: технология, гибкость производства и стратегии, доступность сырья и материалов, уровень организационной структуры, экономические показатели производства (фондоотдача, фондовооруженность, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, уровень производительности труда), конкурентоспособность кадрового потенциала, определяется как произведение средневзвешенной платы на средневзвешенный уровень квалификации кадров.

При определении набора показателей конкурентоспособности предприятия, подлежащих оценке и сравнению, следует исходить из того, что одни параметры характеризуют товар, его потребительские и экономические свойства, другие – положение предприятия на рынке, его производственные и сбытовые возможности. При этом часть так называемых «жестких» параметров поддается количественной оценке, другая – «мягкие» параметры, менее податливы. «Жесткие» параметры описывают важнейшие функции критериев конкурентоспособности товара, рынка, производства, сбыта, продвижения

товара и связанные с ними основные характеристики. «Мягкие» параметры характеризуют, прежде всего, эстетические свойства товара, например, дизайн, упаковку, цвет, степень достижения удовлетворения каким-либо потребностям, показателям (например, степень знаменитости товара, эффективность сбыта, качество рынка, технологический уровень, доступность сырья, материалов, способность совершенствовать технологию, уровень организационной структуры и др.). В условиях насыщения рынка товарами возрастает роль неценовых факторов конкуренции, что ведет к возрастанию роли «мягких» параметров, используемых для оценки конкурентоспособности предприятия. «Мягкие» параметры сложнее поддаются количественной оценке. Для этой группы показателей следует использовать органолептические и квалиметрические методы. Органолептические методы основываются на субъективном эмоциональном восприятии человеком некоторого свойства объекта и выражении результата в балльном (цифровой) форме. В основе квалиметрических методов лежит более точная оценка показателей группой экспертов, которые ориентируются не столько на эмоциональное восприятие, сколько на опыт работы и понимание, возможно интуитивное, роли того или иного критерия. На основе обобщения полученных мнений определяется общая количественная оценка «мягкого» параметра, которую соотносят с аналогичной оценкой соответствующего параметра фирм-конкурентов.

Каждая группа студентов, состоящая из 5–7 экспертов (группы формирует преподаватель), готовит необходимый минимум исходных данных. То есть: выявляет 5 действующих предприятий-товаропроизводителей, которые являются конкурентами в той, или иной отрасли производства на основе одного из двух приведенных в данном разделе подходов, а также определяет перечень локальных факторов конкурентоспособности предприятия по каждому глобальному фактору конкурентоспособности. Данные заносятся в таблицу 6.12.

Порядок выполнения задания состоит из следующих этапов:

Этап 1: Расчет усредненных экспертных оценок из пяти предприятий по всем факторам конкурентоспособности

Эксперты обязаны выбрать систему балльной оценки локальных показателей (5-, 10- или 100-балльная система).

Эксперты выставляют индивидуально баллы каждого локального показателя по всем выбранным факторами конкурентоспособности на каждом исследуемом предприятии-конкуренте. Обозначим эту оценку $a_{ij\mu q}$, $i = (\overline{1, m})$, где m – количество факторов конкурентоспособности; $j = (\overline{1, n})$, n – количество предприятий-конкурентов; $\mu = (\overline{1, M})$, M – количество экспертов; $q = (\overline{1, Q})$, Q – количество локальных показателей, которые подлежат экспертной оценке.

Таблица 6.12

Результаты обработки опроса экспертов

Оценочный локальный показатель	Экспертная оценка, балл															
	П ₁				П ₂				...				П _n			
	эксперт			среднее арифм.	эксперт			среднее арифм..	эксперт			среднее арифм.	эксперт			среднее арифм..
	1	..	k		1	..	K		1	..	k		1	..	k	
1. Товар																
качество																
дизайн																
...																
Среднее арифметическое	–	–	–		–	–	–		–	–	–		–	–	–	
2. Состояние на рынке																
рыночная позиция																
рыночная доля																
...																
Среднее арифметическое	–	–	–		–	–	–		–	–	–		–	–	–	
3. Сбыт																
эффективность сбыта																
условия кредита																
...																
Среднее арифметическое	–	–	–		–	–	–		–	–	–		–	–	–	
4. Продвижение товара																
реклама																
стимулирование сбыта																
...																
Среднее арифметическое	–	–	–		–	–	–		–	–	–		–	–	–	
5. Производство																
технология																
гибкость производства																
...																
Среднее арифметическое	–	–	–		–	–	–		–	–	–		–	–	–	

Таблица 6.13

Матрица конкурентоспособности предприятия¹

Фактор конкурентоспособности	Усредненная экспертная оценка (a_{ij})				Ранг фактора (b_j)	Интегральный факторный показатель (C_{ij})			
	Π_1	Π_2	...	Π_n		Π_1	Π_2	...	Π_n
1.	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}	b_1	C_{11}	C_{12}	...	C_{1n}
2.	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}	b_2	C_{21}	C_{22}	...	C_{2n}
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}	b_m	C_{m1}	C_{m2}	...	C_{mn}
Суммарная оценка	-	-	-	-	1,00	C_1	C_2	...	C_n
Коэффициент конкурентоспособности	-	-	-	-	-	K_{k1}	K_{k2}	...	K_{kn}

¹ $\Pi_1 - \Pi_n$ – предприятия-конкуренты.

Расчет усредненных экспертных значений (a_{ij}) производится по формуле:

$$a_{ij} = \frac{\sum_{q=1}^Q \sum_{\mu=1}^M a_{ij\mu q}}{MQ}. \quad (6.12)$$

Полученные результаты заносятся в аналитическую таблицу «Матрица конкурентоспособности предприятий», пример которой в общем виде приведен ниже (табл. 6.13).

Этап 2: Определение значимости выбранных факторов конкурентоспособности

Применение экспертных оценок при определении значимости выбранных факторов конкурентоспособности (рангов факторов) в их общем воздействии на уровень конкурентоспособности предприятия состоит в установлении рангов факторов (b_j). Для их определения предлагается использовать метод анализа иерархий Т. Саати, который является систематической процедурой для иерархического представления элементов, определяющих суть проблемы. Метод состоит в декомпозиции проблемы – задачи определения рангов факторов (f_m) конкурентоспособности предприятия на более простые составляющие с последующей обработкой последовательности мыслей экспертов с помощью способа попарных сравнений (рис. 6.3).

Для попарных сравнений факторов конкурентоспособности применяют шкалу представленную в таблице 6.14

Таблица 6.14

Шкала относительной важности факторов конкурентоспособности

Интенсивность относительной важности	Сравнительная характеристика фактора
1	Равная значимость
2	Промежуточные значения
3	Среднее преимущество
4	Промежуточное значение
5	Существенное преимущество

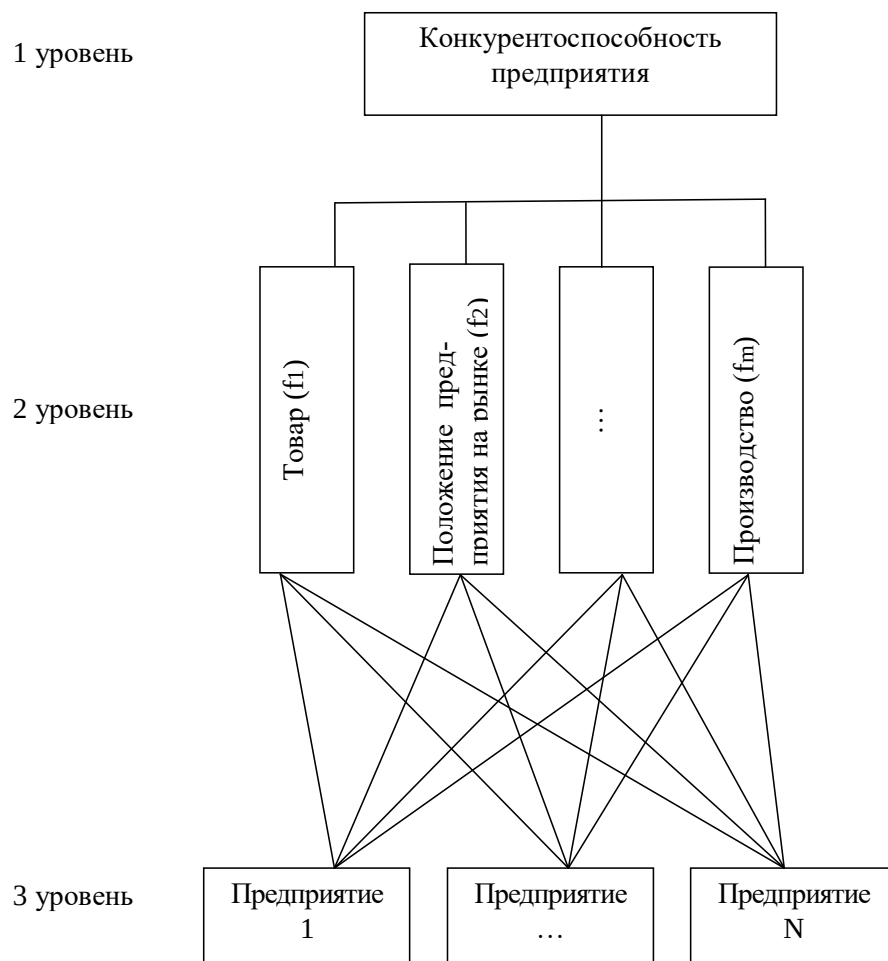


Рис. 6.3. Декомпозиция задачи в иерархию

Таблица 6.15

Матрица попарных сравнений (расчетная)

Фактор	f_1	f_2	...	f_m
f_1	$\frac{w_1}{w_1} = 1$	$\frac{w_1}{w_2}$		$\frac{w_1}{w_m}$
f_2	$\frac{w_2}{w_1}$	$\frac{w_2}{w_2} = 1$		$\frac{w_2}{w_m}$
...				
f_m	$\frac{w_m}{w_1}$	$\frac{w_m}{w_2}$		$\frac{w_m}{w_m} = 1$

Мы начинаем с левого элемента матрицы и задаем вопрос: насколько он важнее, чем элемент сверху? При сравнении элемента с самым собой отношение равняется единице. Если первый элемент важнее чем второй, то применяется целое число из шкалы, если наоборот, то применяется обратная

величина. В любом случае обратные один к одному отношения заносятся в симметричные позиции в матрице (табл. 6.15).

Находим относительную важность факторов конкурентоспособности путем решения матрицы. Для этого нужно определить собственные векторы, а потом нормализовать их к единице, получая тем самым вектор приоритета. Одним из наилучших путей определения собственного вектора является определение среднего геометрического (табл. 6.16).

Полученные значения вектора приоритетов (b_i) заносятся в таблицу 6.13.

Таблица 6.16

Результаты расчета векторов приоритетов (рангов факторов)

Фактор	Собственный вектор		Вектор приоритетов	
	расчётная формула	численные значения	расчётная формула	численные значения
f_1	$a_1 = \sqrt[m]{\frac{w_1}{w_1} \times \frac{w_1}{w_2} \times \dots \times \frac{w_1}{w_m}}$		$b_1 = \frac{a_1}{A}$	
f_2	$a_2 = \sqrt[m]{\frac{w_2}{w_1} \times \frac{w_2}{w_2} \times \dots \times \frac{w_2}{w_m}}$		$b_2 = \frac{a_2}{A}$	
...				
f_m	$a_m = \sqrt[m]{\frac{w_m}{w_1} \times \frac{w_m}{w_2} \times \dots \times \frac{w_m}{w_m}}$		$b_5 = \frac{a_5}{A}$	
Всего:		$A = \sum_{i=1}^n a_i$		$\sum_{i=1}^n b_i = 1,00$

Этап 3: Расчет интегральных факторных показателей (C_{ij})

Расчет интегральных факторных показателей (C_{ij}) производится по формуле:

$$C_{ij} = a_{ij} b_i, \quad (6.13)$$

где b_i – ранг i -го фактора конкурентоспособности при условии:

$$\sum_{i=1}^m b_i = 1,00. \quad (6.14)$$

Суммарная оценка C_j определяется по формуле:

$$C_j = \sum_{i=1}^m C_{ij}. \quad (6.15)$$

Этап 4: Расчет коэффициентов конкурентоспособности

Для расчетов коэффициентов конкурентоспособности предприятий-конкурентов среди значений C_j выбирается максимальное значение ($C_{\max}$). Предприятию, которому соответствует $\max\{C_j\}=C_{\max}$, устанавливается значение коэффициента конкурентоспособности, равное 1. Для всех остальных предприятий коэффициент конкурентоспособности (K_{kj}) определяется по формуле:

$$K_{kj} = \frac{C_j}{C_{\max}}. \quad (6.16)$$

По значениям коэффициентов конкурентоспособности ранжировать конкурирующие на рынке предприятия и таким образом выявить их конкурентные позиции.

Если полученное значение $K_{kj} < 1$ и это не соответствует заданным целям предприятия, которое проводит данное исследование, то руководству предприятия нужно принять решение о разработке комплекса мер, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия на данном рынке.

Анализ полученных результатов позволяет сделать вывод об уровне конкурентоспособности исследуемого предприятия по сравнению с его конкурентами. При необходимости уровень конкурентоспособности можно повысить за счет улучшения значений отдельных факторов.

Этап 5: Оценка конкурентоспособности предприятий методом параметрических многоугольников

Для графической поддержки процедуры оценки конкурентоспособности предприятий рекомендуется применять метод параметрических многоугольников.

Это подраздел рекомендуется выполнить в табличном редакторе Microsoft Excel:

1. Сформировать таблицу 6.17.
2. Построить параметрические многоугольники с помощью мастера диаграмм (используем лепестковый тип диаграммы).

3. Рассчитать площади многоугольников с помощью мастера функций, т.е. занести формулы в соответствующие сроки таблицы 6.17.
4. Рассчитать коэффициент конкурентоспособности по формуле 6.18, т.е. занести формулы в соответствующие сроки таблицы 6.17.

Таблица 6.17

Матрица конкурентоспособности предприятий (графический метод)

Фактор конкурентоспособности	Интегральный факторный показатель (C_{ij})			
	P_1	P_2	...	P_n
1.	C_{11}	C_{12}	...	C_{1n}
2.	C_{21}	C_{22}	...	C_{2n}
.....	...	...	...	...
m	C_{m1}	C_{m2}	...	C_{mn}
Площадь многоугольника j-го предприятия	S_{j1}	S_{j2}	...	S_{jn}
Коэффициент конкурентоспособности	K_{k1}	K_{k2}	...	K_{kn}

Согласно методу параметрических многоугольников необходимо для каждого исследуемого предприятия-конкурента построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 6.4). С этой целью необходимо с одной точки провести m лучей под углом $\alpha = 360^\circ/m$. На каждом j -м луче отложить соответствующее значение C_{ij} . Для получения многоугольника конкурентоспособности концы лучей следует соединить между собой.

Для оценки конкурентоспособности предприятий необходимо рассчитать площади соответствующих параметрических многоугольников по формуле:

$$S_j = \frac{1}{2} \sin \frac{360^\circ}{m} \left(C_{1j} C_{mj} + \sum_{i=1}^{m-1} C_{ij} C_{(i+1)j} \right), \quad (6.17)$$

где S_j – площадь многоугольника j -го предприятия; m – количество оцениваемых факторов конкурентоспособности; C_{ij} – i -й факторный показатель по j -му предприятию;

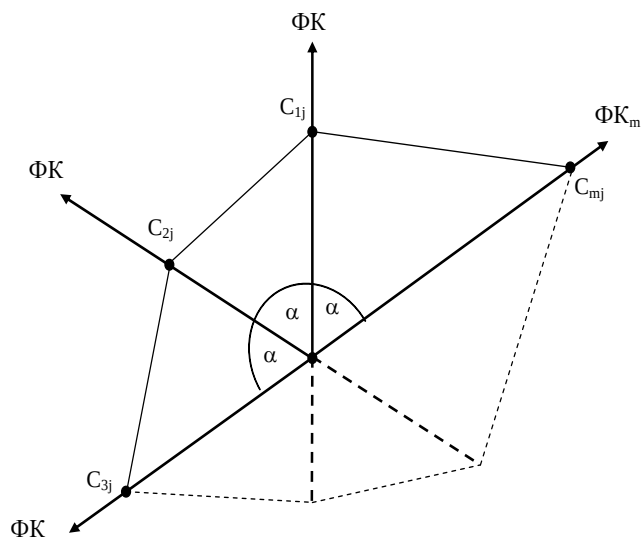


Рис. 6.4. Построение параметрического многоугольника конкурентоспособности j -го предприятия.
(Принятое обозначение: ФК – фактор конкурентоспособности)

Предприятию, которому соответствует максимальное значение площади параметрического многоугольника $S_{\max} = \max\{S_j\}$ присваивается коэффициент конкурентоспособности, равный 1. Для других предприятий коэффициент конкурентоспособности K_{kj} определяется по формуле:

$$K_{kj} = \frac{S_j}{S_{\max}}. \quad (6.18)$$

Этап 6: Сравнительный анализ результатов расчетов

Необходимо ранжировать предприятия по коэффициенту конкурентоспособности, рассчитанному аналитическим и графическим методами, и сравнить результаты (каждое предприятие должно занимать одинаковое место).

В заключении необходимо предоставить результаты относительно сопоставления результатов расчетов коэффициента конкурентоспособности предприятий аналитическим и графическим методами (полученные оценки должны совпадать). Согласно полученным результатам собственных оценок уровня конкурентоспособности студентам (руководителям предприятий, фирм) необходимо выбирать действенные меры по улучшению работы по отдельным направлениям, на конкретных участках. Усилия должны быть направлены на исследование рынков сбыта, поиск новых форм сотрудничества с конкурентами и поставщиками, улучшения качества продукции и снижения затрат, поиск

рыночных ниш, каналов сбыта, моделей и видов продукции, организацию эффективной системы продвижения.

Контрольные вопросы

1. Какие существуют методы оценки конкурентоспособности предприятий?
2. Какие существуют подходы для выявления действующих конкурентов?
3. Назовите глобальные факторы конкурентоспособности предприятий.
4. Какими методами можно определить ранги факторов?
5. Как рассчитывается коэффициент конкурентоспособности предприятий?
6. Что собой представляет матрица попарных сравнений?
7. Как рассчитывается усредненная экспертная оценка?
8. Что понимают под понятиями «жесткие» и «мягкие» параметры факторов конкурентоспособности?

Задание 5. Анализ методом Du–Pont Chart

Целью задания является приобретение практических навыков использования методики финансового анализа, проведение расчетов конкретных относительных финансовых показателей, применение методов сравнительного анализа и бенчмаркинга, принятие соответствующих управленческих решений.

Маркетинговая деятельность предприятий основана на проведении маркетинговых исследований, составной частью которых является исследование деятельности фирмы по определенным направлениям, в данном случае – финансовый анализ. Лабораторная работа «Ф-анализ» дает возможность более детально изучить такие важные темы курса «Этапы внутрифирменного анализа фирмы», «Портфельный анализ фирмы», «Разработка стратегии и тактики маркетинга».

Для выполнения работы преподаватель организует подгруппы. Каждая команда в процессе работы имитирует деятельность работников службы маркетинга фирмы – маркетологов на этапе внутрифирменных исследований, в частности финансового анализа. Каждая из них получает личный вариант исходных данных.

Источником исходной информации является форма 1 – «Баланс предприятия» и форма 2 – «Отчет о финансовых результатах предприятия», которые выдает преподаватель каждой группе дополнительно. Все фирмы (компании), которые анализируются, относящиеся к одной отрасли, кроме исследуемой, создают группу «базовых фирм бенчмарк». По отношению к этой

группе руководство каждой фирмы «делает свой бенчмаркинг» в конце выполнения задания.

Объектом исследования во время выполнения задачи является механизм сравнения статистических показателей различных фирм.

Выполнение задания включает ряд этапов:

Этап 1. Используя данные форм 1 и 2 необходимо рассчитать совокупность основных итоговых финансовых относительных показателей, которые объединены в пять групп: 1 – по ликвидности, 2 – управление активами, 3 – управление долгами, 4 – по доходности, 5 – по рыночной стоимости. Полученные результаты занести в таблицу 6.18.

Этап 2. Сопоставить расчетные значения коэффициентов со средними показателями по видам деятельности и сделать выводы относительно их расхождения.

Этап 3. Составить «Усовершенствованную аналитическую таблицу «Du Pont Chart» относительно образца, приведенного на рисунке 6.5. Полученная таблица показывает взаимосвязь между прибылью на инвестированный капитал, оборачиваемостью активов, чистой прибылью и левереджем.

В левой части таблицы исследуется чистую прибыль по сбыту. Здесь перечислены различные статьи расходов данной фирмы. Чистая прибыль владельцев обыкновенных акций определяется как разница между объемом сбыта и общими расходами. Если чистая прибыль низкий или имеет тенденцию к снижению, следует пересмотреть отдельные статьи расходов с целью выяснения причин и реализовать комплекс мер, направленных на улучшение положения дел в фирме.

Правая часть таблицы включает перечень различных категорий активов и их общую (суммарную) величину – сумма баланса (валюта баланса, общая стоимость имущества). Чтобы определить, сколько раз в год фирма «обкручивают» свои суммарные активы, необходимо общую величину сбыта (продаж) разделить на общую стоимость имущества (сумму баланса).

Произведение величины коэффициентов прибыльности за сбытом на величину коэффициентов обращения общей стоимости имущества (суммы баланса) представляет собой уравнение «Du Pont».

Этап 4. Составить уравнение «Du Pont» и дать его анализ. Уравнение «Du Pont» – формула, которая определяет величину коэффициента прибыльности КППВ (после вычисления процентов и налогов) путем умножения величины коэффициента доходности по сбыту на величину коэффициента обращения общей стоимости имущества (сумму баланса).

$$\text{КППВ} = K_{\text{п.з.}} \times K_{\text{з.м.}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{величина сббы}} \times \frac{\text{величина сбыта}}{\text{общая стоимость имущества}} \quad (6.19)$$

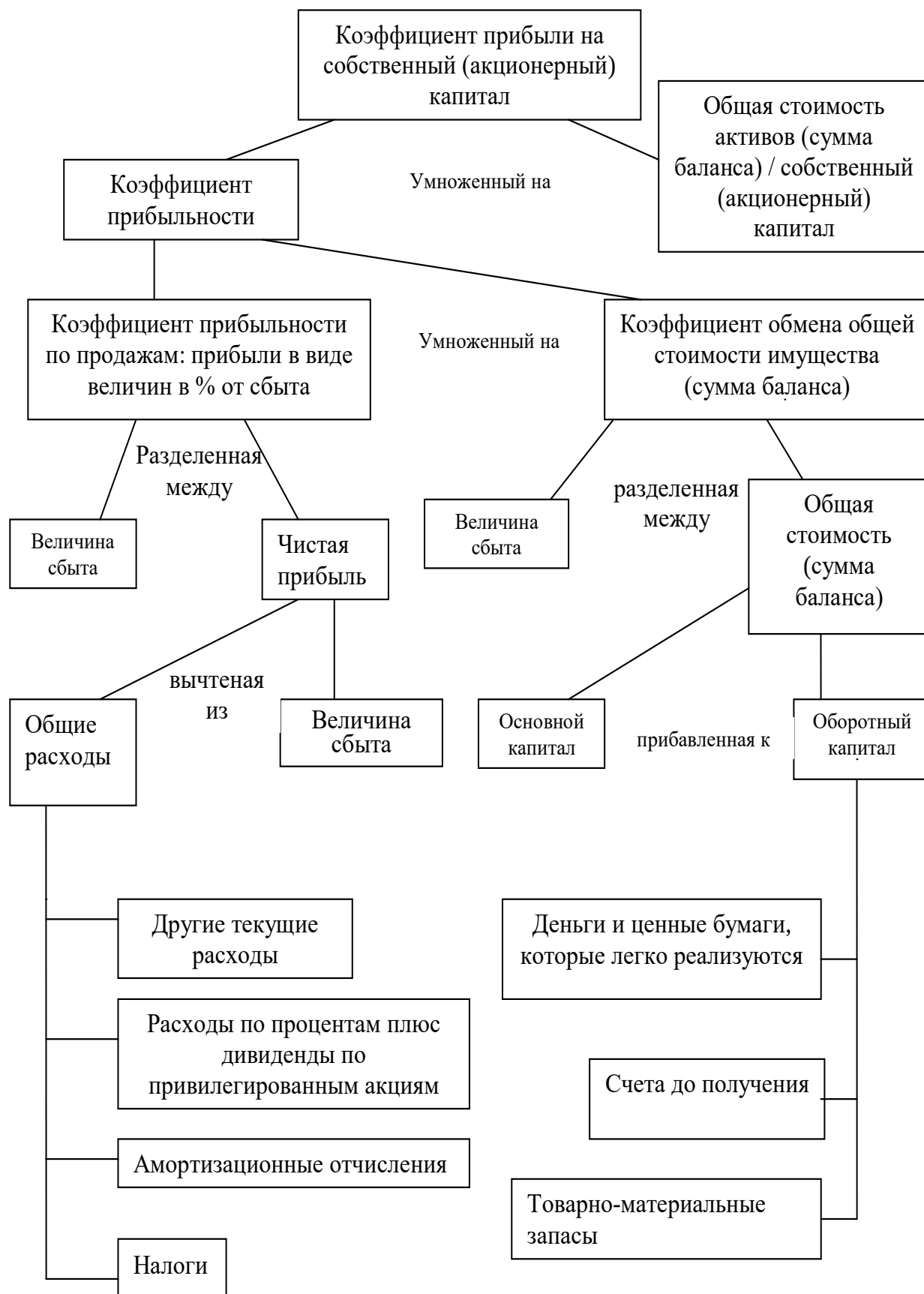


Рис. 6.5. Схема «Усовершенствованная аналитическая таблица «Du Pont Chart»

Таблица 6.18

Итоговые финансовые относительные показатели фирмы
«.....» за 201 _ г.

Название относительного показателя	Формула для расчёта	Расчёт	Значение коэффициента	Сравнение
1	2	3	4	5
По ликвидности				
Коэффициент ликвидности оборотного капитала	$\frac{ОбК}{КЗ}$		4,2	
Коэффициент критической оценки	$\frac{ОбК - ТЗ}{КЗ}$		2,1	
По управлению активами				
Коэффициент оборачиваемости стоимости запасов	$\frac{РЗ}{ТЗ}$		9,0	
Количество дней до получения задолженности	$\frac{ВЗП}{РЗ/360}$		36 дней	
Коэффициент оборачиваемости основного капитала	$\frac{РЗ}{ОсК}$		3,0	
Коэффициент оборота общей стоимости имущества (сумма баланса)	$\frac{РЗ}{Б}$		1,8	
По управлению долгами				
Коэффициент задолженности	$\frac{ЗСБ \cdot 100}{Б}$		40 %	
Коэффициент процентных платежей	$\frac{ДВВП}{СПВ}$		6	
Коэффициент покрытия постоянных затрат (постоянных платежей с фиксированными сроками уплаты)	$\frac{ДВВП + ОП}{ПВ + ОП + ПЗ/(1 - R)}$		5,5	
По доходам				
Коэффициент прибыльности по сбыту	$\frac{ЧДА}{РЗ} \cdot 100$		5,0 %	
Коэффициент прибыльности по сбыту	$\frac{ЧДА}{РЗ} \cdot 100$		5,0 %	
Основной коэффициент доходности	$\frac{ДВВП}{Б} \cdot 100$		17,2%	

1	2	3	4	5
Коэффициент прибыльности после вычета % и налогов	$\frac{ЧДА}{Б} \cdot 100$		9,0 %	
Коэффициент прибыли на собственный (акционерный) капитал	$\frac{ЧДА}{ВК} \cdot 100$		15,0%	
По рыночной стоимости				
Коэффициент отношения рыночной стоимости акции к прибыли на акцию	$\frac{РВА}{ПА}$		12,5	
Коэффициент отношения рыночной стоимости акции к ее балансовой стоимости	$\frac{РВА}{БВА}$			

Принятые обозначения:

обК – величина оборотного капитала;

КЗ – величина краткосрочных обязательств;

РЗ – величина годового сбыта;

ТЗ – величина товарных запасов;

ВЗП – величина задолженности к получению;

ОсК – стоимость основного капитала;

Б – величина общей стоимости имущества (сумма баланса);

ЗСБ – величина общей суммы долга;

ДВВП – величина дохода до вычета процентов и налогов;

СПВ – величина суммы платежей по процентам;

ОП – величина арендных платежей;

ПВ – величина платежей по процентам;

ПЗ – плата в фонд погашения задолженности;

Р – ставка налога;

ЧДА – величина чистого дохода владельцев обыкновенных акций;

СК – собственный (акционерный) капитал;

РЦА – рыночная цена за одну акцию;

ПА – прибыль на одну акцию;

РРА – величина рыночной стоимости акции.

Этап 5. Рассчитать мультипликатор акционерного капитала (МАК). Он определяется отношением общей стоимости имущества (суммы баланса) к величине собственного (акционерного) капитала:

$$МАК = \frac{\text{общая стоимость имущества}}{\text{собственный акционерный капитал}}. \quad (6.20)$$

Этап 6. Рассчитать коэффициент прибыли на собственный (акционерный) капитал (КАПК):

$$КПАК = КППВ \times МАК. \quad (6.21)$$

Этап 7. Составить распространенное уравнение «Du Pont» путем объединения уравнений 6.19 и 6.20 и дать его анализ:

$$КПАК = K_{н.з.} \times K_{з.м.} \times МАК. \quad (6.22)$$

Это уравнение показывает, как связаны коэффициент прибыльности по сбыту, коэффициент оборота общей суммы имущества и мультипликатор акционерного капитала.

Этап 8. Используя метод бенчмаркинга, определить место исследуемой фирмы относительно ее конкурентоспособности по сравнению с другими фирмами.

Бенчмаркинг (анализ сравнения статистических показателей) – метод сравнения показателей какой-то фирмы с показателями группы «базовых» фирм. Компании, показатели которых являются критерием сравнения, называются компаниями (фирмами) «бенчмарк». Исследуемая фирма «делает» бенчмаркинг относительно показателей таких компаний. Относительные показатели рассчитываются для каждой фирмы по одному виду деятельности, а затем приводятся в убывающем порядке по показателям чистой прибыли по продажам (табл. 6.19).

Таблица 6.19

Результаты ранжирования фирм

Название фирмы	Коэффициент прибыльности от сбыта, %	Результат ранжирования (место)
1.		
2.		
...		
n		

Использование бенчмаркинга облегчает руководству фирмы определить ее место на рынках сбыта товаров в отношении с уровнем конкурентоспособности, дает обоснованное основание для разработки рекомендаций для роста прибыли фирмы.

Этап 9. Провести анализ полученных результатов по каждой фирме. Выводы относительно будущих стратегий маркетинга должны быть основаны

на основании анализа таблицы 5.1 и уравнении «Du Pont». Сосредоточив внимание на левой части усовершенствованной таблицы «Du Pont Chart», маркетологи имеют возможность изучить: рост цен продаж товаров или их снижения для обеспечения роста объемов продаж, переход на производство новой продукции или освоения новых высокодоходных рынков сбыта и т.п.

Бухгалтеры по учету производственных затрат могут изучить различные статьи расходов и вместе со специалистами по производству, поставке и другими категориями служебного персонала выбрать пути снижения затрат. Финансовые аналитики анализируют правую часть таблицы, содержащей данные обращения капитала, и совместно с маркетологами и специалистами в производственной сфере находят возможности снижения капитальных затрат по различным видам основных фондов.

Финансовые менеджеры имеют возможность: провести исследование использования альтернативных средств финансовых стратегий, попытаться снизить затраты на вложенный капитал; наметить пути оптимального использования заемного капитала, используя левередж (финансовый левередж характеризует соотношение собственных и заемных средств) для повышения уровня прибыли (нормы) по акциям.

Будущее фирмы зависит от анализа такого рода и система «Du Pont» может помочь ей добиться успеха.

В заключении студент должен используя метод бенчмаркинга определить место исследуемой фирмы по сравнению с другими фирмами, провести анализ полученных результатов по каждой фирме, сделать выводы относительно возможностей повышения конкурентоспособности исследуемой фирмы.

Контрольные вопросы

1. Как составляется уравнение «Du Pont»?
2. Что такое мультипликатор акционерного капитала?
3. Для чего нужно анализировать правую и левую часть усовершенствованной аналитической таблицы «Du Pont Chart»?
4. Какие выводы из «Ф-анализа» могут сделать маркетологи?
5. Каково назначение распространенного уравнения «Du Pont»?
6. Что такое бенчмарк и бенчмаркинг?
7. Как руководство фирмы может использовать систему показателей «Du Pont», чтобы проанализировать средства улучшения функционирования своей фирмы?

Задание 6. Определение цены товара с применением параметрического метода

Целью задания является определение начальной цены товара с применением параметрического метода. Данная работа дает возможность более досконально изучить такие темы курса как «Товар и товарная политика» и «Цена, ценообразование, ценовая политика».

Для выполнения работы необходимо сформировать группы, каждая из них получает индивидуальные исходные данные, приведенные в таблицах 6.20 – 6.23. Количество экспертов равно количеству человек в группе.

Таблица 6.20

Исходные данные по группе товара «Стиральная машина»

Технический параметр	Единица измерения	Базовый товар	Новый товар
1. Загрузка белья	кг	5	6
2. Скорость отжима	об/мин.	800	1800
3. Расход электроэнергии	кВт	1,02	0,95
4. Количество программ стирки	шт.	11	16
5. Удобство управления	балл	1	5
6. Дизайн	балл	3	4
7. Расход воды	литр	67	59
8. Срок гарантии	месяцев	24	12
9. Количество дополнительных функций	шт.	2	6
10. Класс стирки	балл	4	5
Базовая цена (C_0)	грн.	1700	

Таблица 6.21

Исходные данные по группе товара «Ноутбук»

Технический параметр	Единица измерения	Базовый товар	Новый товар
1. Диагональ дисплея	дюйм	14	17
2. Максимальное разрешение экрана	точек	1280x800	1920x1200
3. Емкость HDD	Гбайт	80	200
4. Объем оперативной памяти	Гбайт	0,512	2
5. Тактовая частота процессора	ГГц	1,86	2
6. Время работы от батареи	часов	2,5	2
7. Вес ноутбука	кг	2,4	3,8
8. Количество ядер в процессоре	шт.	1	2
9. Тактовая частота шины	ГГц	533	667
10. Объем памяти видеоадаптера	Мбайт	224	527
Базовая цена (C_0)	грн.	4464	

Таблица 6.22

Исходные данные по группе товара «Мобильный телефон»

Технический параметр	Единица измерения	Базовый товар	Новый товар
1. Время работы в режиме ожидания	дней	до 12	до 12,5
2. Время работы в режиме разговора	часов	до 3	до 4
3. Расширение дисплея	точек	128x128	240x320
4. Количество цветов	шт.	до 65536	до 16 млн.
5. Количество номеров	шт.	300	динамическая память
6. Полифонические мелодии	тонов	24	64
7. Вес телефона	Г	91	163
8. Соединения и передача данных (GPRS, EDGE, Bluetooth, инфракрасный порт и др.).	количество опций, шт.	5	10
9. Мультимедийные функции (цифровая камера, радио, MP3 плеер)	шт.	1	3
10. Общие функции (органайзер, календарь, часы, будильник ...)	шт.	5	7
Базовая цена (C_0)	грн.	470	

Таблица 6.23

Исходные данные по группе товара «Монитор»

Технический параметр	Единица измерения	Базовый товар	Новый товар
1. Диагональ монитора	дюйм	17	21
2. Время отклика матрицы	мс.	12	8
3. Максимальное количество цветов	млн. шт.	16,2	16,7
4. Максимальное разрешение	точек	1280×1024	1600×1200
5. Расход электроэнергии (в рабочем режиме)	Вт	34	65
6. Расход электроэнергии (в спящем режиме)	Вт	1	2
7. Вес монитора	кг	4	8,8
8. Цифровой интерфейс входного сигнала DVI	шт.	—	1
9. Угол просмотра	градусов	160	178
10. Гарантийный срок	месяцев	36	36
Базовая цена (C_0)	грн.	955	

Организация выполнения задания состоит в последовательной реализации следующих этапов:

Этап 1. Каждая группа заполняет графу 1 расчетной таблицы (табл. 6.24), используя для этого информацию графы 1 из соответствующего варианта таблицы исходных данных.

Этап 2. Каждый эксперт на основании анализа информации таблицы исходных данных оценивает важность каждого из технических параметров, т.е. ранжирует согласно их значимости. Согласно «обратному ранжированию» наименее важному параметру отвечает цифра 1. Результаты данного этапа заносятся в графу 2 таблицы 6.24. По каждому параметру рассчитывается «среднее место» (графа 3).

Этап 3. Согласно выбранной шкале баллов (10,50,100-балльная шкала) каждый эксперт оценивает параметр базового и нового (графа 4 и графа 6 соответственно) товара. Далее следует рассчитать «средний балл» по каждому параметру, результат расчетов записать в графу 5 и графу 7 таблицы 6.24.

Таблица 6.24

Результаты расчетов

Технический параметр товара	Ранжирование параметров товара (обратное)		Балльная оценка товара						Цена параметра, грн.
			базового		нового		с учетом важности параметра		
	эксперты 123...n	средняя оценка	эксперты 123...n	средняя оценка	эксперты 123..n	средняя оценка	базового (гр3 x гр.5)	нового (гр.3x7)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 2. ...									
Суммарная оценка		—		CO1		CO2	CO3	CO4	

Этап 4. Рассчитывается балльная оценка параметра товара с учетом важности каждого параметра. Полученные результаты записываются в графу 8 (базовый товар) и графу 9 (новый товар) (табл. 6.24).

Этап 5. Определяется цена одного балла по формуле:

$$ЦОБ = \frac{Ц_6}{CO3}, \quad (6.23)$$

где $ЦОБ$ – цена одного балла, грн.; $Ц_6$ – цена базовая (см. табл. 6.20–6.23), грн.; $CO3$ – суммарная оценка по графе 8.

Этап 6. Определяется цена каждого параметра нового товара перемножением по срокам графы 9 с ценой одного балла. Полученные результаты записываются в графу 10.

Этап 7. Определение цены нового товара, которую возможно определить двумя способами: наименее точным и более точным.

Наименее точный способ расчета цены нового товара без учета важности его параметров:

$$C_{нт} = C_{б} \times \frac{CO2}{CO1}, \quad (6.24)$$

где $C_{нт}$ – цена нового товара, грн.; $C_{б}$ – цена предприятия базового товара, грн.; $CO2$ – суммарная оценка по графе 7; $CO1$ – суммарная оценка по графе 5.

Наиболее полный способ расчета цены нового товара с учетом важности его параметров:

$$C_{нт} = ЦОБ \times CO4, \quad (6.25)$$

где $CO4$ – суммарная оценка по графе 9.

Контрольные вопросы

1. Для чего нужно устанавливать начальные цены на товар?
2. В чем сущность параметрического метода установления цены нового товара?
3. Из каких этапов состоит применение параметрического метода?
4. Какие существуют подходы к определению цены с точки зрения точности расчета?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ассель Г. Маркетинг: Принципы и стратегия : учеб. для вузов / Г. Ассель. – М. : ИНФРА. – М., 1999. – 804 с.
4. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 79 с.
5. Бизнес-план или как повысить доходность вашего предприятия / под ред. проф. Б. Плешкова, С. Новикова, В. Шустова. – М. : Анкил 1993. – 32 с.
6. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: учеб. пособ. / под ред. В.М. Попова. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 418 с.
7. Бизнес-план: Методические материалы / под ред. Р.Г. Маниловского. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 80 с.
8. Бригхем Є. Основи фінансового менеджменту : пер. з англ. / Є. Бригхем. – К. : Молодь, 1997. – 1000 с.
9. Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент / А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998 – 268 с.
10. Воробьев Е.М. Экономическая теория : учеб. пособ. / Е.М. Воробьев, А. А. Гриценко, М. Н. Ким. – Х. : Фортуна-Пресс., 1997. – 411 с.
11. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального университета им. В. Даля, 2004.–320 с.
12. Голофаева И.П. Методика расчета конкурентоспособности предприятия с помощью аппарата нечетких множеств с учетом социальных факторов / И.П. Голофаева // Економіка розвитку. – 2004. – № 4 (32). – С. 48–51.
13. Герасименко В.В. Основы маркетинга / В.В. Герасименко. – М. : ТЕИС 2000. – 142 с.
14. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1994. – 327 с.
15. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – 416 с.
16. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436 // Офіційний вісник України, – 2003. – № 11. – Ст. 462.

17. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий / В.Л. Дикань. – Х. : Основа, 1995. – 159 с.
18. Диксон П. Управление маркетингом: пер. с англ. / П. Диксон. – М. : БИНОМ, 1998. – 560 с.
19. Димитрова С.М. Роль маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання // Проблемы развития предприятий и новых экономических структур в современных условиях: Тезисы докл. и сообщ. Всеукраинской науч.-практ. конф. (20-21 мая 2004 г.). – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 2004. – С. 199–200.
20. Директиви та керівництво SMA / упоряд. А.Ф. Павленко, І.В. Лилик. – К. : Укр. акад. маркетингу, 2003. – 180 с.
21. Доценко А.П., Рынок и его механизмы: учеб.-метод. пособ. / А.П. Доценко, В.В. Осокина. – К. : МЗУУІІ, 1993. – 100 с.
22. Єрмошенко М.М. Теорія і практика застосування засад маркетингового менеджменту в економіці України / М.М. Єрмошенко // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – № 9–10. – С. 35–42.
23. Завьялов П.С. Маркетинг в системах, рисунках, таблицах : учеб. пособ. / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М., 2000. – 496 с.
24. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений : монографія / Ю.Б. Иванов. – Х. : РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.
25. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок : пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Оганесовой. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2000. – 272 с.
26. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 896 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. \ Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
28. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М. : Русская деловая лит-ра, 1998. – 768 с.
29. Лавров С. Основы маркетинга промышленных объектов / С. Лавров, С.Ю. Злобин. – М. : Внешторгиздат, 1989. – 216 с.
30. Липсиц И.В. Бизнес-план – основа успеха / И.В. Липсиц. – М. : Машиностроение, 1992. – 80 с.
31. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой : учеб. пособ. / В.Л. Лунев. – М. : Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
32. Лямец В.И. Системный анализ / В.И. Лямец, А.Д. Тевяшев. – Х. : ХТУРЭ, 1998. – 252 с.
33. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.

34. Маркетинг: Ситуаційні справи : навч. посіб. для вищих навч. закладів / Н.В. Головкіна, О.А. Виноградов, Ю.М. Червона та ін. ; за ред. Н.В. Головкіної. – К. : Студцентр, 2002. – 191 с.
35. Моисеева Н.К. Международный маркетинг : учеб. пособ. / Н.К. Моисеева. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1998. – 509 с.
36. Нестеренко И. Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия / И. Нестеренко // Предпринимательство, хозяйство и право. – 1997. – №12. – С. 39–42.
37. Новые способы любви к клиенту // Эксперт. – 2000. – № 47 – С. 40–42.
38. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 304 с.
39. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства / В.Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.
40. Паламарчук В. Теорія власності та формування ринкового механізму господарювання: проблеми і перспективи / В. Паламарчук, А. Шегда // Економіка, фінанси, право. – 2002. – № 3. – С. 36–39.
41. Портер М. Международная конкуренция : пер. с англ. / М. Портер ; под ред. В.Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
42. Прауде В.Р. Маркетинг : навч. посіб. / В.Р. Прауде, О. В. Білий. – К. : Вища шк., 1994. – 256 с.
43. Предпринимательская деятельность: проблемы, пути решения / [Гринева В.Н., Коротич Е.Б., Литвиненко М.Н., Лукашов С.В., Мамонова В.В., Масленников С.Н., Парамонов В.В., Соколова Л.В., Ткаченко Г.В., Тридед А.Н.] – Симферополь : Анаюрт, 1995. – 302 с.
44. Примак Т.О. Маркетинг : навч. посіб. / Т.О. Примак. – К. : МАУП, 2001 – 200 с.
45. Проненко Г.С. Відділ маркетингу – каталізатор упровадження загального управління якістю (TQM) / Г.С. Проненко // Маркетинг в Україні – 2002. – № 2 (12). – С. 57–59.
46. Рабочая книга по составлению бизнес-плана : пер. с англ. / под ред. М. Терри. – М. : Б. И., 1993. – 159 с.
47. Решетнікова І.Л. Формування маркетингової стратегії підприємства : автореф. дис... докт. екон. наук: 08.06.02 / Київськ. нац. екон. ун-т. – К. : 1999. – 34 с.
48. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: Tomas Saaty. The Analytic Hierarchy Process : пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. – М. : Радио и связь, 1993. – 315 с.
49. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем : пер. с англ. / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.

50. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование / В.Н. Самочкин. – М. : Дело, 2002. – 376 с.
51. Самочкин В.Н. Моделирование гибкого развития предприятия / В.Н. Самочкин // Российский экономический журнал. – 1997. – № 11–12. – С. 69–74.
52. Селезнев А. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции / А. Селезнев // Экономист. – 1996. – № 2. – С. 9–24.
53. Скворцов Н.Н. Бизнес-план предприятия / Н.Н. Скворцов. – К. : Вищ. шк., 1995. – 189 с.
54. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 495 с.
55. Словарь иностранных слов / отв. ред. В.В. Бурцева, Н.М. Семенова. – Изд. 2-е, стереотип. – М. : Рус. яз.; Медиа, 2004. – 819 с.
56. Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємства до мінливого бізнес-середовища / Л.В. Соколова. – Харків : ХНУРЕ, 2004. – 288 с.
57. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. Модуль 13 / Б.А. Соловьев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
58. Спицын И.О. Маркетинг в банке / И.О. Спицын, Я.О. Спицын. – Тернополь : АО «Тарнекс». – К. : ЦММС «Писпайн», 1993. – 656 с.
59. Телетов О.С. Маркетинг на промисловому підприємстві : навч. посіб. / О.С. Телетов. – Суми : Собор, 1999. – 160 с.
60. Тимохин В.Я. Конкурентоспособность предприятия как аспект жизнедеятельности / В.Я. Тимохин // Новое в экономической кибернетике. Управление маркетинговым потенциалом предприятия. – Донецк : ДонНУ. – 2003. – № 2. – С. 85–94.
61. Ткаченко О.В. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції в сфері зовнішньоекономічної діяльності / О.В. Ткаченко // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Сер. : Економічна. – 2003. – № 508. – 2003. – С. 268–272.
62. Україна у цифрах у 2004 році : статистичний довідник / Держкомстат України ; за ред. О.Г. Осауленка. – К. : Консультант, 2005. – 263 с.
63. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : учеб. / Р.А. Фатхутдинов, – М. : ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-синтез», 2000. – 640 с.
64. Харківська область у 2003 році: Статистичний щорічник / за ред. М.Л. Чмихало. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 643 с.
65. Цыганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2001. – 132 с.
66. Экономика предприятия: учеб. / под ред. О.И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 520 с.

67. Экономика предприятия / под ред. В.Я. Хрипача и др. – М. : Экономпресс, 2000. – 460 с.
68. Энциклопедический словарь бизнеса: Менеджмент, маркетинг, информатика / под общ. ред. М.И. Молдованова. – К. : Техніка, 1993.–856 с.
69. Ansoff I. Strategies for Diversification / I. Ansoff // Harvard Business Review. – 1957. – September – October. – P. 114.
70. Hopkins D.S. The Market Plan. New York, 1981, The Conference Board / D.S. Hopkins // Journal of Marketing, № 44. – P. 19–25.
71. Peters M.P. The role of planning in the marketing of new products / M.P. Peters // Planning Review. – 1980. – November. – P. 24–27.
72. Wilson R. Gilligan C., Pearson D. Strategic Marketing Management / C. Gilligan, D. Pearson. – Butterworth. – Heinemann Ltd, 1996. – 644 p.

Приложение А

Форма А.1

ВЕДОМОСТЬ
результатов самостоятельной работы студентов
гр. _____

по теме _____
по дисциплине _____
на 200__ учебный год

ФИО студента	Результаты сдачи (вопросы 1 – n)					В целом по теме	Примечание
	1	2	3	...	n		
1							
2							
...							

Фамилия студента-консультанта, его подпись

Форма А.2

СВОДНАЯ ВЕДОМОСТЬ
результатов работы студентов

факультета _____ группы _____
по дисциплине _____
на 200__ г.

ФИО студента	Результаты					В целом по теме
	Тема 1	Тема 2	Тема 3	...	Тема n	
1						
2						
...						