

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

Голубева Валентина Ильинична

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ МАРКЕТИНГОВОЙ  
СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С  
ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «КРАССЛАДА»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Руководитель доцент, к.э.н., Цветцых  
Александр Васильевич

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся Голубева  
Валентина Ильинична

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_ (прописью)

Красноярск 2017

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации  
(полное наименование кафедры)

**УТВЕРЖДАЮ:**  
Заведующий кафедрой менеджмента  
организации

\_\_\_\_\_ А.А. Лукьянова  
" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Голубева Валентина Ильинична  
группа 555

1. Тема: Совершенствование элементов маркетинговой стратегии организации (на примере ООО «Красслада»)

утвержден приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2017 г.

2. Срок представления проекта к защите \_\_\_\_\_ 2017 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «Красслада», библиографические источники, освещающие проблемы маркетинговой стратегии

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Углубленно изучить основы маркетинговой стратегии организации, систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме

4.2. Оценить (провести анализ) состояние элементов маркетинговой стратегии организации ООО «Красслада»

4.3. Разработать мероприятия по совершенству маркетинговой стратегии организации ООО «Красслада»

4.4. Рассчитать эффективность путей по совершенствованию элементов маркетинговой стратегии организации ООО «Красслада»

Приложение

5. Графическая часть проекта:

5.1. Разработать таблицу «Совершенствование элементов маркетинговой стратегии организации»

5.2. Оформить таблицы «Оценка конкурентоспособности организации», «Организационная структура организации», «Экономические показатели деятельности организации», «Характеристики конкурентов организации», «SWOT – анализ ООО Краслада»

5.3. Представить диаграмму «Динамика показателей рентабельности»

Руководитель проекта \_\_\_\_\_ А.В. Цветцых \_\_\_\_\_  
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял \_\_\_\_\_ 2016 г. \_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Основные понятия и положения маркетинговой стратегии.....</b>	<b>7</b>
1.1. Сущность маркетинговой стратегии.....	7
1.2. Виды маркетинговых стратегий.....	14
1.3. Формирование и этапы разработки стратегий.....	21
<b>Глава 2. Характеристика и анализ стратегического управления маркетингом ООО «Краслада».....</b>	<b>35</b>
2.1. Организационная характеристика организации.....	35
2.2. Анализ конкурентной среды организации.....	43
2.3. Анализ маркетинговой стратегии ООО «Краслада».....	49
<b>Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию элементов маркетинговой стратегии ООО «Краслада».....</b>	<b>54</b>
3.1. Пути совершенствования элементов маркетинговой стратегии организации.....	54
3.2. Разработка и реализация маркетинговой стратегии.....	56
3.3. Оценка эффективности от внедрения предложенных мероприятий.....	59
<b>Заключение.....</b>	<b>65</b>
<b>Список использованных источников.....</b>	<b>68</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В современных условиях каждое предприятие заинтересовано в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, ему нужно знать, как анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс маркетинга и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий.

В России реализация задач стратегического маркетинга усложнена тем обстоятельством, что опыт реального применения стратегического маркетинга весьма небольшой, во многих, даже крупных компаниях, не осознается необходимость организации службы маркетинга как самостоятельного подразделения. Мало внимания уделяется вопросам стратегического планирования, как правило, о стратегических целях организации персонал имеет лишь общее представление.

Но все же динамично развивающаяся деловая среда настойчиво ставит перед менеджерами целый ряд проблем, одной из которых является повышение конкурентоспособности товаров и услуг. Ее решение невозможно без анализа факторов внешней и внутренней среды организации, конкурентного анализа и других важных элементов деловой среды.

Таким образом, суть стратегического маркетинга заключается в опирающемся на современный инструментарий поиске решений, направленных на удовлетворение потребностей потребителей и на получение у них преимуществ по сравнению с конкурентами с помощью специальных рыночных мероприятий. Грамотное, обоснованное маркетинговое решение поможет предприятию выжить в неблагоприятной внешней среде.

Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится предприятие, поэтому маркетинговые программы как краткосрочные, так и долгосрочные требуют разработки и применения такой стратегии, которая

при заданных условиях максимально отвечала бы государственной экономической политике и в то же время обеспечивала коммерческим структурам необходимую эффективность, рентабельность и материальную заинтересованность в результатах труда. Использование методов маркетинга позволяет тесно стыковать интересы и цели предпринимательства, отдельных хозяйствующих структур с общественными целями и интересами, обеспечивать единство микро- и макроэкономического подходов к развитию экономики, что в конечном итоге способствует снижению риска банкротства. Поэтому тема данной работы является актуальной.

Целью дипломной работы является изучение теоретических основ стратегии маркетинга, анализ эффективности конкурентных преимуществ и факторов успеха ООО «Краслада», разработка направлений совершенствования элементов маркетинговой стратегии ООО «Краслада».

Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

- исследовать сущность и понятие маркетинговой стратегии;
- дать характеристику организации;
- проанализировать маркетинговую стратегию ООО «Краслада»;
- разработать мероприятия по совершенствованию элементов маркетинговой стратегии;
- оценить социального – экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию элементов маркетинговой стратегии организации.

Объектом исследования являются элементы маркетинговой стратегии организации ООО «Краслада».

Предмет исследования – маркетинговая стратегия организации ООО «Краслада».

Информационная база исследования - данные предоставленные организацией ООО «Краслада».

## **Глава 1. Основные понятия и положения маркетинговой стратегии**

### **1.1. Сущность маркетинговой стратегии**

Четкого разграничения между некоторыми аспектами стратегического менеджмента и маркетинговой стратегии не существует. Но последняя все-таки больше относится к изучению потребностей потребителей, приспособлению к ним и влиянию на них с целью достижения организационных целей.

Котлер Ф. определяет маркетинговую стратегию как «логическую схему маркетинговых мероприятий, с помощью которой компания надеется выполнить свои маркетинговые задачи. Она состоит из отдельных стратегий для целевых рынков, позиционирования, маркетингового комплекса и уровней затрат на маркетинговые мероприятия» [7, с. 14].

Согласно Веснину В.Р., «стратегия маркетинга - формирование целей, достижение их и решение задач предприятия-производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период». Стратегия формируется в целях осуществления производственно-коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия [20, с. 33].

Чернявский А.Г. трактует маркетинговую стратегию как «рациональное логическое построение, руководствуясь которым фирма рассчитывает решить свои маркетинговые задачи» [8, с. 22]. Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на котором фирма сосредоточит свои основные усилия. После разработки стратегии маркетинга, разрабатывается детальная программа мероприятий по производству и реализации товара с закреплением ответственных исполнителей, установлением сроков и определением затрат. Эта программа позволит составить бюджет на текущий год.

Стратегическое планирование - управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между усилиями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформулированную программу фирмы и включает следующие этапы, отображенные на рисунке 1.

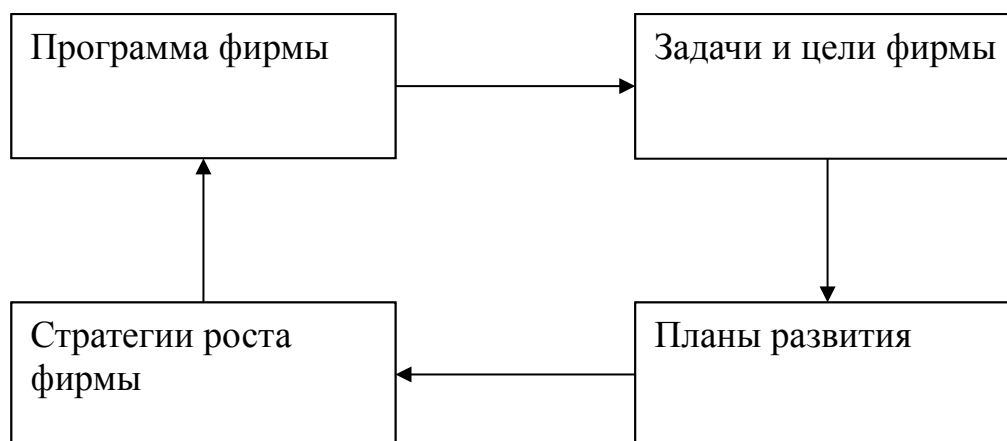


Рис. 1. Этапы стратегического планирования

Маркетинговые стратегии разрабатываются с целью увеличения продаж и разделения рынка для увеличения долгосрочных прибылей.

Но при этом разработка комплекса маркетинга, включающая разработку товара, его позиционирование с применением разнообразных мер по стимулированию сбыта, жестко связана со стратегическим менеджментом. Прежде чем выйти на рынок с определенной маркетинговой стратегией, фирма должна ясно представлять позиции конкурентов, свои возможности, а также провести линию, по которой будет бороться со своими конкурентами [1, с. 78].

В зависимости от маркетинговой стратегии формируются маркетинговые программы. Маркетинговые программы могут быть ориентированы:

- на максимум эффекта независимо от риска;
- на минимум риска без ожидания большого эффекта;



- на различные комбинации этих двух подходов.

При формировании маркетинговой стратегии фирмы следует учитывать 4 группы факторов:

- тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, системы товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах);
- состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегическое направление их деятельности;
- управленческие ресурсы и возможности фирмы, ее сильные стороны в конкурентной борьбе;
- основную концепцию развития фирмы, ее глобальные цели и предпринимательские задачи в основных стратегических зонах.

Тактика маркетинга - формирование и решение задач предприятия на каждом рынке и по каждому товару в конкретный период времени (краткосрочный) на основе стратегии маркетинга и оценки текущей рыночной ситуации при постоянной корректировке задач по мере изменения конъюнктурных и других факторов: например, изменение индекса цен, обострение конкурентной борьбы, сезонное падение спроса, уменьшение интересов покупателей к товару и другое [2, с. 86]. Примерами постановки тактических задач могут быть следующие:

- провести усиленную рекламную кампанию в связи с падением спроса;
- расширить номенклатуру товара на основе уточненных данных о потребностях потребителей;
- расширить ассортимент услуг, предоставляемых сервисными службами для привлечения новых покупателей;
- увеличить долю рынка в связи с сокращением объема продаж конкурентами;
- конструктивно улучшить товар в соответствии с требованиями конкретного рынка;
- провести мероприятия по стимулированию персонала.

Отправной точкой формирования управленческой и маркетинговой стратегии является анализ динамично развивающейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка, который включает: макро- и микросегментацию, оценку привлекательности выбранных товарных рынков и их сегментов, оценку конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы и ее товаров на рынке.

Далее непосредственно разрабатываются стратегии в зависимости от организационного уровня разработки. На уровне предприятия в целом формируется общая стратегия, которая отражает общую стратегическую линию развития и комбинацию возможных его направлений с учетом имеющихся рыночных условий и возможностей фирмы. На ней основываются планы и программы маркетинговой деятельности. На уровне отдельных направлений деятельности или товарных подразделений предприятия разрабатывается стратегия развития данного направления, связанная с разработкой товарных предложений и распределением ресурсов по отдельным товарам [3, с. 102]. На уровне отдельных товаров формируются функциональные стратегии, основанные на определении целевого сегмента и позиционирования конкретного товара на рынке, с использованием различных маркетинговых средств (цена, коммуникации).

Ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии фирмы является анализ внутренней и внешней среды. Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности предприятия для реализации стратегии; анализ внешней среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга [4, с. 146]. Также в ходе маркетингового исследования необходимо проанализировать отношение «потребитель-товар», особенности конкурентной борьбы на рынке данной отрасли, состояние макросреды, потенциал отрасли в том регионе, где фирма собирается действовать. Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды,

является SWOT-анализ. Кроме того, SWOT-анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие [5, с. 56].

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны - это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы - факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На основе данных составляется таблица SWOT, общий вид которой представлен на рисунке 2.

	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Реклама;</li> <li>-ассортимент продукции;</li> <li>- поставщики.</li> </ul>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабильная экономическая ситуация;</li> <li>- возрастающее конкурентное давление;</li> <li>- Изменение потребностей и вкуса.</li> </ul>
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хорошая репутация;</li> <li>- возможности получения экономии от роста объемов производства;</li> <li>- хорошая ценовая политика;</li> <li>- кадры.</li> </ul>	<p>ПОЛЕ "СИВ"</p>	<p>ПОЛЕ "СИУ"</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нет ясных стратегических направлений;</li> <li>- ценовая политика;</li> <li>- упаковка;</li> <li>- ухудшающаяся конкурентная позиция</li> <li>- устаревшее оборудование.</li> </ul>	<p>ПОЛЕ "СЛВ"</p>	<p>ПОЛЕ "СЛУ"</p>

Рис. 2. Матрица SWOT

Затем следует ответить на вопросы:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;

- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;

- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;

- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу определенных действий - стратегию фирмы [7, с. 267].

Комбинацию «слабые стороны - возможности» предлагается применять для внутренних преобразований. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Комбинацию «сильные стороны - угрозы» считается возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества. Стратегия должна предполагать использование сил организации для устранения угроз.

Комбинацию «слабые стороны - угрозы» предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития. Организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, и одновременно попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации

дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для оценки конкурентной позиции компании используется методический инструментарий под названием бенчмаркинг. Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Иначе говоря, это процедура управления конкурентным потенциалом фирмы [8, с. 275]. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

- рыночная доля;
- качество и цена продукции;
- технология производства;
- себестоимость и рентабельность выпускаемой продукции;
- уровень производительности труда;
- объем продаж;
- каналы сбыта продукции и близость к источникам сырья;
- качество менеджерской команды;
- новые продукты;
- соотношение внутренних и мировых цен;
- репутация фирмы;
- стратегии конкурентов и планы;
- исследование конкурентоспособности продуктов и эффективности маркетинговой деятельности.

Данное сравнение необходимо для определения того, к чему фирме надо стремиться и что нужно изменять. Результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли.

В ходе исследования немаловажным является анализ взаимосвязи «потребитель - товар», то есть изучение потребительского поведения.

Направлениями изучения потребителей является:

- отношение потребителей к компании;
- отношения к различным аспектам деятельности компании в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга (выпускаемые и новые продукты компании, характеристики модернизируемых или вновь разрабатываемых продуктов, ценовая политика, эффективность сбытовой сети и деятельности по продвижению продуктов) [9, с. 34];
- уровень удовлетворения запросов потребителей (ожиданий);
- намерения потребителей;
- принятия решения о покупке;
- поведение потребителей в процессе и после покупки;
- мотивация потребителей (какие характеристики товара для покупки для них являются наиболее важными: качество, цена, вкус и так далее).

Также необходимо исследовать отношения потребителей к маркам производителей-конкурентов.

## 1.2. Виды маркетинговых стратегий

Существует пять видов маркетинговой стратегии:

- глобальные маркетинговые стратегии;
- базовые стратегии;
- стратегии роста;
- конкурентные;
- функциональные маркетинговые стратегии.

Каждый из этих видов стратегий отражает направление маркетинговой деятельности, а выбор конкретной стратегии является результатом ответа на вопрос, который ставится в определенном аспекте: в каком направлении будет развиваться фирма (глобальные стратегии), на каких конкурентных преимуществах базируется стратегия (базовые стратегии), какие направления развития необходимо выбрать (стратегии роста), какую стратегию конкурентной борьбы следует выбрать (конкурентные стратегии) какие

решения относительно комплекса маркетинга следует принять (функциональные стратегии)?

Но наиболее распространенными стратегиями являются стратегии роста, которые отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Матрица возможностей представлена на рисунке 3.

Каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний - существующем или новом [10, с. 102]. К данному типу стратегий относятся следующие группы:

➤ стратегии концентрированного роста связаны с изменением продукта и (или) рынка, когда фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, или ведет поиск возможностей улучшить свое положение на существующем рынке либо перейти на новый рынок [11, с. 18]. К стратегиям данного типа относятся:

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

- стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта за счет освоения новых сегментов, проникновения на новые географические рынки и освоение каналов сбыта;

- стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет которых действует фирма. Это возможно за счет добавления характеристик (увеличить число функций), улучшения качества, обновления однородной группы товаров. Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

➤ стратегии интегрированного роста - связаны с расширением компании путем добавления новых структур. При этом в обоих случаях изменяется положение фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции - направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, или расширения изнутри;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем — системами распределения и продажи.

- стратегии диверсифицированного роста - реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. К ним относятся:

- стратегия концентрической диверсификации - базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы, при этом существующее производство остается в центре бизнеса [12, с. 101];

- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития.

- стратегии целенаправленного сокращения - реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка [13, с. 94]. К данному типу стратегий относятся следующие:

- стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;



- стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу;

- стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнес для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Эта стратегия может осуществляться диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими; или когда нужно получить средства для развития более перспективного либо начала нового бизнеса, более соответствующих долгосрочным целям фирмы;

- стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат [14, с. 235].

	Производимые товары	Новые товары
Существующие рынки	Более глубокое внедрение на рынках	Разработка нового товара
Новые рынки	Расширение границ рынка	Диверсификация

Рис. 3. Матрица возможностей по товарам и рынкам

М. Портер считает, что существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке (стратегии конкурентного преимущества). Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Этот тип стратегии связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате она может за счет более низких цен на аналогичную

продукцию завоевать большую долю рынка. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают на себе наименее эффективные фирмы.

Второй тип стратегии - стратегия дифференциации. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке с одним товаром, а работает на его четко определенном сегменте, и она должна в своих намерениях исходить из потребностей не рынка в целом, а вполне определенных клиентов. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек, либо проводит политику специализации в производстве продукта. Возможно совмещение этих двух подходов. При использовании данной стратегии должен быть хорошо развит маркетинг [15, с. 31].

Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис.

Третья область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма, чтобы стать лидером в производстве своей продукции, должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь высококлассных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга. Цель данной стратегии - лучше удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента рынка, чем конкуренты [16, с. 56].

Важным критерием, по которому могут быть классифицированы стратегии, является доля рынка. Исходя из этого, выделяют четыре типа конкурентных стратегий:

➤ стратегии лидера. Фирма-лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Фирма-лидер имеет в своем распоряжении следующий набор стратегий:

- расширение первичного спроса. Цель - обнаружить новых потребителей товара, пропагандировать новые применения существующих товаров или увеличить разовое потребление товара;

- оборонительная стратегия. Цель - защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам;

- наступательная стратегия. Цель - повысить рентабельность за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Связь между рентабельностью и долей рынка наблюдается в основном в сфере массового производства, когда конкурентное преимущество связано с экономией на издержках;

- стратегия демаркетинга предполагает сокращение своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме.

➤ стратегии «бросающего вызов» - характерны для фирм, не занимающих доминирующей позиции. Эта стратегия дает тем больший эффект, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, «бросающая вызов», потеряет значительно меньше, особенно если она невелика [17, с. 18].

Возможны два варианта:

- фронтальная атака. Предполагает использование против конкурента тех же средств, которые тот применяет, не утруждая себя поиском его слабых мест;

- фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен.

➤ стратегии «следующего за лидером». «Следующий за лидером» — это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласуя свои решения с решениями конкурентов;

➤ стратегии специалиста. Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна обладать достаточным потенциалом прибыли; иметь потенциал роста; быть малопривлекательной для конкурентов; соответствовать специфическим возможностям фирмы; иметь устойчивый барьер входа [18, с. 24].

Характеристика и анализ различных типов стратегий маркетинга позволяют делать вывод, что они во многом дополняют и повторяют друг друга. Причем в реальной практике, как правило, предприятия разрабатывают и применяют определенную комбинацию стратегий из большого множества возможных. Выбор же наиболее приемлемых из них осуществляется с помощью различных методов на основе факторов, оказывающих воздействие на функционирование и развитие фирмы.

Логическим продолжением стратегического маркетинга является комплексное маркетинговое давление (классическое «4р» - товар, сбыт, цена, продвижение), реализация и контроль.

Таким образом, подлинная стратегия маркетинга основана на сегментации, дифференциации и позиционировании. Она направлена на поиск конкурентного преимущества фирмы на рынке и разработку такого комплекса маркетинга (marketing-mix), который позволил бы реализовать это конкурентное преимущество. Этапы разработки комплекса маркетинга рассмотрим на рисунке 4.

Сегментация позволяет осуществлять систематический анализ потребностей и разрабатывать эффективные ассортиментные концепции товаров и услуг, обеспечивающие конкурентные преимущества предприятия на рынке.

Сегментация рынка – процесс разбивки потребителей на рынке на различные группы, в рамках которых потребители имеют схожие или аналогичные запросы, удовлетворяемые определенным комплексом маркетинга.



Рис. 4. Этапы разработки стратегии маркетинга

Сегментация - процесс разделения рынка на группы потребителей со сходными потребностями [19, с. 22]. Выделяют макросегментацию, задача, которой заключается в идентификации рынка товаров, то есть определении товарных и территориальных границ; и микросегментацию, цель, которой состоит в выявлении внутри каждого сегмента потребителей для более детального анализа разнообразия их потребностей.

### 1.3. Формирование и этапы разработки стратегий

Эффективная стратегия маркетинга начинается с исследований. По оценкам западных экспертов бюджеты маркетинговых исследований за последние годы выросли в среднем в 3-4 раза. Это объективное требование, поскольку без точной, полной информации невозможно превращать имеющиеся в компании знания в экономические ценности. Маркетинговые исследования должны дать ответ на вопросы: «Кто покупает?», «Где покупают этот товар?», «Для чего покупается этот товар?» Это единственный

способ достичь точного понимания, кого и как может обслуживать фирма, и какие потребности она удовлетворяет.

Фирма должны изучать, прежде всего, потребителей. Необходимо понимать, что потребитель хочет, почему он это хочет, как часто он это хочет и как он это использует. В качестве примера можно привести недавние исследования потребления напитков в металлических банках. В последние годы в РФ стало резко падать потребление напитков в жестяных банках. При всех неоспоримых, казалось бы, преимуществах жестяной банки, потребители предпочитают напитки в стеклянных бутылках. Причиной явления было устойчивое убеждение, что напитки в банках имеют примеси металлов, из которых банка состоит, а это приводит к изменению вкуса напитков и вредно для здоровья. В результате производители жестяных банок в РФ объединили свои усилия и разработали программу мероприятий, призванную изменить настроения потребителей и активизировать спрос на напитки в жестяных банках [20, с. 48].

Необходимо исследовать также:

- конкурентов для того, чтобы вовремя отреагировать на их планы захватить долю рынка;
- поставщиков, чтобы найти наиболее дешевые и качественные комплектующие изделия;
- посредников, чтобы большая доля рыночной маржи оставалась в вашем «кармане».

Если перейти к глобальным, с точки зрения любого предпринимателя и директора, факторам, то среди того, что необходимо изучать, прежде всего, стоит выделить политические и юридические факторы. Это важно, поскольку в любой момент нужно быть готовым к изменению политической обстановки, к изменению законов, к адекватным ответным шагам по отношению к чиновникам.

Согласно М. Портеру существует три модели формирования стратегии [21, с. 28]:

- первая модель получила название плановой. Она рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. Чаще всего с помощью такой модели разрабатываются варианты стратегий, нацеленные на достижение определенного положения организации в окружающей ее среде, например, слияний, поглощений, диверсификации и тому подобное. Такие стратегии разрабатываются специалистами плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы;

- вторая модель формирования стратегии характеризуется как предпринимательская. В соответствии с ней этот процесс осуществляется полусознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации.

Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы и путей ее решения и продвижения к будущему. При этом личный и неформальный характер видения будущего придает ему гибкость и плодотворность;

- третья модель формирования стратегии - модель обучения на опыте.

Она исходит из развивающегося и одновременно повторяющегося характера этого процесса, возможности и необходимости его корректировки под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе реализации стратегии, которая буквально вылепливается своими создателями, готовыми пересмотреть выбранную линию поведения.

Стратегия вырастает из динамизма организации в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны администрации.

В любом случае процесс формирования стратегии состоит из трех стадий. На стадии разработки создается общая концепция стратегии и в ее

рамках набор вариантов; на стадии доводки варианты дорабатываются до уровня, при котором наиболее адекватно отражают поставленную цель во всем многообразии ее проявлений.

Наконец, на стадии стратегического выбора происходит анализ и оценка вариантов, в результате чего лучший из них принимается в качестве базового, который служит основой создания специальных и функциональных стратегий [22, с. 98].

Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть, имея четко концентрированную стратегию. Компания, имеющая большую долю на рынке, может осуществлять успешную предпринимательскую деятельность в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Но фирма может «завязнуть в середине», если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или не имеет преимуществ по общим издержкам.

Зависимость между долей рынка и прибыльностью имеет N-образную форму. Стратегическая модель Портера представлена на рисунке 5.



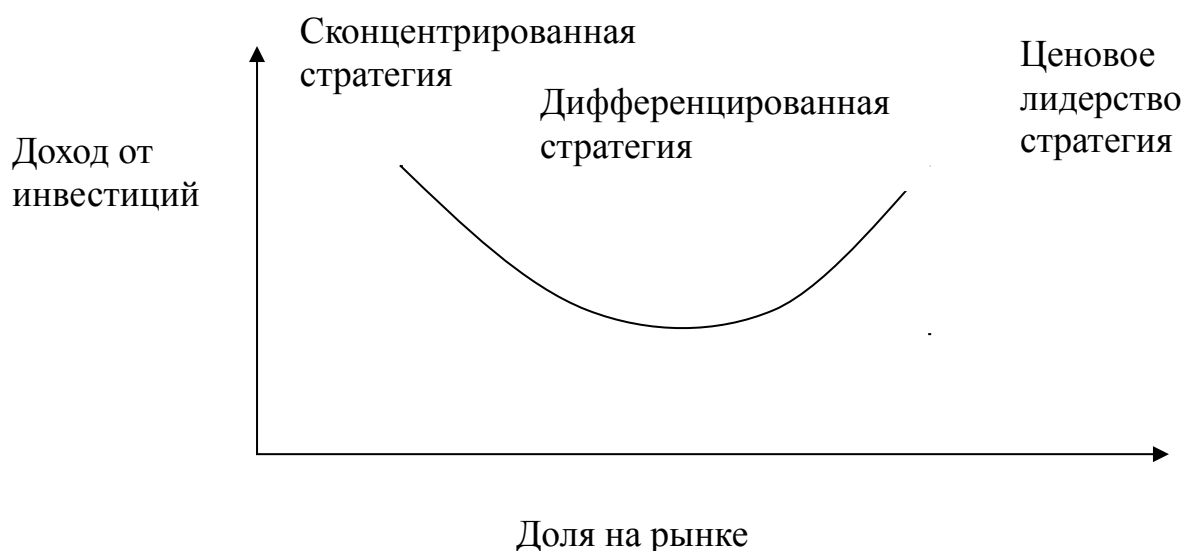


Рис. 5. Стратегическая модель Портера

Матрица «Бостон консалтинг групп» позволяет предприятию классифицировать каждое из своих стратегических хозяйственных подразделений по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Используя матрицу, фирма может определить, во-первых, какое из ее стратегических хозяйственных подразделений играет ведущую роль по сравнению с конкурентами и, во-вторых, какова динамика ее рынков: развиваются они, стабилизируются или сокращаются [23, с. 74].

В основе матрицы лежит предположение, что чем больше доля стратегического хозяйственного подразделения (СХП) на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшения позиции при заключении сделок.

СХП - самостоятельные отделения или подразделения, отвечающие за ассортиментную группу, или какой-либо товарных отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию. СХП - это основные элементы построения стратегического плана маркетинга. Каждое из них имеет следующие общие характеристики: конкретную ориентацию; точный целевой рынок; одного из руководителей маркетинга фирмы во главе; контроль над своими ресурсами; собственную стратегию; четко обозначенных конкурентов; явное отличительное преимущество.

Матрица выделяет четыре типа стратегических хозяйственных подразделений: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети» и «собаки» и предполагает стратегию для каждого из них. Пример матрицы БКГ приведен на рисунке 6.

«Звезда» занимает лидирующее положение (высокая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Основная цель - поддержать отличительное преимущество предприятия в условиях растущей конкуренции. «Звезда» дает значительные прибыли, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать через снижение цены, большой объем рекламы, изменение продукции или более обширное распределение.

		Относительная доля на рынке	
		Высокая	Низкая
Темпы роста отрасли	В ы с о к и е	<p>«Звезда»</p> <p>Маркетинговая стратегия: Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличение доли на рынке</p>	<p>«Трудный ребенок»</p> <p>Маркетинговая стратегия: Интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка</p>
	Н и з к и е	<p>«Дойная корова»</p> <p>Маркетинговая стратегия: Использование прибыли для помощи растущим СХП, поддержание существующего положения</p>	<p>«Собака»</p> <p>Маркетинговая стратегия: Уменьшение усилий или продажа</p>

Рис. 6. Матрица «Бостон Консалтинг Групп»

По мере того, как развитие отрасли замедляется «звезда» превращается в «дойную корову». «Дойная корова» занимает лидирующее положение (большая доля на рынке) в относительно зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Это стратегического хозяйственное подразделение обычно имеет преданных приверженцев из числа потребителей, и конкурентам сложно их переманить. Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных затрат на маркетинг и разработки «дойная корова» дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, прибыли (наличных денег). Эти деньки поддерживают рост других стратегических хозяйственных подразделений предприятия. Маркетинговая стратегия фирмы

ориентируется на «напоминающую рекламу», периодические ценовые скидки, поддержание каналов сбыта и предложение новых вариантов для стимулирования повторных покупок.

«Трудный ребенок», незначительно воздействует на рынок (маленькая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей незначительна, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Предприятие должно решить, следует ли расширить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, изучить характеристики и снизить цены и уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма, что данное подразделение может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка.

«Собака» - это стратегическое хозяйственное подразделение с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей, и оно существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек. Для него характерны чрезмерные издержки и незначительные возможности роста [24, с. 18]. Предприятие, имеющее такое подразделение может попытаться выйти на специализированный рынок; извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обслуживающегося обслуживания или уйти с рынка.

Наряду с исследованиями сущности маркетинговой стратегии в экономической литературе давно обсуждается проблема оценки конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности на сегодняшний день достигла успехов. Вполне разработаны приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности предприятий. В настоящее время шаги в данном направлении предпринимались и предпринимаются, но

общепризнанной и универсальной методики оценки конкурентоспособности предприятия экономистами до сих пор не выбрано.

Свой вклад в решение этих проблем внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Е.П. Голубков,

А.Н. Печенкин, А. Глухов, П.С. Завьялов, Г.Л. Багиев и многие другие, которые разрабатывали теоретические и методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия. Однако до сих пор отсутствует четкая систематизация полученных результатов исследований.

Методы оценки конкурентоспособности могут быть использованы для обоснования принимаемых решений при:

- комплексном изучении рынка и выборе направлений коммерческой деятельности предприятия;
- разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции;
- оценке перспектив продажи конкретных изделий и формировании структуры продаж;
- разработке предложений по развитию производственного потенциала предприятия;
- контроле качества продукции;
- установлении цен на продукцию;
- отборе продукции при покупке через тендеры и торги;
- подготовке информации для рекламы продукции;
- разработке мероприятий по стимулированию разработчиков и поставщиков.

Выбор метода оценки конкурентоспособности предприятия является ключевым моментом, с одной стороны, должно удовлетворять функциональной полноте и достоверности оценки, а с другой стороны уменьшить затраты времени и средств на ее определение.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия:

- Нахождение соотношения цена-качество.

К несомненным преимуществам рассматриваемого подхода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. К недостаткам – то, что он позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции:

Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. Суть подхода заключается в оценке способностей предприятия по обеспечению конкурентоспособности. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов. К преимуществам данного подхода следует отнести учет весьма разносторонних аспектов деятельности предприятия.

Комплексные методы:

Методы, отнесенные к данному подходу, определены как комплексные в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в рамках каждого из методов ведется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия.

К достоинствам подхода следует отнести то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем.

В качестве недостатка данной группы методов следует отметить то, что конкретные способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят

методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов [39].

В ходе исследования оценки конкурентоспособности предприятия было показано, что методы, основанные на теории эффективной конкуренции являются наиболее эффективными. Предлагаемая оценка должна осуществляться на основе сопоставления соответствующих показателей рассматриваемого хозяйствующего субъекта и конкурентов.

Итак, в математической форме показатель конкурентоспособности предприятия может быть записан в следующем виде:

$$K = K_r \cdot K_I \quad (1)$$

где  $K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$K_r$  – коэффициент операционной эффективности;

$K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования.

$$K_r = \frac{r}{R} \quad (2)$$

где  $K_r$  – коэффициент операционной эффективности;

$r$  – операционная эффективность предприятия;

$R$  – операционная эффективность по выборке.

В свою очередь, операционная эффективность рассматриваемого предприятия  $r$  определяется по формуле:

$$r = \frac{B}{Z} \quad (3)$$

где  $r$  – операционная эффективность предприятия;

$B$  – выручка от реализации продукции;

$Z$  – затраты на производство и реализацию продукции.

Показатель операционной эффективности по выборке  $R$  запишется следующим образом:

$$R = \frac{B^s}{Z^s} \quad (4)$$

где  $R$  – операционная эффективность по выборке;

$BS$  – выручка от реализации продукции по выборке;

3S – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

Таким образом, нами осуществлена оценка операционной эффективности рассматриваемого предприятия.

Перейдем к определению коэффициента стратегического позиционирования.

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}} \quad (5)$$

где  $K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования;

$I$  – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

$I^s$  – индекс изменения объемов выручки по выборке.

При этом:

$$I = \frac{B}{B_0} \quad (6)$$

$$I^s = \frac{B^s}{B_0^s} \quad (7)$$

где  $B$  – выручка от реализации продукции предприятия;

$B^s$  – выручка от реализации продукции по выборке;

$B_0$  – выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия в предшествующем периоде;

$B_0^s$  – выручка от реализации продукции по выборке в предшествующем периоде.

Чем выше показатель  $K$ , тем более конкурентоспособным по отношению к выборке является рассматриваемое предприятие. Очевидно, что  $0 < K < \infty$ . При этом, в случае, если  $0 < K < 1$ , конкурентоспособность предприятия по отношению к выборке является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентоспособность). При  $K = 1$  конкурентоспособность предприятия идентична конкурентоспособности выборки.

При  $K > 1$  конкурентоспособность предприятия выше, чем по выборке.

Предлагаемая методика оценки конкурентоспособности, в отличие от существующих методик подобного рода, имеет в своей основе четко выраженный математический аппарат. Это дает не оценочную и во многом



условную зависимость определяемого показателя от факторов конкурентоспособности, а жесткую функциональную связь.

Таким образом, предлагаемая методика оценки конкурентоспособности предприятий является простым и универсальным инструментом оценки эффективности хозяйственной деятельности, применение которого возможно как в теоретических исследованиях, так и в практике экономического анализа[16].

Важным направлением исследования конкурентоспособности продуктов является оценка конкурентной позиции отдельных продуктов на разных рынках, осуществляемая по двум показателям: качество-цена.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рисунок 7).

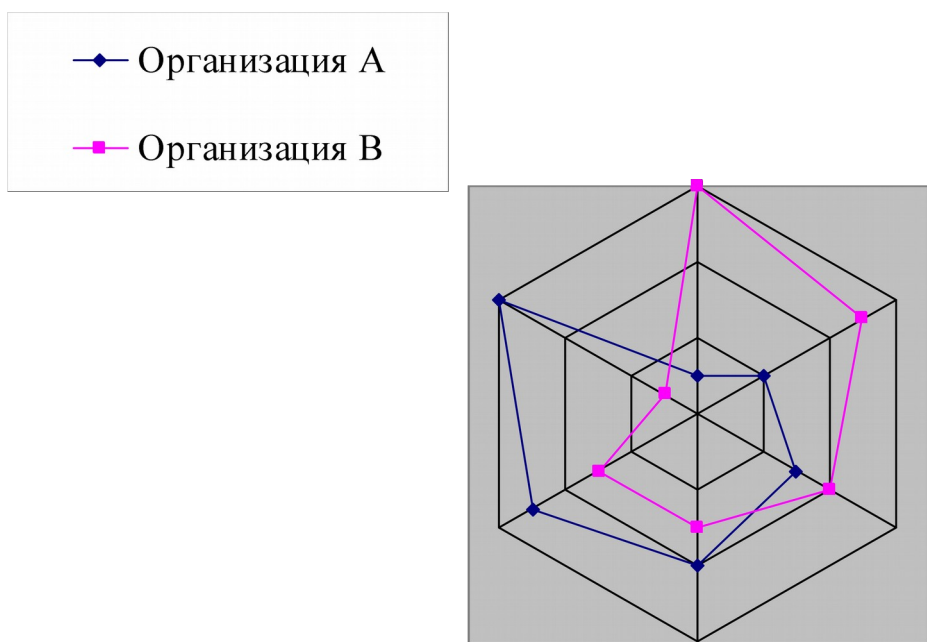


Рис. 7. Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок).

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

По результатам исследований, проведенных по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутого фирмами-конкурентами.

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок).

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

По результатам исследований, проведенных по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутого фирмами-конкурентами.

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности.

Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест [2].

Оценка конкурентоспособности предприятия на конкретном рынке или его сегменте основывается на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей предприятия, она призвана определить потенциальные возможности предприятия и

мероприятия, которые предприятие должно предпринять для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке.

В ходе исследования оценки конкурентоспособности предприятия было показано, что методы, основанные на теории эффективной конкуренции, являются наиболее эффективными.

Указанная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности предприятия является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения его конкурентоспособности.

Для того, чтобы начать производить какую-либо продукцию, необходимо изучить потребности рынка, что обеспечивает стратегический маркетинг.

Важным элементом стратегического маркетинга является потребность. Потребитель не столько нуждается в товаре, сколько решает с его помощью возникающие проблемы, то есть платит за удовлетворение потребности, а не за товар. Поэтому оценивают эффективность стратегического маркетинга с помощью единственного критерия – удовлетворенность потребителя.

Поэтому конкурентное преимущество фирмы заключается в постоянном и систематическом обучении персонала. Это в конечном итоге обеспечивает постоянное обновление методов работы и повышение эффективности деятельности [35].

Классификаций факторов существует огромное количество, и все их многообразие показывает, как остра проблема повышения конкурентоспособности предприятия и удержания его позиций на рынке.

## **Глава 2. Характеристика и анализ стратегического управления маркетингом ООО «Краслада»**

## 2.1. Организационная характеристика организации

Кондитерский цех «Краслада» - общества с ограниченной ответственностью, ведущая свою деятельность на основании Российского законодательства. Общество является юридическим лицом и действует на основе Устава, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет. Характер деятельности коммерческий. Форма собственности - частная.

ООО «Краслада» относительно молодое предприятие (организация), его возраст 4 года. Свою стабильную репутацию и престиж организация поддерживает в течение нескольких последних лет.

Коллектив ООО «Краслада» своей деятельностью ориентируется на изучение потребностей и запросов потребителей и в качестве одной из главных задач считает повышение качества и расширение ассортимента продукции. Конечной целью организации является удовлетворение потребностей жителей любого возраста, нашего города и районов края.

Основной вид деятельности - производство кондитерских и мучных изделий (печенье). Каналы сбыта продукции - магазины города, торгующие кондитерскими изделиями, а также сеть магазинов низких цен «Светофор», сеть магазинов «Хороший», «Папа Светофор». Каждый день на прилавки магазинов попадает свыше 15 наименований кондитерских и мучных изделий высочайшего качества.

Производственные мощности позволяют кондитерам цеха учитывать пожелания жителей города и воплощать самые оригинальные «сладкие» идеи в жизнь.

В кондитерском цехе линейно-функциональная организационная структура организации, представлена на рисунке 8.

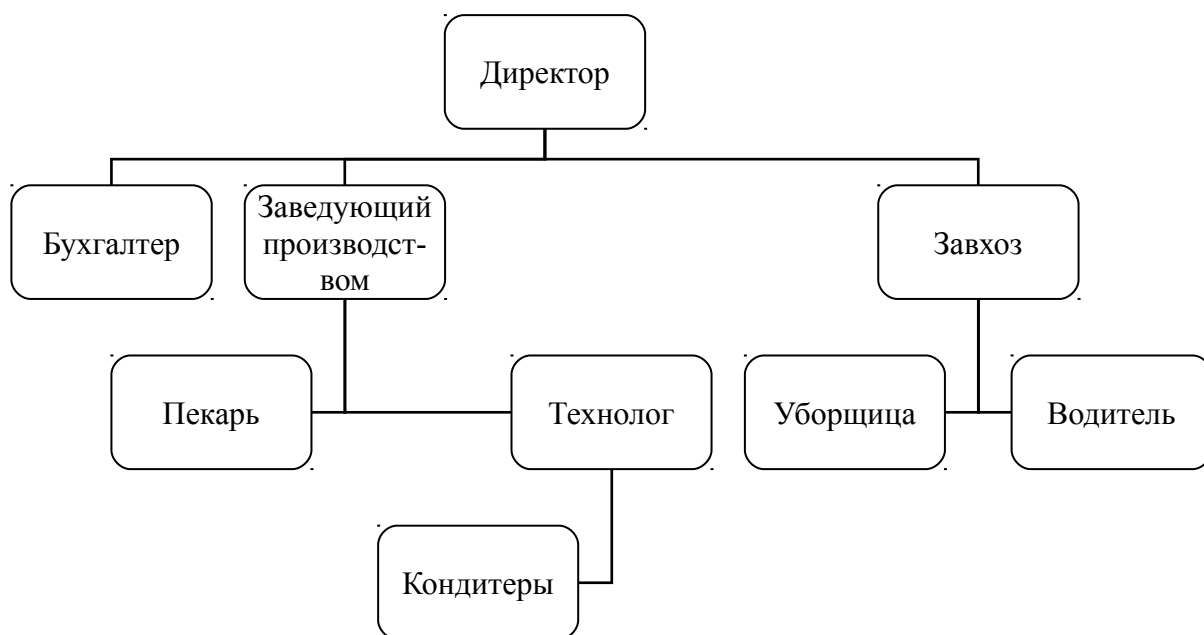


Рис. 8. Линейно-функциональная организационная структура организации ООО «Краслада»

В организации работают 26 человек в две смены, двенадцати часовой график работы, заработная плата – сдельная.

Существенным фактором, влияющим на организацию производства является совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих процессов. Их взаимозависимость и совокупная организация механизма взаимодействия оказывают определяющее влияние на производственные результаты.

С целью выявления эффективности стратегии и целей, реализуемых в ООО «Краслада», проанализируем финансово-экономические результаты деятельности данной организации.

Основные показатели, характеризующие деятельность организации за период 2014-2016 года, представлены в таблице 1.

Из анализа данных таблицы 1 видно, что в 2015 году выручка от продажи увеличилась на 2072 тысяч рублей (68,95%), а в 2016 году по сравнению с 2014 годом ООО «Краслада» увеличивает объем продажи продукции на 307 тысяч рублей (6,04%). Увеличение выручки от продажи продукции является благоприятным фактором, и связано с увеличением продаж продукции организации.

Таблица 1

## Основные экономические показатели ООО «Краслада»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение, (+/-)		Темп прироста, %	
				2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.	2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.
Выручка, тыс.руб.	3005	5077	5384	2072	307	68,95	6,04
Себестоимость продаж, тыс.руб.	3622	3739	4794	117	1055	3,23	28,22
Прибыль от продаж, тыс.руб.	-617	1338	590	1955	-748	↑ в 3,17 раза	-55,90
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	217	1725	984	1508	-741	694,9	-43,0
Чистая прибыль, тыс.руб.	200	1638	969	1438	-669	↑ в 8,19 раза	-40,84
Затраты на 1 руб. продукции	1,21	0,74	0,89	-0,47	-38,90	0,15	20,91
Среднегодовая выработка рабочего, тыс.руб./чел.	110	107	276,4	-3,00	169,40	-2,73	158,32
Средняя стоимость основных средств, тыс.руб.	3805	5478	7158,5	1673	1680,5	43,97	30,68
Фондоотдача, руб./руб.	0,79	0,93	0,75	0,14	-0,18	17,72	-19,35
Фондоемкость, руб./руб.	1,27	1,08	1,33	-0,19	0,25	-14,96	23,15
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	140,93	188,90	188,38	47,97	-0,53	34,04	-0,28
Фондорентабельность тыс.руб.	16,21	24,42	8,24	8,21	-16,18	50,65	-66,26

Себестоимость продаж в 2015 году возрастает на 117 тысяч рублей, а в 2016 году увеличилась на 1055 тысяч рублей. Темп прироста себестоимости в 2015 году составил 3,23%, а в 2016 году к 2014 году составил 28,22%. Что

значительно ниже темпов прироста выручки. Это показывает на эффективность работы организации и оптимизации затрат на производство. Динамика выручки и себестоимости продаж приведена на рисунке 9.

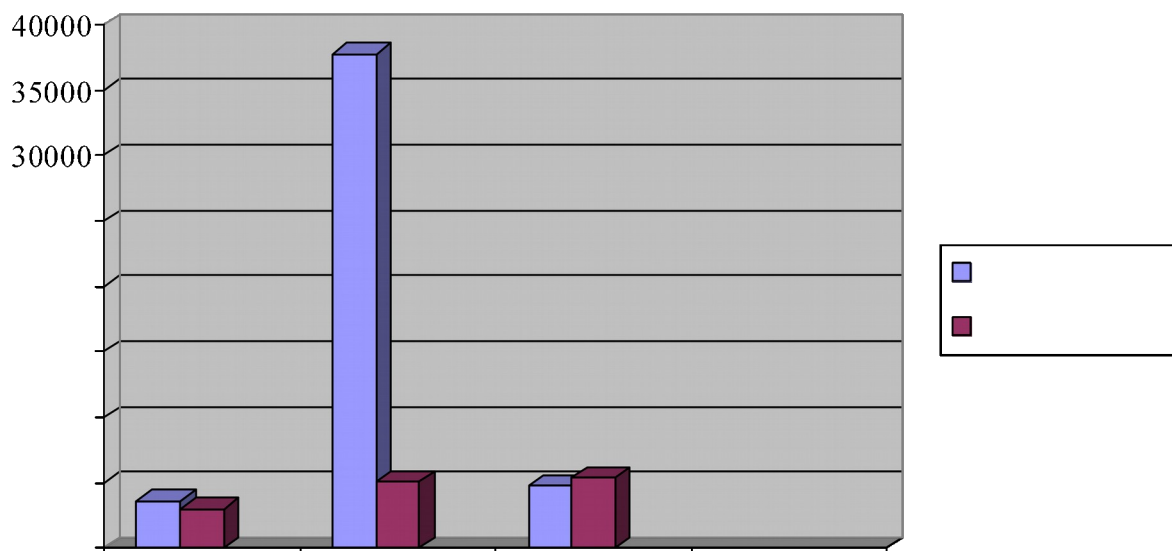


Рис. 9. Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Красслада» за 2014-2016 года, тысяч рублей.

Таким образом, в 2015 году наблюдается рост таких показателей, как выручка, прибыль, что характеризует деятельность организации с положительной стороны, а в 2016 году – снижение таких экономических показателей, как прибыль от продаж, чистая прибыль, что является негативным моментом.

Эффективность использования основных фондов уменьшилась в 2016 году. На это оказало влияние значительное увеличение среднегодовой стоимости основных фондов при одновременном незначительным увеличении объема продукции. Этот факт можно оценить как отрицательный. Фондоёмкость увеличилась за счет увеличения среднегодовой стоимости основных фондов. Фондовооруженность труда увеличилась по сравнению с 2014 годом на 33%. Основной причиной явилось приобретение новых основных фондов по сравнению с увеличением численности рабочих.

Негативным фактором оказалось значительное снижение фондорентабельности в 2016 году. Это связано с увеличением среднегодовой стоимости основных фондов при одновременном снижении прибыли организации. Оценку эффективности работы организации проведем путем анализа показателей прибыли, доходности, рентабельности. Анализ показателей рентабельности приведен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ рентабельности ООО «Красслада» в 2014-2016 года, в процентах

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение за 2015-2014 гг.		Изменение за 2016-2015 гг.	
				Абсо- лютн.	в %	Абсо- лютн.	в %
Рентабельность активов	2,94	18,87	8,72	15,93	541,8 4	-10,15	-53,79
Рентабельность собственного капитала	4,46	27,01	13,78	22,55	505,6 1	-13,23	-48,98
Рентабельность оборотных активов	7,77	57,7	26,96	49,93	642,6 0	-30,74	-53,28
Рентабельность активов	2,94	18,87	8,72	15,93	541,8 4	-10,15	-53,79
Рентабельность общая	-20,5	26,4	11	46,9	228,7 8	-15,4	-58,33
Рентабельность продаж (выполненных работ)	- 17,03	35,78	12,31	52,82	310,0 7	-23,48	-65,61

окончание таблицы 2

Чистая рентабельность	6,7	32,3	18	25,6	382,0 9	-14,3	-44,27
-----------------------	-----	------	----	------	------------	-------	--------



Чистая рентабельность показывает долю чистой прибыли в каждом заработанном рубле. Рентабельность продаж в 2015 году увеличилась на 25,6, а в 2016 году уменьшилась. Снижение показателя в динамике (2015-2016 года) является отрицательным фактором, так как говорит о снижении доли прибыли организации на каждый заработанный рубль.

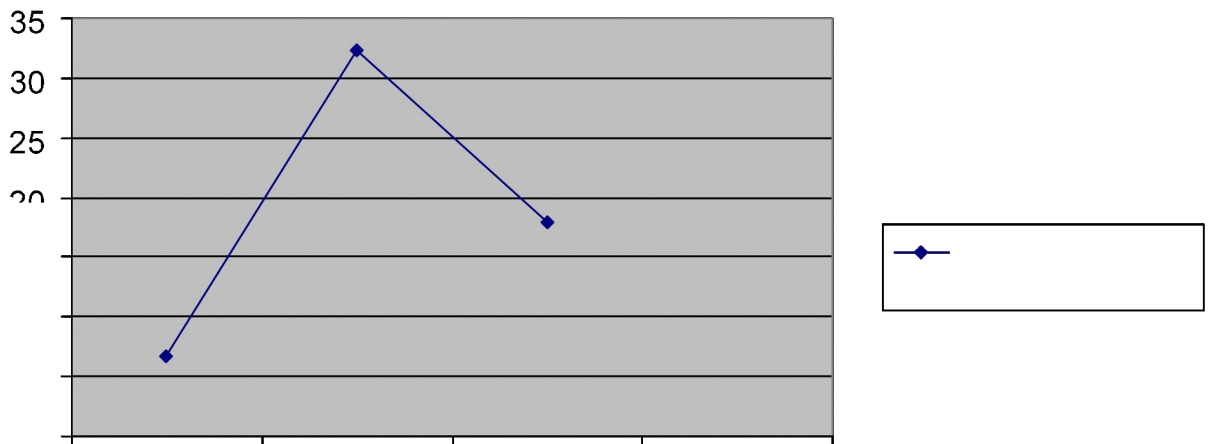


Рис. 10. Динамика изменения показателей рентабельности, в процентах

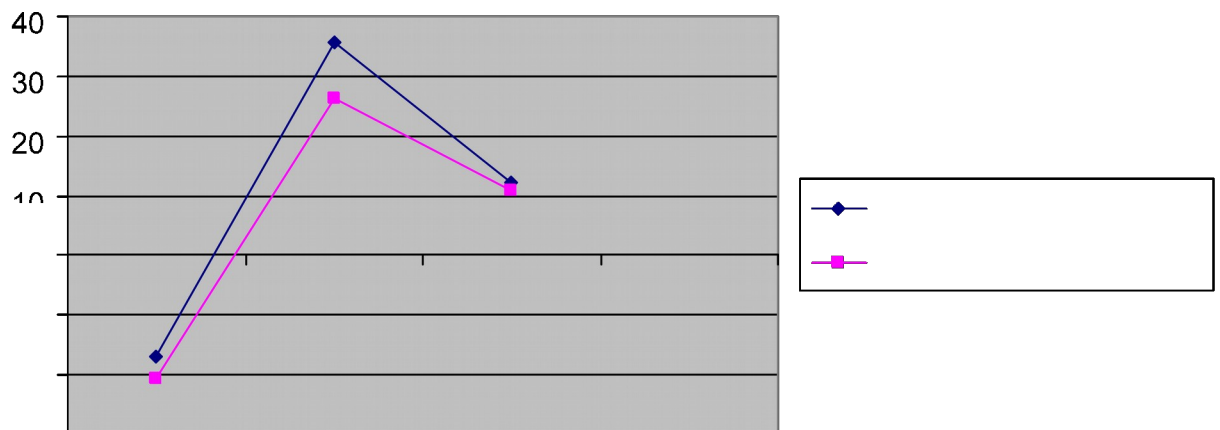


Рис. 11. Динамика изменения показателей рентабельности, в процентах

Таким образом, в 2015 году наблюдается рост показателей рентабельности, однако, в связи с кризисом в экономике страны уже в 2016 году эти показатели снижаются, что является негативным моментом.

Произведенные расчеты показали, что анализируемый период за 2014-2016 года произошел рост всех показателей рентабельности. Рентабельность общая снизилась на 58,4%, а рентабельность продаж снизилась на 65,6% .

По результатам проведенных расчетов видно, что в период за 2014-2016 года изменение всех коэффициентов оборота имеет отрицательную динамику, что является следствием снижения выручки от реализации при общем росте среднегодовой величины активов, оборотных средств и собственного капитала. В целом анализируемый период за 2014-2016 года можно говорить о снижении деловой активности ООО «Краслада».

Проведем SNW-анализ организации приведенный в таблице 3.

Таблица 3

SNW-анализ ООО «Краслада»

Стратегический фактор	S(сильная)	N(нейтральная)	W(слабая)
Общая(корпоративная стратегия)	-	-	+
Организационная структура	+	-	-
Финансы как общее финансовое положение	-	+	-
Продукт как конкурентоспособность	-	+	-
Структура затрат	-	-	+
Дистрибуция как система реализации продукта	+	-	-
Информационная технология	-	+	-
Способность к реализации на рынке новых продуктов	-	+	-

окончание таблицы 3

Уровень производства	-	-	-
Уровень маркетинга	-	+	-
Уровень менеджмента	-	+	-
Квалификация персонала	+	-	-
Репутация на рынке	+	-	-
Отношения с органами власти	+	-	-
Инновации и исследования	-	-	+

Послепродажное обслуживание	+	-	-
Корпоративная культура	-	-	+
Стратегические альянсы	-	-	+
Способность к лидерству	-	+	-

Сильные стороны: хорошее впечатление, сложившееся об организации у покупателей; умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов.

Нейтральные стороны: адекватные финансовые ресурсы, способность к лидерству.

Слабые стороны: слабая корпоративная культура, большие издержки.

Стратегия организации оптимальна на выбранном сегменте. Поскольку организация имеет постоянную клиентскую базу, хорошую репутацию у клиентов, большие объемы заказов к поставке.

Для успешной борьбы с конкурентами необходимо отрегулировать цены на продукцию оптимальные для организации и для клиентов сроки поставки продукции.

Затраты предприятия - это слабая сторона. Необходимо оптимизировать издержки, проанализировать причины их возрастания и уменьшить их долю.

## 2.2. Анализ конкурентной среды организации

Для того чтобы выжить и успешно развиваться в условиях конкуренции, организация должна следить за всеми изменениями на рынке: требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией, а также за созданием новых изделий, введением новых элементов.

Так как внешняя и внутренняя среда постоянно изменяется под воздействием деятельности, как самого предприятия, так и других факторов, то необходимо выявить ограничения, возможности, слабые и сильные

стороны предприятия в изменяющейся среде. И на основе полученных результатов предприятие должно внести изменения в выбранную стратегию. Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, слабые и сильные стороны предприятия поможет SWOT-анализ таблица 4.

Таблица 4

SWOT-анализ ООО «Краслада»

Силы (S)	Возможности (O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокое качество продукции;</li> <li>- высокий уровень профессионализма и значительный опыт работы сотрудников;</li> <li>- известность торговой марки;</li> <li>- обновляется ассортимент продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расширение ассортимента выпускаемой продукции;</li> <li>- возможности внедрения новых технологий и техники;</li> <li>- установление длительных деловых отношений с поставщиками за счет гибких конкурентоспособных тарифов;</li> <li>- освоение новых рынков и сегментов рынка.</li> </ul>
Слабости (W)	Угрозы (Т)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий уровень цен;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий уровень конкуренции;</li> </ul>

окончание таблицы 4

<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие маркетинговой концепции;</li> <li>- отсутствие ясных стратегических направлений;</li> <li>- упаковка;</li> <li>- плохое осведомление в СМИ;</li> <li>- наличие простаивающего оборудования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение цен на сырье и энергию;</li> <li>- недоверие потребителей;</li> <li>- перебои с доставкой материалов.</li> </ul>
--	---

Выводы:

Сопоставляя сильные стороны и возможности, можно порекомендовать предприятию следующее: делать акцент на широком ассортименте для привлечения потребителей и оптовых покупателей. Также необходимо ярче идентифицировать товар с производителем, поскольку торговая марка не очень хорошо известна и может повлиять на выбор потребителя. Также сильные стороны могут существенно сократить влияние угроз: снизить уровень недоверия покупателей за счет информирования о таких преимуществах организации как использование качественного сырья, и высоком уровне профессионализма сотрудников организации. При соотнесении слабых сторон и возможностей выявляется вероятная помеха при увеличении объема продаж – плохое качество упаковки.

При проведении анализа также была выявлена самая большая угроза для организации – уменьшение занимаемой доли рынка и появление на рынке новых конкурентов по производству кондитерских изделий.

Таким образом, использование сильных сторон и возможностей, а также учет слабых сторон и влияния угроз позволят организации достичь планируемой доли рынка, укрепив свои позиции.

Произведем сравнительную оценку конкурентных преимуществ ООО «Краслада» и конкурентов, используя методику КФУ (ключевые факторы успеха). На самом деле конкурентов достаточно много, но основными конкурентами ООО «Краслада» являются: кондитерский цех «Веселый кондитер» ИП Боев, кондитерский цех «Лада», и ООО «Кондитер - А». Анализ конкурентов представлен в таблице 5.

Таблица 5

Анализ основных конкурентов ООО «Краслада»

Организация	Основные характеристики
-------------	-------------------------

<p>Кондитерский цех «Веселый кондитер» ИП Боев</p>	<p>Находится по адресу: Томская, 41. Занимается: сладкими подарками, кондитерскими изделиями, продажей карамели, конфетами Рафаэлло, большим Киндер Сюрпризами, Твиксом, темным шоколадом, мармеладом, тортами с фруктами, сдобным печеньем.</p>
<p>Кондитерский цех «Лада»</p>	<p>Находится по адресу: Кутузова, 1 строение 25. Занимается: изготовлением хлебобулочных изделий, кондитерских изделий.</p>
<p>ООО «Кондитер - А»</p>	<p>Находится по адресу: Грунтовая, 19, помещение 1. Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения. Торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями Торговля оптовая мучными кондитерскими изделиями.</p>

С помощью анкетирования, являющегося эффективнейшим методом маркетинговых исследований, позволяющим получить наиболее полную и достоверную информацию об отношении потребителей к хозяйствующим субъектам, проведем сравнительную оценку конкурентных преимуществ ООО «Краслада» и ее конкурентов. В анкетировании с помощью социальных сетей принимали участие 202 респондента. Анкетирование было проведено в январе-марте 2016 года. В качестве критерий были взяты:

уровень цен, качество продукции, аккуратное исполнение заказов, бренд, разнообразие видов продукции, реклама и маркетинг (таблица 6).

Таблица 6

Определение веса факторов конкурентоспособности ООО «Краслада»

Показатели конкурентоспособности	Оценка фактора	Вес фактора $K_{bi}$
Уровень цен	3	$3/23=0,13$
Качество продукции	5	$5/23=0,22$
Аккуратное исполнение заказов	5	$5/23=0,22$
Бренд	3	$3/23=0,13$
Разнообразие видов продукции	5	$5/23=0,22$
Реклама и маркетинг	2	$2/23=0,09$
СУММА	23	1

Оценка конкурентных преимуществ ООО «Краслада» и ее основных конкурентов по методике КФУ (ключевых факторов успеха) представлена в таблице 7.

По результатам проведенной оценки факторов, характеризующих конкурентные позиции ООО «Краслада» и его конкурентов можно отметить, что:

Таблица 7

Оценка конкурентных преимуществ по методике КФУ

Оценка фактора - ( $P_{ai}$ )

Взвешенная оценка ( $K_{bi} * P_{ai}$ )

Показатели конкурентоспособности	ООО «Краслада»		«Веселый кондитер»		КЦ «Лада»		ООО Кондитер-А	
	$P_{ai}$	$K_{bi} * P_{ai}$	$P_{bi}$	$K_{bi} * P_{bi}$	$P_{ci}$	$K_{bi} * P_{ci}$	$P_{di}$	$K_{bi} * P_{di}$

Уровень цен	3	0,4	5	0,92	2	0,18	5	1,25
Качество продукции	5	1,1	5	0,92	4	0,7	3	0,45
Аккуратное исполнение заказов	5	1,1	5	0,92	4	0,7	4	0,8
Бренд	3	0,4	4	0,6	5	1,1	3	0,45
Разнообразие видов продукции	5	1,1	4	0,6	4	0,7	2	0,2
Маркетинг и реклама	2	0,18	4	0,6	4	0,7	3	0,45
СУММА	23	4,28	27	4,56	23	4,08	20	3,6

- минимальный уровень цен на предлагаемую продукцию способствует повышению конкурентоспособности «Веселый кондитер» и ООО «Кондитер - А» и является слабой стороной ООО «Краслада»;

- высокое качество продукции характерно для ООО «Краслада», «Веселый кондитер» и Кондитерский цех «Лада», тогда как низкое балльное значение этого фактора характеризует деятельность ООО «Кондитер - А», тем самым, оказывая отрицательное влияние на ее конкурентные позиции;

- бренд для ООО «Краслада» является не самой сильной стороной. Узнаваемыми конкурентами являются «Веселый кондитер», Кондитерский цех «Лада» и ООО «Кондитер - А»;

- Аккуратное исполнение заказов характерно для ООО «Краслада» и «Веселый кондитер», что способствует повышению их конкурентоспособности;

- Разнообразие видов продукции характерно для «Веселый кондитер», ООО «Краслада» и Кондитерский цех «Лада»;

- реклама и маркетинг хорошо проработаны в «Веселый кондитер» и Кондитерский цех «Лада». Для ООО «Краслада» данный фактор является слабой стороной.



На основе таблицы 7 составим многоугольник конкурентоспособности изображенный на рисунке 12.

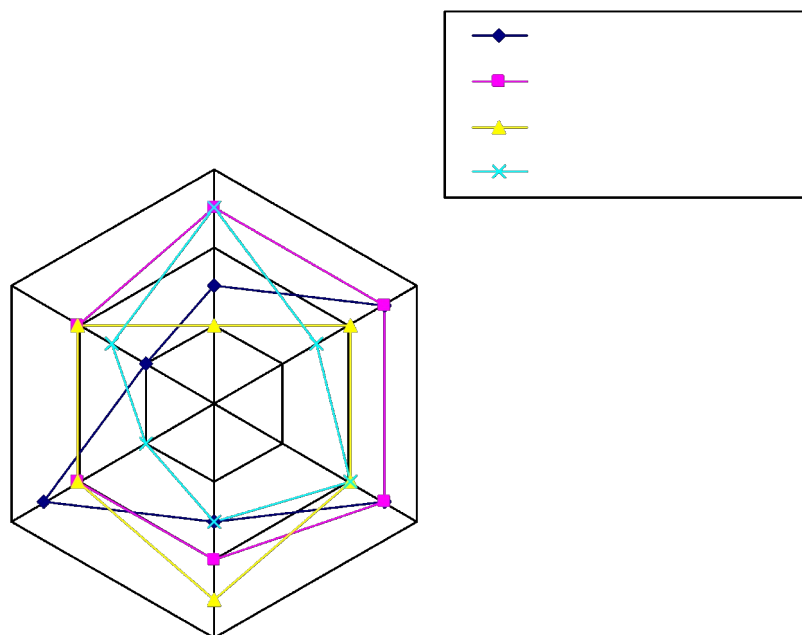


Рис. 12. Многоугольник конкурентоспособности

В заключении можно сделать вывод: чтобы занять сильную позицию на рынке, нужно знать своих конкурентов, понимать, кто из них представляет реальную угрозу в настоящее время, а кто будет представлять ее завтра; понимать, какую политику они ведут и чего от них следует ожидать. Конкурентоспособность предприятия представляет собой важнейший критерий его выживания и успешности на рынке в условиях постоянно возрастающих ожиданий и требований со стороны потребителей, особенно с учетом развития процессов глобализации и международных экономических отношений. Задача повышения конкурентоспособности, как правило, интересует руководителя любой коммерческой организации, не являющейся монополистом в сфере своей деятельности.

### 2.3. Анализ маркетинговой стратегии ООО «Краслада»

Маркетинговая стратегия – процесс планирования и реализации рыночных маркетинговых мероприятий. Она представляет собой элементы

маркетингового плана, предлагая не сами конкретные действия, а лишь их направление.

Модель развития ООО «Краслада» представляет собой логическую последовательность, состоящую из семи этапов, разработка которых определяет тенденцию развития организации и дает возможность очертить круг проблем и способы и методы их решения.

Данная модель разрабатывалась в июне 2016 году. В концепции были разработаны те конструктивные элементы, которые должны были быть обязательно трансформированы исходя из изменений внешней и внутренней среды, с которыми взаимодействует предприятие.

Большинство этапов данной модели развития ООО «Краслада» на сегодняшний день уже успешно разработано, внедрено, реализуется и, конечно же, совершенствуется таблица 8.

Таблица 8

Стратегия развития ООО «Краслада»

Цели	Направления
Глобальные (миссия)	Занять лидирующую позицию на рынке кондитерских изделий путём производства с учётом пожеланий клиентов, передовой техники.
Стратегические	- Завоевать лидирующее положение на данном сегменте; - Провести эффективные маркетинговые мероприятия;

окончание таблицы 8

	- Увеличить объем продаж за счет качества производимой продукции и привлечь новых потребителей.
Тактические	- Изменить ассортимент продукции; - Привлечь специалиста по маркетингу; - Привлечь новых потребителей; - Расширить ассортимент продукции.

В таблице 9 приведены этапы формирования концепции развития ООО «Краслада».

Таблица 9

Формирование концепции развития ООО «Краслада»

Последовательность реализации	Элементы стратегии	Виды документов
Разработать, осмыслить и принять логическую последовательность развития организации	Стратегия	Стратегия развития ООО «Краслада»
Спроектировать соответствующую стратегии эффективную организационную форму	Структура	Структура и состав ООО «Краслада» Структура управления: - линейно-функциональная
Внедрить соответствующую систему и технологию управления	Система управления	Стандарт управления ООО «Краслада» (нормы, правила, технология, культура)
Заинтересовать сознание и отношение персонала к	Обучение	Комплексный план подготовки и

окончание таблицы 9

деятельности организации		продвижение персонала
Ввести новые нормы, ценности и традиции	Культура	Устав ООО «Краслада» система стимулирования и социальной защиты
Разработать план действий	План развития	Перспективный план развития ООО «Краслада»

Основными конкурентными преимуществами данной организации являются:

- проводится комплексная стратегия по снижению цен;
- повышение качества и уровня предоставляемой продукции;

- четкое позиционирование организации на рынке;
- постоянная работа над снижением издержек позволяют ООО «Красслада» по многим позициям предлагать клиентам оптимальные цены на рынке;
- наличие постоянной сети продаж и обеспечение широкого ассортимента на складе организации.

Обучению персонала в организации уделяется большое внимание. ООО «Красслада» может быть представлена как организация, которая находится в процессе оформления организационной культуры.

Максимальная эффективность маркетинговых мероприятий может быть достигнута при минимальных затратах и максимальной отдаче. Здесь важно сопоставлять свои затраты с намеченными результатами. Но нужно осознать, что есть четкая взаимосвязь между объемом сбыта и затратами на реализацию комплекса маркетинга, описываемая функцией реакции сбыта. Эта функция показывает, что чем больше организация тратит на маркетинг в рамках определенного отрезка времени, тем выше вероятный объем сбыта. Поскольку на том этапе развития, когда разрабатывалась стратегия ООО «Красслада», перед организацией стоял вопрос укрепления позиций на уже освоенном сегменте рынка, широкой рекламной кампании организация не проводило.

Реклама – это вид маркетинговой коммуникации, распространение заранее оплаченной информации с целью привлечь к товару потенциальных потребителей.

Реклама – это комплекс мер, которые прямо или косвенно помогают достичь целей производителя.

Главная цель рекламы – увеличение объема реализации товара или услуги.

Вторичные цели рекламы:

- повышения спроса на продукцию;
- пропаганда потребительских свойств товара;

- пропаганда торговых марок;
- увеличения присутствия на рынке;
- повышение престижа фирмы;
- увеличение числа продаж.

Организация ООО «Краслада» ограничивалась рекламой в специализированных изданиях - «Шанс», «Телесемь».

Реклама подразделяется на следующие виды:

- реклама на индивидуального потребителя;
- реклама на производителей и торговлю;
- реклама, направленная на формирование общественного мнения;
- реклама на специалиста.

Различают рекламу по задачам:

- информационная реклама;
- увещательная реклама;
- напоминающая реклама;
- подкрепляющая (уверяют клиента в правильности сделанного им выбора);
- антиреклама (ставит цель негативного последствия товара или услуги).

В данном случае реклама была направлена на индивидуального потребителя и предназначалась для решения следующих задач:

- повышение узнаваемости ООО «Краслада» в своем сегменте;
- противоборство с конкурентами;
- привлечение новых клиентов.

Из проведенного выше анализа можно сделать следующие выводы.

В 2015 году наблюдается рост таких показателей, как выручка, стоимость основных средств, рентабельность продаж, что характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.

Внутренняя и внешняя среда благоприятно влияют на организацию. Организация оснащено высокотехнологичным оборудованием, у работников

ООО «Краслада» есть необходимый опыт и знания для работы в изготовление кондитерских изделий. Однако, организация необходимо нанять маркетолога для изучения рынка и продвижения продукции на другие рынки.

В среднем, показатели платежеспособности соответствуют нормативным показателям, что говорит о платежеспособности организации в анализируемом периоде, и о возможности погашать свои обязательства за счет собственных средств. У организации наблюдается неустойчивое финансовое состояние в 2014 и в 2016 году, и нормальная устойчивость в 2015 году. Показатели рентабельности организации имели тенденцию к снижению в течении 2015-2016 года, что характеризуется, как негативная тенденция.

### **Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию элементов маркетинговой стратегии ООО «Краслада»**

#### **3.1. Пути совершенствования элементов маркетинговой стратегии организации**

Перед любым предприятием, работающим в условиях российского рынка, стоит серьезная проблема — это проблема его выживания, обеспеченности непрерывности развития. Различные организации решают ее разными способами, в зависимости от складывающихся условий и обстоятельств, но в основе этого решения лежит сложная, кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации маркетинговой стратегии. Каждое предприятие, работая в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации, должно не только концентрировать внимание на

своей внутренней среде, но и разрабатывать мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии организации, которые позволят ему успевать за изменениями, происходящими в его внешнем окружении.

Совершенствование маркетинговой стратегии деятельности предприятия начинается с определения слабых сторон предприятия. В ходе анализа были выявлены слабые стороны предприятия, а именно: неиспользование маркетингового инструментария в текущей работе, кадры. Так же предприятие имеет неустойчивое финансовое положение.

В связи с этим для совершенствования маркетинговой стратегии предприятия надо разработать мероприятия по внедрению в штат маркетолога, а так же систему премирования сотрудников предприятия и мероприятия по разработке рекламной кампании (рисунок 13).

Мероприятия по внедрению в штат маркетолога позволят привлечь новых покупателей и тем самым увеличится объем работ. Система премирования работников позволит снизить текучесть кадров, что позволит улучшить качество работ и повысить заинтересованность в результатах своего труда.

Мероприятия по разработке рекламной кампании позволят повысить уровень конкурентоспособности.

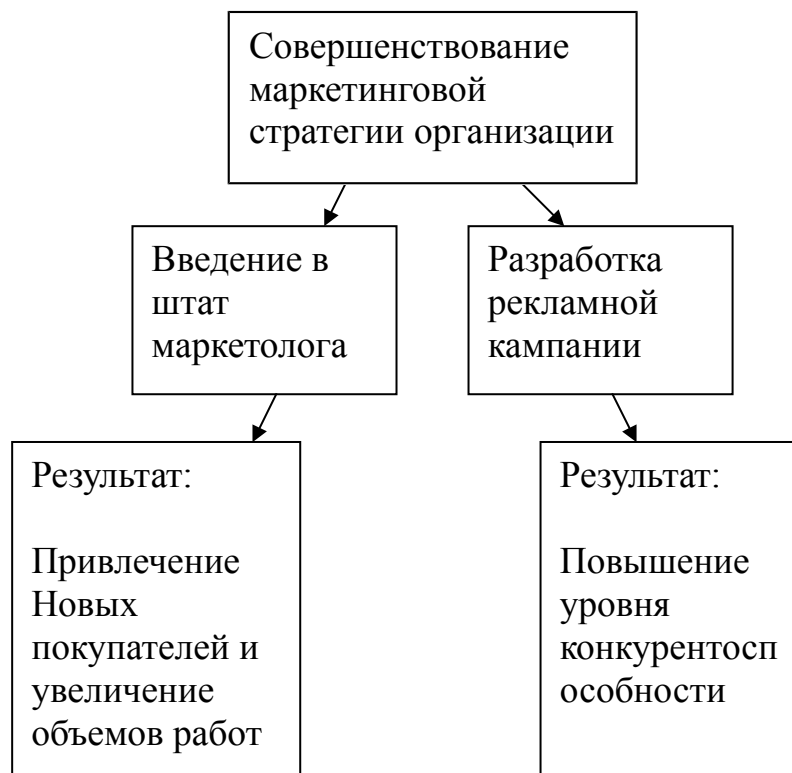


Рис. 13. Пути совершенствования маркетинговой стратегии организации

Кроме привлечения новых клиентов перед предприятием были поставлены другие важные стратегические цели.

Цели, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. Важность их определения связана с тем, что они являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля; определяют способы повышения эффективности организации, лежат в основе принятия любого делового решения. Все цели обычно делятся на два вида: цели развития и цели стабилизации.

Исходя из миссии организации ООО «Красслада», стратегические цели были поставлены следующим образом:

- повышение рентабельности;
- увеличение доли рынка;
- вытеснение основных конкурентов;



- повышение престижа и улучшение культуры организации;
- улучшение социальных условий для персонала организации, в том числе улучшение мотивации труда;
- финансовая стабильность;
- обучение персонала.

Далее была определена стратегическая цель маркетинга ООО «Краслада».

Общей стратегической целью маркетинга ООО «Краслада» является расширение существующей целевой аудитории, проникновение на новые сегменты рынка, а также усиление конкурентных позиций на рынке посреднических организаций.

### 3.2. Разработка и реализация маркетинговой стратегии

Основными проблемами на пути реализации предлагаемой инвестиционной программы, являются проблемы, связанные с реализацией данных услуг, поиском потенциальных клиентов. Обозначенные проблемы позволят решить вновь вводимое в структуру организации штатная единица - маркетолог.

Как показал анализ маркетинговой деятельности ООО «Краслада», назрела острая необходимость формирования системы маркетинга в организации. Создание штатного маркетингового отдела, состоящего из нескольких человек, в малой организации нецелесообразно, так как затраты на содержание отдела маркетинга очень высоки и для организации в кризисных условиях они будут экономически не оправданными.

Поэтому ООО «Краслада» можно порекомендовать ввести в организационную структуру штатную единицу - маркетолога.

Первоочередными задачами маркетолога на предприятии в целях реализации стратегии будут:

- Информационно-аналитическая деятельность:

- изучение конъюнктуры рынка;
- проведение сегментации рынков и выбор целевых сегментов;
- выявление требований потребителей к качественным характеристикам товаров и услуг, формирование потребительского спроса и прогнозирование объемов продаж;

- анализ конкурентной среды с учетом изменений налоговой, ценовой и таможенной политики государства, объема оборота, прибыли от продажи, конкурентоспособности, скорости реализации, факторов влияющих на сбыт.

Сбытовая деятельность:

- Разработка стратегий сбыта;
- проведение целенаправленной товарной политики;
- определение ценовой политики;
- создание системы маркетинговых коммуникаций по формированию спроса и стимулированию сбыта (продаж).

Экономико-управленческая деятельность, в том числе проектно-плановая:

- Участие в разработке и экономическом обосновании оперативных и стратегических планов деятельности предприятия на национальном и международных рынках;

- организация службы маркетинга на предприятии как подразделения, обеспечивающего координацию и оптимизацию деятельности всех структур предприятия;

- управление и контроль маркетинговой деятельности предприятия (организации).

Основными видами используемых средств рекламы должны стать:

- Обновление и развитие интернет-сайта;
- публикации рекламы в газетах «Всемир! Всемир! Всемир!» и «Стольник» (по одному разу в месяц); «CATALOG» (два раза в месяц);

В таблице 10 представлен бюджет маркетинговой стратегии на 2017 год.

## Затраты на мероприятия в рамках маркетинговой стратегии

Показатели	Единица измерения	Стоимость в рублях в год
Управление маркетингом, в том числе:	руб.	244 704
- затраты на оплату труда маркетолога	руб.	168 000
- отчисления на заработную плату	руб.	46 704
- затраты на маркетинговые исследования	руб.	30 000
Рекламные мероприятия, в том числе:	руб.	74 800
- реклама в газетах	руб.	64 800
- плата за обновление сайта раз в полугодие	руб.	10 000
Итого затрат	руб.	319 504

Маркетолог также должен сформировать портфель заказов и оптимизировать сбытовую деятельность. Применительно к данному инвестиционному проекту маркетологу необходимо продумать и составить план рекламных мероприятий на 2017 год, которые будут предусматривать привлечение новых покупателей, а также удержание постоянных покупателей ООО «Краслада».

Предложенные мероприятия позволят стимулировать рост объемов производства за счет привлечения новых покупателей, увеличению прибыли за счет стимулирования сбыта товаров.

Таким образом, общие затраты на реализацию маркетинговой стратегии равны 319,504 тыс. рублей.

### 3.3. Оценка эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Рассчитаем прогнозные значения финансовых показателей ООО «Краслада». Для этого составим прогнозные результаты с учетом всех предложенных мероприятий: проведение маркетинговых мероприятий. Прогноз строим с учетом того, что доходы от основной деятельности останутся на уровне предыдущего анализируемого периода, а изменения будут связаны с вышперечисленными мероприятиями.

В конечном итоге, все предложенные мероприятия будут способствовать повышению производительности труда, а значит и росту показателей выручки, прибыли и рентабельности организации.

В таблице 11 приведены прогнозируемые результаты деятельности ООО «Краслада» после реализации предложенных мероприятий.

Следовательно, в прогнозном периоде предприятие увеличит величину чистой прибыли с 969 тысяч рублей до 1480 тысяч рублей в 2017 году. Это произошло за счет следующих изменений. Выручка организации увеличилась на 8914 тысяч рублей за счет производства нового вида продукции, а себестоимость на 6438 тысяч рублей. В результате этого прибыль до налогообложения повысилась на 2476 тысяч рублей. Коммерческие и управленческие расходы останутся на прежнем уровне. Таким образом, чистая прибыль от основной деятельности повысится на 1484 тысяч рублей.

Таблица 11

#### Прогнозируемые результаты деятельности ООО «Краслада»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 год (прогноз )	2018 год (прогноз )	Измене- ние, +/- 2017- 2016 гг.	Измени е, +/- 2018- 2017гг.
------------	---------	---------	---------------------------	---------------------------	--	--------------------------------------

Выручка от реализации, тыс.руб.	5077	5384	9800	14298	4416	4499
Себестоимость, тыс.руб.	3739	4794	7949	11232	3155	3283
Прибыль от реализации, тыс.руб.	1338	590	1850	3066	1260	1216
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	1725	984	1850	3066	866	1216
Чистая прибыль, тыс.руб.	1638	969	1480	2453	511	973
Рентабельность общая, %	32,26	11	15,11	17,16	4,1	2,1
Рентабельность производства, %	35,78	12,31	18,62	21,84	6,3	3,2
Выработка, тыс. руб.	103,61	101,58	178,18	204,22	76,6	26,0

В результате реализации мероприятий чистая рентабельность за два прогнозных года увеличится на 6,2%, что является положительно динамикой для предприятия. Появившиеся резервы руководство может направить на развитие производства и разработку системы стимулирования работников.

Рассмотрим прогнозные изменения показателей выручки и себестоимости (рисунок 14)

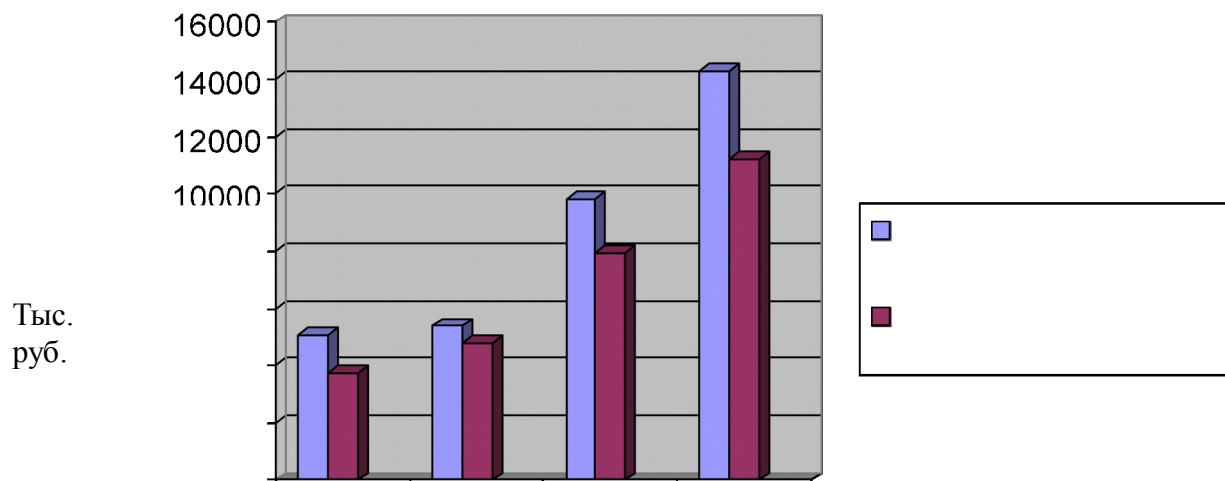


Рис. 14. Прогнозные изменения показателей выручки и себестоимости за 2015-2016 года и прогнозные 2017-2018 года.

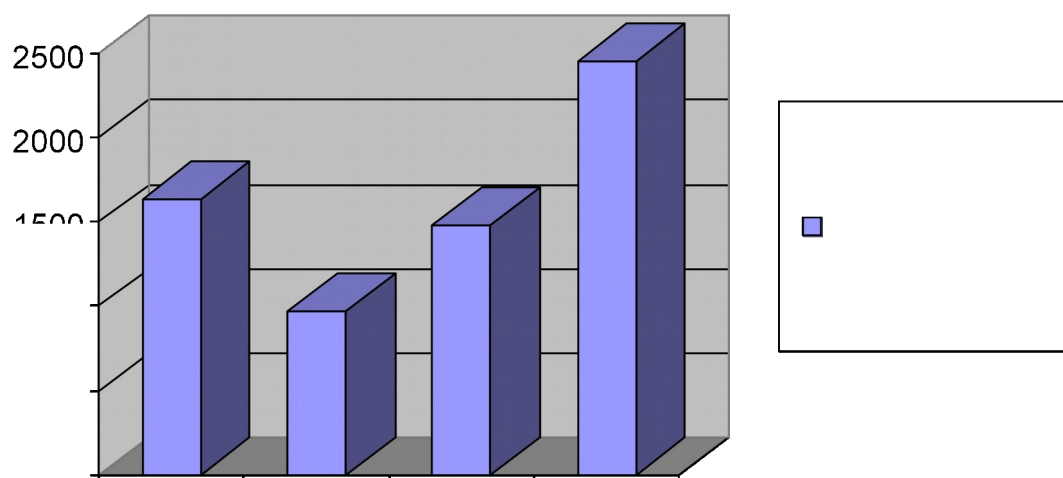


Рис. 15. График прогнозируемого изменения показателей чистой прибыли за 2015-2016 года и прогнозные 2017-2018 года

Составим график прогнозируемого изменения показателей рентабельности.

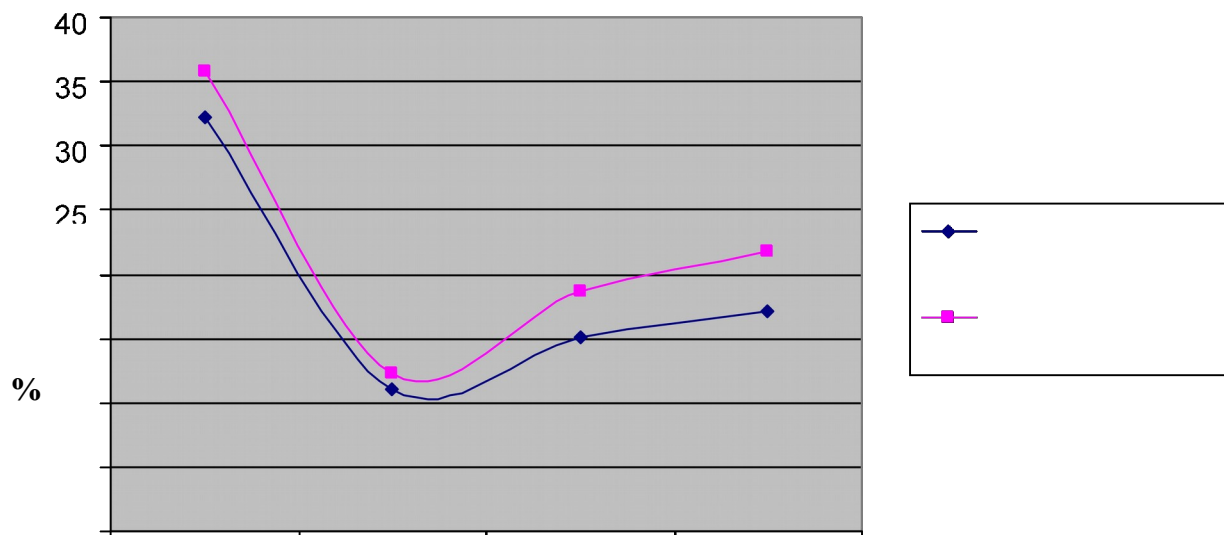


Рис. 16. График прогнозируемого изменения показателей рентабельности

Таким образом, экономический эффект от реализации предложенных мероприятий заключается в увеличении чистой прибыли организации к 2018 году на 1484 тысяч рублей.

Проведем анализ конкурентоспособности после внедрения мероприятий.

Таблица 12

Оценка прогнозного уровня конкурентоспособности ООО «Красслада»

Параметр	«Красслада»	«Веселый кондитер»	«Лада»	«Кондитер - А»
Уровень цен	4	5	2	5
Качество продукции	5	5	4	3
Аккуратное исполнение заказов	5	5	4	4
Бренд	4	4	5	3
Разнообразие видов	5	4	4	2
Маркетинг и реклама	5	4	4	3
Общая оценка конкурентоспособности	5	4,56	4,08	3,6

После реализации мероприятий расчетным индекс конкурентоспособности ООО «Краслада» увеличился до 5 (очень высокая конкурентоспособность организации).

В процессе анализа конкурентоспособность ООО «Краслада», после внедрения мероприятий, по применяемым оценочным показателям выше конкурентоспособности кондитерский цех «Веселый кондитер».

Для сравнения представим рисунок оценки уровня конкурентоспособности ООО «Краслада» до внедрения и после внедрения мероприятий (рисунок 17)

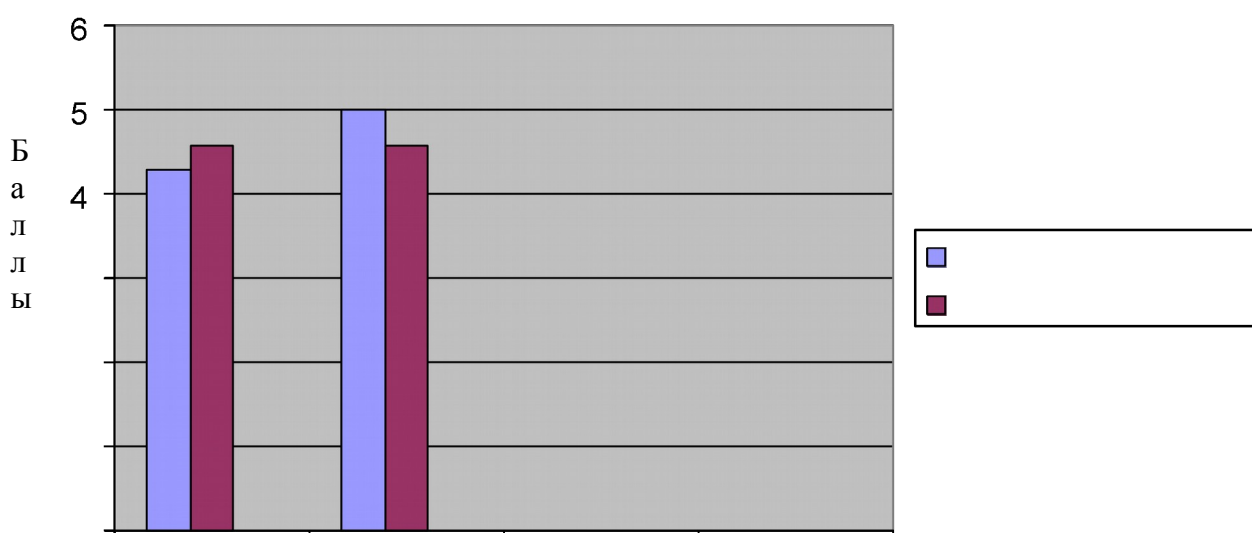


Рис. 17. Оценка уровня конкурентоспособности до и после предложенных мероприятий

На основании рисунка 17 составим многоугольник конкурентоспособности организации ООО «Краслада» после внедрения предложенных мероприятий (рисунок 18).

Из многоугольника видно, что организация ООО «Краслада» по оцениваемым показателям в слабых местах сравнялся с конкурентом, а в некоторых и превзошел его. Это позволяет организации сохранить и даже расширить сегмент рынка сбыта продукции.



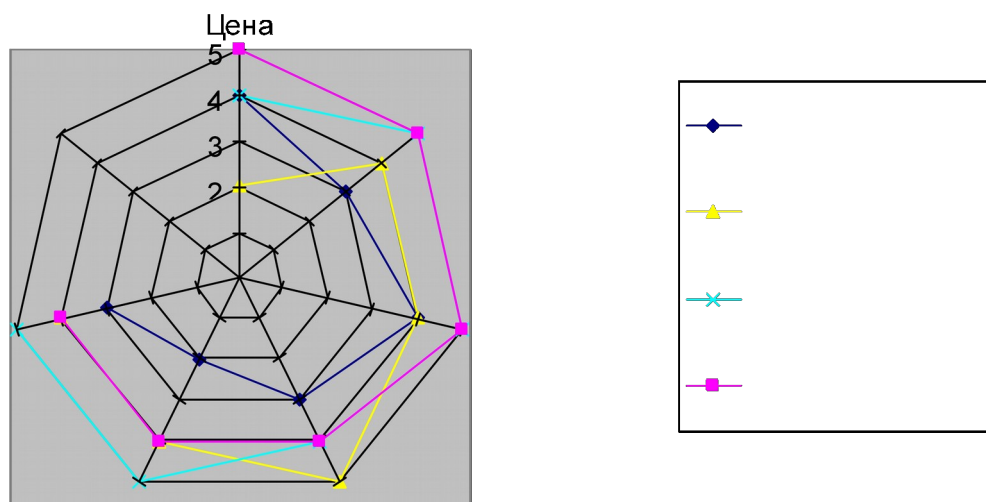


Рис. 18. Многоугольник прогнозной конкурентоспособности ООО «Краслада» после внедрения мероприятий

Таким образом, в результате осуществления мероприятий по совершенствованию элементов маркетинговой стратегии ООО «Краслада» значения показателей финансовых результатов улучшились. Это отразилось на изменении показателей рентабельности, которые также возросли.

Выполнение новых видов работ и предоставление дополнительных услуг организацией позволит ей достичь поставленной цели – повысить конкурентоспособность и получить дальнейшее развитие деятельности.

В целом, по моему мнению, улучшение финансовых результатов деятельности организации, повышение его деловой активности, ликвидности и финансовой устойчивости, введение нового вида производства и положительные улучшения работы с кадрами организации благоприятным образом отразится на повышении конкурентоспособности ООО «Краслада».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном динамичном мире каждая организация неизбежно приходит к анализу и обсуждению перспектив развития. При этом главной задачей, которая встает перед руководством фирмы, это разработка мероприятий по совершенствованию элементов маркетинговой стратегии организации.

Ключевым моментом при разработке элементов маркетинговой стратегии организации является анализ внутренней и внешней среды. Анализ внутренней среды позволит выявить возможности организации для реализации стратегии, анализ внешней среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести к расширению маркетинговых возможностей.

Довольно широко известным подходом для изучения внутренней и внешней среды является SWOT-анализ.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так не использованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент и наоборот удачно предотвращенная угроза может стать дополнительной силой.

Конечно, какой бы низкой ни была цена на продукцию, какие бы ни проводились рекламные кампании, дальнейшее успешное развитие будет определяться немаловажными факторами: привлеченные характеристики должны соответствовать реальным достоинствам, ожидаемое качество не должно подвести!

Организация маркетинга в организации – это рыночная переориентация в его деятельности, переход от ориентации производства на ориентацию рынка.

Ориентация на производство и ориентация на рынок тесно связаны. Однако ориентация на рынок более высокая степень в деятельности организации, когда оно основываясь на передовой технологии, не замыкается

на решении внутренних задач, а выходит на конечную цель – удовлетворение спроса покупателей.

В первой части дипломной работы рассмотрены теоретические основы маркетинговой стратегии. Были определены факторы и методы оценки, оказывающие наибольшее влияние на конкурентные преимущества организации.

В 2015 году наблюдается рост таких показателей, как выручка, стоимость основных средств, рентабельность продаж, что характеризует деятельность организации с положительной стороны.

Внутренняя и внешняя среда благоприятно влияют на организацию. «Красслада» оснащено высокотехнологичным оборудованием, у работников ООО «Красслады» есть необходимые знания для работы в изготовлении кондитерских изделий. Однако, организации необходимо нанять маркетолога для изучения рынка и продвижения продукции на другие рынки.

За период 2014-2016 года в организации наблюдается недостаток денежных средств для покрытия кредиторской задолженности. Имеет место платежный излишек в 2014-2016 года.

В среднем, показатели платежеспособности соответствуют нормативным показателям, что говорит о платежеспособности организации в анализируемом периоде, и о возможности погашать свои обязательства за счет собственных средств. У организации наблюдается неустойчивое финансовое состояние в 2014 и в 2016 года, и нормальная устойчивость в 2015 году. Показатели рентабельности организации имели тенденцию к снижению в течении 2015-2016 года, что характеризуется, как негативная тенденция.

Наиболее крупным конкурентом ООО «Красслада» является «Веселый Кондитер». По результатам рейтинговой оценки ООО «Красслада» находится на втором месте среди конкурентов, что является неплохим результатом. Первое место занимает «Веселый Кондитер», что говорит о том, что оно достаточно сильный конкурент, а третье - КЦ «Лада» и ООО «Кондитер-А».

В ходе анализа были выявлены слабые стороны организации, а именно: отсутствие маркетинговой концепции и слабая конкурентоспособность. Поэтому организации надо разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности и мероприятия по повышению эффективности маркетинговой деятельности.

Мероприятия по повышению конкурентоспособности позволят повысить финансовую устойчивость организации и привлекут новых клиентов.

В результате мероприятий по совершенствованию элементов маркетинговой деятельности, которые были достигнуты путем проведения рекламной кампании и включения в штат специалиста, принесли организации такие результаты как : увеличение объемов продаж; расширение занимаемой доли на рынке и узнаваемость организации на рынке.

В конечном итоге, все вышеперечисленные мероприятия будут способствовать повышению производительности труда, а значит и росту показателей выручки, прибыли и рентабельности организации. Таким образом, экономический эффект от реализации предложенных мероприятий заключается в увеличении чистой прибыли организации к 2018 году на 1484 тысяч рублей. Следовательно, предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Краслада» эффективны.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2010. – 413 с.
2. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции/Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом.- 2011.- №6. – 95 с.
3. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Бердникова, Т.Б. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 215 с.
4. Альтшуллер Игорь. Стратегия и маркетинг: две стороны одной медали, или Просто – о сложном. – М.: Дело, 2010.
5. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. – М.: Эксмо, 2011
6. Кумар Н. Маркетинг как стратегия. – М.: Претекст, 2008. – 342 с.
7. Маркетинг. Большой толковый словарь. Коллектив авторов – членов Гильдии маркетологов. / Ред. А.П.Панкрухин. М.: Омега-Л, 2009. 261 с.
8. Прахалад К., Кришнан М. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем. – М.: «Сколково», 2012.
9. Моисеева, Н.К., Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление/ Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин,– М: Внешторгиздат, 2012. – 304 с.
10. Шевченко Д.А. Реклама Маркетинг PR! 3000 терминов 15 профессий! М.: РГГУ, 2009.
11. Рейнор М. Стратегический парадокс. – М.: Издательство Юрайт, 2009. – 399 с.
12. Рут Макнейл. Маркетинговые исследования в сфере B2B. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 432 с.
13. Березин И.С. Маркетинговый анализ: Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. – М.: Вершина, 2007. – 480 с.
14. Кленси К. Дж., Крейг П.С., МакГерри М.В. Моделирование рынка: как спрогнозировать успех нового продукта. – М.: Вершина, 2007. – 272 с.

15. Маркетинг [Электронный ресурс] : практикум / И. В. Завойская, Ю. А. Лимарева ;
16. Дымшиц М. Н. Потребительская лояльность: механизмы повторной покупки. – М.: Вершина, 2007. – 200 с.
17. Надо Р. Живые бренды. Новый подход к созданию и продвижению брендов. – М.: ИД «Гребенников», 2009. – 232 с.
18. Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] Под общ. Ред. Л.Л. Ермолович Мн. – 2014. – 465 с. – ISBN 5-188-04022-2.
19. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст]: В.В.Адамчук, О.В. Романов и др. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 407 с. – ISBN 5-9487-00899-2.
20. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: Сокр. пер.с англ. / И.Ансофф – М. : Экономика, 2013. – 519 с. – ISBN 978-5-238-02321-5.
21. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 366 с. – ISBN 978-5-390-00143-3.
22. Богатко, А.Н. Система управления развитием предприятия [Текст]: А.Н.Богатко. - М.: Финансы и статистика, 2013. -240 с. – ISBN 978-5-9273-1527-7
23. Борисова, Е. Планирование персонала легко в теории, сложно на практике [Текст] / Е.Борисова // Служба кадров, 2014 - № 5.- С.21-25 - ISBN 455-5-480- 01323-3.
24. Сак А.В. Журавлев В.А. Оптимизация маркетинговых решений / А.В. Сак В.А. Журавлев. – М.: Гревцов, 2010. – 302 с.
25. Волгин, Н.А. Стимулирование производственного труда [Текст]: / Н.А. Волгин.- Брянск, 2013. - 264 с. – ISBN 978-5-238-02321-5.
26. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст]: / А.П. Волгин, В.И. Матирко и др.- М.: Дело, 2013. -356 с. – ISBN 978-5-390-00143-3.

27. Воловская, Н.М. Экономика и социология труда [Текст]: Н.М. Воловская. - М.: ИНФРА-М, 2014.- 204 с. – ISBN 978-5-9273-1527-7
28. Качалов И.В. Планирование продаж с точностью до 90% и выше. – СПб.: Питер, 2008 – 304 с.
29. Гордеева, Е.С. Кадровый резерв как эффективная система [Текст] / Е.С.Гордеева // Справочник по управлению персоналом. - № 11. - 2014. - С. 55-56. – ISBN 978-5-390-00143-3.
30. Десслер, Гари. Управление персоналом [Текст]: / под ред. Р.И. Шленова. - М.: Издательство «БИНОМ», 2014. - 432 с.
31. Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст]:.- Е.А. Дубова, С.П. Хамаганова // Справочник по управлению персоналом. - № 2. - 2015. - С. 15. – ISBN 5-188-04022-2.
32. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с. – ISBN 5-9487-00899-2.
33. Левинсон Дж.К. Партизанский маркетинг: простые способы получения больших прибылей при малых затратах. (Сер. «Прицельный маркетинг»). М.: ЭКСМО, 2009. 400 с. ISBN 978-5-699-30287-1/
34. Ибрагимова, Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений [Текст] / Н.А. Ибрагимова // Справочник по управлению персоналом. - № 10.- 2013. - С.21-30. – ISBN 978-5-238-02321-5.
35. Бренд. Брендинг [Электронный ресурс] [www.newbranding.ru](http://www.newbranding.ru) свободный доступ
36. Колосова, Р.П., Рощин С.Ю. Экономика труда: от НОТ к теории социально – трудовых отношений [Текст] / Р.П. Колосова, С.Ю. Рощин // ВМУ: сер.6.экономика. – 2014.- №6.- С. 12-14 – ISBN 978-5-9273-1527-7
37. Липатов, В.С. Управление персоналом организации [Текст]: / В.С.Липатов. - М.: Люкс-арт, 2014. - 356 с. – ISBN 950-4-450-00157-2.
38. Мартыненко, Д.С. Изменение процедуры оценки персонала в связи с изменением клиентской стратегии [Текст] / Д.С. Мартыненко // Справочник по управлению персоналом. - № 10. - 2013. - С.90-93. – ISBN 5-9487-00899-2.

39. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]  
[www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru) свободный доступ
40. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 [Текст]: / С.К.Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 360 с. – ISBN 978-5-238-02321-5.
41. Пилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании [Текст] / Т.Пилчер // Европейское качество. Дайджест. – 2015. - № 1. - С.41-45. – ISBN 5-9487-00899-2.
42. Пирадова, Н. Оценка конкурентоспособности продукции [Текст] / Н. Пирадова, Е. Табачный // Маркетинг. – 2014. - № 1. – С.133-141. – ISBN 978-5-390-00143-3.
43. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала [Текст]: / С.И.Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2014.- 480 с. – ISBN 955-5-230-00677-5.
44. Сергеев, И.В. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / И.В. Сергеев. – 2-е изд. Перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2012. – 304 с. – ISBN 5-9487-00899-2.
45. Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст]: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с. - ISBN 462-5-480- 01112-2.
46. Ширяева, Л. Ставка на внутрифирменное обучение [Текст] / Л. Ширяев // Человек и труд №5, 2014.- С. 22 - 23. – ISBN 978-5-238-02321-5.
47. Бест, Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бэст. – М.: МИФ, 2015.
- Барден, Ф. Взлом Маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем / Ф. Барден. – МИФ, 2014.
48. Портер, М. Конкурентная стратегия/ М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015.



49. Карпова, С. В. Международная реклама. Учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Карпова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014.

50. Левинсон, К. Партизанский маркетинг/ К. Левинсон. – М.: ИД Манн-Иванов-Фербер, 2012.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы

и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 50 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

\_\_\_\_\_

(подпись)

Голубева В.И.

(Ф.И.О.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

(дата)

Нормоконтроль пройден

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

(дата)

\_\_\_\_\_

(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева

(Ф.И.О.)

