

**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

Обозинская Юлия Григорьевна

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**Повышение эффективности компании на основе разработки**  
**маркетинговой стратегии (на примере ООО «МВК» г. Минусинск)**

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 Москвин Сергей  
Николаевич

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся Немченко Анастасия  
Александровна

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

КРАСНОЯРСК 2017

**Тема: Повышение эффективности компании  
на основе разработки и реализации маркетинговой стратегии  
(на примере ООО МВК г. Минусинск)**

**Содержание**

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы повышения эффективности компании, с использованием маркетинговой стратегии.....</b>	<b>6</b>
1.1. Методы эффективности компании в современных условиях.....	6
1.2. Понятие маркетинговая стратегия.....	19
1.3. Виды маркетинговой стратегии.....	28
<b>Глава 2. Анализ стратегии развития компании.....</b>	<b>40</b>
2.1. Характеристика организации ООО «Минусинская водяная компания»...40	
2.2. Анализ рынка.....	51
<b>Глава 3. Мероприятия по стратегическому развитию предприятия.....</b>	<b>58</b>
3.1. Постановка мероприятий.....	58
3.2. Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий...78	
<b>Заключение.....</b>	<b>81</b>
<b>Список использованных источников.....</b>	<b>84</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Маркетинг является одной из самых важных разновидностей экономической и общественной деятельности, но его очень часто неправильно воспринимают. Цель – разработка и обоснование маркетинговой стратегии компании, как фактора повышения эффективности, что в свою очередь приведет к повышению уровня жизни в стране, повышению качества жизни.

Продвижение и построение каналов сбыта является неотъемлемой частью маркетинга. Одна из главных задач компании - сбыт продукции. Так с помощью маркетинга предприятие «заставляет» покупателя обратить свое внимание на наш продукт. Маркетинг, можно назвать двусторонним процессом, который основан на взаимосвязи производителя и потребителя [1, с. 22].

Таким образом, маркетинг - это процесс планирования и управления разработкой изделий и услуг, ценовой политикой, продвижением товаров к потребителю и сбытом, чтобы достигнутое таким образом разнообразие благ приводило к удовлетворению потребностей, как отдельных личностей, так и организаций.

Маркетинговая деятельность и ее состояние является актуальной на сегодняшний день, потому что сам процесс маркетинговой деятельности подразумевает систему различных мероприятий, которые после проведения анализа дают возможность выбрать оптимальный вариант финансово-хозяйственного развития компании в целом.

На сегодняшний день руководители организаций понимают, что успех компании в большинстве зависит от грамотного руководства, принятия эффективных решений, изучения рынка, подбора кадров. Все

вышеперечисленное полностью или частично входит в предметную область маркетинговой стратегии развития организаций [2,с. 17].

Учитывая современную концепцию маркетинговой стратегии можно сказать, что все виды деятельности предприятия основывались на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Если быть более точным то, одной из целей маркетинга является выявление неудовлетворенных запросов покупателей, чтобы ориентировать производство на решение этих запросов. Система маркетинга ставит производство товаров в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и количестве, нужном потребителю. Именно поэтому маркетинг, как совокупность сложившихся методов изучения рынков, ко всему прочему еще направляет свои усилия на создание эффективных каналов сбыта и проведение комплексных рекламных мероприятий [3,с. 37].

Руководителям современных компаний необходимо не только изучать концепцию маркетинга, но и уметь ее грамотно использовать, только так можно добиться повышения эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

Исходя из вышесказанного, тема моей выпускной квалификационной работы является актуальной.

Цель исследования состоит в разработке и обосновании маркетинговой стратегии, направленной на повышение эффективности организации, на примере ООО «Минусинская водяная компания».

В соответствии с целью данной работы были определены следующие задачи, решение которых запланировано в процессе написания данной работы:

- Исследовать теоретические основы маркетинговой стратегии организации и выявить ее основные характеристики.

- Рассмотреть факторы эффективности организации и обосновать важность применения маркетинговой стратегии.
- Проанализировать состояние внешней и внутренней среды организации для выбора оптимальной маркетинговой стратегии для ООО "МВК".
- Разработать основные направления маркетинговой стратегии и ее реализацию для повышения эффективности организации.
- Оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования работы является повышение эффективности компании и конкурентоспособности на минусинском рынке.

Предметом исследования является маркетинговая стратегия, как фактор повышения эффективности организации.

Структурная значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования проведенного в работе и сформулированных рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой службы на практике в условиях реального предприятия.

В современной специальной литературе достаточно подробно освещены проблемы повышения эффективности маркетинга на предприятии.

Основными теоретическими и методологическими источниками при написании данной работы служили отечественные и зарубежные издания, посвященные маркетингу и повышению эффективности маркетинговой деятельности на предприятии, среди которых Д. Аакер, Т. Амблер, М. Бейкер, Т. Гэд, П. Гэмбл, А. Дэвис, П. Дойль, Ф. Котлер, Р. Парр, Г. Пауэл, А. Раппапорт, Э. Райс, С. Ривкин, Д. Траут, Д. Хейг.

Теоретические основы маркетинговой деятельности заложены такими ведущими отечественными и зарубежными учеными, как Е.С. Аكوпова, Л.Ю. Ан- дреева, Б. Берман, Г.А. Васильев, П.С. Завьялов, Н.П. Кетова, Д.Д. Костогло- дов, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, В.П. Федько, Н.Г. Федько, Дж.Р. Эванс.

Вопросам стратегического маркетинга и формирования маркетинговых стратегий посвящены работы таких отечественных и зарубежных ученых, как А. Вайсман, П. Дойль, Д. Дэй, Ж.-Ж. Ламбен, С.В. Майер, Я.С. Матковская, В.А. Осовцев, А.М. Понаморева, Е.Г. Попкова, Й. Уилсон, О. Уолкер-мл., Г.Л. Фатхутдинов, Дж. Эткинсон.

Практическая часть работы построена на данных маркетинговых исследований и экспертных опросов сотрудников и клиентов. Также практической основой данной работы стала документация ООО «МВК».

Практическое использование результатов и внедрение предложенных мероприятий в данной работе даст положительный эффект, повысит уровень прибыли предприятия и будет способствовать расширению его рыночной доли.

Задачи исследования определили структуру дипломной работы, которые состоят из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

## **Глава 1. Теоретические основы повышения эффективности компании, с использованием маркетинговой стратегии**

### 1.1. Методы эффективности компании в современных условиях

Для разработки показателя определения эффективности работы какого-либо сотрудника или подразделения организации, следует ответить на главный вопрос: что является критическими факторами для вашего бизнеса? Другими словами, когда вы разрабатываете и утверждаете организационную структуру компании, создаете подразделения, то возникает вопрос: зачем нужен тот или другой отдел, цех, подразделение, сотрудник? То есть каковы ваши менеджерские ожидания от их работы? После ответа на первый вопрос тут же возникает второй: как можно измерить качество работы, ее эффективность?

В данном случае следует использовать КРІ. Ключевые показатели эффективности (с английского Key Performance Indicators, КРІ) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

КРІ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

С переводом по смыслу слов key (ключевой, характеризующий степень достижения какой-либо цели, существенный для работы одной из областей деятельности компании) и indicator (индикатор, показатель) проблем не возникает, но слово performance невозможно однозначно трактовать, хотя технически, это «производительность, КПД». Правильную формулировку

можно найти в стандарте ISO 9000:2008. Он разделяет слово performance на два термина: результативность и эффективность. По стандарту, результативность — это степень достижения запланированных результатов (способность компании ориентироваться на результат), а эффективность — соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями — временем, затратами, степенью достижения цели). Слово performance объединяет в себе и результативность, и эффективность. Таким образом, правильным переводом термина KPI будет «ключевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата [12, с.39].

KPI — это инструмент измерения поставленных целей. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли в основу концепции, которая стала основой современного управления и называется «Управление по целям».

Отличие данной системы от наших привычных показателей эффективности заключается в том, каждый конкретный бизнес имеет собственные KPI. Следовательно, отрицательные показатели эффективной работы одного предприятия вполне могут являться положительными для другого, если те находятся в разных условиях (иной рынок, этап развития предприятия, кадровый состав, уровень подготовки менеджмента и прочее). Кроме того, конкретные цели и задачи для одного предприятия — давно пройденный этап, а для другого — наоборот, отдаленная перспектива.

Сделаем вывод, что определение эффективности перестает быть абсолютным и превращается в критический фактор для конкретного бизнеса на этом этапе работы организации (или одного из его подразделений).

KPI позволяет оценить деятельность каждого, не только в виду положительного результата, но и со стороны критической позиции.



При этом для каждого показателя эффективности учитывается некая матрица, описывающая сам показатель, объект отражения, периодичность и цели расчета. Пример такой матрицы отражен в таблице 1.

Таблица 1

Матрица показателей эффективности

Показатель	Что означает	Кто оценивается	Возможная периодичность расчета	Для чего может быть использован
ЕВГТ, прибыль, остающаяся после налогообложения, уплаты процентов и дивидендов	Прибыль, остающаяся после уплаты налогов, на которую влияют уровни доходов, расходов, инвестиций (амортизации)	Генеральный директор, директора филиалов, отвечающие за доходную и расходную части своего бюджета	Ежемесячно, ежеквартально, ежегодно	Расчет бонусов, резерв самофинансирования, получение кредитов, оценка рентабельности вложений и т. д.
GrossMargin, уровень прибыльности (как правило, в процентах)	Отношение валовой прибыли к выручке (общему объему продаж)	Руководители отделов, направлений бизнеса, развивающие продукт или услугу	Ежегодно, ежемесячно, а также вплоть до выпуска товара или технологически завершеного процесса	Для оценки перспектив развития продукта, влияния спроса на товар или услугу, влияния конкуренции
Turnover ratio, ротация кадров	Отношение общего числа уволенных за период к количеству работающих за тот же период	Директор по персоналу, руководители структурных подразделений компании, имеющие отдельное штатное расписание	Ежемесячно, ежеквартально, ежегодно	Для оценки влияния текучести кадров на результаты бизнеса, прогнозирования периодов наиболее активного поиска персонала, определения лояльности каждой категории работающих, выявления скрытых резервов экономии, оценки эффективности работы кадрового аппарата

## Окончание таблицы 1

Средний объем продаж	Индивидуальный объем продаж (в штуках, денежных единицах) каждого продавца	Отдел продаж, менеджер по продажам	Ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно	Планирование доходной части бюджета подразделения, измерение эффективности работы каждого человека или отдела и как следствие распределение премиального фонда, выявление сезонности
Соотношение периодов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (равно как и каждый из периодов в отдельности)	Отношение среднего срока оплаты покупателем к среднему сроку оплаты поставщиком	Отдел по работе с клиентами, финансовый отдел, коммерческий отдел, отдел продаж	Ежемесячно, ежеквартально, ежегодно	Планирование денежных потоков и кассовых разрывов, получение кредитов, расчет отсрочек платежей по контрактам, установление размеров скидок за раннюю оплату, выявление внутренних источников финансирования

Учитывая, что КРІ — это не просто показатели эффективности работы каждого структурного подразделения и предприятия в целом, но и система показателей, отражающих критические точки конкретного бизнеса. Но заметим, что сами показатели, указанные в таблице и предлагаемые к использованию для измерения эффективности работы подразделений и должностных лиц, не являются сами по себе критериями эффективности.

К примеру, показатель ЕВІТ (прибыль, остающаяся после налогообложения, уплаты процентов и дивидендов), как и любая прибыль, не может сама по себе быть показателем эффективности работы предприятия,

так как последнее может получать прибыль, но при этом не быть эффективным.

То же будет относиться к прибыльности (рентабельности) продаж, так как рентабельность — это экономический показатель, с помощью расчета которого используется прибыль, сама по себе эффективности не отражающая.

Но если учесть, что указанное ваше предприятие работает в сфере низкорентабельного производства (хлебозавод или продажа газет и журналов), то в этих условиях наличие прибыли может считаться критическим для данного бизнеса фактором и входить в комплексную систему оценок.

Отсюда можно будет отметить, что показатель ротации кадров едва ли можно отнести к показателям эффективности, так как «текучесть» персонала может являться и положительным фактором. Вообще, постановка показателя динамики увольнений в числитель способствует размещению параметров эффективности использования трудовых ресурсов (таких, например, как показатель производительности труда) в границах, обеспечивающих продуктивность их применения. Сделаем вывод, определить роль количества уволенных сотрудников будет невозможно в отрыве от настоящих показателей эффективности использования трудовых ресурсов.

Будет ли черта характеризовать отрицательно работу директора по персоналу, когда уволенных насчитывается большое количество? Учитывая, что в обязанности, наоборот, входит задерживать людей на рабочем месте, как можно дольше, всеми возможными способами. Если для работы вашего предприятия, то, конечно, для службы персонала это будет показателем эффективности работы всего подразделения. Показатель текучести кадров является критическим фактором, например, в строительстве, где сегодня задержка по заработной плате — нормальное явление (так как открытие финансирования объекта зачастую отстает от начала работ на стройплощадке) и текучесть кадров — как следствие — в порядке вещей.

Но если говорить именно об измерителях эффективности использования трудовых ресурсов, то главным будет показатель производительности труда.

Средний объем продаж в натуральном измерении тоже не оценивает эффективность продаж отдельно от сопоставления с затратами на эти продажи. Но учитывая, что вы только вышли на рынок и находитесь в стадии экспансии, то положительная динамика роста объемов продаж в натуральном измерении может играть для вашего предприятия роль критического фактора в конкретный временной период и отражать, например, эффективность стратегических разработок отдела маркетинга на данном этапе развития бизнеса.

Из всей приведенной таблицы, пожалуй, только последнюю графу — показатель оборачиваемости — можно отнести к параметрам эффективности. Как приступить к разработке и внедрению KPI? То тут можно использовать два варианта:

Вариант 1. Исходить из организационной структуры предприятия, отвечая на вопрос о целях (они должны быть прописаны в Положениях об отделах, подразделениях и т. д.) по каждому подразделению. Например, в Положении о коммерческом отделе (службе продаж) торгового предприятия определена цель: «Рост объемов продаж при условии сохранения оборачиваемости дебиторской задолженности на уровне 38 дней». Следовательно, критическими факторами оценки работы этого отдела будут служить как минимум два показателя:

- выручка от реализации (или объем продаж в натуральном измерении)
- показатель оборачиваемости дебиторской задолженности (или период инкассации дебиторской задолженности).

Если в Положении о планово-экономическом (или финансовом) отделе производственного или торгового предприятия определена цель «Повышение

эффективности использования всех видов ресурсов предприятия», то показателями оценки работы этого отдела будут как минимум:

- оборачиваемость всех видов оборотных средств
- относительная экономия ресурсов (наличие или отсутствие)
- изменение уровня затрат на 1 рубль продукции
- фондоотдача
- производительность труда
- срок окупаемости инвестиций, доходность конкретных видов

финансовых вложений.

И так продолжая по каждому структурному подразделению. Однако, руководитель предприятия должен понимать, как формулировку цели выразить экономическим показателем.

Вариант 2. Исходить из комплексного анализа эффективности работы предприятия, т. е. взять каждую группу показателей эффективности и «привязать» к ним конкретные структуры.

Показатели групп "привязка" отражены в таблице 2.

Таблица 2

«Привязка» групп показателей к конкретным подразделениям

Группа показателей эффективности	Показатели эффективности	Оцениваемое подразделение
Эффективность использования оборотных средств	Оборачиваемость каждого вида ресурсов (запасов, денег, дебиторской задолженности и т. д.)	Отдел закупок; отдел продаж
	Относительная экономия ресурсов	Отдел продаж; главный инженер (или зав. производством) — подразделение «Производство»
	Рентабельность затрат	Планово-экономический отдел (отдел бюджетирования, финансовый отдел); отдел продаж
Эффективность использования основных средств	Фондоотдача	Отдел продаж; главный инженер (или зав. производством) — подразделение «Производство»

Окончание таблицы 2

Эффективность	Производительность	Отдел продаж; главный инженер (или зав.
---------------	--------------------	---

использования трудовых ресурсов	труда	производством) — подразделение «Производство»; служба персонала
Эффективность капитальных вложений	Срок окупаемости инвестиций	Планово-экономический отдел (отдел бюджетирования, финансовый отдел); отдел продаж; главный инженер (или зав. производством) — подразделение «Производство»
Эффективность финансовых вложений	Удельный вес финансовых вложений в общем объеме активов.	Финансовый отдел (финансовый директор)
	Срок окупаемости финансовых вложений	
Эффективность использования собственного капитала Эффективность работы предприятия в целом	Величина чистых активов	Финансовый отдел (финансовый директор); генеральный директор Планово-экономический отдел (отдел бюджетирования, финансовый отдел); отдел продаж; финансовый отдел (финансовый директор); главный инженер (или зав. производством) — подразделение «Производство»; генеральный директор. В долях (применяется многофакторный анализ влияния) .
	Рентабельность предприятия	

При этом каждой группе эффективности можно присвоить свои показатели, являющиеся критичными для предприятия (или подразделения) на данном этапе. Например, как указывалось выше, рост объема продаж может быть критичным для предприятия на данном отрезке времени безотносительно к затратам на эти продажи. Или фондоотдача может не быть критерием оценки работы предприятия, когда оно удвоило или утроило объем внеоборотных активов (основных средств) и готово несколько раз за год полностью обновить парк оборудования, лишь бы достичь конкретной

стратегической цели: завоевать определенную долю рынка к намеченной дате, наводнив своей продукцией рынок любой ценой.

На практике разработка и внедрение подобной системы оценки всех и каждого сталкивается с одной и той же проблемой — низким уровнем образования менеджеров среднего звена, не готовых к командной разработке и внедрению подобных комплексных систем управления. Определение критических факторов бизнеса — работа командная, комплексная. Весь персонал должен соответствовать определенному профессиональному уровню. КРІ одного подразделения не должны входить в противоречие с показателями другого (так, если одно подразделение видит своей задачей повышение производительности труда именно за счет сокращения численности, а другое — удержание персонала предприятия на достигнутом уровне всеми силами, то возникает конфликт интересов). Следовательно, при разработке кто-то должен урегулировать данные конфликты, для приведения всех КРІ в состояние непротиворечив друг другу.

Внедрение системы показателей КРІ прежде всего позволяет выявить менеджеров, которые даже не понимают, за что, собственно, они несут ответственность на предприятии; они не в состоянии сформулировать свои цели, обозначить ориентиры своей работы, не говоря уже о том, что не могут измерить ее результаты.

Но если на предприятии есть хотя бы один профессиональный экономист, который любую сформулированную цель может перевести на язык экономических показателей, то менеджеров от этого можно избавить, однако формулировку критериев оценки своего труда они должны предоставить.

Кроме того, внедрение подобного подхода позволяет разработать эффективную систему оплаты труда, так как полностью измеряет достижение поставленных целей.

В процессе разработки и внедрения системы показателей критических точек бизнеса важнейшая роль отводится генеральному директору как должностному лицу, которое должно выступить в качестве:

- стратега (определение стратегических задач и установление приоритетов предприятия во времени);
- арбитра (для приведения в согласованное состояние показателей
- КРІ между структурными подразделениями).

Эта процедура зачастую играет важную политико-психологическую роль на предприятии, а именно:

- усиливает контролирующие функции со стороны топ-менеджмента,
- повышает уровень исполнительской дисциплины,
- повышает авторитет руководителя, что может коренным образом поменять всю корпоративную культуру организации, до этого момента ориентированную на какого-либо неформального лидера внутри группы.

Целью любой организации является рост, развитие и максимизация ее экономических результатов. Для этого необходимо постоянное повышение эффективности управления. На качество управления организацией влияют множество как объективных, так и субъективных факторов. Одними из самых важных являются правильно построенная структура и разделение труда, наличие всех необходимых ресурсов, современные технологии. На эффективность управления влияет отношение персонала к работе, руководителю и организации. Большое значение имеют также качества и способности самого руководителя, его авторитет, способность найти с подчиненными общий язык и организовать рабочий процесс.

Чтобы перейти к изучению особенностей методов повышения эффективности управления организацией, необходимо дать определение основным понятиям.

Итак, методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.



Эффективное управление организацией - это сложный акт балансирования различных величин и интересов, предполагающий намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага организации. Поэтому управление, нацеленное на успех в сложном динамическом мире, требует к себе определенного подхода, например ситуационного или интегрированного подхода.

Но каким бы не был избранный критерий, главным показателем будет эффективность управления в динамике организации между покупателем и продавцом.

Желание добиться успеха (эффективности управления) характерно для всех организаций, не зависимо в какой сфере оно работает.

Основными составляющими эффективности управления организации являются:

- практическая реализация управленческих решений
- результативность и эффективность организации
- необходимость ситуационного подхода
- производительность
- выживание организации
- обобщение

Обобщающим показателем эффективности управления можно считать стоимость бизнеса и ее динамику.

В условиях рыночной экономики предприятие должно быстро реагировать на все изменения внешней среды и запросы потребителей. Любые отклонения должны быть проанализированы и введены в работу организации.

Эффективное управление предприятием предполагает комплексное решение ряда задач, среди которых можно выделить:

- управление финансами
- управление производством

- управление сбытом и снабжением
- управление внутренними службами
- управление кадрами.

Так же эффективность управления организацией количественно может быть охарактеризована с помощью ряда показателей, перечень которых определяется характером деятельности предприятия и приоритетными целями его развития. Среди показателей эффективности управления можно выделить показатели деловой активности (многочисленные коэффициенты оборачиваемости), показатели рентабельности, показатели эффективности инвестиционных проектов и др.

Можно выделить следующие методы эффективного управления:

- социальные и социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности людей;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- самоуправление как разновидность саморегулирования социальной системы.

Так же выделяют следующие критерии эффективности системы управления персоналом рисунок 1, что позволяет более точно воздействовать на кадровый состав организации.

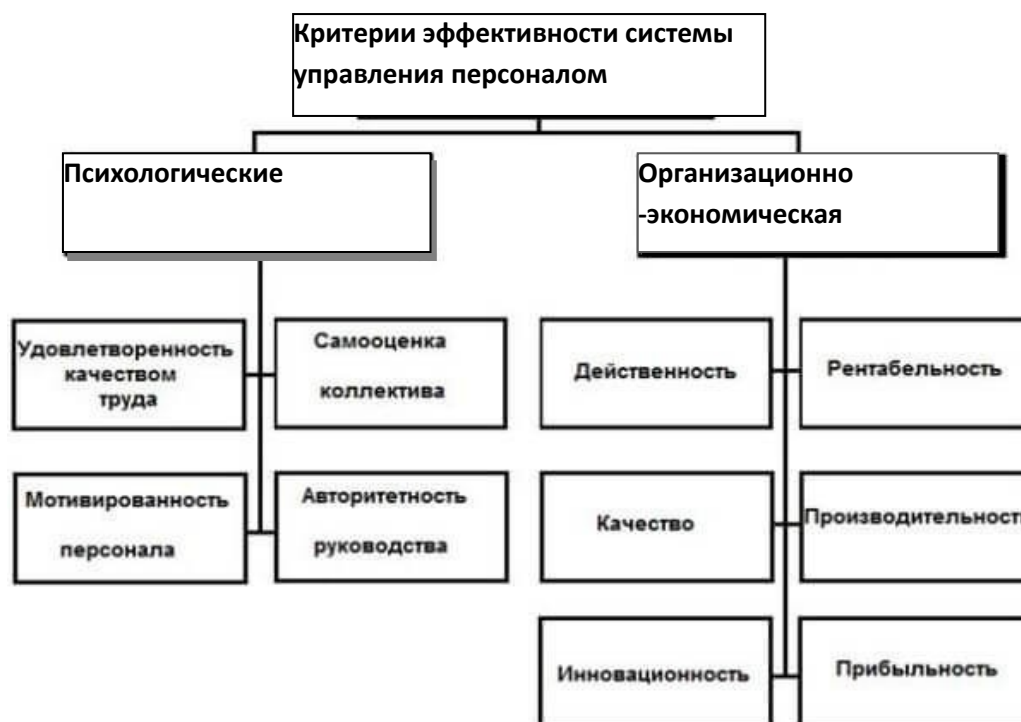


Рис. 1. Критерии эффективности системы управления персоналом

В более общем виде все методы управляющего воздействия можно разделить на две группы: основные и комплексные. К основным относятся такие, в которых четко выделяется содержательный аспект по признаку соответствия методов управления требованиям тех или иных объективных законов (например, социальных, экономических, организационно-технических и др.). Сложными, или комплексными, методами социального управления являются комбинации основных методов.

По содержанию методы социального управления отражают требования различных объективных законов социального развития: экономических, организационно-технических, демографических, социологических, психологических и т. д.

Методы эффективного управления являются важнейшим средством реализации законов и принципов управления. Все их многообразие (экономические, социальные, психологические, организационно-административные и др.) является эффективным только тогда, когда субъект управления на основе системного анализа использует ту их совокупность, которая необходима в данной конкретной управленческой ситуации,

представляющей сегодня комплекс сложных явлений (экономических, социальных, политических и духовно-культурных).

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

## 1.2. Понятие маркетинговая стратегия

Стратегия — общий, не детализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения поставленной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии [6,с. 113].

Стратегия – это инструмент менеджера для выполнения определенных задач, как стратегических, так и финансовых. Она состоит из продуманных целенаправленных действий и реакции на непредвиденное развитие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу.

Стратегия – совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей компании; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства.

Осуществление стратегии – комплекс действий, способствующих повышению деловой активности в организационной и финансовой сферах, разработке политики фирмы, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала, руководству всем, что направлено на достижение намеченных результатов [13,с. 98].

Стратегия компании, должна состоять, из продуманных целенаправленных действий и возможной реакции на непредвиденное развитие действий.

Фирма определяет свои долгосрочные действия по отношению к рынкам, товарному ассортименту, ценообразованию, товародвижению и продвижению товара на рынок, разрабатывает маркетинговые стратегии в соответствии с различными состояниями спроса, формирует глобальные направления своего развития. Каждое предприятие в праве сама выбрать стратегию для своей работы. Они могут диверсифицировать свою деятельность в связанные или не связанные отрасли посредством создания совместных предприятий, стратегических альянсов, приобретения других компаний или открытия новых направлений деятельности.

Существует несколько вариантов разработки стратегии:

- стратегии лидерства по издержкам,
- заострение внимание на различных более привлекательных для клиентов сочетаниях многочисленных свойств товаров
- выбор обсуждения особых запросов узкого круга покупателей.

Дальше рассмотрим основные маркетинговые стратегии, которые более часто используются для развития организации [22,с. 76].

Маркетинговая стратегия – это элемент общей стратегии предприятия (корпоративной стратегии), который описывает, как фирма должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.

Стратегия, можно сказать, является набором правил для принятия решений, которыми фирма руководствуется в своей деятельности.

Представляются принципиально важными следующие характеристики стратегии:

- стратегия строится в условиях и с учетом непредсказуемости развития ситуации;

– стратегия должна быть связана с представлением будущего «в очень широкой перспективе;

– стратегия предполагает поэтапное развертывание деятельности, наличие отдельных промежуточных целей по каждому этапу и связывает все эти этапы и цели едиными основаниями для принятия решений;

– стратегия должна учитывать не только реальное наличие ресурсов, но и потенциальные возможности их получения [31,с. 258].

Стратегия нормирует не отдельные решения, а весь комплекс решений, принимаемых в ситуации. В большей степени она учитывает ресурсы потенциальные, которые смогут сократить затраты производства, тем самым увеличить прибыль компании.

Маркетинговые стратегии позволяют определить основные направления маркетинга и конкретные маркетинговые программы.

Маркетинговые стратегии формируются на основании комбинаций мероприятий, осуществляемых в рамках маркетингового комплекса: товар, место сбыта, цена, распределение, персонал.

К маркетинговым стратегиям предъявляются определенные требования. Они должны быть:

- четко сформулированы, конкретны, непротиворечивы;
- разработаны с учетом требований рынка;
- распределены на долгосрочные и краткосрочные;
- разработаны с учетом ограниченности ресурсов [41,с. 321].

Но не надо забывать и про стратегию, конкурентного преимущества.

Под конкурентным преимуществом следует понимать преимущества над конкурентом за счет предложения большой ценности потребителям. Большая ценность — это предложение организацией потребителям товаров или услуг больших преимуществ или тех же преимуществ при цене более низкой, чем у конкурентов.

Выделяют три варианта преимущества в конкуренции:

- в маркетинге
- в издержках
- в нише:
- преимущество в маркетинге на рынке в целом.

Преимущество в маркетинге — это конкурентное преимущество в

товарах или услугах, которые лучше удовлетворяют потребности покупателей, чем товары конкурирующих фирм.

Маркетинговое преимущество на рынке означает, что некоторые свойства товара или услуги данной организации для потребителя предпочтительнее, чем у организации-конкурента. Как правило, маркетинговое преимущество основано на уникальности продукции

– преимущество в издержках на рынке в целом. Преимущество в издержках — это конкурентное преимущество, которое достигается за счет более низких производственных и маркетинговых затрат, чем затраты у конкурентов. Это позволяет фирме снизить цены или использовать сэкономленную сумму на рекламу и распределение. Организация, которая добивается преимуществ в маркетинге, как правило, более ориентирована на потребителя, чем организация, стремящаяся к преимуществу в издержках. Это объясняется тем, что превосходство продукта или услуги требуют более полного учета потребностей покупателей.

Но тут надо и не забывать о потребителях, если компания будет только «гнаться» за эффективностью затрат, для повышения своей экономической выгоды, не думая и игнорируя своих клиентов, то качество продукции пострадает.

– преимущество в нише основано либо на лидерстве в маркетинге, либо на лидерстве в издержках.

Известны различные пути получения конкурентного преимущества с помощью более предпочтительных товаров и услуг — марка, обслуживание, технологическое лидерство, ассортимент:

– если удастся добиться прочной репутации товарной марки, то это приведет к обеспечению места товара на магазинных полках, а потребителей будет подталкивать к приобретению новой продукции. В основе репутации марки лежит качество товара

– еще одним путем получения конкурентного преимущества может служить предоставление более качественной услуги за счет скорости доставки и быстрой реакции на запросы покупателя

– одним из источников конкурентного преимущества также может являться технологическое лидерство, когда фирма постоянно одной из первых предлагает покупателям товары с новыми характеристиками;

– у фирмы, которая предлагает наиболее полный ассортимент товаров на рынке, имеется больше шансов добиться признания покупателей, нежели у компании, выпускающей достаточно ограниченный ассортимент.

Наличие полного ассортимента играет большую роль для покупателей-организаций, так как они нередко нуждаются в разнообразных товарах в соответствии с техническими спецификациями [29,с. 223-228].

Способы повышения эффективности организации:

- управление издержками
- повышение операционной эффективности
- процессный подход TQM, бережливое производство, BSG)
- наращивание ресурсной базы





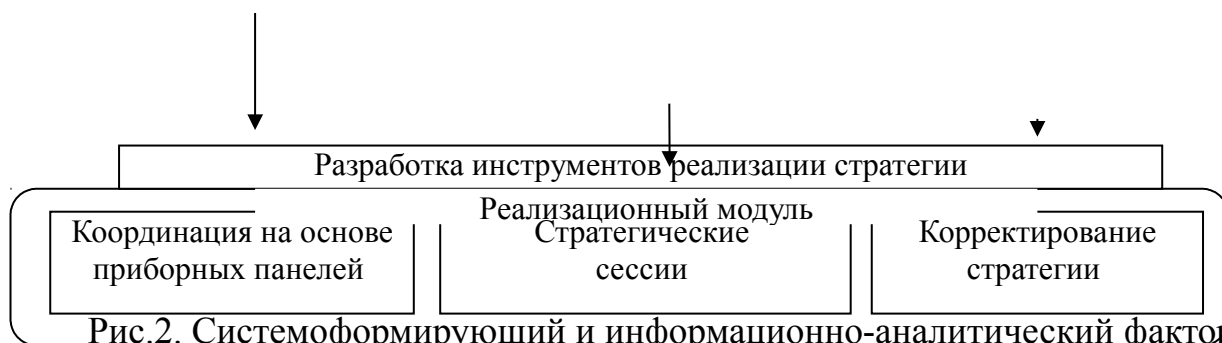


Рис.2. Системоформирующий и информационно-аналитический фактор

При выявлении возможностей конкурентного преимущества следует учесть три фактора привлекательности:

- сильные и слабые стороны конкурентов на рынке;
- способность компании добиться преимуществ над конкурентами;
- степень привлекательности рынка в качестве объекта для

получения преимуществ.

В настоящее время в экономической литературе выделяют несколько факторов, определяющих привлекательность рынка:

- препятствия на пути доступа на рынок;
- остроту конкуренции;
- влияние поставщиков и потребителей;
- наличие товаров-заменителей из других отраслей.

Первый этап: сильные и слабые стороны конкурентов

Анализ привлекательности рынков позволяет фирме принять решение относительно того, на какие из них лучше всегда выходить, чтобы достичь конкурентного преимущества. Но руководителям, помимо общей оценки рынка следует рассмотреть недостатки и преимущества конкурентов. Конечно, компания должна оценить маркетинговые цели, возможности конкурента. Для этого во многих компаниях есть отделы, занимающиеся анализом внешней среды и собирающие информацию о конкурентах из специализированных печатных изданий с помощью торговых агентов, отраслевых источников и маркетинговых исследований.

Сравнение результатов деятельности компании с результатами основных конкурентов — идея не новая. Сбор информации о деятельности

конкурентов и, в частности, об их товарном а[ ]ется функцией бенчмаркинга, который в настоящее время является более эффективным методом, чем просто сбор информации.

Аналитики играют важную роль. Они проводят исследования, которые помогают выяснить отношение покупателей к товарам конкурентов, так же определяют сильные и слабые стороны этих товаров.

Самым сложным шагом является выяснение предположений и намерений конкурентов. Такую информацию можно получить на основе статей в деловой прессе [25, с. 137-139].

Второй этап: выявление возможностей конкурентного преимущества

Многие компании используют систематизированный подход при выявлении возможностей для конкурентного преимущества и определения стратегии его получения. Цель такого подхода состоит в разработке стратегий маркетинга, основанных на анализе сильных и слабых сторон в конкурентной борьбе.

Первым этапом будет являться основа конкурентного преимущества. На втором этапе, выявить уже имеющиеся или потенциальные возможности для получения конкурентных преимуществ. Это выявиться при конкурентном анализе, предполагающим оценку привлекательности рынка, положительные и отрицательные стороны конкурентов и самой организации. Изучив все полученные результаты анализа, компания может переходить к третьему этапу — разработке конкурентных стратегий. Эти стратегии будут зависеть от того, является ли компания лидером на рынке, или претендентом на эту роль, или же искателем ниши, которая изыскивает небольшие, но прибыльные сегменты рынка. После определения стратегии, компания может переходить к четвертому этапу, который заключается в предвидении ответной реакции конкурентов.

Но нужно уметь воспользоваться возможностями маркетинга и слабостью конкурентов, тогда можно будет определить свои достоинства и недостатки. Для этого используют маркетинговый аудит — всесторонний анализ маркетинговых операций и ресурсов фирмы.

Огромную роль в процессе достижения успеха организации играет понимание того, чего хочет конечный потребитель, а также четкое определение потребностей и ожиданий потребителя. На практике лишь немногие работники фирмы имеют возможность общаться с конечными потребителями продукции и услуг компании.

Немаловажную роль будут играть все работники фирмы, в улучшении качества продукции и не важно какую роль или обязанности он выполняет в данной организации. Но к сожалению не все сотрудники до конца осознают этот фактор.

Можно сделать вывод, что каждый сотрудник фирмы будет выступать в роли потребителя и поставщика, поскольку он получает ресурсы: информационные, сырьевые, управленческие и другие — от одних сотрудников компании, а результаты своего труда отдает другим, поэтому чрезвычайно важно помочь каждому работнику компании представить себя в роли, как потребителя, так и поставщика. Любой, пусть даже временный сбой в отношениях обмена между покупателем и поставщиком внутри фирмы неминуемо отражается на качестве конечного продукта или услуги компании. Данная концепция — ключ к постоянному совершенствованию как производственных, так и управленческих технологий внутри компании [11,с. 257-260].

Третий этап: степень привлекательности рынка: препятствия.

Иногда утвердившиеся конкуренты намеренно создают препятствия, чтобы помешать доступу на рынок других фирм. Такое возможно за счет большого количества денег, выделяемых на продвижение товаров.

В таких областях, как телекоммуникации или добыча полезных ископаемых, капитальные вложения могут быть настолько большими, что фактически могут создавать очень серьезные препятствия для выхода новых фирм на рынок. Серьезным препятствием для доступа на рынок является патентная защита. В качестве другого препятствия выступает применение конкурентами новых, ресурсосберегающих технологий.

Рассмотрим качество, как фактор конкурентоспособности.

В современных условиях большинство компаний уделяет свое внимание процессу совершенствования качества своих товаров или услуг. На сегодняшний день качество становится важнейшей силой, способной привести компанию к успеху, либо наоборот к краху, как на внутреннем, так и на международном рынке.

Обращаясь к словарям, то термин «качество» используется для того, чтобы подчеркнуть превосходство, красоту товара или высокие затраты на его производство, что должно соответствовать определенным стандартам продукта. Достаточно типичной ошибкой является утверждение, что степень удовлетворения потребностей — производная от технических характеристик товара без учета уровня цен или условий оплаты и поставки. Все подходы к качеству, и в частности к контролю над качеством, нацелены на продукт. Когда западные рынки оказались насыщены, компании-производители впервые осознали, что потребители оценивают качество не только товара, но и прилагаемых к нему услуг.

### 1.3. Виды маркетинговой стратегии

Исследователи в современных условиях выделяют несколько маркетинговых стратегий, их выбор зависит от условий развития организаций рынка на котором она работает. Дадим характеристику этих маркетинговых стратегий.

Стратегия дифференциации (дифференциального лидерства).

Суть данной стратегии заключается в дифференциации, т.е. в поиске факторов отличающих данную организацию от других.

Условия, при которых применяется стратегия: наличие какого-либо фактора, позволяющего дифференцироваться от конкурентов.

Высокодифференцированный рынок, на котором каждому потребителю нужен свой товар.

Факторы уникальности:

- продукт (айфон)
- технология (внедрение цифрового фактора)

- специфика предоставления продукта ( DansleNoir - ресторан, где ужинают в полной темноте)
- фирменный стиль обслуживания (Макдональдс, Кофе-хауз)
- ассортимент (Икея, ЛеруаМерлен)
- география расположения (кинокомплекс «Луч»)
- восприятие и ассоциации потребителей (Harley-Davidson)
- наличие яркого бренда или легендарной истории ( Джинсы Levis)
- ключевая компетенция (Вольво - безопасность)

Стратегические действия:

Рынок обслуживание - широкий с отраслевого типа, либо, рыночный сегмент.

Ассортимент - широкий или специфичный, отличающий от конкурентов.

Производство:

Высокие стандарты качества

Индивидуальное производство

Сервис и стиль обслуживания - фирменный, рассчитанный на удовлетворении индивидуальных потребностей клиентов.

Поставщики и закупки - выбор лучших поставщиков, большое количество поставщиков.

Сбыт:

Фирменная система сбыта (собственный ритейл, бутики).

Ценообразование:

На основе ощущаемой ценности товара; стратегия стабильных цен, стратегия роста проникающей цены.

Система управления:

Эффективная, основана на использовании фактора уникальности.

Стратегия лидерства в превосходстве товара ( товарного бренда).

Суть данной стратегии, будь в чем-то лучше, чем другие.

Известность и высокая популярность фирмы, ее товаров.

Потребители чувствительны к маркетинговой коммуникациям.

Изначально бренд является торговой маркой.

Бренд - это неосязаемая сумма свойств продукта, его имени, упаковки, цены, истории, репутации. Это также сочетание впечатления, которое он производит, эмоционального ощущения, опыта потребителей ( ДевидОгилви).

Главное целью является выделить бренд из ряда других (из толпы), создать совокупность опознавательных признаков. Также важны целостность и индивидуализм.

При разработке бренда разрабатывается содержательная и атрибутивная его части.

Содержательная часть бренда - марочный контракт.

Марочный контракт - обращенное к потребителю со стороны бренда предложение о функциональных и эмоциональных выгодах, которые получит потребитель.

Он позволит внятно сформировать причину приверженности бренду, а иногда оправдать перед самим собой переплату за бренд в 20-30%. Марочный контракт должен учитывать реальные ожидания потребителя и реальные возможности фирмы.

Правила составления МК:

- рассматривать его с позиции покупателя, а не фирмы
- перевести обещания в стандарты качества
- обещать только то, что фирма может исполнить
- открыто выражать чувства, эмоции клиента, его индивидуальность, стиль, ценности.

Пример Билайн (легкость, простота, доступность, положительные эмоции, дружелюбность, яркость, атрибутивная часть бренда, имя, цвета и их значения, фирменный или торговый знак, упаковка, лейбл (этикетка), логотип, слоган, фирменный блок, конверт, бланк, визитка, сувенирная продукция).

Стратегические действия:

Рынок обслуживания - премиум-класс или элитный

Ассортимент - определенный брендом

Производство:

Высокие стандарты качества

Индивидуальное производство

Сервис и стиль обслуживания - фирменный стиль обслуживания, в монобрендовой или мультибрендовой торговой сети

Поставщики и закупки - выбор лучших поставщиков, контроль качества, материалов.

Сбыт продукции происходит через фирменную систему (собственный ритейл, бутики).

Ценообразование учитывают на основе ощущаемой ценности товара, либо стратегии роста проникающей цены.

Система управления: эффективная, основана на развитии бренда.

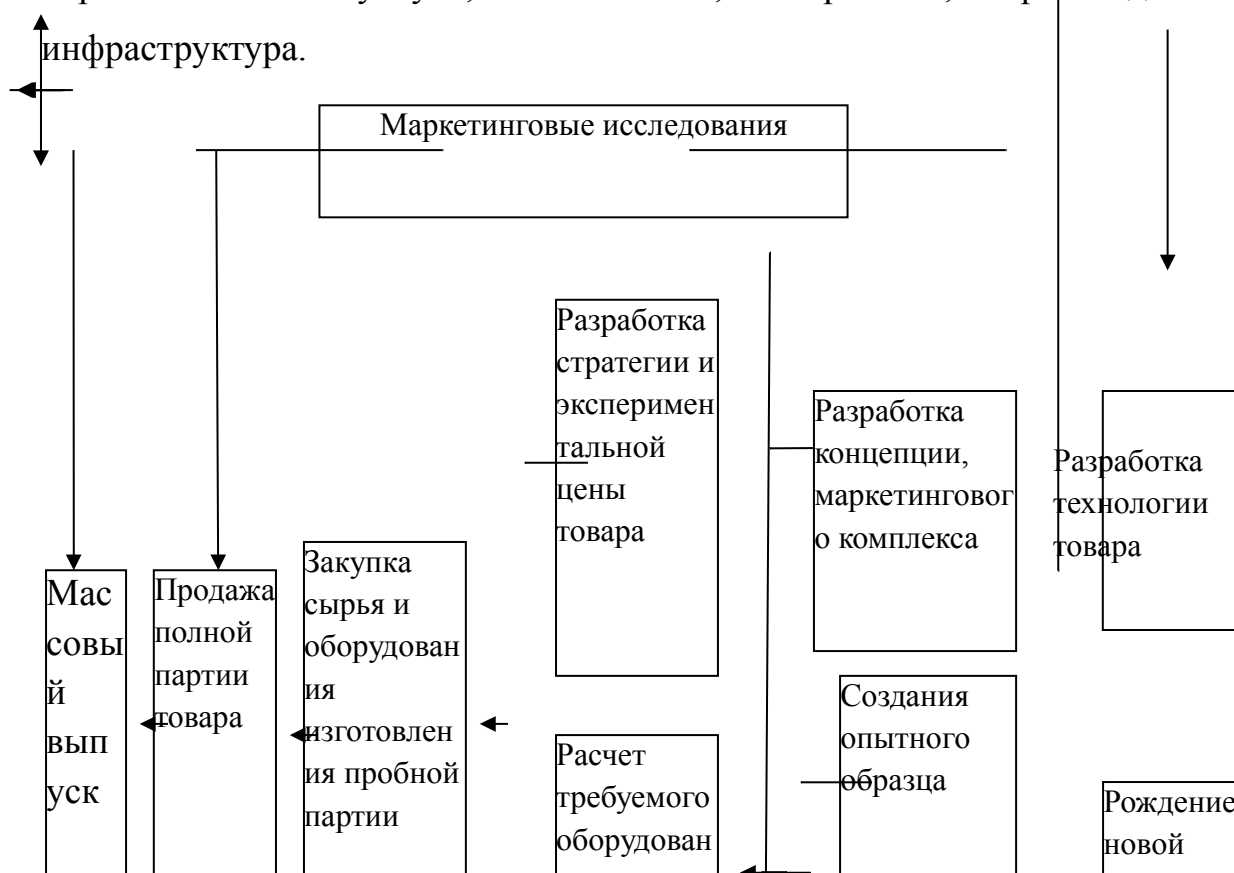
Стратегия инновационного лидерства.

Суть данной стратегии заключается, в создании новинок того, чего ни у кого нет, с использованием инновационных технологий предложенного товара с большей потребительской ценностью.

Есть несколько условий выбора стратегии:

- Наличие у предприятия развитого НИОКРа и инновационных технологий.
- Высокая дифференциация товаров у конкурентов.

Примеры рынков: фармацевтика, медицина, машиностроение, образовательные услуги, константинг, энергетика, производственная инфраструктура.



Планирование  
объемов и  
каналов сбыта  
товара

Рис. 3. Маркетинговые исследования

Способы создания новых товаров:

- Использование новых технологий.
- Улучшение свойств и характеристик существующего товара на основе новых технологий.
- Скрещивание свойств (йогурт со вкусом халвы).
- Копирование товаров конкурентов с изменением свойств и характеристик с учетом потребностей целевого сегмента.
- Выявление новых потребностей (липкие листы для записей)
- Кастомизация товаров для узких сегментов.
- Новый способ применения продукта.

Стратегические действия:

Рынок обслуживания- широкий

Ассортимент - с коротким жизненным циклом, узкая ассортиментная линейка (специализированный продукт).

Производство:

Значительную долю занимает НИОКР.

Цикличность производства (каждая новая версия продукта требует перестройки процессов).



При создании используются современные высокотехнологические оборудования.

Сервис и стиль обслуживания - требование к продавцам: они должны разбираться в технологическом устройстве товара, знать отличия новинок.

Поставщики и закупки - тщательный отбор, стандарты качества сырья. Для сбыта продукции требуются отдельные стеллажи с выделением товаров -новинок.

Ценообразование:

- на основе ощущаемой ценности товара
- стратегия роста проникающей цены.

Система управления: направлена на сокращение сроков от появления идеи нового товара до массовых продаж, также важную роль играет организация маркетинговых исследований.

Стратегия коммуникативного лидерства.

Суть данной стратегии создать лучшие отношения для потребителей, постоянно учитывать его интересы, а так же выпускать товары соответствующие их запросам.

Условия выбора стратегии:

Потребителям интересен не только товар, как таковой, но и забота фирмы о нем, взаимодействие с ним, учет его потребностей. Так же надо учитывать, что товар фирмы может стать способом самовыражения потребителя.

Виды коммуникаций:

Портал фирмы, где потребитель может получить полезные советы об использовании продукта, услуги; поучаствовать в различных конкурсах, принять участие в создании нового товара.

Специализированный журнал, бюллетень, который можно получить по почте или взять в торговой точке.

Неформальное общение с посетителями в салоне или торговом зале  
Получение серебряной, золотой и платиновой карты, дающих привилегии потребителю.

Связи с общественностью.

Связи с общественностью (PR) - регулярную деятельность по улучшению взаимоотношений и формированию позитивного образа в сознании тех субъектов с которыми она вступает в деловые отношения.

Субъекты связей с общественностью выступают:

- Потребители
- Партнеры (поставщики, инвесторы, рыночная инфраструктура)
- Государство (GR)
- СМИ
- Местные контактные аудитории
- Персонал (внутренний PR)

Таблица 3

#### Функции связей с общественностью

Функции	Содержание
Политические функции	Разрешение политических конфликтов Выражение собственного мнения Формирование политической элиты
Социальная функция	Формирование публичной среды Трансляция и трансформация культуры Формирование социальных общностей
Технологическая функция	Исследования Анализ Прогнозирование Планирование Формирования имиджа Массовая коммуникация
Маркетинговая функция	Продвижение Стимулирование сбыта
Внутренняя коммуникативная функция	Внутренняя интеграция Внешняя идентификация Катализатор организационных изменений Повышение престижа

Инструменты деятельности в области связей с общественностью.

Организация пресс-конференций и брифингов. Сообщения и информационные пакеты для прессы. Рассылка в СМИ пресс-релизов.

Производство с участием фирмы телефильмов, репортажей, статей о фирме. Организация интервью руководителей и сотрудников фирмы. Публикация официальных ежегодных отчетов о деятельности фирмы. Издание фирменных проспектов престижного характера об истории фирмы и ее достижениях.

Участие в работе профессиональных и общественных ассоциаций и конференций(фирма может выступать в качестве инициатора).

Организация мероприятий событийного характера - юбилей фирмы, юбилейный клиент, вывод на рынок нового товара.

Выдвижение своих людей в органы государственного управления (лоббирование интересов фирмы).

Участие в государственных конкурсах.

Консультационная деятельность по проблемам в которых фирма компетентна.

Проекты pro-bono. Реализация публичных проектов для города, музея, театра не за деньги, а за известность, популярность, получение сертификата «официальный консультант г. Нью-Йорка (пример - McKinsey - стратегия развития Эрмитажа) Реализация совместных проектов с правительством.

Составление рейтингов, учреждение профессиональных наград, участие в работе различных жюри.

Создание качественного Internet-форума, на котором обсуждается множество профессиональных и социальных задач.

Спонсорская деятельность (например, поддержка вузов - премия для студентов).

Участие в организации праздников с привлечением широкой общественности. Флэш-мобы - заранее спланированная массовая акция.

Кастомизация товара.

Адаптивная кастомизация. (предложение своим клиентам к основному товару дополнительного набора услуг за отдельную плату).

Косметическая кастомизация. (предложение постоянным потребителям основной услуги в состав которой входит дополнительные услуги, которые клиент постоянно приобретает).

Конфигуративная кастомизация. (продаваемый товар включает в себя единый каркас, общий для всех потребителей. Наполнение «мяса» представляет собой большое число модификаций).

Сотрудничающая кастомизация. (товар, сделанный индивидуально для клиента).

Стратегические действия: Рынок обслуживания - сегментированный  
Ассортимент - Средняя ассортиментная линейка; товары конкурентов дифференцированные ( не сколько товаров для узкого сегмента).

В производстве должен учитываться индивидуальный подход, а так же обязателен учет предложений потребителей.

Сервис и стиль обслуживания - основан на выстраивании теплых отношений с клиентами, учете их потребностей.

Сбыт: ориентирован на индивидуальные запросы потребителей.

Ценообразование происходит на основе стабильных цен.

Стратегия строится на основе фокусирования на узком сегменте, где компания является единоличным продавцом продукта.

Преимущество стратегии состоит в том, что узкий сегмент неинтересен крупным компаниям-конкурентам, а сам бизнес не интересен, как объект поглощения, поскольку затраты превышают эффект от поглощения.

Условия выбора сегмента:

– Узкое фокусирование может явиться уклонением от жесткой конкуренции, когда компания не обладает необходимым рыночным потенциалом

– Ключевой продукт компании носит индивидуальный, единичный характер

– Компания находит на рынке нишу с нереализованным потенциалом или неудовлетворенную потребность небольшой группы потребителей

Узкий фокус сегмента может быть задан:

- Специфичностью продукта
- Ограниченным количеством потребителей
- Особой технологией
- Географией размещения.

Стратегические действия:

– Необходимо застолбить за собой территорию с помощью позиционирования и своевременных действий.

- Использование гибкого адресного подхода к потребителям.
- Установление искусственных барьеров входа в сегмент.

Стратегические действия:

Рынок обслуживания - узко-сегментированный, ориентированный на фирму.

Ассортимент - Широкий ассортимент внутри одной продуктовой линии; ориентация на превращение продаж в комплекс услуг.

В производство должен учитываться индивидуальный подход к каждому клиенту, а так же обязателен учет предложений потребителей.

Сервис и стиль обслуживания - основан на выстраивании эксклюзивных отношений с клиентами, учете их потребностей .

Сбыт: ориентирован на индивидуальные запросы потребителей

Ценообразование происходит на основе стабильных цен.

Таким образом, мы рассмотрели маркетинговые стратегии, на основе которых повысим эффективность компании.

## **Глава 2. Анализ стратегии развития компании**

### **2.1. Характеристика организации ООО «Минусинская водяная компания»**

Расположена данная организация в двухэтажном здании и специализируется на реализации и производстве питьевой воды и безалкогольных напитков.

Основную работу предприятие ведет с 2001 года, а с 2015 года закупили оборудование по производству корейских салатов.

В собственности организация ООО «МВК» имеет площадь 2000 м<sup>2</sup>, для производство минеральной воды и безалкогольных напитков, и изготовление салатов по-корейски. У предприятия есть 4 отдела, для сбыта своей продукции, а так же для традиционной продажи товара. Кроме торгового зала в магазине имеются подсобные помещения, платформа для приемки товаров и разгрузки транспортных средств, помещения для хранения, приемки и подготовки товаров к продаже, служебно-бытовые помещения. Предприятие предназначено в основном для покупателей с высоким и средним уровнем дохода. В наличии у организации имеются помещения для сдачи в аренду, которые находятся в разных местах города, 3 помещения по 800 м<sup>2</sup>, 400 м<sup>2</sup>, 300 м<sup>2</sup> в общей сложности 1500 м<sup>2</sup>.

Предприятие работает в 2 сезона:

- сезон круглогодичный
- сезон длится с апреля по октябрь

В характеристике любого торгового предприятия является важным оценить его финансовое состояние на данный момент, к тому же – в условиях глобального экономического кризиса, который не мог не сказаться на деятельности торговой фирмы [3, с. 10].

Управлением предприятия в целом занимается директор. В его ведении находятся вопросы стратегического характера.

Персонал подчиняется непосредственно директору и фактически управляет деятельностью предприятия на оперативном уровне. Он контролирует деятельность всех отделов.

Организационная структура ООО «МВК» представлена на рисунке 4.

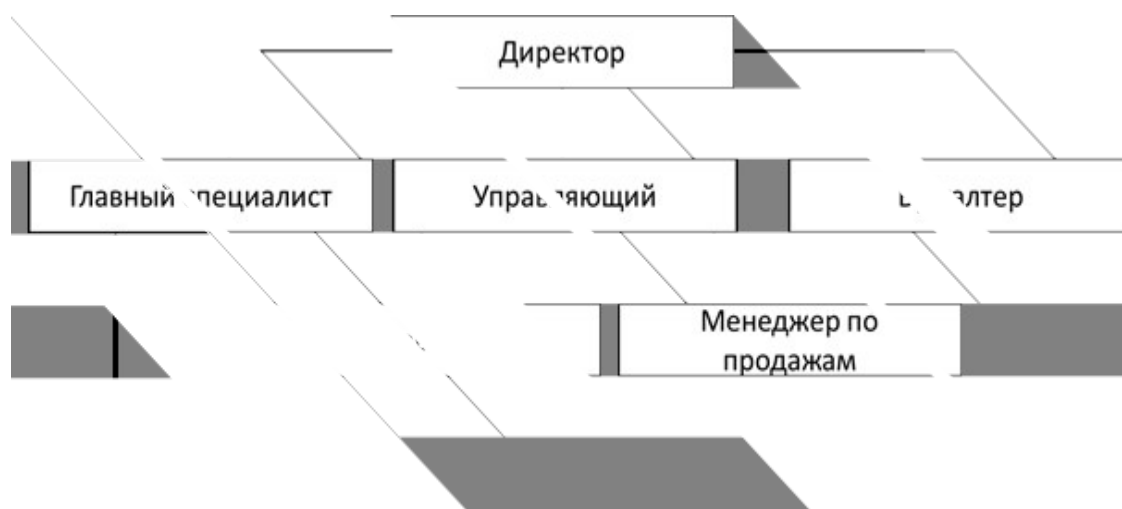


Рис. 4. Организационная структура управления ООО «МВК»

Характеристики управляющей подсистемы компании ООО «МВК» в целом соответствуют размеру компании и специфике ее бизнеса, в компании наблюдается отсутствие автоматизированных систем управления и технологий управления, высокий уровень централизации решений, авторитарный стиль управления, неполная регламентация информационных потоков, связей между подразделениями, решения принимаются по большей части интуитивно, а сама структура управления организацией недостаточно сбалансирована [1, с. 22].

В обязанности бухгалтеров входит ведение бухгалтерского учета, формирование отчетов для налоговой инспекции, начисление налогов, решение всех вопросов связанных с налоговой отчетностью и другое.

Таблица 4

Характеристика элементов управления организацией

Элемент организации управления	Характеристика элемента	Содержание	Вывод об эффективности
организационная структура	Линейно - функциональная	Структура оптимальна для данного вида деятельности, но наблюдается дисбаланс в объеме отдельных элементов: наибольший вес имеет отдел строительства, а наибольшее число подчиненных имеет директора по производству, что может вызвать ослабление контроля	Средняя
разделение прав и ответственности	Положения об отделах и должностные инструкции	В организации существуют далеко не весь комплекс документов, регламентирующих деятельность каждого звена	Средняя
методы и порядок принятия решений	Уровень высшего руководства, частично интуитивные	Решения принимаются на высшем уровне, высок уровень централизации, решения часто интуитивны и не основаны на длительных расчетах и коллегиальных обсуждениях	Низкая
коммуникационные процессы	Горизонтальные и вертикальные каналы связи	Информация циркулирует достаточно свободно, как внутри отделов, так и между отделами, частично регламентированы	Средняя
организация системы контроля	Линейные руководители, помощник директора	Контроль за деятельностью сотрудников осуществляется только линейными руководителями, контроль за соблюдением техники безопасности осуществляется директором по производству	Средняя
стиль управления,	Авторитарный	Преимущественно авторитарный стиль управления, когда практически не происходит общего обсуждения, а решения принимаются централизованно	Средняя
квалификация и способности высшего руководства	Преобладает высшее образование	Квалификация высшего руководства высокая, преобладает высшее образование, а также прохождение дополнительного обучения	Высокая
управленческие информационные	1 С: Предприятие 8.2	Используются далеко не все возможности системы, часть	Низкая



ые системы		процессов происходит вручную	
система стратегического управления	Реализуется директором и коммерческим директором	Современные технологии стратегического планирования не используются	Низкая

В отделе закупок работает заместитель директора. Его задачи являются наиболее важными:

- формирование ассортимента товаров
- поиск поставщиков
- организация закупок
- приемка товаров
- прием заказов на поставку товаров
- организация доставки.

Основные технико-экономические показатели ООО «МВК» за 2014-2016 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5

Основные экономические показатели деятельности ООО «МВК» за 2014-2016 гг.

Показатель	Годы		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Выручка, тыс.руб.	1402654	1515365	1623602
Затраты, тыс.руб.	1332004	1494598	1579873
Затраты на рубль реализации, руб./руб.	0,95	0,99	0,97
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	70650	20767	43729
Основные средства, тыс. руб.	1702365	1709012	1720001
Оборотные активы, тыс. руб.	2836932	2872874	2932599
Численность работников, чел.	44	47	48

Фонд оплаты труда работников, тыс. руб.	235572	261450	277914
Производительность труда работающего, тыс.руб.	3159	3217	3320

Окончание таблицы 5

Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	44214	46258	47361
Фондоотдача	0,82	0,89	0,94
Оборачиваемость активов	0,49	0,53	0,55
Длительность одного	738	692	659

В течение 2014-2016 гг. выручка от реализации продукции ООО «МВК» увеличилась на 220948 тыс.руб. или на 15,8%. Динамика выручки от реализации продукции за 2014-2016 гг. отражена на рисунке 5.

тыс.руб.

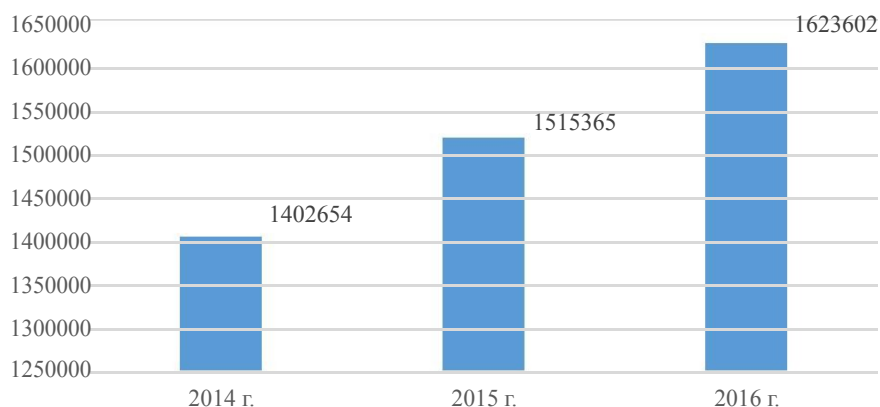


Рис. 5. Динамика выручки от реализации продукции

В течение 2014-2016 гг. затраты на рубль реализации увеличились с 0,95 до 0,99 руб., что показывает снижение эффективности управления затратами, что является резервом по увеличению прибыли. В 2014 г. затраты на рубль реализации снизились до 0,97 представлена на рисунке 6.

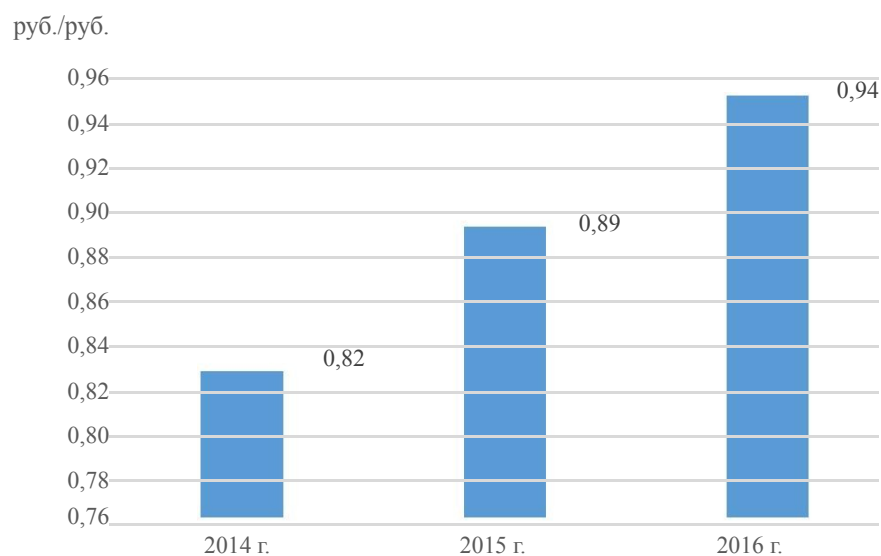


Рис. 6. Динамика фондоотдачи

Оборачиваемость оборотных средств возросла на 0,06, что показывает повышение эффективности использования оборотных активов. Длительность одного оборота снизилась на 79 дней, и она в 2014 г. составила 659 дней. Большая длительность оборота обусловлено спецификой производственных процессов. На основании представленных расчетов стоит сделать вывод, что в 2014г. по отношению к 2015 г. произошло увеличение эффективности работы, однако с 2016 г. опять наметилась негативная тенденция, что требует дальнейшего анализа работы компании

В 2016 г. затраты ООО «МВК» увеличились на 18,6%, что превысило темпы роста выручки от реализации продукции. Это актуализирует анализ состава и динамики затрат, и он представлен в таблице 6.

Таблица 6

Динамика и состав затрат предприятия

Элемент	2014		2015		2016	
	Тыс.руб.	Доля, %	Тыс.руб.	Доля, %	Тыс.руб.	Доля, %
Материальные затраты	829855	62,3	955774	63,9	1017231	64,4

Затраты на Оплаты труда	235572	17,7	261450	17,5	277914	17,6
----------------------------	--------	------	--------	------	--------	------

Окончание таблицы 6

Отчисления на социальные нужды	70672	5,3	78435	5,2	83374	5,3
Затраты на Амортизации ОС	140691	141241	9,5	142149	9,0	1458
Прочие затраты	55214	57698	3,9	59205	3,7	3991
Итого	1332004	1494598	100,0	1579873	100,0	247869

В течение 2014-2016 гг. затраты увеличились на 247869 тыс.руб. или на 18,6%. Наибольшее увеличение пришлось на рост материальных затрат и затрат на оплату труда. Резкое увеличение указанных затрат актуализирует поиск направлений по их оптимизации.

Динамика затрат ООО «МВК» по экономическим элементам представлена на рисунке 7.

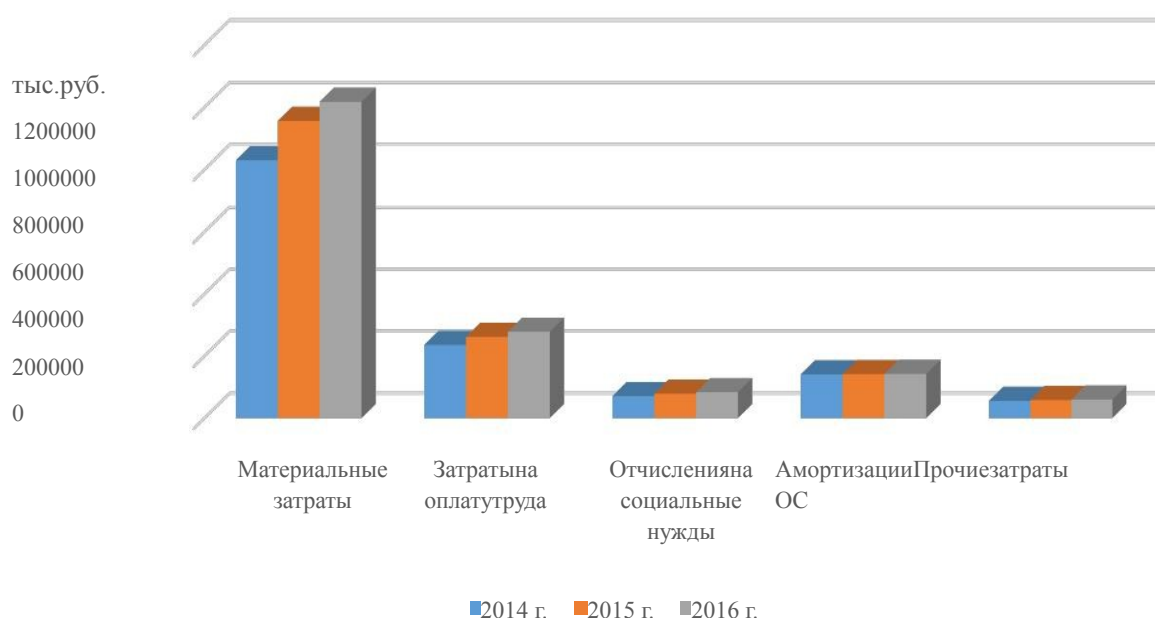


Рис.7. Динамика затрат по экономическим элементам

В структуре затрат по экономическим элементам наибольшая доля приходится на материальные затраты, и их доля увеличилась с 62,3% в 2014 г. до 64,4% в 2016 г. Данные динамики затрат указаны в таблице 7.

Таблица 7

Динамика затрат по экономическим элементам

Затраты на оплату труда	18%
Амортизации ОС	9%
Отчисление на социальные нужды	5%
Прочие затраты	4%

Таблица 8

Анализ формирования прибыли

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Выручка, тыс.руб.	1402654	1515365	1623602
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1076632	1235657	1305241
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	326022	279708	318361
Управленческие расходы, тыс.руб.	251247	254687	269847
Коммерческие расходы, тыс. руб.	4125	4254	4785
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	70650	20767	43429
Проценты к получению, тыс.руб.	212	189	128
Проценты к уплате, тыс.руб.	195477	212547	245614
Прочие доходы, тыс.руб.	895477	925632	896365
Прочие расходы, тыс.руб.	745369	711547	678254
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	24493	22494	16354
Текущий налог на прибыль, тыс.руб.	5099	4499	3271
Чистая прибыль, тыс.руб.	20394	17995	13083

За анализируемый период валовая прибыль снизилась на 7661 тыс.рублей или на 2,3%. Прибыль от продаж снизилась в большей степени: с 70650 до 43429 тыс.рублей.

Прибыль до налогообложения сократилась на 8139 тыс.рублей или на 33,2%.

Чистая прибыль снизилась на 7311 тыс.рублей или на 35,8%.

Снижение указанных видов прибыли обусловлено превышением темпов прироста затрат над темпами роста выручки, что актуализирует поиск направлений по оптимизации расходов на рисунке 8.

тыс.руб.



Рис.8. Динамика всех видов прибыли

Виды деятельности Общества в соответствии с кодами ОКВЭД (общероссийский классификатор видов экономической деятельности):

52.48.3- Специализированная розничная торговля товарами не продовольственными, не включенными в другие группировки.

29.24.9 - Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию прочего оборудования общего назначения, не включенного в другие группировки.

Общество вправе осуществлять так же и любые другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии) [7, с. 10].

Предприятие арендует помещение под офис, а так же магазин в многоэтажном здании, по соседству с различными организациями.

В распоряжении предприятия имеется, необходимый штат квалифицированного персонала, который оснащен всем необходимым специализированным оборудованием для качественного устройства вышеизложенных работ. Работы выполняются на договорной основе, качественно и в срок.

## 2.2. Анализ рынка

Модель М. Портера «Пять конкурентных сил».

Модель конкурентных сил М. Портера дает нам полную информацию об основных контрагентах прямого окружения, определяет силу влияния их на организацию, характер влияния, а также дает возможность оценить, в чью пользу складывается баланс сил и принять меры по изменению ситуации.

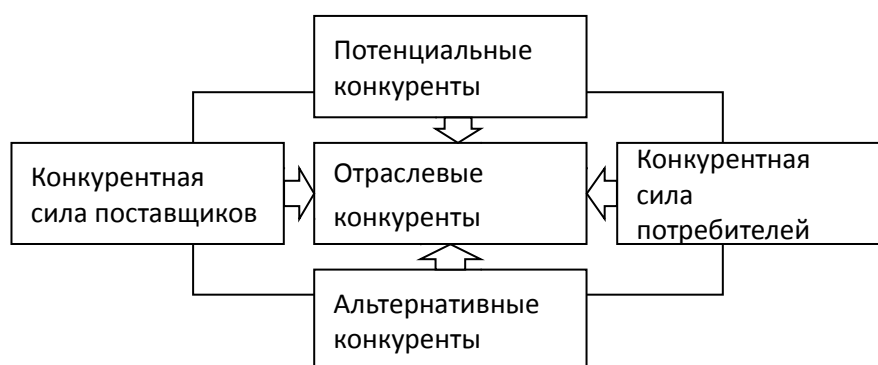


Рис.9. Конкурентные силы организации

Оценка влияния на конкурентов по факторам

Экспертная оценка:

10 баллов – оптимальный показатель для бизнеса (отсутствие конкурентного влияния)

0 баллов – критический показатель для бизнеса (чрезвычайно сильное влияние конкурентов).

Таблица 9

Факторы влияния рыночных конкурентов

Показатель	Экспертная оценка
Тип конкуренции на рынке/в сегменте Монополия -9-10; Олигополия – 6-8; Монополистическая - 5-8; Чистая – 1-4.	6
Развитость у конкурентов системы сбыта Собственная торговая сеть, интернет продажи – 8-10; Долговременное сотрудничество с потребителями, партнерство – 4-7; Отсутствие отношений с потребителями – 1-3.	6
Темпы роста рынка 30-60% - 8-10; 20-29% - 6-7; 10-19% - 4-5; 2-9% - 2-3; 0 рост – 0-1.	4



Уровень дифференциации продуктов у конкурентов Конкуренты имеют высокоспецифичные продукты для узкой группы потребителей – 9-10; Продукты у конкурентов дифференцированы – 6-8; Продукты конкурентов имеют низкую дифференциацию – 3-5; Дифференциация отсутствует – 0-2.	6
Использование игроками рынка уникальных стратегий, маркетинговых схем, специфичных рыночных сегментов. Чем более уникальны технологии и схемы, тем выше оценка.	2
Итого: сумму баллов разделить на 5.	4,8

Сила влияния потенциальных конкурентов.

К потенциальным конкурентам могут относиться крупные компании, создающие идентичный продукт, но работающие на других географических рынках, а также вновь созданные компании.

Например, на рынке молодежной одежды появление потенциального конкурента - типичная ситуация. Это могут быть как крупные сети, пришедшие из других городов и стран, так и вновь создаваемые небольшие магазинчики – бутики, работающие по франшизе.

Таблица 10

## Оценка силы влияния потенциальных конкурентов

Показатель	Экспертная оценка
Ограничения входа на рынок со стороны правительства (госпротекционизм). Чем выше ограничения, тем ниже оценка.	2
Экономический порог входа. Для производства продуктов питания, мебели, обуви 10-2 млн. руб.; 0-100 млн. руб. Для строительства 10-10 млн. руб.; 0-300 млн. руб. Для сферы услуг 10-0,5 млн. руб.; 0-50 млн. руб.	2
Эластичность спрос. Спрос эластичный – 7-10; Спрос низкоэластичный – 4-6; Спрос имеет отрицательную эластичность – 2-3; спрос как для товаров luxury – 0-1.	7
Доступность каналов сбыта. Очень высокая доступность – 10. Каналы сбыта недоступны – 0.	10
Влияние наличия бренда, патентов, ноу-хау. Чем выше влияние в бизнесе бренда, патентов, ноу-хау, лицензии тем выше экспертная оценка.	1
Итого: сумму баллов разделить на 5.	4,4

Сила влияния альтернативных конкурентов.

Альтернативными конкурентами называются те организации, которые способны представить товары-субституты. Это влияние определяется спецификой самого продукта и рассматривается индивидуально. Достаточно высока сила альтернативных конкурентов в таких отраслях, как транспорт, средства связи и коммуникации, продукты питания, образования.

Таблица 11

Оценка силы влияния альтернативных конкурентов

Показатель	Экспертная оценка
Возможность удовлетворить потребность с помощью альтернативного товара. Очень высокая – 0; Отсутствие возможности - 10.	0
Стоимость перехода к альтернативному поставщику Чем выше стоимость перехода, тем выше экспертная оценка.	8
Соответствие показателей товара с показателями альтернативного конкурента (цена, качество, продолжительность, комфортность). Показатели альтернативного товара ниже показателей товаров рассматриваемого рынка – 7-10. Показатели альтернативного товара выше показателей товаров рассматриваемого рынка – 0-3. Показатели альтернативного товара и показатели товаров рассматриваемого рынка находятся в паритете– 4-6.	5
Итого: сумму баллов разделить на 3.	4,33

Поставщики – конкуренты

Поставщики могут выступать как конкуренты, если они способны оказывать давление на компанию с целью повысить цену на сырье, диктовать свои условия. Сила поставщиков определяется рынком поставщиков – количеством участников, дифференциацией поставляемого сырья между ними и т. д.

Таблица 12

Оценка силы влияния поставщиков

Показатель	Экспертная оценка
Степень консолидации рынка поставщиков. CR3 – 45-80% - 8-10; CR3 – 25-45% - 5-7; CR3 – 10-25% - 3-4; CR3 – ниже 10% - 0-2.	5

Важность рынка для поставщиков, стоимость ухода с рынка. Чем более важен рынок сбыта для поставщиков, тем выше экспертная оценка.	4
Степень дифференциации продуктов у поставщиков. Поставщики имеют высокоспецифичные продукты для узкой группы потребителей – 0-1; Продукты у конкурентов дифференцированы – 2-4; Продукты конкурентов имеют низкую дифференциацию – 5-8; Дифференциация отсутствует – 9-10.	4
Возможность поставщиков самим продавать продукт (прямая вертикальная интеграция). Высокая возможность прямой вертикальной интеграции – 0; отсутствие возможности - 10.	10
Итого: сумму баллов делить на 4.	4,75

### Потребители – конкуренты

Потребители могут выступать как конкуренты, если они способны оказывать давление на компанию с целью понизить цену на продукт, диктовать свои условия. Сила поставщиков, также как и в случае с поставщиками, определяется рынком потребителей компании.

Например, в случае монопсонного рынка он полностью диктует нам условия.

Таблица 13

### Оценка силы влияния потребителей

Показатель	Экспертная оценка
Степень консолидации рынка потребителей. CR3 – 45-80% - 0-2; CR3 – 25-45% - 3-5; CR3 – 10-25% - 6-8; CR3 – ниже 10% - 9-10.	5
Объемы приобретаемой партии товаров. Большие объемы приобретаемой партии 9-10; поштучное приобретение товара – 0-2.	2
Доля приобретаемого потребителями сырья в структуре их затрат. Очень высокая доля – 9-10; незначительная доля – 0-1.	1
Стоимость перехода потребителя к другому поставщику. Легкий переход – 0-2; невозможность перехода - 10.	10
Возможность потребителей самим производить сырье (обратная вертикальная интеграция). Высокая возможность – 0-2; невозможность производить сырье - 10.	2
Итого сумму разделить на 5.	4

Для противостояния конкурентным силам, вооружившись результатами проведенного анализа, предприятие имеет возможность разработать такую стратегию, которая оградит от угроз конкурентных сил, обеспечит долгосрочную конкурентоспособность в отрасли и прибыльную деятельность компании.

Таким образом, каждой отрасли рынка свойственны пять конкурентных сил. Модельный анализ этих сил позволит предприятию добиться и сохранить в долгосрочном периоде рентабельность и конкурентоспособность.

Таблица 14

#### Характеристика конкурентов

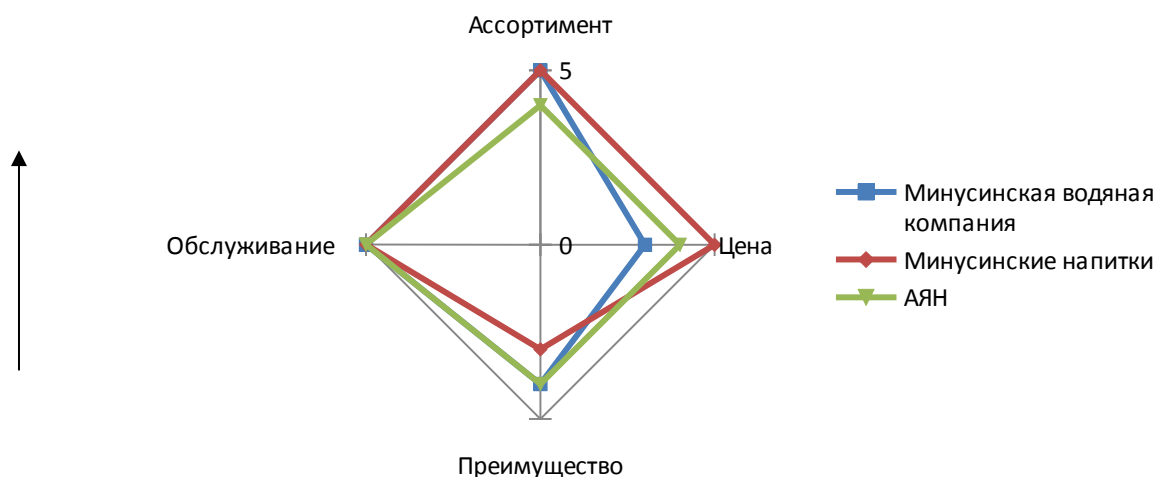
Конкурент	Характеристика деятельности	Топовые продукты	Цены, руб	Объем. л
Минусинская водяная компания	Производство минеральной воды и безалкогольных напитков	Продажа, обслуживание кулеров для воды	22*50=1100	50
Минусинские напитки	Производство минеральной воды и безалкогольных напитков	Лимонад, крем-сода.	16	0,5
АЯН	Производство минеральной воды и безалкогольных напитков	Хан-куль	13	0,5

#### Конкурентный профиль.

Таблица 15

#### Сравнительная характеристика

Конкуренты	Ассортимент	Цена	Преимущество	Обслуживание
Минусинская водяная компания	5	3	4	5
Минусинские напитки	5	5	3	5
АЯН	4	4	4	5



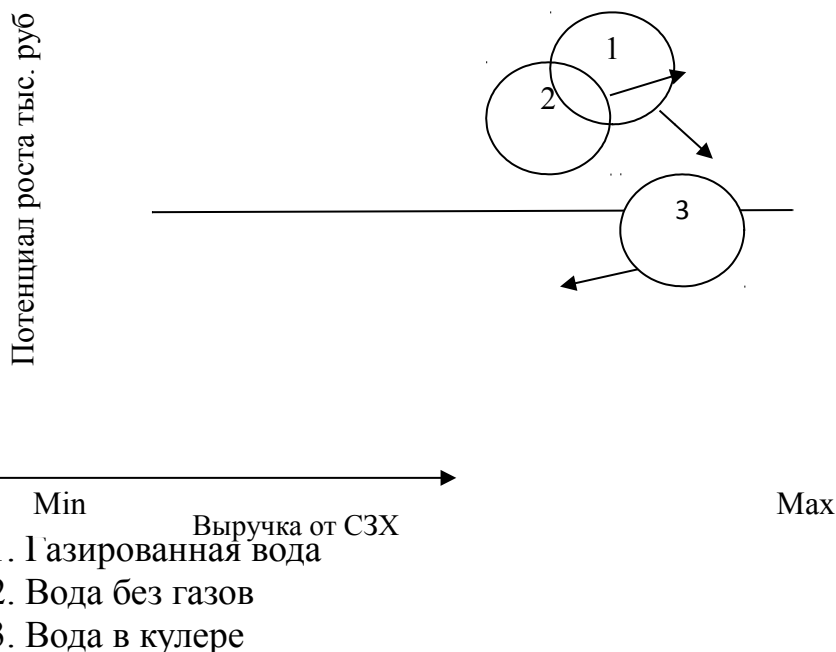
Конкурентный профиль дает возможность, как оценить преимущества данной фирмы по сравнению с аналогичными предприятиями, так и выявить его слабые места.

Такой анализ проводится с помощью методов экспертной оценки. В начале производится выбор сфер деятельности предприятия и определяется набор параметров для их оценки. Далее эксперты из данной организации или приглашенные специалисты определяют значимость определенных параметров. Затем производится балльная оценка отдельных параметров по заранее составленной шкале. Все оценки соединяются для получения конкурентного профиля. Общая оценка сравнивается с данными конкурирующей фирмы.

Матрица BCG.

Матрица BCG (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке, позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Построив матрицу BCG, менеджер или маркетолог получает наглядную картину, на основе которой он может принять решение о том, какие товары (подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать.

Трудные дети	Звезды
--------------	--------



Построив и проанализировав матрицу Бостонской консалтинговой группы, по ней можно сделать ряд выводов: 1. Следует принять управленческие и коммерческие решения в отношении следующих групп матрицы БКГ:

- Звезды – сохранение лидирующих позиций;
- Дойные коровы – получение максимально возможной прибыли, в течение как можно более длительного периода времени;
- Трудные дети – требуют создания новых продуктов для развития.

### **Глава 3. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ**

#### **3.1. Обоснование мероприятий по разработки маркетинговой стратегии**

На основе проведения нами анализа и оценки альтернатив мы выбираем маркетинговую стратегию дифференцирования.

Суть данной стратегии заключается в дифференциации, т.е. в поиске факторов отличающих данную организацию от других.

Условия, при которых применяется стратегия: наличие какого-либо фактора, позволяющего дифференцироваться от конкурентов.

Высококачественный продукт, который нужен каждому потребителю  
нужен свой товар

Фактором уникальности: способствующим усилению позиции компании является, расширение ассортимента на основе использования натуральных ягод, фруктов, лекарственных растений.

Разработаем основные компоненты маркетинговой стратегии.

Расширение ассортимента:

Для рынка городов Минусинск, Абакан, Красноярск характерно недостаточная представленность напитков на натуральной основе. В тоже время существует значительная потребность в них. Этому свидетельствуют проведенные в компании исследования.

На юге края достаточно хорошие климатические условия для выращивания ягодных плодов. Огромные гектары полей позволяют фермерам поддерживать качественные плодовые участки, поэтому натуральная продукция ягод и фруктов будет покупаться у местного производителя.

Цель совершенствования цен и ассортимента - увеличить товарооборот компании на 20 %.

Товар по замыслу: стремление людей к здоровому образу жизни, удовольствию от качественных продуктов.

Товар в реальном исполнении заключается в осуществлении самого процесса продаж.

С целью оптимизации ассортимента в компании в 2016 году проведен ABC-анализ.

Таблица 3.4 - ABC-анализ товарных групп на 2016 г

Наименование товарных групп	Удельный вес в товарообороте, %	Нарастающий итог, %	Группа
Морс	24,7	24,7	A
Холодный чай	21,4	46,1	
Компот	19,3	65,4	
Сок натуральный фруктовый	14,9	80,3	

Морс лечебный на основе лекарственных растений	12,8	93,7	В
Сок из ягод	6,3	100	С
Итого:	100%	100%	

Группа А - товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет 80% от общей суммы параметров. Эти объекты требуют тщательного планирования, постоянного (возможно даже ежедневного) и скрупулезного учета и контроля. Эти товары составят 80% оборота и соответственно чем выше стоимость товара, тем дороже обходятся ошибки в их анализе.

По группе А необходимо постоянное отслеживание спроса, объемов заказываемых партий и размера страхового запаса.

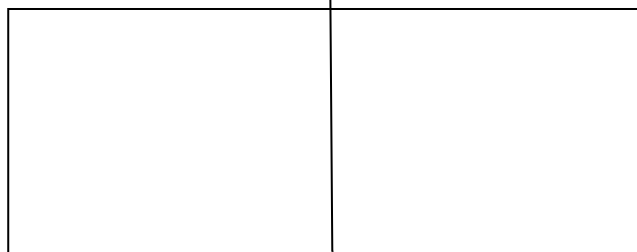
Необходимо тщательное отслеживание и сокращение сроков оборачиваемости товара. Чем короче длительность цикла, тем ниже потребность в оборотных средствах.

Группа В - следующие за группой А товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80 до 90% от общей суммы параметров. Эти объекты в меньшей степени важны для компании и требуют обычного контроля, налаженного учета (возможно ежемесячного). Для них необходимо применять те же меры, что и для категории А, но они осуществляются реже и с большими приемлемыми допусками.

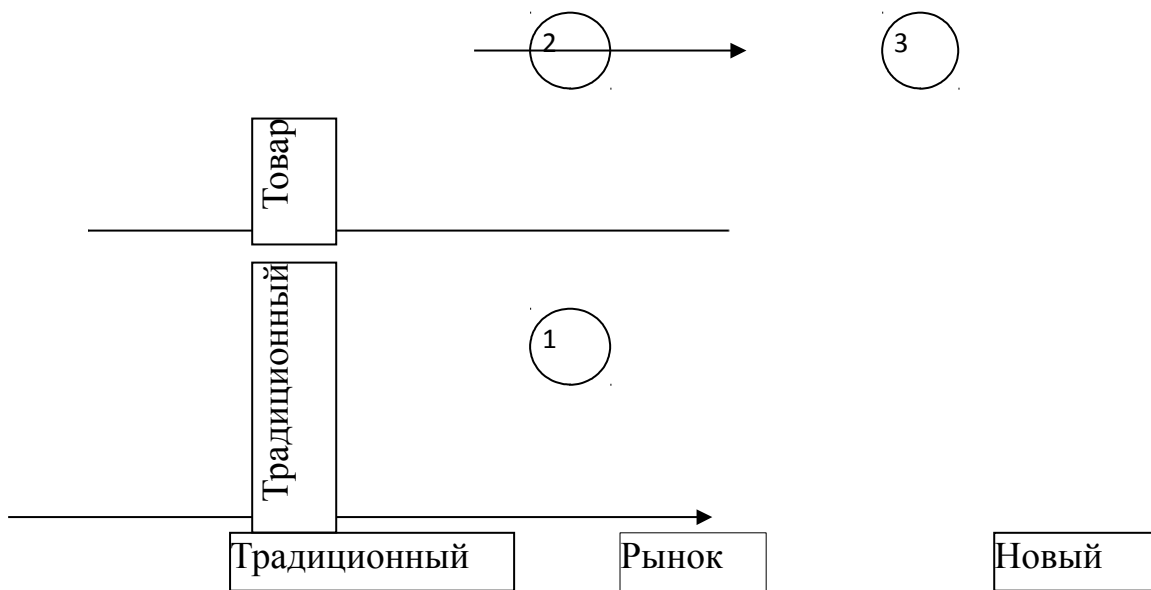
Группа С - остальные товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 90 до 100% от общей суммы параметров. Эти товары характеризуются упрощенными методами планирования, учета и контроля. Однако, несмотря на их кажущуюся малоценность, они составляют 10% оборота (или прибыли) и требуют периодического контроля.

Матрица И.Ансоффа.

Новый







1. Существующий ассортимент.
2. Расширение ассортимента.
3. Выход на рынки новых городов.


Матрица И. Ансоффа иллюстрирует выбранные альтернативы стратегии, показывает, что продукция, которая пользуется наибольшим спросом на рынке Красноярского края, может быть предложена на новых рынках. Компания использует стратегии продаж существующего продукта и нового продукта на существующих рынках. Компании следует выходить на новые рынки Красноярского края с продукцией популярных брендов, которые имеются в ассортименте.

Таким образом, данное мероприятие предполагает быть эффективным.

Позиционирование товара на рынке анализируется как обеспечение ей конкретного положения в сознании потребителей. Рассмотрим способы позиционирования товара на рынке, которые будет использовать компания.

Товар рассматривается:

- Как для семейного пользования. Данный товар будет продаваться в коробках номинальным объемом 1 литр и 2 литра.

- Как про,  в бутылочках с изображением различных животных, этикетка будет оформлена в ярких тонах. Продукт подходит для детей от 6 месяцев.
- Как для людей ведущих здоровый образ жизни. Все большую популярность набирает правильное питание, занятие спортом и фитнесом. Данный товар будет интересен категории, которая интенсивно следит за количеством попадаемых калорий в организм. Наш продукт будет малокалорийным, так как сделан на основе натуральных ягод и фруктов, который не содержит сахара. Выпускаться будет в бутылках в объеме 0,3 литра и 0,5 литра. На этикетках изображены мотивирующие изображения.
- Как для пожилых людей следящим за своим здоровьем.  
Рассмотрим маркетинговые коммуникации:
  1. Стимулирование сбыта:
    - Проведение мгновенной лотереи среди покупателей. Большинство покупателей, если у них нет устойчивого предпочтения определенной торговой марки, принимают решение о покупке непосредственно в магазине. Используя психологические особенности человека (азарт), можно подтолкнуть человека к покупке необходимого товара, предложив покупателю «сыграть в игру». Если разница в товаре различных марок для покупателя незначительна (восприятие качества товара, цены), существует высокая вероятность того, что именно товар с лотереей будет приобретен.
    - Проведение накопительной акции. Данная акция нацелена, в первую очередь, на регулярных потребителей данной категории продуктов (очень важную целевую группу для завоевания лояльности). Смысл акции заключается в том, что потребители должны копить штрих-коды (этикетки, крышки) или другие элементы упаковки; при накоплении определенного количества штрих-кодов - покупатели получают специальные

гарантированные призы. Это будет стимулировать покупателей регулярно приобретать продукцию только данной марки.

2. Связи с общественностью:

- Связи с общественностью (PR). В дополнение, рекомендуется вести регулярную работу по установлению связей с общественностью. Размещение в СМИ информации о фирме и ее деятельности, производящих продукцию под данной торговой маркой будет способствовать дальнейшему укреплению этой марки. В PR следует продолжать уделять внимание экологической чистоте и полезности местной продукции, а также акцентировать внимание на том, что, покупая продукцию марки «Сибекс», потребитель поддерживает местных производителей (взывать к патриотическим чувствам людей).
- Праздничные акции. При продвижении продукции «Сибекс» рекомендуется активно использовать дни массовых гуляний (праздничные дни), когда большое количество людей собирается в одном месте. В праздники можно проводить распродажи, дегустации и другие акции.

3. Брендирование товара:

- Управление торговой маркой. Для увеличения эффективности управления торговой маркой и принятия управленческих решений, рекомендуется проведение регулярных исследований.

Поскольку организация выходит на рынок с инновационным товаром и она имеет за счет этого конкурентные преимущества, то выбор стратегии "снятие сливок". Стратегия снятия сливок предусматривает высокие цены, чтобы снять сливки с рынка. После того как начальная волна сбыта замедляется, фирма снижает цену, привлекая дополнительных клиентов, которых устраивает новая цена. Подлинными лидерами переходят на выпуск новой, более совершенной продукции.

Таблица 3.3

Каналы сбыта продукции предприятием ООО «МВК».

Потребитель	Характеристика	Место продажи	Прогноз продаж, тыс. руб.
1.ТЦ «Калина»	Розничный магазин	г. Абакан	6530
2.ООО «Командор»	Розничный магазин	г. Красноярск, г. Абакан, г. Минусинск	8004
3.ООО «Нива»	Розничный магазин	г. Минусинск	3380
4.ООО «Анютка»	Розничный магазин	г. Минусинск	5380
5.ООО «Саянский бройлер»	Розничный магазин	г. Абакан	3938
6.ООО «Роса»	Розничный магазин	г. Красноярск	7000
7.ООО «Калинка-малинка»	Розничный магазин	г. Красноярск	2406

По таблице 3.3 видно, что наибольший объем сбыта приходится на компанию ООО «Командор» - 8004 тыс. руб., на втором месте ООО «Роса» - 7000 тыс. руб., на третьем месте 6530 – ТЦ «Калина».

### 3.2 Экономическая оценка предложенных мероприятий

Рассмотрим организационную структуру после внедрения технологий.

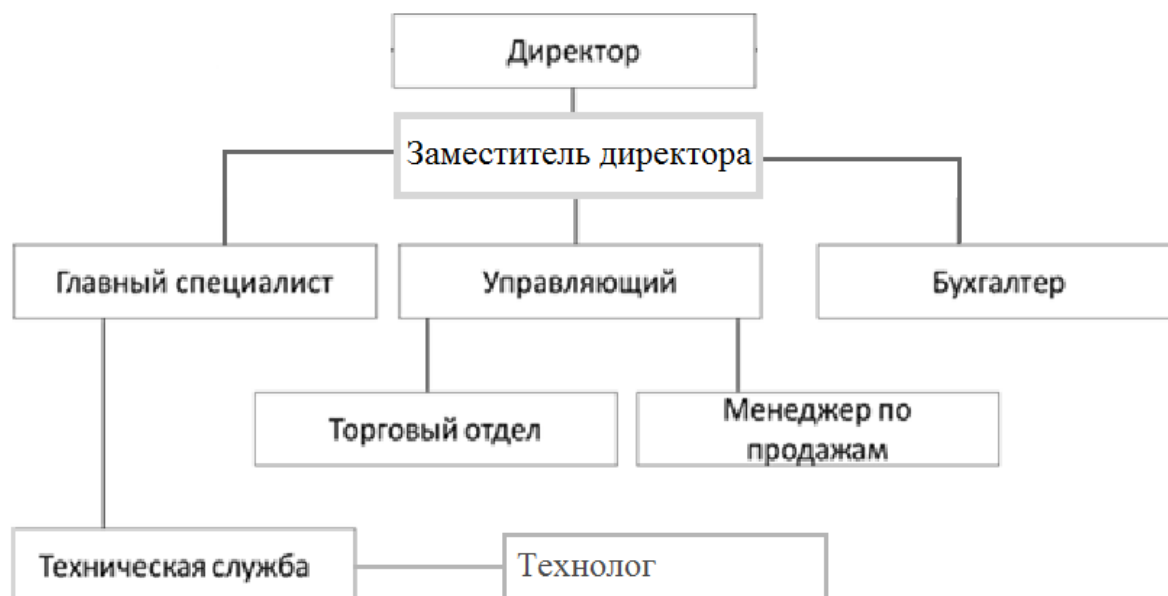


Таблица 3.2

Организация сбыта на ООО «МВК»

Должности	Функции
Директор	Заключает соглашения с потребителями и контролирует их исполнение
Заместитель директора по сбыту	Прогнозирует и стимулирует сбытовую политику
Главный бухгалтер	Ведет учет и контроль финансово-хозяйственной деятельности ООО «МВК»
Технолог	Настройка линии завода по требованиям ГОСТов и ТУ. Также он занимается тестированием оборудования на предмет неисправности и состава конечного продукта на соответствие всем техническим и санитарным правилам.

Для определения спроса населения на соковую продукцию опрашивались жители 3 городов Красноярского края и Хакасии: Красноярск, Минусинск, Абакан. Согласно результатам исследования, в среднем по краю 68,8% населения употребляют соки. В частности, в Красноярске покупателями соковой продукции являются 65% опрошенных.

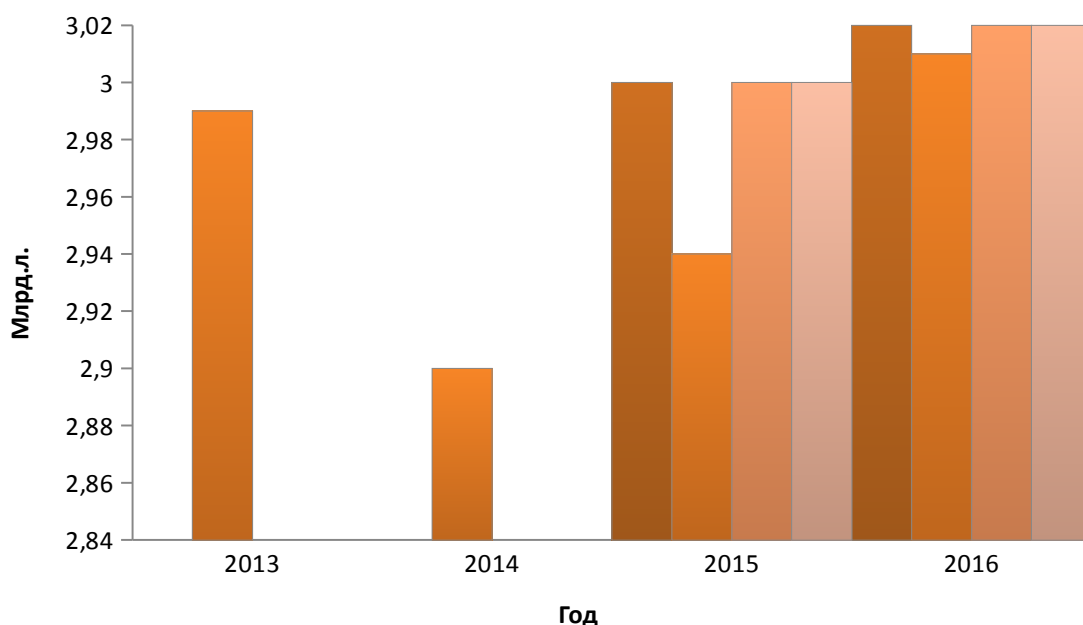
Как показали результаты исследования, предпочтения потребителей и критерии выбора соковой продукции зависят от возраста, пола и уровня доходов.

В опросе приняли участие мужчины и женщины трех возрастных категорий: до 30 лет - 31% опрошенных, от 30 до 50 лет - 51% и старше 50 лет - 18%.

По уровню ежемесячного дохода респонденты были распределены по пяти группам: от 3 до 5 тысяч рублей - 12,5% опрошенных, от 5 до 10 тысяч рублей - 18%, от 10 до 20 тысяч рублей - 25%, от 20 до 30 тысяч рублей - 24%, свыше 30 тысяч рублей - 20,5% респондентов.

Большинство потребителей - 46,5% - покупают соки два раза в неделю. Примерно одинаковый процент россиян приобретает их один раз в неделю и один раз в месяц - соответственно 15,5 и 13,5% опрошенных. Ежедневно эту продукцию покупают 11% респондентов.

Объем производства соков в 2015 году увеличился на 1,3% и составил 2,94 млрд.литров.



Объем производства соков в 2016 году составил более 3 млрд. литров, что превышает показатели 2015 года в среднем более чем на 2,3%.

## Технология производства соков и компотов

Приемка. При приемке определяют количество и качество плодов и овощей, отбирая среднюю пробу (4-15 кг) для анализов. Имеются механизированные пробоотборники для отбора томатов с разгрузочного транспортера. О соответствии сырья требованиям ГОСТ судят по органолептическим и химическим показателям, по наличию тех или иных дефектов.

сок напитков производство яблочный

Мойка сырья. Плоды, поступающие на переработку, имеют поверхностные загрязнения минерального или органического происхождения. Значительная часть этих загрязнений вносится с пылью. Поверхность плодов изобилует различными микроорганизмами (эпифитная микрофлора), попадающими из окружающей среды и переносимыми насекомыми. В процессе мойки должно быть обеспечено удаление с поверхности плодов механических загрязнений, микроорганизмов и пестицидов, остающихся после химической обработки растений. Фрукты и овощи доставляют на переработку в контейнерах, ящиках или навалом на автомобильном транспорте и разгружают в приемный бункер, заполненный на 1/3 водой (рис. 1), где удаляют тяжелые примеси (камни, комки земли и т. п.), если они случайно попали в сырье.

Извлечение сока. Основной способ извлечения плодовых соков в промышленных условиях - прессование в прессах периодического и непрерывного действия. При прессовании мезгу подвергают постепенно увеличивающемуся давлению, что приводит к выделению сока. Загруженную платформу подводят под отжимное устройство и включают гидравлический поршень малого давления. Давление повышают постепенно, в противном случае может произойти попадание мякоти в сок или, разрыв мешковины. Когда дальнейшее повышение давления затрудняется, вторым поршнем подают гидравлическую жидкость, поднимают давление до 2.5 МПа и держат его 5-10 минут до прекращения выделения сока. Затем платформу

откатывают на разгрузку. Общая продолжительность прессования 15-20 минут.

#### Условия и сроки хранения соков

Соки и компоты хранят в хорошо вентилируемых складских помещениях на деревянных стеллажах или поддонах.

Соки и компоты, фасованные в стеклянную и полимерную прозрачную тару, хранят в помещениях, защищенных от попадания прямых солнечных лучей.

Срок годности соков и компота, с даты изготовления при температуре от 0°C до 25°C составляет не более:

- в стеклянной таре - 2 лет; соков изготовленных с использованием свеклы, соков, подвергнутых молочнокислому брожению, - 1 года; витаминизированных соков - 1 года;
- в металлической таре - 1 года; томатного сока - 2 лет;
- стерилизованных (пастеризованных) в теплообменных аппаратах и фасованных в потребительскую тару из комбинированных материалов 9 мес.

Срок годности соков и компотов с даты изготовления при температуре от 2°C до 10°C в потребительской таре (пакетах) из комбинированных материалов на основе бумаги или картона, полиэтиленовой пленки и алюминиевой фольги типа «Пюр-Пак» - не более 6 мес.

В международной практике принято, что каждый инвестор или любая фирма сама принимает решение о том, какими критериями пользоваться при принятии решения о внедрении мероприятия.

Наиболее простым критерием является срок окупаемости (срок возврата) затрат на внедрение мероприятия за счет получаемой при этом прибыли от продаж.

Расчёт капитальных и эксплуатационных затрат необходим при разработке технической документации. Срок окупаемости, то есть



инвестиции, вложенные в проект, являются очень важной частью внедрения новых технологий. Наполнение товарной линии реализуется для наиболее полного применения производственных мощностей и поставок на рынок товаров широкой номенклатуры. Данный рост товарной линии проводится благодаря расширению номенклатуры товаров данной линии.

Целевая направленность планирования проявляется в том, чтобы воплотить настоящие и потенциальные возможности организации в конкретном сочетании продуктов, которые удовлетворяют потребности покупателей на высоком уровне и позволяют получить достаточную прибыль.

Обоснование капитальных затрат на новую линию ассортимента товара.

Таблица 3.3

Характеристика этапов проектирования

№ п/п	Наименование этапа	Затраты времени, мес
1	Уточнение технического задания	1
2	Работа с литературой	0,5
3	Разработка технических предложений	0,5
4	Разработка методики расчета	1
5	Разработка технологической части	2
6	Разработка экономической части	1
7	Оформление проектной документации	2,5
8	Утверждение проекта	1,5
Итого: затраты времени на проектирование		10

Определим основной фонд заработной платы ( $\Phi ЗП_{осн}$ ):

$$\Phi ЗП_{осн} = (ЗП_{тар} \cdot K_{пр} \cdot P_k \cdot K_{д.тар.}) \cdot T_p$$

$$ЗП_{тар} = 18550; K_{пр} = 1,5; P_{к} = 1,15; K_{д.тар.} = 1; T_{р} = 10.$$

$$ФЗП_{осн} = (18550 \cdot 1,5 \cdot 1,15 \cdot 1) \cdot 10 = 320000 \text{ руб.}$$

Определим дополнительный фонд заработной платы ( $ФЗП_{доп}$ ):

$$ФЗП_{доп} = ФЗП_{осн} \cdot K_{доп}$$

$$K_{доп} = 1,15;$$

$$ФЗП_{доп} = 320000 \cdot 0,15 = 48000 \text{ руб.}$$

Тогда фонд заработной платы составит:

$$ФЗП = ФЗП_{осн} + ФЗП_{доп} = 320000 + 48000 = 368000 \text{ руб.}$$

Затраты на компьютерное обеспечение проектных работ:

$$З_{ком} = (T_{к} \cdot П_{см} \cdot T_{см}) \cdot С_{ч.ком.}$$

$$T_{к} = 6,5 \text{ мес.}; П_{см} = 21; T_{см} = 8; С_{ч.ком.} = 95 \text{ руб.}$$

$$З_{ком} = (6,5 \cdot 21 \cdot 8) \cdot 95 = 103740 \text{ руб.}$$

Затраты на формирование проектной документации по данным проектной организации - 12% от ФЗП, что составляет 44160 руб.

Накладные расходы.

Примем укрупнённый норматив таких затрат в размере 20% от прямых затрат на проектные работы: 122316 руб.

Формирование сметы затрат на проектные работы

Таблица 3.4 - Смета затрат на проектные работы

№ п/п	Статьи затрат	Сумма, руб.
Прямые затраты		
1	З/п на проектирование	368000
2	Отчисления во внебюджетные фонды	95680
3	Затраты на компьютерное обеспечение	103740
4	Затраты на оформление проектной документации	44160
Итого прямые затраты :		611580
5	Накладные расходы	122316
Итого по сметному расчёту :		733896

6	Плановые накопления – прибыль проектной орг.	73389,6
Итого по смете (без НДС) : 807285,6		
7	НДС	145311,4
Всего – сметная стоимость с учётом НДС : 952597		

### Капитальные затраты на дополнительное оборудование

Для расчета капитальных затрат используется первоначальная стоимость электрооборудования (таблица 3.5) и дополнительные расходы (таблица 3.6).

Таблица 3.5 - Расчёт стоимости оборудования

Наименование оборудования	Цена за ед. измерения, руб.
Оборудование для производства новой линии соков	1775000
Сырье для производства соков (фрукты, целебные травы, чай)	1027000
Электрооборудование	250000
Итого:	3052000

Все дополнительные расходы рассчитываются в процентах от стоимости оборудования.

Цена на мини линии для производства яблочного сока методом прямого отжима начинается от 1 000 000 рублей. В нашем случае оборудования для производства соков стоит 1775000 руб.

Проблемой бизнеса в данной отрасли является то, что чтобы производить огромные объемы соков, необходимо огромное количество плодов. Например, на производство 250 мл сока уйдет 1 кг яблок, а ягод еще больше – из 1 кг – 50 мл сока. Таким образом, сырье для производства соков составит 1027000 руб.

$$1775000+1027000+250000=3052000 \text{ руб.}$$

Всего: капитальные затраты на оборудование: 3052000 руб.

Расчет размера амортизационных отчислений.

Особое место в эксплуатационных затратах занимают амортизационные отчисления. В отличие от других статей они не представляют собой реальный отток денежных средств, а служат источником окупаемости инвестиций. Поэтому хотя амортизация и включается в общую сумму затрат на эксплуатацию, поскольку это необходимо для расчета прибыли, но выделяется особо.

Годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из первоначальной стоимости объекта и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта. Первоначальная стоимость (включает в себя стоимость приобретения оборудования, транспортные расходы по доставке, хранению и стоимость монтажа). Амортизационные отчисления ( $A_{год}$ ) определяются в процентах стоимости по формуле:

$$A_{год} = \text{Стоим} * \text{На} / 100$$

Амортизация электрооборудования – 10%, амортизация оборудования – 10%

Расчет амортизационных отчислений выполняется по форме таблицы 3.7.

Таблица 3.7 - Расчет амортизационных отчислений.

Наименование оборудования	Капитальные затраты	Амортизационные отчисления
Оборудование для производства соков	1775000	177500
Электрооборудование	250000	25000
Прочее оборудование	9873800	535712
Итого:	11898800	715712

Расчет годовых эксплуатационных расходов.

Годовые эксплуатационные расходы складываются из следующих компонентов:

- амортизационные отчисления на оборудование;
- расходы на сырье для производства соков;
- затраты на прочие производственные и административно хозяйственные расходы.

Эксплуатационные затраты для оборудования складываются:

$$ЭЗ = ЗП + A_0 + P_{то} + P_p$$

где ЗП – фонд заработной платы для обслуживающего персонала, руб.;

$A_0$  – амортизационные отчисления, руб.;

$P_{то}$  – расходы на ремонт и техническое обслуживание, руб., для МВ – 40 % от капитальных вложений;

$P_p$  – прочие расходы, руб..

Так как для обслуживания оборудования необходим специалист, оклад которого составляет 13 000 рублей, то:

Часовая тарифная ставка:

$$Ч_{мс} = \frac{O_{эм}}{176}$$

где 176 – среднее число часов работы в месяц.

$$Ч_{мс} = \frac{13000}{176} = 73,86 \text{ руб./час}$$

Затраты труда определяем по формуле:  $ЗТ = \Sigma 18,6$

где  $\Sigma$  – переводной коэффициент при обслуживании оборудования, 5,4;

18,6 – трудоемкость обслуживания одной условной единице, чел·час.

$$ЗТ = 5,4 \cdot 18,6 = 100,44 \text{ чел·час}$$

Тогда тарифный фонд определяется:

$$T_{\phi} = Ч_{mc} \cdot 3T$$

$$T_{\phi} = 73,86 \cdot 100,44 = 7\,418,86 \text{ руб.}$$

Тогда фонд заработной платы определим по формуле

$$ЗП_{\square} = 7418,86 \cdot \left(1 + \frac{28}{100}\right) \cdot \left(1 + \frac{15}{100}\right) \cdot \left(1 + \frac{30,2}{100}\right) = 14\,218,57 \text{ руб.}$$

Амортизационные отчисления определяются исходя из стоимости производственных фондов, которые приравниваются к капитальным затратам, и установленной нормы амортизации, составляющей для данного оборудования 3,5 %. Таким образом:

$$A_0 = K \cdot 0,035$$

где К – капитальные затраты, 1 716 000 рублей.

$$A_0 = 1\,716\,000 \cdot 0,035 = 60\,060$$

Прочие расходы включают в себя:

расходы на страхование 0,08% от стоимости оборудования и сырья:

$$P_p = 1\,716\,000 \cdot 0,0008 = 1\,372$$

Расходы на ремонт и техническое обслуживание для маши и оборудования составляют 40% от капитальных вложений:

$$P_{mo} = 1\,716\,000 \cdot 0,4 = 686\,000$$

Теперь определим эксплуатационные затраты на производственную линию.

$$\Sigma Z = 14\,218,57 + 60\,060 + 1\,372 + 686\,000 = 2\,169\,689 \text{ руб.}$$

Эксплуатационные расходы на производство нового ассортимента по статьям затрат сведены в итоговую таблицу.

Таблица 3.8 - Эксплуатационные расходы

Наименований статей затрат	Сумма затрат, руб.	Структура эксплуатационных расходов, %
Амортизационные отчисления	60060	8%

оборудования		
Страхование оборудования	1 372	0,2%
Ремонт оборудования	686 000	91,3%
Фонд заработной платы производственных работников	14 218,57	0,5%
Итого	2 169 689	100%

Структура эксплуатационных расходов, соответствующая таблице 3.8., отображена в виде круговой диаграммы (см. рис. 3.2).

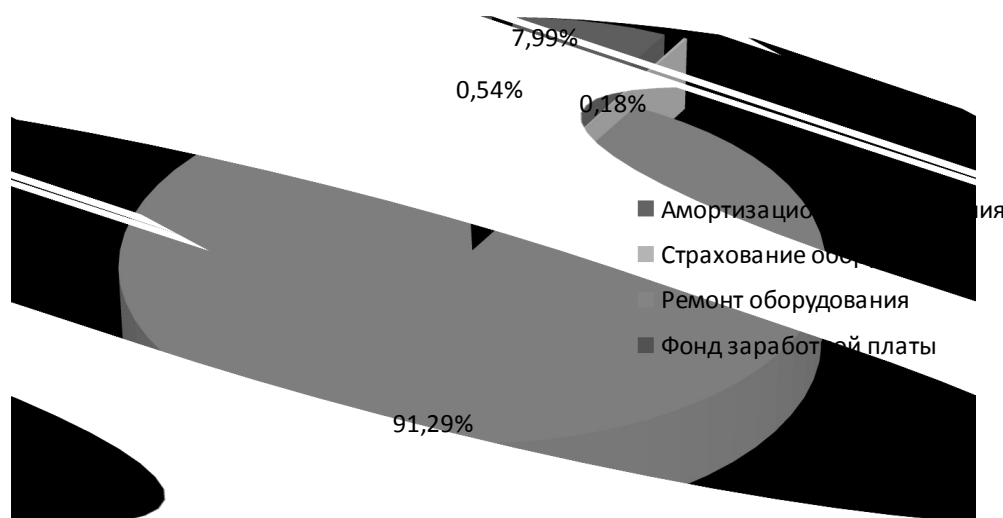


Рисунок 3.2 – Структура эксплуатационных расходов.

Эксплуатационные затраты для оборудования определяются по формуле

Часовая тарифная ставка определена по формуле

Затраты труда определяем по формуле:

$$ЗТ = \Sigma \cdot 18,6$$

где  $\Sigma$  – переводной коэффициент, 3,1;

$$ЗТ = 3,1 \cdot 18,6 = 57,66 \text{ чел.час}$$

Тогда тарифный фонд определяется по формуле:

$$T_{\phi} = Ч_{mc} \cdot ЗТ = 73,86 \cdot 57,66 = 4\,258,76 \text{ руб.}$$

Тогда фонд заработной платы определим по формуле:

$$ЗП_{\square} = 4258,76 \cdot \left(1 + \frac{28}{100}\right) \cdot \left(1 + \frac{15}{100}\right) \cdot \left(1 + \frac{30,2}{100}\right) = 8\,162,1 \text{ руб.}$$

Амортизационные отчисления на оборудование определяются исходя из стоимости производственных фондов, которые приравниваются к капитальным затратам, и установленной нормы амортизации, составляющей для данного оборудования 3,5 %. Таким образом:

$$A_0 \text{ руб.} = K \cdot 0,035 \cdot$$

где K – капитальные затраты при ремонте оборудования, 18 150 000 рублей.

$$A_0 \text{ руб.} = 0,035 \cdot 18\,150\,000 = 635\,250$$

Прочие расходы включают в себя:

расходы на страхование 0,08% от стоимости оборудования и материалов по формуле.

$$P_p \text{ руб.} = 0,0008 \cdot 18\,150\,000 = 14\,520$$

Расходы на ремонт и техническое обслуживание оборудования составляют 5% от капитальных вложений:

$$P_{\text{то}} \text{ руб.} = 0,05 \cdot 18\,150\,000 = 907\,500$$

Теперь определим эксплуатационные затраты на производство.

$$ЭЗ = 8162,1 + 635250 + 14520 + 907500 = 1565432,1 \text{ руб.}$$

Эксплуатационные расходы при обслуживании производства в итоговую таблицу 3.9

Таблица 3.9 - Эксплуатационные расходы при обслуживании строительства

Наименований статей затрат	Сумма затрат, руб	Структура эксплуатационных расходов, %
Амортизационные отчисления на оборудование	635 250	40,58%
Страхование оборудования	14 520	0,9%
Ремонт оборудования	907 500	58%
Фонд заработной платы	8 162,1	0,52%



Итого	1 565 432,1	100%
-------	-------------	------

Структура эксплуатационных расходов

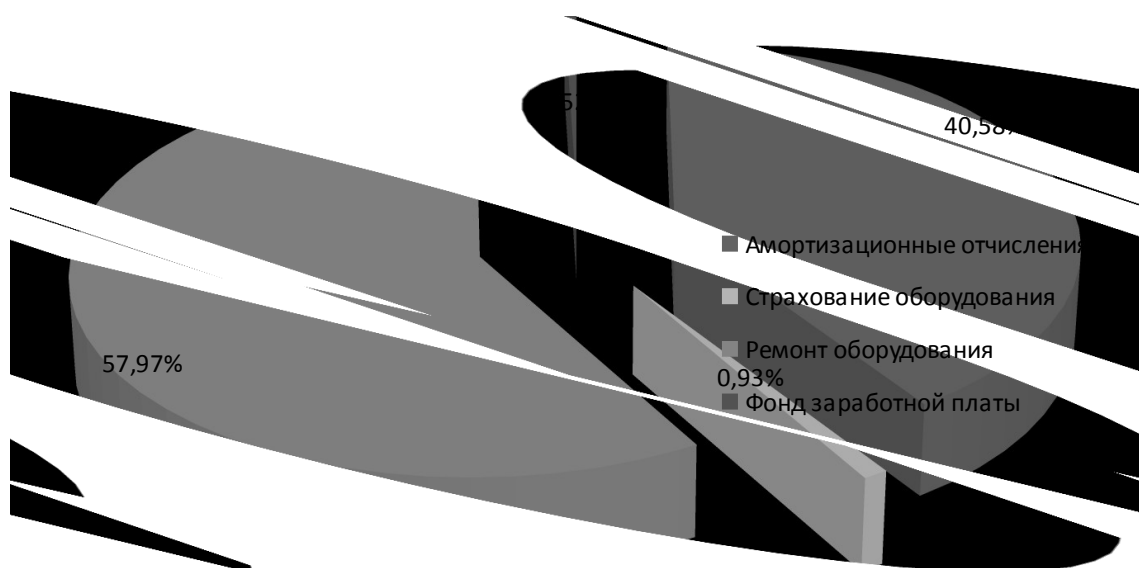


Рисунок 3.3 – Структура эксплуатационных расходов.

Таким образом можно сказать о том, что за счет проведения данной линии по расширению ассортимента нового продукта, снизятся эксплуатационные затраты на 1 063 586,47 рублей:

$$\Delta \text{ЭЗ} = \text{ЭЗ}_{\text{мв}} - \text{ЭЗ}_{\text{сб}} = 2169689 - 1565432,1 = 1063586,47 \text{ руб.}$$

Определим относительное снижение эксплуатационных затрат:

$$\delta \text{ЭЗ} = \frac{\Delta \text{ЭЗ}}{\text{ЭЗ}_{\text{мв}}} \cdot 100 = \frac{1063586,47}{2629018,57} \cdot 100 = 40,45$$

Таким образом делаем вывод, что производство данного ассортимента позволит снизить ежегодные эксплуатационные затраты на 40 %.

Построим диаграмму Ганта в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Диаграмма Ганта

№ п/п	Наименование этапа	01.01.17	01.02.17	01.03.17	01.04.17	01.05.17	01.06.17	01.07.17
1	Разработка технологий и технологических карт продуктов							

2	Закупка технологического оборудования	■						
3	Разработка дизайна упаковки, этикетки	■						
4	Подбор дополнительного персонала		■					
5	Разработка медиа-плана (релама, стимулирование сбыта)		■	■				
6	Заключение договором с поставщиками сырья			■	■			
7	Заключение договоров с розничными магазинами				■			
8	Заключение договоров с логистическими компаниями				■			
9	Система контроля над каналами сбыта и партнерами			■	■			
10	Составление графиков производственной поставки и продукции					■	■	
11	Начала операционной деятельности							■

Утверждение проекта приходится в течение 7 месяцев. На каждом этапе будет отслеживаться четкое выполнение.

### 3.3. Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятия

Чтобы произвести ориентировочный расчет экономической

результативности необходимо установить все факторы предстоящих затрат, связанных с введением мероприятия и возможных экономий.

Экономия будет реализована за счет понижения эксплуатационных затрат, проанализированных выше, а так же за счет продажи продукции:

Экономия за год  $\mathcal{E}_{\text{год}}$  составит:

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = \Delta \mathcal{E} \mathcal{Z} + \text{НП} = 604256 + 210000 = 814256 \text{ руб.}$$

Расчёт основных показателей.

Чтобы просчитать насколько результативен данный проект необходимо рассчитать чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД), период окупаемости.

Чистый дисконтированный доход предполагает чистую текущую стоимость и определяется, как сумма текущих результатов за весь расчётный период

$$\text{ЧДД} = \frac{\sum_{t=0}^t (P_t - Z_t)}{\alpha}$$

где  $P_t$ - результаты (доход) на  $t$ -мшаге;

$Z_t$  - затраты на  $t$ -мшаге;

$\alpha$  - коэффициент дисконтирования

$$\alpha = \frac{1}{(1+E)^t}$$

где  $E$ -ставка процента (норма дисконта).

$$E = \left( \frac{1+r}{1+j} - 1 \right) + \frac{p}{100} ,$$

где  $r$  - ставка рефинансирования, объявленная ЦБ Российской Федерации на данный период;

$j$ - темп инфляции, объявленный Правительством Российской Федерации на данный период;

$p$  - поправка на предпринимательский риск в зависимости от целей проекта.

На данный период ставка рефинансирования составляет 11%, а темп инфляции объявленный Правительством Российской Федерации равен 12%.

$$E = \left( \frac{1 + 0,11}{1 + 0,12} - 1 \right) + \frac{3}{100} = 0,21$$

Норма дисконта равна:

Результативность проекта анализируется при данной норме дисконта  $E$  на основании значений ЧДД: чем оно больше, тем результативнее проект.

Индекс доходности это отношение суммы приведённых результатов к величине приведенных инвестиций:

$$ИД = \frac{\sum_{t=0}^t \frac{P_t + A}{(1+E)^t}}{I_t}$$

Если индекс доходности больше единицы, то проект рентабелен:

Если он меньше единицы, то проект не эффективен.

Чтобы подсчитать ЧДД и ИД необходимо определить все капитальные затраты, для этого составили сводную таблицу 3.11.

Таблица 3.11 - Сводная таблица расчетов

Год	Платежи по инвестициям, руб.	Эффект, руб.	Поток платежей и поступлений, руб.	Коэффициент дисконтирования, при $E=0.21\%$	Текущий дисконтированный доход, руб.	Чистый дисконтированный доход, руб.
0	-1 851 397	-	-1 851 397	1	-1851397	-1851397
1		814256	814256	0,912	892 824,56	-958 572,44
2		814256	814256	0,832	978 673,08	20 100,64
3		814256	814256	0,76	1 071 389,47	1 091 490,11
4		814256	814256	0,693	1 174 972,58	2 266 462,69

Ит	-12851397	3257054	12 540 033,00			
ого						

Чистый дисконтированный доход за расчетный промежуток времени составил 2266462,7руб. Индекс доходности согласно формуле составит:

$$ИД = \frac{2266462,7 + 1851397}{1851397} = 2,1$$

Согласно расчётам и графику окупаемость капитальных вложений составит 2,1 года.

Результаты расчёта показателей эффективности проекта сведём в таблицу 3.12.

Таблица 3.12 - Показатели эффективности проекта

Наименование показателей	Единица измерения	Величина
Инвестиции в реализацию проекта	руб.	1 851 397
Экономия от реализации проекта	руб.	814256
ЧДД за 3 года	> 0	2266462,7
ИД	> 1	1,25
Срок окупаемости	лет	2,1

В данной главе была рассмотрена экономическая эффективность линии по производству новых напитков. Результаты показали, что вложенные средства на внедрение системы будут возмещены за 2,1 года. ЧДД > 0; ИД > 1.

Срок окупаемости 2,1 года. Следовательно наш проект эффективен и предлагается к внедрению.

На предприятии имеется резерв за счет чего будет происходить внедрение данного проекта. Далее рассчитаем эффективность данного

мероприятия: доход составит за 3 года 2266462,7 руб., за минусом затрат. Инвестиции 1851397 руб. Тогда эффективность проекта составит 22,4%:

$$2266462,7 * 100 / 1851397 = 122,4\%$$

Так как период окупаемости составит 2,1 года, поэтому по расчетам видим, что к данному сроку (3 год) у компании появится прибыль в размере 2266462,7 руб.

Таким образом, ООО «МВК» при внедрении данного мероприятия увеличит свою выручку до 22,4%. Проект является эффективным.

## Заключение

Маркетинг является одной из самых важных разновидностей экономической и общественной деятельности, но его очень часто неправильно воспринимают. Целью любой организации является рост, развитие и максимизация ее экономических результатов. Для этого необходимо постоянное повышение эффективности управления. На качество управления организацией влияют множество как объективных, так и субъективных факторов. Одними из самых важных являются правильно построенная структура и разделение труда, наличие всех необходимых ресурсов, современные технологии. На эффективность управления влияет отношение персонала к работе, руководителю и организации. Большое значение имеют также качества и способности самого руководителя, его авторитет, способность найти с подчиненными общий язык и организовать рабочий процесс.

Стратегия — общий, не детализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения поставленной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии.

Стратегия – это инструмент менеджера для выполнения определенных задач, как стратегических, так и финансовых. Она состоит из продуманных целенаправленных действий и реакции на непредвиденное развитие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу.

Исследованию подлежит компания ООО «МВК». Расположена данная организация в двухэтажном здании и специализируется на реализации и производстве питьевой воды и безалкогольных напитков.

Основную работу предприятие ведет с 2001 года, а с 2015 года закупили оборудование по производству корейских салатов. Характеристики управляющей подсистемы компании ООО «МВК» в целом соответствуют размеру компании и специфике ее бизнеса, в компании наблюдается отсутствие автоматизированных систем управления и технологий управления, высокий уровень централизации решений, авторитарный стиль управления, неполная регламентация информационных потоков, связей между подразделениями, решения принимаются по большей части интуитивно, а сама структура управления организацией недостаточно сбалансирована.

Определяем стратегию дифференцирования с выходом на рынки Красноярского края.

Фактор уникальности: расширение ассортимента на основе использования натуральных ягод, фруктов, лекарственных растений.

Расширение ассортимента:

Определим потребность фирм в данном мероприятии, которые будут заинтересованы расширением данного ассортимента в городе Красноярск. Для этого проведем свое исследования, по объявлениям города Красноярска на сайтах и газетные исследования и т.д., сравним с общим объемом предприятий.

Реализация данных мероприятий разрешит предприятию получить экономический результат за 3 года в размере 2266462,7 руб., за минусом затрат. Инвестиции 1851397 руб. Тогда эффективность проекта составит 22,4%:

Таким образом, ООО «МВК» при внедрении данного мероприятия увеличит свою выручку до 22,4%. Проект является эффективным.



## Список использованных источников

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
3. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии / А.П. Агарков [и др.]. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 400.
4. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
5. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
6. Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия / И.М. Бабук, Т.А. Сахнович. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 439 с.
7. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2013. - 372 с.
8. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 663 с.
9. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
10. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 186 с.
11. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. - 192 с.
12. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
13. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
14. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2010. - 233 с.

15. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
16. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
17. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
18. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
19. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
20. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Ю.А. Маленков. - М.: Проспект, 2011. - 224 с.
21. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
22. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
23. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
24. Пирс, П. Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
25. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
22. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
26. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
27. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
28. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.

29. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2011. - 240 с.
30. Экономика, организация и управление на предприятии: учебное пособие / [А. В. Тычинский и др.]. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2011. – 475 с.
31. Экономика, организация и управление на предприятии / под ред. М.Я. Боровской. - Спб: Феникс, 2011. - 480 с.
32. Экономика предприятий (организаций): учебник / А. И. Нечитайло, А. Е. Карлик. – Москва: Проспект: Кнорус, 2011. – 304 с.
33. Экономика предприятия: учебник / [В. М. Семенов и др.]. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 416 с.
34. Экономика предприятия: учебный комплекс / Л. А. Лобан, В. Т. Пыко. – Минск: Современная школа, 2012 – 429 с.
35. Экономика предприятия (организации): учебник / [Н. Б. Акуленко и др.]. – Москва: Инфра–М, 2011. – 638 с.
36. Экономика предприятия: учебник / [А. П. Аксенов и др.]. – Москва: КноРус, 2011. – 346 с.
37. Экономика фирмы: учебник / [А. С. Арзамов и др.]. – Москва: Инфра-М: Национальный фонд подготовки кадров, 2010. – 526, [1] с.
38. Экономика фирмы: учебник для вузов / [В. Я. Горфинкель и др.]. – Москва: ИД Юрайт, 2011. – 678 с.
39. Экономика предприятия: учебник / [А. П. Аксенов и др.]. – Москва: КноРус, 2014. – 346 Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашиной. - М.: Синергия, 2014. - 344 с.
40. Экономика предприятия: учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. – Москва: КУРС: Инфра-М, 2015. – 445 с.
41. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, А. Т. Глаз. – Минск: Квилория В. Т., 2014. – 371 с.
42. Экономика организации: учебное пособие / Л. Н. Чечевицына, Е. В. Хачадурова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 382 с.
43. Экономика организации (предприятия): учебник / Н. А. Сафронов. – Москва: Магистр: Инфра-М, 2014. – 253 с.
44. Экономика организации: учебное пособие / В. П. Самарина, Г. В. Черезов, Э. А. Карпов. – Москва: КноРус, 2014. – 318 с.

45. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – Москва: Юрайт, 2015. – 510
46. Экономическая теория. Задачи, логические схемы, методические материалы. Под ред. А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича. — СПб: Питер Ком. — 2011.
47. Экономическая теория. Практикум /Под ред. Н.И. Базылева, Л.В. Воробьевой. 3-е изд. – Мн.: БГЭУ. — 2011. — 240с.
48. Экономическая теория. Практикум. /Е.Л. Дугина. — Улан-Удэ: ИПК ВСГАКИ. — 2014. 37 с.
49. Экономическая теория: вопросы и ответы, задачи и решения. Учебное пособие. /Под ред. В.Я. Иохина. — М. : Экономист. — 2014. — 559 с.
50. Экономический словарь /Е.Г. Багудина и др.; отв. ред. А.И. Архипов. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект. — 2015. — 624 с.