СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение. | 3 |
| 1 Общая часть. | 7 |
| 1.1 Основные направления разработки стратегии маркетинга в предприятии. | 7 |
| 1.2 Характеристика ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод». | 37 |
| 2 Аналитическая часть. | 60 |
| 2.1 Задачи и источники анализа издержек обращения. | 60 |
| 3 Проектная часть. | 66 |
| 3.1 Разработка стратегии маркетинга в ОАО «Роганском мясоперерабатывающем заводе». | 66 |
| Заключение | 87 |
| Список литературы | 91 |

ВВЕДЕНИЕ

Радикальная реформа хозяйственного механизма - один из реальных путей выхода нашего общества из кризисного состояния, обновления не только экономической, но и всей общественной жизни. С реформой непосредственно связаны также активизация деятельности в сфере международных отношений, совершенствование и расширение внешнеэкономических связей, обогащение производства достижениями теории и практики мирового опыта.

Смена командно-административной экономической системы, переход к новому основанному на преимущественно экономических методах, механизму хозяйствования предполагает смену «рынка продавца» (т.е. производителя) на «рынок покупателя» (т.е. потребителя).

При такой системе определяющую роль играет не столько наличие товаров, а главным образом их качество, высокие потребительские свойства. К производителю эта система предъявляет жесткое требование высокой эффективности использования новейших достижений НТП.

 В условиях ориентации экономики Украины на развитие рыночных отношений следует учитывать, что рыночная конкуренция требует большого внимания к таким сферам, как реализация и сбыт продукции. При этом главным является способность предприятия дать потребителю товар более высокого качества или обладающий какими-то новыми свойствами за ту же цену, при тех же издержках производства.

В регулировании рыночной экономики огромное значение имеет маркетинг, т.е. деятельность направленная на удовлетворение потребностей покупателей посредством обмена. Маркетинговая деятельность разнообразна и включает решение практически всех хозяйственных вопросов, связанных с разработкой, производством и послепродажным обслуживанием рынка. Она должна начинаться с глубокого исследования рынка и его возможностей.

Тема «Разработка стратегии маркетинга на предприятии «является актуальной темой для предприятия.

Общепризнанным является положение о том, что в условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности - одна из важнейших функций руководителей предприятий высшего звена.

Стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели.

Стратегия маркетинга заключается в приведении, возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке, то есть внутреннюю среду - с внешней средой.

Стратегий может быть много, главное - выбрать подходящую для каждого рынка и каждого товара, чтобы она отвечала требованиям достижения целей маркетинга:

* совершенствование организационной структуры;
* увеличение деловой активности (проникновение на новый рынок; введение нового товара на старый рынок; проникновение на новые сегменты рынка);
* уменьшение деловой активности (прекращение продажи товаров, переставших давать заданную прибыль на данном рынке; свертывание производства убыточного товара; уход с некоторых рынков и концентрация усилий на наиболее перспективных рынках);
* организация совместного предприятия в Украине.

 При выборе стратегии необходимо учитывать следующие факторы:

* сегментация рынков, на которых работает предприятие, должна быть произведена так, чтобы сегменты на разных рынках характеризовались в общем одинаковой реакцией на рекламу, продвижение товара и другие маркетинговые действия;
* выбор оптимального сегмента должен производиться, исходя из обеспечения предприятию возможно более полного лидерства (достаточная емкость, благоприятные перспективы, минимальная или даже нулевая конкуренция, удовлетворение неудовлетворенных потребностей;
* способ выхода на рынок с новым товаром должен наиболее полно отвечать потребительным свойствам изделия и емкости рынка, отражать чувственность предприятия и его репутацию, а также масштаб потребности в товаре;
* при выборе маркетинговых средств воздействия на потенциального покупателя, следует помнить, что цена как фактор привлечения внимания к товару ставится сейчас по значимости на 3 место среды других факторов;
* необходимо внимательно выбирать время выхода на рынок с новым для него товаром и не забывать о рекламой подготовке: нет смысла выходить на рынок в период неблагоприятной конъюктуры, если предприятие не преследует далеко идущих целей и не готовит себе покупателей, предвидя период оживления спроса.

 Планирование - это основа деятельности предпринимателей.

Тактика маркетинга разрабатывается исходя из стратегических целей на год-полтора и регулярно подвергается ревизии, и если необходимо - коррекции. С учетом регулярной корректировки, которая вводится на основе изучения конъюктуры и перспектив развития рынка соответствующего товара, предприятие демонстрирует возможность того демократического планирования, установление которого в условиях сверхцентрализации так и не удалось обеспечить.

Потому необходимо использовать богатый опыт зарубежных фирм, их планирования на основе маркетинговой информации, потому что информация является действенным фактором развития производства.

Задача в области тактики маркетинга:

* организация товародвижения;
* организация рекламы и стимулирования продаж в соответствии с жизненным циклом каждого товара;
* определение принципов выхода на рынок с новым товаром.

Изучение и прогнозирование рынков - органическая часть системы планирования и управления предприятием.

В условиях перехода Украины к рыночным отношениям, повышения уровня самостоятельности предприятий и организаций, знание теории и практических методов маркетинга - своевременная и важная проблема не только для экономической науки, но и для перестройки системы хозяйствования, повседневной работы.

В настоящее время на предприятиях ощущается острая потребность в маркетинге. Особенно нуждаются в информации о спросе на отдельные виды продукции производственные предприятия.

Необходимо отличать маркетинг как определенную концепцию от маркетинга как комплекса разнообразных видов деятельности, осуществляемых специалистами, и маркетинг как образ мышления - от маркетинга как образа действия.

Маркетинг должен начинаться с разработки стратегии, которая характеризует не виды деятельности, а их цель, что, если на предприятии приняли эту стратегию, предприятие может использовать самые разные формы организации работы в области маркетинга в зависимости от конкретных внутренних обстоятельств и тех внешних условий, в которых действует предприятие.

Таким образом, разработка стратегии маркетинга на предприятии является основной философией предпринимательства в условиях рыночной экономики.

Целью дипломной работы является в разработке мероприятий, обеспечивающих внедрение стратегии маркетинга в ОАО «Роганском мясоперерабатывающем заводе».

1 ОБЩАЯ ЧАСТЬ

1. Основные направления разработки стратегии маркетинга в предприятии

Появление маркетинга как определенной системы хозяйствования, метода решения производственно-рыночных проблем - это на что иное, как ответная реакция хозяйственной единицы, на такие процессы, как усложнение проблемы производства и реализации товаров вследствие стремительного расширения их ассортимента, быстрого обновления, небывалого ранее возрастания производственных возможностей, частых сдвигов в характере и структуре рыночного спроса, его конъюктурных колебаний, все большего обострения конкуренции на рынке.

Маркетинг - явление сложное, многоплановое и динамичное. Этим объясняется невозможность в одном универсальном определении дать полную, адекватную его сущности, принципам и функциям характеристику маркетинга.

 В настоящее время выдвинуто уже около 2000 определений маркетинга, каждое из которых рассматривает ту или иную сторону маркетинга либо делает попытку его комплексной характеристики.

Маркетинг - это процесс планирования и управления разработкой, продвижением товаров к покупателям и сбытом, чтобы достигнутое таким образом разнообразием благ приводило к удовлетворению потребностей как отдельных личностей, так и организаций.

В основе понятия «маркетинг» лежит термин «рынок». Это понятие в наиболее общем виде подразумевает рыночную деятельность. Под маркетингом понимается такой вид рыночной деятельности, при которой производителем используется системный подход и программно-целевой метод решения хозяйственных проблем, а рынок, его требования и характер реализации являются критериями эффективности деятельности.

Маркетинг - это процесс, заключающийся в прогнозировании потребностей и в удовлетворении этих потребностей путем предложения соответствующих товаров.

Главной идеей в любом определении является ориентация на потребителя. Вместе с тем задача маркетинга - не только увеличивать спрос, но и пытаться на него так, чтобы он соответствовал предложению.

В основе деятельности производителей, работающих на основе принципов маркетинга лежит девиз: производить только то, что требует рынок, покупатель. Исходным моментом лежащим в основе маркетинга, выступает идея человеческих нужд, потребностей, запросов.

Сущность маркетинга состоит в следующем: следует производить только то, что безусловно найдет сбыт, а не пытаться навязывать покупателю «не согласованную» предварительно с рынком продукцию.

Из сущности маркетинга вытекают основные принципы, которые включают:

1. Нацеленность на достижение конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности.
2. концентрацию исследовательских, производственных и сбытовых усилий на решающих направлениях маркетинговой деятельности.
3. направленность предприятия не на быстрый, а на долговременный результат маркетинговой работы. Это требует особого внимания к прогнозным исследованиям, разработки на основе их результатов товаров рыночной новизны, обеспечивающих высокоприбыльную хозяйственную деятельность.
4. Применение в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них.

Методы маркетинговой деятельности заключаются в том, что проводятся:

* анализу внешней среды, в которую включает не только рынок, но и политические, социальные, культурные и другие условия. Анализ позволяет выявить факторы, содействующие коммерческому успеху или препятствующие ему. В итоге анализа формируется банк данных для оценки окружающей среды и ее возможностей;
* анализ потребителей как реальных, так и потенциальных. Данный анализ заключается в исследовании демографических, экономических, социальных, географических и иных характеристик людей, принимающих решение в широком смысле этого понятия и процессов приобретения ими как нашего, так и конкурирующих товаров;
* изучение существующих и планирование будущих товаров, то есть разработка концепций создания новых товаров или модернизации старых, включая их ассортимент, упаковку и т.д. Устаревшие, не дающие расчетной прибыли товары снимаются с производства и рынка;
* планирование товародвижения и сбыта, включая создание, при необходимости, соответствующих собственных сбытовых сетей со складами и магазинами;
* обеспечение формирования спроса и стимулирования сбыта путем комбинации рекламы, личной продажи, и разного рода материальных стимулов, направленных на покупателей;
* обеспечение ценовой политики, заключающейся в планировании систем и уровней цен на поставляемые товары;
* управление маркетинговой деятельностью как системой, то есть планирования, выполнение и контроль маркетинговой программы и индивидуальных обязанностей каждого участника работы предприятия, оценка рисков и прибылей, эффективности маркетинговых решений.

Организация маркетинга - это структурное построение для управления маркетинговыми функциями, устанавливающее подчиненность и ответственность за выполнение тех или иных заданий. Организация может быть функциональной, когда ответственность распределяется по сферам снабжения, сбыта, продвижения, распределения и др.; ориентированной на товар, когда существуют управляющие по товарам для каждой группы продуктов и управляющие торговой маркой для каждой отдельной торговой марки в дополнение к функциональному принципу; ориентированный а рынок, когда в дополнение к функциональному принципу выделяются управляющие по региональным рынкам и типам потребителей.

В маркетинговом процессе участвуют производитель товара, отдел маркетинга, который непосредственно выступает а рынке; посредник, обеспечивающий реализацию товара предприятия на рынке (возможен прямой контакт отдела маркетинга с конечным потребителем); розничный торговец; конечный потребитель.

Процесс маркетинга начинается с изучения покупателя и выявления его потребностей, а завершается приобретением товара покупателем и удовлетворением его выявленных потребностей.

Процесс обмена требует работы.

Тому, кто хочет продавать, необходимо искать покупателей, выявлять их нужды, проектировать соответствующие товары, продвигать их на рынок, перевозить, договариваться о ценах и т.д. Основу деятельности маркетинга составляют такие занятия, как разработка товара, исследования, налаживание коммуникации, организация распределения, установление цен, развертывание службы сервиса.

С течением времени все, кто занят в процессе обмена, учатся его совершенствовать. Продавцы обретают больший профессионализм в управлении своим маркетингом.

Существует следующие определение - управление маркетингом.

Управление маркетингом - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.д.

Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей. Управление маркетингом - это управление спросом.

***Основными функциями маркетинга являются:***

* комплексное изучение конкретного рынка, его проблем и перспектив;
* планирование товарного ассортимента своего предприятия с учетом требований рынка и своих возможностей;
* формирование спроса и проведение мероприятий по стимулированию сбыта с целью большего совпадения требований рынка и своих возможностей;
* планирование сбытовых операций;
* управление и контроль за маркетинговой деятельностью, которые предполагают при необходимости возврат к первой функции.

Реализация каждой последующей функции невозможна без реализации предыдущей.

Цели предприятия определяют направление его развития. Стратегия маркетинга - выбор пути достижения этих целей. Основу маркетинга обычно составляют следующие категории: цена, предпочтение, приспособление, резкое отличие. Стратегия, основанная на цене, требует использования в целях достижения коммерческого успеха установления низких цен, обычно при большом количестве производимых товаров.

Стратегия, основанная на предпочтении, предполагает применение в качестве конкурентоспособных факторов качество товара: упаковки, соблюдение договорных обязательств и надежности поставок товаров.

Стратегия, основанная на приспособлении, фактически основана на повторении действий конкурентов в области товарной политики, распределения, ценообразования.

Стратегия, основанная на резком отличии, требует чтобы товар предприятия по профилю резко отличался от товара конкурента.

Практическая реализация маркетинговых функций связана с процессом управления маркетингом, который включает:

* анализ рыночных возможностей предприятия;
* отбор целевых рынков;
* разработку комплекса мероприятий по выходу на рынок;
* более глубокое внедрение в традиционный рынок с существующим товаром (например, за счет увеличения объемов выпуска товаров);
* выход с новым товаром на традиционный рынок;
* выход с существующим товаром на новый рынок;
* выход с новым товаром на новый рынок.

Маркетинговые исследования непосредственно связаны с:

* производственным потенциалом предприятия;
* гибкостью и структурой производственных мощностей;
* финансовыми ресурсами.

В условиях централизованного механизма управления экономикой основную часть прогнозирования и маркетинговых исследований осуществляют государственные органы.

Предприятия, особенно крупные, которые участвуют в этих исследованиях, конкретизируют полученные данные, рассматривая их как вспомогательные.

Задачи и направленность комплексного маркетингового исследования рынка включает в себя:

1. изучение требований рынка к товару, то есть требований покупателей, и, что особенно важно, конечных потребителей, к потребительским свойствам продукта и соответствующему набору сопутствующих продаже и потреблению товаров и услуг. Запросы со стороны потребителей товара определяют его конкурентоспособность. Поэтому в данной части исследований особое внимание уделяется определению конкурентоспособности выпускаемой продукции и ее соответствия запросам конкретного рынка и его сегментов;
2. изучение экономической конъюктуры. Подготовка рекомендаций по управлению производством и сбытом товаров в зависимости от долговременных и краткосрочных тенденций развития предприятия и рынка, экономической конъюктуры в целом и товарного рынка для предприятия в частности. Конъюктурные исследования, связанные с изучением спроса и предложения на рынке и отдельных его сегментах, включают в себя изучение емкости и характера рынка, уровня цен и ценовой эластичности спроса и предложения, степени и условий рыночной конкуренции и необходимы для принятия соответствующих решений на всех уровнях управления деятельностью предприятия - стратегическом, тактическом и оперативном. Наблюдение за текущей конъюктурой и ее анализ позволяют решать оперативные задачи предприятия, а изучение длительности тенденций, прогноз конъюктуры - решать тактические и стратегические задачи на пути достижения средне- и долгосрочных целей. Исследования осуществляются по демографическим критериям (анализируются социально-психологические особенности покупателей и продавцов, их мотивация при заключении сделок);
3. изучение фирменной структуры рынка, то есть определение основных групп фирм, работающих на данном рынке: фирмы-партнеры (покупатели),фирмы-конкуренты (продающие аналогичные товары), нейтральные фирмы (которые на проявили еще заинтересованности в отношении данного товара, но могут рассматриваться как потенциальные конкуренты и покупатели и при данной организации маркетинговых действий продавца имеют шансы стать его активными партнерами). В зависимости от принадлежности каждой фирмы к той или иной группе проводятся соответствующие исследования степени ее надежности, платежеспособности, конкурентоспособности и другие;
4. исследование форм и методов, принятых в торговой практике применительно к данному товару на данном рынке и его сегментах: прямое или косвенное осуществление большинства сделок купли-продажи, определение типичных форм посреднических соглашений, видов сделок на данном рынке, форм торговли и другое.

Маркетинговые исследования способствуют более полному удовлетворению спроса.

Маркетинг - это забота об удовлетворении нужд потребителей; с другой стороны , маркетинг - это страхование предприятия от потерь, связанных с производством продукции, не находящей спроса.

В соответствии с правилами маркетинга не следует:

* выпускать продукцию, которую нельзя продать;
* приступать к производству, не имея уверенности в том, что на будущую продукцию найдется покупатель;
* стремиться навязать людям то, что удалось произвести.

***Схема маркетинговой деятельности***

Анализ рыночных возможностей

Маркетинговые

исследования

Маркетинговая информация

Среда

маркетинга

Розничный рынок

Оптовый рынок

Отбор целевых рынков

Позиционирование рынка

Изучение спроса

Сегментирование рынка

Отбор целевых сегментов

Разработка комплекса маркетинга

Разработка товаров

Ценообразование

Система распространения товаров

Комплекс стимулирования

Комплекс вспомогательных систем маркетинга

Система маркетинговой информации

Система планирования

Система маркетингового контроля

Организационная структура

Рынок разделяется на «рынок продавца», где предприятие реализует собственную продукцию, и «рынок покупателя», на котором оно приобретает нужные производственные компоненты. Таким образом, маркетинг в главной мере выгоден и продавцам и покупателям товара.

Однако прежде чем устанавливать контакты с интересующими партнерами, необходимо установить:

* заинтересована ли в этом другая сторона;
* имеются ли технические средства связи (телефон, телефакс) и лицо, ответственное за связь.

Связь и деловое общение с действительными и потенциальными партнерами - важнейшая часть маркетинга.

Ответственные за связь лица обязаны всегда и немедленно отвечать на любое проявление заинтересованности другой стороны.

Исследуя рынки, потенциальных покупателей и продавцов, рекламу, предприятие с помощью маркетинга формирует свой имидж на рынке.

Ее формирование начинается с определения названия фирмы, фирменного знака, фирменных бланков, конвертов, поскольку внешний вид документа, которое предприятие отправляет партнеру, имеет порой не меньшее значение, нежели содержание документа. Для того, чтобы иметь свой имидж, предприятие должно занять индивидуальное место в среде рыночного оборота, быть надежным, динамичным партнером, уметь поддерживать деловые отношения, вести переговоры.

Имея какие-то конкретные предложения, предприятие должно быть готово без промедления заключить договор по его реализации, так как потерять нужного партнера можно за несколько часов, а найти его трудно.

Основу переговоров контрагентов составляет обоюдная выгода, поэтому на рынке предлагать следует не намерения, а прибыль, которую противоположная сторона может получить от сделки с вами.

Вместе с тем широко используются фирмами письма «о намерениях», адресованные потенциальным партнерам и информирующие их о намерениях относительно сотрудничества в каком-то деле. Это ни на кого не налагает никаких обязательств, а лишь указывает на то, что сделка может быть заключена.

Хорошие деловые отношения партнеров основаны на доверии и уважении интересов и традиций сторон.

Предприятие вырабатывает представления о желательном уровне спроса на свою продукцию. В любой момент времени уровень реального спроса может быть ниже желаемого, соответствовать ему или превышать его. Со всеми этими состояниями и приходится иметь дело управлению маркетингом. Существует пять основных подходов, на основе которых предприятия ведут свою маркетинговую деятельность: концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция маркетинга и концепция социально-этичного маркетинга.

Концепция совершенствования производства утверждает, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышения эффективности системы распределения.

Применение концепции совершенствования производства подходит в двух ситуациях. Первая - когда спрос на товар превышает предложение. В этом случае руководству следует сосредоточиться на изыскании способов увеличить производство. Вторая - когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности.

Концепция совершенствования товара утверждает, что потребители будут благосклонны к товарам, предполагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а следовательно, организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании товара.

Концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что потребители не будут покупать товары предприятия в достаточных количествах, если оно не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей предприятия являются определение целевых нужд и потребностей рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Концепция интенсификации коммерческих усилий и маркетинга часто путают друг с другом.

Коммерческие усилия по сбыту - это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг - это сосредоточенность на нуждах покупателя.

Коммерческие усилия по сбыту - это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги, а маркетинг - забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара.

Концепция маркетинга - это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленным на создание потребительской удовлетворенности в качестве основы для достижения целей организации.

Концепция маркетинга отражает приверженность фирмы теории суверенитета потребителя. Предприятие производит то, что необходимо потребителю, и получает прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд.

Концепция социально-этичного маркетинга утверждает, что задачей предприятия является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

Концепция маркетинга может использоваться в любых хозяйственных организациях независимо от объема и характера реализуемых товаров и услуг. Различия в типах поставляемых товаров, в размерах и характеристиках потребительских или промышленных рынках для различных групп товаров, в тех целях, ради которых товары приобретаются, и в методах их распределения не исключают универсальной применимости маркетинга к хозяйственным операциям.

Концепция маркетинга позволяет анализировать, максимизировать и удовлетворять потребительский спрос, она является лишь руководством к планированию. Организация должна также учитывать свои сильные и слабые стороны в таких областях, как производство, технология, финансы и сбыт. Планы маркетинга должны увязывать цели, требования потребителей и ресурсные возможности. Кроме того, необходимо оценивать воздействие конкуренции, государственного регулирования и другие силы.

Любое предприятие функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него изделия, услуги и обеспечивая покупателей соответствующей информацией (потребительные свойства, места продажи). С рынка предприятие получает деньги и опять информацию (объемы и темпы продажи, мнения покупателей о качестве, данные о товарах конкурентов). Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое.

В итоге предприятие оказывается тесно связанным с тем, что называется внешней средой.

 Внутреннюю структуру предприятия (в том числе обеспечивающую рыночную деятельность) называют внутренней средой. Внешняя среда представляет собой очень сложное явление. В нее входят покупатели с их демографическими характеристиками, определяющими сбыт товаров фирмы; конкуренты; посредники; финансовые учреждения; рекламные агентства. К условиям внешней среды относятся действующие и готовящиеся законы, общую экономическую ситуацию, политический климат, научно-технические достижения, культурные и иные традиции.

К внутренней среде относят функциональные структуры фирмы, предприятия, организации, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товара до покупателя, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками сырья, материалов и т.д., а также финансовыми и другими внешними органами. В понятие внутренней среды входят также квалификация кадров, их правильное использование, система передачи информации, гибкость структур по отношению к изменениям рыночной ситуации и внешней среды вообще.

Во всем многообразии факторов внутренней и внешней среды наблюдается разделение их на две группы: первая, которая поддается управлению со стороны руководства предприятия, и вторая, которая такому управлению не поддается, а значит требует приспособления предприятия к себе.

Системный подход, который характерен для маркетинга, заключается в том, что при анализе деятельности предприятия рассматривают внешнюю и внутреннюю среду в тесной совокупности и взаимосвязи во всей их полноте.

Для того, чтобы скоординировать их и создать основы для принятия решений, полезно использовать последовательный процесс стратегического планирования. С точки зрения маркетинга, стратегический план указывает какие маркетинговые действия предприятие должно предпринять, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где они будут предприняты и как они будут завершены. Он также определяет текущее положение предприятия, его будущую ориентацию и распределение ресурсов.

Стратегическое планирование в маркетинге имеет ряд особенностей.

Стратегический план маркетинга строится на основе так называемых стратегических хозяйственных подразделений при обязательном условии их взаимодействии. Он опирается на данные маркетинговых информационных систем, маркетинговых исследований, отдела сбыта, бухгалтерии и т.д.; использует конкретный анализ, анализ производительности и плановые модули распределения ресурсов, а также способность предприятия разрабатывать, поддерживать и защищать занимаемое им положение на рынке. План маркетинга учитывает как краткосрочные, так и долгосрочные последствия решений, объединяет анализ окружающей среды и планы на случай непредвиденных обстоятельств, что облегчает процесс адаптации к возникающим изменениям.

Существует ряд причин, по которым стратегическое планирование в маркетинге имеет большое значение для предприятия.

Стратегический план, во-первых, задает направление для деятельности предприятия и позволяет ему лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирование продукции, ее продвижении и сбыта, а также планировании цен.

Во-вторых, он обеспечивает каждому подразделению в предприятии четкие цели, которые увязываются с общими задачами предприятия.

В-третьих, он стимулирует координацию усилий различных функциональных направлений.

В-четвертых, стратегическое планирование заставляет предприятие оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде.

В-пятых, этот план определяет альтернативные действия или комбинации действий, которые может предпринять предприятие.

В-шестых, создает основу для распределения ресурсов.

В-седьмых, демонстрирует важность применения процедур оценки деятельности.

Планы маркетинга могут классифицироваться по длительности, масштабу и методам разработки. Они могут быть как краткосрочными, конкретными, разрабатываемыми отдельными подразделениями, так и долгосрочными, комплексными и создаваемыми руководством.

Планы маркетинга могут быть краткосрочными (на год); среднесрочными (от двух до пяти лет); долгосрочными (от пяти до десяти лет).

Кратко- и среднесрочные планы более детализированы и оперативны, чем долгосрочные. Например, план, рассчитанный на один год, может задавать точные цели маркетинга и стратегии для каждого продукта, предлагаемого предприятием.

Различается охват маркетинговых планов. Существуют отдельные планы маркетинга для каждого из основных продуктов предприятия, один интегрированный маркетинговый план, включающий всю продукцию, или общий хозяйственный план с разделом, посвященным маркетингу.

Производители потребительских товаров чаще всего используют отдельные маркетинговые планы для каждой ассортиментной группы.

Планы маркетинга могут разрабатываться снизу вверх или сверху вниз.

В первом случае цели, бюджеты, прогнозы и стратегии маркетинга устанавливаются на основе информации продавцов, управляющих по продуктам. Планы, разрабатываемые снизу, реалистичны, поскольку основываются на оперативной информации, хорошо влияют на психологический климат (поскольку сотрудники, участвующие в процессе планирования, отвечают за его реализацию).

Однако при этом могут возникать трудности при координации и сведении планов, разрабатываемых снизу в единый интегрированный план и увязки различных предположений относительно одной и той же проблемы.

Таких трудностей не возникает при разработке планов сверху вниз, когда плановая деятельность централизовано управляется и контролируется. В этом случае можно использовать комплексные альтернативные относительно конкуренции или других внешних факторов и обеспечивать единое направление маркетинговой деятельности.

Эти два подходы сочетаются, если высшее руководство устанавливает общие цели и направления, а сотрудники, занимающиеся сбытом, рекламой, товарами, разрабатывают планы реализации поставленных задач. Стратегическое планирование должно удовлетворять конкретные потребности маркетинга и других функциональных областей. Это не всегда просто, так как цели и потребности различных функциональных подразделений отличаются.

 Высшее руководство должно добиваться, чтобы каждое функциональное подразделение хотело сбалансировать точки зрения в процессе принятия совместных решений и участвовать в этом процессе.

Процесс стратегического планирования состоит из семи взаимосвязанных этапов:

1. Определение задачи предприятия;
2. Создание стратегических хозяйственных подразделений;
3. Установление целей маркетинга;
4. Ситуационный анализ;
5. Разработка стратегии маркетинга;
6. Реализация тактики;
7. Наблюдение за результатами.

Осуществляется он совместно с руководством предприятия и сотрудниками маркетингового отдела.

Рассмотрим отдельные этапы процесса стратегического планирования.

1. ***Определение задачи предприятия***

Задача предприятия касается его долгосрочной ориентации на какой-либо вид деятельности и соответствующее место на рынке. Ее можно определить через то, какие группы потребителей обслуживаются, какие функции выполняются и какие производственные процессы используются. Задачи организации косвенно затрагиваются, если: предприятие выходит на рынок с новым продуктом или услугой; прекращается реализация прежних товаров; завоевывается новая группа потребителей; расширяется или сужается область деятельности посредством приобретений или продаж.

После определения своей задачи предприятие формирует стратегические хозяйственные подразделения.

1. ***Стратегические хозяйственные подразделения*** (СХП) - самостоятельные отделения или подразделения, отвечающие за ассортиментную группу или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию.

Стратегические хозяйственные подразделения - это основные элементы построения стратегического плана маркетинга. Каждое из них имеет следующие общие характеристики: конкретную ориентацию; точный целевой рынок; одного из руководителей маркетинга во главе предприятия; контроль за своими ресурсами; собственную стратегию; четко обозначенных конкурентов; явное отличительное преимущество.

1. ***Установление целей маркетинга***

Каждое стратегическое хозяйственное подразделение должно устанавливать собственные цели маркетинговой деятельности.

Одним из важнейших правил выдвижения целей является следующие: сотрудники предприятия должны четко представлять себе свою роль в деятельности предприятия и достижении его долговременных и краткосрочных целей, для чего должны быть соответствующим образом информированы.

Без ясной формулировки целей (количественных и качественных) нет возможности выполнять это правило, а значит - нет возможности объединить усилия всех сотрудников ради достижения этих целей.

Количественными целями являются:

* объем прибыли;
* объем продаж (в денежном или натуральном выражении);
* производительность труда (в расчете на каждого работающего);
* доля рынка по товарам или сегментам.

Из качественных целей наиболее важными являются социальные цели:

* забота об окружающей среде, где находится предприятие;
* обеспечение занятости в городах, где ведется торговля производимым товаром, а также в своем городе.

Чем четче выдвигается цель предприятия в рамках количества, места и времени, тем понятнее она становится, тем больше пользы принесет эта формулировка при разработке целей маркетинга и приведении контроля.

Целей может быть несколько. Необходимо следить, чтобы они не противоречили друг другу.

Цели маркетинга являются инструментом для достижения целей предприятия. Так, если целью предприятия является увеличение объема прибыли, целью маркетинга может быть обеспечение роста числа людей (фирм, покупающих продукцию предприятия, или изменение технологии продукции так, чтобы обеспечить более высокий потребительский эффект и одновременно снизить себестоимость.

1. ***Ситуационный анализ***

 в международном маркетинге давно уже принято (1- 2 раза в год) заниматься «внутренней ревизией» или ситуационным анализом, то есть составлять «моментальную фотографию» деятельности предприятия в его отношениях с внешним миром.

Такой анализ позволяет оценить прошлую деятельность предприятия, рассмотреть его достижения и неудачи, вскрыть причины тех и других, установить компетентность сотрудников и эффективность их работы, а также в ходе ситуационного анализа предприятие определяет маркетинговые возможности и проблемы, с которыми оно может столкнуться.

Ситуационный анализ ищет ответы на два общих вопроса: каково нынешнее положение предприятия? В каком направлении оно движется? С этой целью изучают окружающую среду, ищут возможности, оценивают возможности организации их использовать, определяют сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами и оценивают реакцию конкурентов на ту или иную стратегию фирмы.

Иногда, несмотря на все усилия, ситуационный анализ показывает, что слабые стороны нельзя преодолеть и предприятие должно прекратить выпуск той или иной группы товаров.

Ситуационный анализ требует определенного времени и труда высококвалифицированных специалистов.

1. ***Стратегия маркетинга***

Стратегия маркетинга определяет, как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации.

В решениях о структуре маркетинга главное - планирование продукции, сбыт, продвижение и цена. Для каждого стратегического хозяйственного подразделения (СХП) в предприятии необходима отдельная стратегия; эти стратегии должны координироваться.

Стратегия должна быть максимально ясной (например, планирование новой продукции должно предусматривать установление приоритетов, распределение ответственности, временной и производственной графики, поддержку продвижения и потребности в обучении персонала).

Часто фирма выбирает стратегию из двух или более возможных вариантов. Например, компания, которая хочет увеличить свою долю на рынке до 40 %, может сделать это несколькими путями: создать более благоприятный образ товара через интенсивную рекламу; увеличить численность торгового персонала; представить новый товар; понизить цены или продавать через большее число розничных магазинов; эффективно объединить и скоординировать все эти элементы маркетинга.

Каждая из альтернатив открывает различные возможности для маркетологов. Например, ценовая стратегия может быть очень гибкой, потому что цены менять легче, чем создавать новый товар.

Имеются четыре подхода к планированию стратегии:

1. Матрицы возможностей по товарам, рынкам.
2. Матрица «Бостон консалтинг груп».
3. Воздействие рыночной стратегии на прибыль.
4. Общая стратегическая модель Портера.

В рамках всех этих подходов организация отдельно оценивает и использует все свои возможности, товары и направления деятельности. На основе этих оценок распределяются усилия и ресурсы предприятия, а также разрабатываются соответствующие стратегии маркетинга.

1. Матрица возможностей по товарам, рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегии маркетинга для сохранения или увеличения сбыта; проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация.

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности производства. Могут сочетаться две или более стратегии.

* Стратегия проникновения на рынок эффективна для стратегических хозяйственных подразделений, когда рынок растет или еще не насыщен. Предприятие стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данного предприятия, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.
* Стратегия развития рынка эффективна, если предприятие стремится расширить свой рынок; в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегмента на рынке; для хорошо известной продукции выявляются новые области применения. Предприятие стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках, она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более насыщенными усилия по продвижению.
* Стратегия разработки товара эффективна, когда стратегическое хозяйственное подразделение имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Предприятие разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков. Предприятие делает упор на новые технологии, улучшения качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами и реализует их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данному предприятию и его торговой марке. Используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известным предприятием.
* Стратегия диверсификации используется для того, чтобы предприятие не стало чересчур зависимым одного стратегического хозяйственного подразделения или одной ассортиментной группы. Предприятие начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Эти товары могут быть новыми для отрасли или только для фирмы.

**РЫНОК**

*СТАРЫЙ НОВЫЙ*

 Проникновение Развитие рынка

 на рынок

 Разработка товара Диверсификация

*СТАРЫЙ*

 **ТОВАР**

*НОВЫЙ*

Рисунок 1.1 - Матрица возможностей по товарам, рынкам

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

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

Матрица выделяет четыре типа стратегических хозяйственных подразделений:»звезды», «дойные коровы», «трудные дети» и «собаки» и предполагает стратегию для каждого из них .

«Звезда» занимает лидирующее положение (высокая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост).

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

По мере того, как развитие отрасли замедляется «звезда» превращается в «дойную корову».

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

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

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

«Собака» - это стратегическое хозяйственное подразделение с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля а рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост).

Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей и оно существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек и т.д. Для него характерны чрезмерные издержки и незначительные возможности роста.

Предприятие, имеющее такое подразделение может попытаться выйти на специализированный рынок; извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающегося обслуживания или уйти с рынка.

**ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ НА РЫНКЕ**

*ВЫСОКАЯ НИЗКАЯ*

Обозначение Маркетинговая

 стратегического стратегия:

 хозяйственного Интенсификация

 подразделения: маркетинговых

 усилий или

« Трудный ребенок» уход

(«вопросительный с рынка

 знак»)

 Обозначение Маркетинговая

 стратегического стратегия:

 хозяйственного Интенсификация

 подразделения: маркетинговых

 усилий для

 поддержания или

 увеличения доли

 «Звезда» на рынке

Обозначение Маркетинговая

стратегического стратегия:

хозяйственного Использование

подразделения: прибыли для

 помощи растущим

 «Дойная стратегическим

 корова» хозяйственным

 подразделениям,

 поддержания

 существующего

 положения

Обозначение Маркетинговая

 стратегического стратегия:

 хозяйственного

 подразделения: Уменьшение

 усилий или

 «Собака» продажа

 ***Высокие***

 ***Низкие***

 **Темпы**

 **роста**

 **отрасли**

 Рисунок 1.2 - Матрица «Бостон консалтинг груп»

1. Программа воздействия рыночной стратегии на прибыль, осуществляемая Институтом стратегического планирования, предполагает сбор данных от ряда корпораций для того, чтобы установить взаимосвязь между различными экономическими параметрами и двумя характеристиками функционирования предприятия: доходом от инвестиций и движением наличных средств.

Согласно результатам данной программы, на доход сильнее всего влияют следующие факторы, связанные с маркетингом: доля на рынке относительно трех ведущих конкурентов; стоимость добавленная компанией; рост отрасли; качество продукции; уровень инноваций.

Относительно движения денежных средств, данные программы показывают, что растущие рынки требуют от компании средств, относительно высокая доля на рынке улучшает поступление денег, а высокие уровни инвестиций поглощают деньги.

Информация собирается стратегическими хозяйственными подразделениями, агрегируется по отраслям и направляется участвующим предприятиям в следующих формах:

* стандартные сообщения - информация о среднем доходе от инвестиций, конкуренции, технологии и структуре издержек;
* сообщения по анализу стратегий - описание воздействия изменений в стратегии на кратко- и долгосрочный доход от инвестиций и движение наличных средств;
* сообщения об оптимальных стратегиях - изложение стратегии, максимизирующей результаты;
* сравнительные сообщения - анализ тактики схожих конкурентов, как удачливых, так и неудачливых.
1. Общая стратегическая модель Портера рассматривает две основные концепции планирования маркетинга и альтернативы, присущие каждой из них; выбор целевого рынка (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов) и стратегическое преимущество (уникальность или цена).

Объединяя эти две концепции, модель Портера индентифицирует следующие стратегии:

а) преимущество по издержкам;

б) стратегия дифференциации;

в) стратегия концентрации.

Используя стратегию преимущества по издержкам предприятие ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства оно может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реализовать на ост себестоимости и привлекать потребителей цен.

Используя стратегию дифференциации, предприятие нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся, организация выпускает привлекательный для многих товар, который тем не менее рассматривается потребителями, как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности. В результате цена не играет важной роли, и потребители приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

 В рамках стратегии концентрации предприятие выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Оно может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создания особой репутации при обслуживании рынка, который может быть неудовлетворен конкурентами. Каждый из описанных стратегических подходов имеет общие сильные и слабые стороны.

Их основным достоинством является то, что выявляются и определяются все нужные предприятию товары или виды деятельности; на основе этого анализа рекомендуются различные стратегии; можно оценивать функционирование относительно поставленных целей; выявляются принципы, позволяющие добиться улучшения, кроме того, можно отслеживать действия конкурентов и распределение ресурсов.

Основные недостатки подходов заключаются в том, что их сложно применять; они могут быть слишком упрощенными и упускать важные факторы; чрезмерно чувствительны к изменениям в определении стратегического хозяйственного подразделения и критериев оценки; недостаточно учитывают условия окружающей среды и подкреплены научными исследованиями.

1. ***Реализация тактики***

Если стратегия маркетинга опирается на прогнозирование долгосрочных перспектив изменения рынков и потребностей покупателей, то тактика представляет собой конкретные действия, выполняемые с целью реализации заданной маркетинговой стратегии.

Тактика разрабатывается на год-полтора и регулярно, не дожидаясь истечения этого срока, подвергается ревизии и, если необходимо, корректируется. К числу задач, решаемых тактикой маркетинга, относятся следующие: организация товародвижения, организация рекламы и стимулирования продаж в соответствии с жизненным циклом каждого товара, определение принципов выхода на рынок (сегмент) с новым товаром.

Фирмы, успешно применяющие стратегическое планирование, обеспечивают лиц, принимающих решение, необходимой четкой информацией, обладают значительным отличительным преимуществом и беспокоятся о своих потребителях; стимулируют руководителей использовать свои способности и быть адаптивными, а также стимулируют гибкость и масштабность.

Тактика маркетинга должна быть такой, чтобы обеспечить фирме активность и развязать инициативу всех ее работодателей.

Основные характеристики, свойственные фирмам такого направления деятельности:

* высшее руководство - на самых высоких должностях находятся лица ответственные за сбыт; обеспечена восприимчивость к новым способам управления; в фирме создана атмосфера поощрения инициативных работников;
* требования к персоналу - регулярно ведется переподготовка управляющих среднего звена; понижение в должности лиц, не высказывающих нужной компетенции; индивидуальные обязанности определены письменными инструкциями; схема структуры фирмы доведена до всех; ведется регулярное информирование на всех уровнях о политике фирмы;
* отношения к деятельности других фирм - поощряется изучение и использование чужого опыта; ведется систематический анализ тенденций развития своей отрасли и смежных отраслей в стране; привлекаются консультанты, чтобы оценить деятельность фирмы.

С уровнем вложений в маркетинговую деятельность и временем осуществления маркетинговых действий связаны два важных тактических решения.

Вложения в маркетинг подразделяют на обработку заказов и получение заказов.

Издержки на обработку заказов представляют собой расходы, связанные с оформлением и выполнением заказов, например заполнение бланков заказов, компьютерное время и обращение с товаром. Цель - минимизировать эти издержки при заданном уровне сервиса.

Расходы, создающие заказы, такие, как реклама и персональная продажа, создают доходы. Их снижение плохо может повлиять на сбыт и прибыль фирмы. Поэтому организации необходимо оценить доходы при различных уровнях издержек и различных сочетаниях маркетинговых функций. Максимальная прибыль редко достигается. Когда уровень этих расходов низок.

Второе важное тактическое решение связано с определением временной последовательности маркетинговых операций. Правильно выбрать время - значит первенствовать в представлении товара; ввести товар на рынок, когда рынок в наибольшей степени готов к этому; быстро реагировать на стратегию конкурентов, чтобы застать их врасплох. Предприятие должно соотносить свое стремление быть лидером и обладать четким конкурентным преимуществом со своими представлениями о риске инновационных действий. В любом случае предприятие должно понимать, что маркетинговые возможности существуют в течении ограниченного времени и действовать надо соответственно.

***7) Слежение за результатом*** включает сравнение планируемых показателей с реальными достижениями на протяжении определенного периода времени. Для этого можно использовать бюджеты, временные графики, данные сбыта и анализ издержек. Если реальное функционирование отстает от планов, то необходимо принять соответствующие меры, после того, как будут определены области, в которых возникаю проблемы. В некоторых случаях планы приходится пересматривать из-за воздействия неконтролируемых переменных на сбыт и издержки. Некоторые дальновидные предприятия разрабатывают такие планы, которые заранее определяют, что нужно делать в случае неблагоприятных обстоятельств.

1.2 Характеристика ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод»

Производственное предприятие - это обособленная специализированная единица, основание которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужную потребителям продукцию, соответствующего назначения, профиля и ассортимента.

Роганский мясоперерабатывающий завод размещается в Роганском промышленном узле пищевых предприятий.

Введен в эксплуатацию в 1974 году.

На заводе проведена реконструкция с частичной заменой оборудования, введено новое прогрессивное оборудование.

Как ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» работает с 01.10.1996 года.

Предприятие относится к мясной отрасли промышленности, входит в состав областной ассоциации «Харьковмясопром» и Украинской национальной ассоциации «Укрмясо» Министерства агропромышленного комплекса Украины.

Основными направлениями деятельности открытого акционированного общества является производство и реализация колбасных изделий, мясных полуфабрикатов.

На виды деятельности, которые лицензируются (реализация продовольственных и непродовольственных товаров, торговая деятельность в сфере общественного питания, оптовая торговля непродовольственными товарами) предприятие имеет лицензии, патенты, ордера на торговые места.

Предприятие является плательщиком налогов и сборов в бюджет и внебюджетные фонды. Подает отчетность в налоговую администрацию по Орджоникидзевскому району, органы районной и областной статистики, Комиссию по ценным бумагам и фондовому рынку.

Первая эмиссия акционерного общества зарегистрирована Региональным отделением Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку. Данное предприятие обладает уставным капиталом, который состоит из основных фондов и оборотных средств.

Уставной фонд общества составляет 1497500 грн. именных акций номинальной стоимостью 0,25 грн. каждая.

Обладателями акций являются: 51,0 % UGF/ «Сигма»; 47,6% - физические лица, включая сотрудников; 1,3 % - другие официальные инвесторы.

Основные фонды - это часть производственных фондов, которая вещественно воплощена в средства труда, сохраняет в течении длительного времени свою натуральную форму, переносит по частям стоимость на продукцию и возмещается только после проведения нескольких производственных циклов.

Основные фонды делятся на основные производственные и основные непроизводственные фонды.

К основным производственным фондам относятся фонды, которые непосредственно участвуют в производственном процессе (машины, оборудование) или создают условия для производственного процесса (производственные здания, трубопроводы и др).

Основные непроизводственные фонды - это объекты бытового и культурного назначения, медицинское учреждение, пионерский лагерь.

Для учета и планирования воспроизводства основные фонды делятся на группы и виды в соответствии со сроком службы и назначением в производственном процессе.

Основные фонды предприятия разделяются на три основные группы:

I группа - здания, общей площадью 26357 м2 , сооружения, передаточные устройства.

II группа - автомобильный транспорт, приборы, компьютеры (Pentium ПЭВМ 586 - 3 шт.; ПЭВМ 486 - 7 шт.; ПЭВМ 286 - 2 шт.)

III группа - прочие основные средства (не вошедшие в І и ІІ группы).

Удельный вес каждой группы в сумме основных фондов составляют:

І группа - 92,4 %

ІІ группа - 3%

ІІІ группа - 4,60 %

 100%

Стоимость основных фондов (по остаточной стоимости) - 8732 тыс. грн.

Процент амортизации основных фондов на предприятии в среднем по группам составляет:

І группа - 5 %

ІІ группа - 25 %

ІІІ группа - 15 %

Амортизация выполняет стимулирующую функцию, предусматривая наиболее полное использование основных фондов: чем длительнее период функционирования, тем больше производится продукции и тем скорее будет перенесена стоимость основных фондов. Это позволит уменьшить их недоамотризацию вследствие морального износа и снизить потери предприятия.

Для учета амортизации используются амортизационные отчисления, т.е. денежное выражение перенесенной стоимости. Амортизационные отчисления входят в состав себестоимости продукции (издержек производства).

Величина амортизационных отчислений определяется по нормам амортизации от первоначальной стоимости основных фондов с учетом срока их службы. Норма амортизации представляет собой годовой % погашения стоимости основных фондов.

Предприятие применяет равномерный метод амортизации, он предполагает, что к завершению срока службы ликвидационная стоимость равна 0, а также может применять метод ускоренной амортизации, в отношении основных фондов используемых для увеличения выпуска средств вычислительной техники, новых прогрессивных видов материалов, приборов и оборудования, расширения экспорта продукции, в случаях, когда они заменяют изношенную и морально устаревшую технику.

Ускоренная амортизация основных фондов по группе ІІІ не применяется, так как это приведет к росту затрат и соответственно к повышению уровня цен на выпускаемую продукцию.

На предприятии часть основных фондов «законсервированы», что составляет 36, 2 % к стоимости основных фондов І группы, что дало возможность частично снизить затраты на производство (амортизацию).

Наряду с основными фондами для работы предприятия имеет огромное значение наличие оптимального количества оборотных средств.

Оборотные средства - это совокупность денежных средств, авансируемых для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающий непрерывный круговорот денежных средств.

Оборотные производственные фонды - это предметы труда (сырье, основные материалы и полуфабрикаты, вспомогательные материалы, топливо, тара); незавершенное производство и расходы будущих периодов.

Главной целью управления оборотными средствами, является максимизация прибыли на вложенный капитал при обеспечении устойчивой и достаточной платежеспособности предприятия.

В предприятии ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» создаются следующие фонды:

Резервный фонд - формируется путем ежегодных отчислений в размере 5 % от чистой прибыли до достижения не менее 25 % уставного фонда для покрытия затрат по уплатам общества, а также для приобретения акций общества.

Фонд дивидендов создается за счет чистой прибыли общества. Размер плановой и начисленной суммы этого фонда утверждается высшим органом общества, т.е. общим собранием по предположениям Правления.

Фонд производственного развития формируется после формирования резервного фонда и фонда дивидендов. Средства направляются на техническое переоснащение, реконструкцию и расширения производства, освоение новой продукции.

Фонд социального обеспечения создается после формирования вышеперечисленных фондов.

Условия и порядок образования и использования фондов определяется коллективным договором предприятия.

Кадры предприятия - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

В списочный состав включается все работники, принятые на работу, связанную как с основной , так а неосновной его деятельностью.

Кадры являются главным ресурсом предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены или отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

* списочная и явочная численность работников предприятия или его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
* среднесписочная численность работников за определенный период;
* удельный вес работников отдельных групп, категорий в общей численности предприятия;
* средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
* текучесть кадров по приему и увольнению работников.

По состоянию на 01.01.1998 г. численность завода составила 487 человек.

Движение численности за 1998 год:

* принято 22 человека
* уволено 80 человек

Численность по состоянию на 01.01.1999 г. составила 429 человек. Ожидается дальнейшее сокращение кадров на 10-15 % в 1999 году.

Наем работников на данном предприятии будет осуществляется в случае создания новых отделов (в том числе расширения отдела маркетинга), подразделений, служб, а также в случае расширения объема выпускаемой продукции или выполняемых работ и на замену выбывшим по различным причинам и основаниям работников.

 При найме новых работников к ним определяются следующие требования: уровень образования; физические возможности, включая возраст; опыт работы; способности и склонности к выполнению данной работы; интересы; инициатива и энергичность.

В процессе выбора работника из всех кандидатов используется анкетирование или собеседование.

Обучение, подготовка и переподготовка работников связаны с необходимостью обеспечения максимального соответствия способностей и возможностей работника характеру и содержанию максимального использования и развития всех способностей работника.

Занятые на данном предприятии работники постоянно находятся в процессе обучения, так как появляется новое оборудование, применяются новые технологические процессы, осуществляется реорганизация производства и управления.

На заводе имеется коллективный договор между администрацией и работником. Согласно коллективному договору применяется сдельно-премиальная и повременно-премиальная система оплаты труда, имеется собственная шестиразрядная тарифная сетка и оклады, а также выплаты стимулирующего характера (доплаты, надбавки, в соответствии с отраслевым соглашением между Министерством сельского хозяйства и продовольствия и Центральным комитетом профсоюза работников агропромышленного комплекса Украины.

На предприятии действует система социальной поддержки работников: бесплатное спецпитание, молоко за вредность, пионерлагеря, подарки на Новый год.

Ветеранам - бесплатная подписка на год, одноразовая помощь на 9 Мая.

Организация труда и управление трудовым коллективом - это часть менеджмента, связанная с трудовыми ресурсами предприятия и их отношениями внутри предприятия.

***Основными целями управления кадрами являются:***

* удовлетворение потребности предприятия в кадрах;
* обеспечение рациональной расстановки, профессионально-квалификационного и должного продвижения кадров;
* эффективное использование трудового потенциала предприятия.

Управление кадрами связано с разработкой и реализацией кадровой политики, включающей в себя:

* планирование, наём, размещение рабочей силы;
* обучение подготовку и переподготовку работников;
* продвижение по службе;
* условия найма, труда и его оплаты;
* создание комфортного психологического климата в коллективе.

Работу с кадрами на данном предприятии осуществляют все линейные руководители, а также некоторые функциональные отделы, службы и отдельные специалисты и менеджеры: отдел кадров; отдел труда и заработной платы; отдел технического обучения; отдел управления персоналом; управляющие (директора, менеджеры) кадрами.

Структурная характеристика трудовых ресурсов предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия.

Общее собрание

Наблюдательный совет

Председатель правления

правление

Административно-хозяйственный отдел

Служба отдела производственно-ветеринарного контроля

Главный инженер

Главный механик

Служба по контрольно-измеритель-ным

приборам и автоматики

Ремонтно-мехинический цех

Главный энергетик

Энергослужба

Инженер по охране труда

Отдел кадров

Начальник стройцеха

Главный бухгалтер

Зам. директора

 по экономике

Зам. председателя правления по коммерческим вопросам

Отдел труда и

 зарплаты

Бухучет и финансовая деятельность

Служба главного механика

Отдел по обеспечению производства сырьем, материалом

Планово-

финансовый отдел

Отдел сбыта

Начальник колбасного цеха

Начальник отдела производственно- ветеринарного контроля

Мастер участка готовой продукции

Информационно-вычислительный центр

Ст. мастер холодильника

Лаборатория отдела производственно-ветеринарного контроля

Фирменная торговля

Мастер участка жиров и техфабрикатов

Столовая

Гараж

Схема «Структура аппарата управленияОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод»

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции, представляют собой промышленно-производственный персонал. К нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов: лабораторий, находящихся на балансе предприятия, служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств своего предприятия.

Работники промышленно-производственного персонала подразделяются на 2 основных группы: рабочие и служащие. К рабочим относятся лица, непосредственно занятые производство мясной продукции. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных.

К группе служащих на предприятии относятся работники, занимающие должности руководителе предприятия и их структурных подразделений,, а также их заместители по следующим должностям: директора, начальники цехов; главные специалисты (главный бухгалтер, главный инженер, главный технолог, главный экономист и др).

К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими видами деятельности

к служащим относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль. В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу выполненной работы.

Основными показателями производительности труда на уровне предприятия являются показатели выработки (В) и трудоемкости (Тр) продукции, рассчитываемые по следующим формулам:

В=q/Чсп,

Тр=Т/q,

где q - количество произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или условно натуральных единицах измерения,

Чсп - среднесуточная численность работающих человек,

Т - время, затраченное на производство всей продукции, нормочасы.

Наиболее распространенным и универсальным показателем производительности труда является выработка продукции. На предприятии в зависимости от единицы измерения объема производства (q) различают 3 метода определения выработки:

* натуральный измеряемой в кг и тоннах;
* в стоимостном выражении выработку на предприятии можнл определять по показателям валовой, товарной, реализуемой и чистой продукции в зависимости от области применения данного показателя.

На рабочих местах, участках и цехах, производящих разнообразную и незавершенную продукцию, которую невозможно измерить ни в натуральных, ни в стоимостных единицах, показатель выработки определяется в нормо-часах.

Выработка может быть определена в расчете на 1 отработанный человеко-час, 1 отработанный человеко-день, на 1-го среднесписочного работника в год, квартал или месяц.

Трудоемкость продукции представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции.

Показатель трудоемкости имеет некоторые преимущества перед показателем выработки: во-первых, он отражает прямую связь между объемом производства и трудозатратами;

во-вторых, применение показателя трудоемкости позволяет увязать проблему измерения производительности труда с факторами и резервами ее роста;

в-третьих, он позволяет сопоставить затраты труда на одинаковые изделия в разных ценах и участках предприятия.

В зависимости от состава затрат, включаемых в трудоемкость продукции выделяют технологическую, производственную и полную трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства и трудоемкость управления производством.

Уровень производительности труда по ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Выработкатоварной продукции в сопоставимых ценах на 01.01.1998 г. на одного работника промышленно-производственного персонала | 1997 год.28,5 тыс грн. | 1998 год22, 4 тыс. грн. |
| Трудоемкость(затраты рабочего времени человеко-час на изготовление 1 тонны колбасных изделий). | 19997 год529218 чел. час=2345 тонны= 225,7 часа | 1998 год498385 чел.час=1594 тонны= 312, 7 часа |

Основным фактором снижения производительности труда является резкое падение объемов производства, неритмичность выпуска продукции, недогруз производственных мощностей, большое содержание численности персонала.

Так, использование производственных мощностей по выработки колбасных изделий составила:

за 1997 год - 14 %

 1998 год - 9 %.

Темп по объемам производства 1998 г. к 1997 году составил 72, 2 %, темп по численности 92, 4%.

Под резервами роста производительности труда на предприятии подразумеваются не используемые еще реальные возможности экономии трудовых ресурсов. Внутрипроизводственные резервы обусловлены совершенствованием оборудования и рабочей силы, а также сокращением потерь рабочего времени, экономией сырья, материалов и других видов ресурсов.

По времени использования резервы роста производительности труда разделяются на текущие и перспективные.

Текущие резервы могут быть реализованы в ближайшем периоде и не требуют значительных единовременных затрат.

 К ним можно отнести лучшее использование оборудования, применение наиболее рациональных систем оплаты труда, совершенствование организации труда на предприятии и ее нормирования.

Перспективные резервы роста производительности труда обычно требуют перестройки производства, внедрения новых технологий и т.д.

Для этого необходимы дополнительные капитальные вложения и значительные сроки осуществления работ.

Для обеспечения роста производительности труда на предстоящий период необходимо определить эффективность всех мероприятий, планируемых предприятием, в трудовых показателях.

 Большинство мероприятий по сокращению трудовых затрат связано с уменьшением трудоемкости производимой продукции или работ.

Расчет эффективности этих мероприятий производится в нормочасах, а эффективность отдельных мероприятий можно выразить в сокращении численности персонала.

Обоснование роста производительности труда на предприятии производится по факторам.

При этом расчет осуществляется путем экономии численности работающих по всем факторам роста производительности труда.

Планирование - это разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

План предприятия имеет силу приказа для указанных в нем лиц и структурных единиц.

В плане подробно указываются:

* цель деятельности предприятия и его структур на плановый период, количественно выраженная системой, установленных показателей с указанием конкретных видов выпуска продукции и характера работы;
* средства достижения цели;
* методы и сроки увязки средств и целей;
* этапы и сроки выполнения работ; исполнители плана по срокам и видам работ;
* методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Эффективная деятельность предприятия зависит от того, насколько достоверно на предприятии предвидят дальнюю и ближнюю перспективу своего развития, то есть от прогнозирования.

 ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» составляет бизнес-план по развитию акционерного общества на год, с разбивкой по кварталам.

Бизнес-план состоит из следующих разделов: выводы (резюме) справочная информация о предприятии; оценка рынка сбыта и конкуренция; стратегия маркетинга, реклама; план производства, организационный план, финансовый план, юридический план, охрана окружающей среды, оценка риска.

За 1998 год предприятие не вышло по объемам производства на планируемый уровень.

Снижение объемов против плана составило 1852 тыс грн. или 17 %.

Основной причиной снижения объемов производства является недостаток сырья и затруднения в сбыте продукции, вызванные низкой покупательской способностью населения.

Запланированный уровень рентабельности достигнут.

Нормирование - это метод разработки и установления предельных величин запаса и расходования производственных и иных ресурсов, необходимых для обеспечения процесса производства и сбыта продукции.

Нормирование труда - определение максимально допустимого количества времени для выполнении конкретной работы или операции в условиях данного производства.

На данном предприятии применяются 223 нормы. Все нормы технически обоснованы.

ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» выпускает свыше 100 наименований колбасных изделий: варенные, сосиски, сардельки, полукопченые, сыровяленые, копчености, прочие.

В % соотношении:

1. выпуск колбасных изделий - 96, 6 %;
2. выпуск пищевых топленных жиров - 0,3 %;
3. выпуск сухих животных кормов- 0,5 %;
4. выпуск полуфабрикатов - 0,6 %.

Ежедневно в торговую сеть поступает более 20-25 видов колбасных изделий.

Продукция завода отличается от аналогичной продукции других предприятий по следующим параметрам: высокий контроль соблюдения технологий, ГОСТа и других санитарных требований; экспертиза сырья и готовой продукции; лучшей проработкой фарша, лучшими вкусовыми качествами, использованием новых коллагеновых оболочек, маркировкой колбасных изделий, продукцией по разработкам завода, широким ассортиментом.

Основными поставщиками на завод сырья являются:

1. «Утковский откормсовхоз»-20 % от общих закупок.
2. «Слобожанский откормсовхоз», Чугуевский район Харьковской области – 10 % от общих закупок.
3. «Нежинский мясокомбинат», Черниговская область – 10 % от общих закупок.
4. «Сватовский мясокомбинат», Луганская область – 5 % от общих закупок.

Видом контракта является договор.

Завод реализует свою продукцию в основном в г. Харькове и области, не большой процент в других областях Украины (Луганской, Днепропетровской, Донецкой, г. Киев).

До 50 % продукции реализуется через фирменную торговую сеть завода, которая состоит из 22 фирменных киосков и магазинов, расположенных в различных районах г. Харькова и области.

Оставшаяся часть продукции реализуется в торговой сети города, основными получателями являются: 14 универсам, 16 универсам, фирма «Жемчуг», объединение сельского питания, фирма «Семенюта» и другие.

В 1998 году объем продажи в денежном выражении достиг 9,5 млн. грн., что на 30 % меньше, чем в 1997 году.

Объем продаж в тоннах уменьшился на 80 % с 1991 года, эта тенденция продолжалась в 1998 году, когда количество проданной продукции уменьшилось с 12638000 до 7664000.

Предприятие реализует свою продукцию по свободно-отпускным ценам.

Свободно-отпускные цены формируются на основании «Положения о порядке формирования и изменения свободных (рыночных) цен и тарифов на продукцию, товары и услуги № 15 от 27.12.1991 г.»

Цены формируются на основании закупочных цен на сырье, стоимость переработки с уровнем рентабельности по вареным колбасам, сосискам, сарделькам до 5 %, на копченые изделия до 10 %, копченостям до 25 %.

Свободно-отпускные цены согласовываются с основными получателями продукции и подписывается протокол согласования свободно-отпускных цен..

В фирменной торговле, в связи с низкой покупательской способностью населения, размер торговой надбавки минимальный: на варенные, сосиски, сардельки без торговой надбавки, на полукопченые, твердокопченые колбасные изделия 5 %, на копчености 10 %.

 На предприятии разработано и действует положение об оплате труда работников фирменной торговли, которое введено с целью улучшения организации фирменной торговли, увеличения товарооборота, получения прибыли и материальной заинтересованности работников. При выполнении плана товарооборота производятся выплаты заработной платы от оклада за фактически отработанное время. При перевыполнении плата товарооборота за каждый процент превышения начисляется премия 1 % от оклада. Размер премии снижается за следующие упущения в работе: отсутствие ценников, обвес, отсчет, несоблюдение режима работы магазина (киоска), неудовлетворительное санитарное состояние. Процент снижения премии определяется на основании актов проверок работниками завода или сторонними организациями и оформляется приказом по заводу.

Продукция, выпускаемая заводом, конкурентоспособна на рынке колбасных изделий. Постоянно ведется работа по повышению конкурентоспособности. Это поиск новых видов продукции, использование новых технологий, новых видов оболочки.

***Конкурентная среда.***

Конкурентами предприятия являются: Полтавский, Сумской, Лисичанский, Мелитопольский, Богодуховский мясокомбинаты, колбасные цеха кооперативов и фирм.

Преимущество конкурентов – это наличие в их ассортимента продукции, не выпускаемой мясоперерабатывающим заводом ( сырокопченых колбасных изделий, консервов).

При разработке новых видов продукции учитывается спрос и предложения покупателей, который изучается отделом маркетинга и через фирменную торговлю предприятия. Отдел сбыта и маркетинга участвуют при планировании объема производства, ассортимента и ценообразовании.

Для выявления финансового результата деятельности предприятия используют такие основные показатели: объем производства продукции, объем продажи продукции, численность работников, производительность труда на одного работника, издержки производства, себестоимость продукции, прибыль.

Прибыль – основной источник финансовых ресурсов, связанный с получением валового дохода.

Валовый доход предприятия – выручка от реализации продукции за вычетом материальных затрат, то есть включающий в себя оплату труда и прибыль. Конечный финансовый результат (прибыль или убыток) слагается из финансового результата от реализации продукции, основных фондов и другого имущества предприятия и доходов от внереализационных операций, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям.

Прибыль от реализации продукции определяется как разница между выручкой от реализации и действующих ценах без НДС и акцизов и затратам на производство и реализацию продукции.

Основные показатели хозяйственной деятельности

 ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» за 1997, 1998 г.г.

Таблица 1.2.1 – Производство продукции (шт.) – по сегментам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1997 г. | 1998 г.оценка | 1999 г.план |
| Сегмент 1 | Твердокопченые колбасы | 220000 | 214000 | 235000 |
| Сегмент 2 | Полукопченые колбасы | 406000 | 330000 | 363000 |
| Сегмент 3 | Вареные колбасы | 1001000 | 681000 | 749100 |
| Сегмент 4 | Сосиски | 9452000 | 5768000 | 6245800 |
| Сегмент 5 | Сардели | 1320000 | 620000 | 682000 |
| Сегмент 6 | Копчености  | 149333 | 140667 | 154730 |

Таблица 1.2.2 – Продажа продукции по сегментам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1998 г.вакуумная упаковка | 1997 г. | 1998 г. | 1999 г. |
|  | шт. | грн. | шт. | грн. | шт. | грн. |
| Сегмент 1 | Твердокопченые 450 шт.–1170 грн | 220000 | 1005251 | 214000 | 10584000 | 235000 | 1162260 |
| Сегмент 2 | Полукопченые колбасы | 406000 | 1231112 | 330000 | 1155000 | 363000 | 1270500 |
| Сегмент 3 | Вареные 325 шт.–455 грн. | 1001000 | 3901094 | 681000 | 3200700 | 749100 | 3520770 |
| Сегмент 4 | Сосиски 250 шт.–260 грн. | 9452000 | 21004750 | 5678000 | 1436200 | 624800 | 1579820 |
| Сегмент 5 | Сардели | 1320000 | 480484 | 620000 | 279000 | 682000 | 306900 |
| Сегмент 6 | Копчености670 шт.–1608 грн. | 149333 | 1580123 | 140667 | 1582500 | 154730 | 1740710 |

Таблица 1.2.3 – Основные показатели хозяйственной деятельности ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» за 1997, 1998 г.г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Ед. изм. | Пред-шеств. 1997 г. | Отчет-ный1998 г. | Отклоне-ние+ / - | Темп роста |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Объем производства в сопоставимых оптовых ценах на 01.01.98 г. | тыс. грн. | 11106,8 | 8698,2 | -2408,6 | 78,3 |
| 2. | Численность работников всегов т.ч. работники промышленно-производственного персонала | чел.чел. | 487390 | 450358 | -37-32 | 92, 491,8 |
| 3. | Производительность труда на одного работника ППП | тыс. грн. | 28,5 | 24,3 | -4,2 | 85,3 |
| 4. | Фонд оплаты труда | тыс. грн. | 687,2 | 638,8 | -48,4 | 93,0 |
| 5. | Среднемесячная заработная плата одного работника | грн. | 117 | 118 | +1 | 100,8 |
| 6. | Себестоимость товарной продукции | тыс. грн. | 10083,7 | 8017,1 | -2066,6 |  |
| 7. | Балансовая прибыль | тыс. грн. | 1023,1 | 681,1 | -342 |  |
| 8. | Налоговые платежи на прибыль | тыс. грн. | 306,9 | 204,3 | -102,6 |  |
| 9. | Чистая прибыль | тыс. грн. | 716,2 | 476,8 | -239,4 |  |
| 10. | Использование прибыли:- отчисление в резервный фонд акционерного общества;- развитие производства;- социальное развитие;- другие цели. | тыс. грн.-//--//--//--//- | 716,240,0223,479,7213,1 | 476,8-210,066,8145,0 | --239,440,0-13,4 |  |
| 11. | Не распределяемая прибыль | тыс. грн. | 160 | 55.0 |  |  |

Снижение рентабельности производства вызвано: 1. Ростом затрат на производство выпускаемой продукции из-за увеличения цен на сырье; 2. Снижением объемов товарной продукции и затруднения сбыта продукции в связи с низкой покупательной способностью населения.

Для оценки деятельности предприятия составляется его характеристика, стоящаяся на основе графика сильных и слабых сторон. На основании данного графика определяют какие недостатки и преимущества перед конкурентами имеет ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» и соответственно принимаются меры для повышения конкурентоспособности. Исходя из данных, следует, что факторы, определяющие положение данного предприятия на рынке, оцениваются по шкале:

* степень известности - 5;
* уровень качества продукции - 5;
* производственный потенциал - 4;
* потенциал клиентуры - 5;
* финансовый потенциал - 4;
* производственная программа - 4;
* коммуникационная политика - 4;
* уровень доходов - 3;
* уровень расходов - 5;
* рентабельность - 4;
* месторасположение - 5;
* система управления - 4;
* персонал - 6;
* производительность - 4;
* исследования и разработки - 4.

На основании выше приведенных данных составляем график сильных и слабых сторон ОАО «Роганского мясоперерабатывающего завода».

График сильных и слабых сторон ОАО «Роганского МПЗ».

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы, определяющие  | Оценка |
| успех | Плохо | Посредственно | Хорошо |
| ОАО «Роганскому МПЗ» | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1.Степень известности  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Уровень качества продукции  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Производственный потенциал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Финансовый потенциал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Потенциал клиентуры  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Производственная программа |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Коммуникационная политика |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Уровень доходов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Уровень расходов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Рентабельность  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. Месторасположение |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. Система управления  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. Персонал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. Производительность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. Исследования и разработки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Анализируя график сильных и слабых сторон, получаем, что все факторы определяющие успех ОАО «Роганского МПЗ» имеют оценку «плохо» или «посредственно». Это следует из низкого уровня производственного потенциала (слабая производственно-техническая база, изношенность оборудования). При повышении всех факторов в первую очередь внимание необходимо направить на повышение производственного потенциала: произвести исследования развития и внедрения новых более прогрессивных холодильников и оборудования.

В случае нехватки собственных средств (финансовый потенциал-4) привлечь заемные средства за счет кредитов банка. Потенциал клиентуры позволяет захватить дополнительную долю рынка за счет повышения качества продукции, а следовательно и доходов.

С целью повышения фактора «месторасположение ОАО «Роганский МПЗ», предлагаю открыть новые торговые точки, это даст возможность покупать продукцию от ОАО «Роганский МПЗ», а не у конкурентов.

С целью повышения производительности труда необходимо использовать мероприятия, методы материального и морального стимулирования, повышать квалификацию работников.

Для повышения фактора «коммуникационная политика» необходимо стимулировать клиентов за счет предоставления скидок и льгот, более эффективно использовать рекламу в средствах массовой информации.

2 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1. Задачи и источники анализа издержек обращения

Предприятие в процессе свое деятельности совершает материальные и денежные затраты на простое и расширенное производство основных фондов и оборотных средств, производство и реализацию продукции, социальное развитие своего коллектива.

Наибольший удельный вес во всех расходах предприятия занимают затраты на производство продукции.

Совокупность производственных затрат показывает, во что обходится предприятию изготовление выпускаемой продукции, то есть составляет производственную себестоимость продукции.

Предприятие производит также затраты по реализации продукции, то есть затраты по реализации продукции, то есть осуществляет внепроизводственные или коммерческие расходы (на транспортировку, упаковку, хранение, рекламу и др.).

Производственная себестоимость и коммерческие расходы составляют полную или коммерческую себестоимость продукции.

Себестоимость продукции - это стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции природных ресурсов, сырья, топлива, элетроэнергии, холода, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию. Затраты, образующие себестоимость продукции, группируются в соответствии с их экономическим содержанием по следующим элементам:

* материальные затраты;
* затраты на оплату труда;
* отчисления на социальные нужды;
* амортизация основных фондов;
* прочие затраты.

Одно из главных условий повышения эффективности работы предприятия - снижение себестоимости продукции.

Управление текущими затратами подразумевает разработку и контроль за исполнением сметы затрат на производство внутреннего документа, позволяющего не только контролировать общий уровень затрат и их динамику, но и сопоставлять их величину по структурным подразделениям. Смета затрат позволяет определить уровень самоокупаемости по предприятию в целом и его отдельным подразделениям. При разработке смет затрат определяются себестоимость единицы продукции, создается база для расчета оптовых цен, устанавливается возможность снижения затрат на производство и реализацию продукции за счет введения новых технологий, рационализацию товародвижения, закладываются основы для получения прибыли. Сметы используются для определения потребностей предприятия в оборотных средствах, объемах реализации продукции и размеров возможной прибыли.

Учет и планирование себестоимости продукции производится согласно типового положения по планированию и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг). В промышленности утверждено Постановление Кабинета Министров Украины №473 от 26.04.96 г. ,а также отраслевой инструкцией по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на предприятиях мясной, птицеперерабатывающей промышленностях № 1 от 30.09.1975 г.

***Особенности статей калькулирования:*** в отдельную статью выделены «транспортно-заготовительные расходы». В эту статью включаются расходы на доставку сырья.

В статью «топливо и энергия» включаются только энергетические расходы на технологические нужды.

К статье «основная заработная плата» относится заработная плата только производственных рабочих, непосредственно связанных с выработкой продукции.

В статью «внепроизводственные расходы» включаются затраты по холодильнику.

Применяется нормативный метод калькулирования. Планированию себестоимости предшествует анализ фактической себестоимости за отчетный период. Для выявления резервов снижения затрат производится на предприятии ежемесячно анализ затрат по всем статьям калькуляции.

Таблица 2.1.1 - Анализ себестоимости за 1997 и 1998 г. по статьям затрат.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи затрат | 1997 год | 1998 год |
|  | тыс. грн. | уд. вес с/с в % | тыс. грн. | уд. вес с/с в % |
| Сырье и материалы | 7166,8 | 71,1 | 5892,9 | 67,8 |
| Вспомогательный материал | 148,0 | 1,5 | 226,9 | 2,6 |
| Топливно-энергетические расходы | 263,0 | 2,6 | 218,7 | 2,5 |
| Транспортно-заготовительные расходы | 64,7 | 0,6 | 38,5 | 0,4 |
| Заработная плата основная и дополнительная | 164,8 | 1,6 | 156,3 | 1,8 |
| Начисления на заработную плату | 79,2 | 0,8 | 69,9 | 0,8 |
| Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования | 545,2 | 5,4 | 302,5 | 3,5 |
| Цеховые расходы | 495,1 | 4,9 | 651,8 | 7,5 |
| Общезаводские расходы | 717,2 | 7,2 | 691,3 | 7,9 |
| Естественная убыль | 11,0 | 0,1 | 11,1 | 0,1 |
| Прочие расходы | 51,5 | 0,5 | 232,6 | 2,7 |
| Внепроизводственные расходы  | 377,2 | 3,7 | 205,7 | 2,4 |
| Полная себестоимость | 10083,7 | 100,0 | 8698,2 | 100,0 |

 Поскольку стоимость сырья в общей себестоимости занимает большой удельный вес. Предприятию необходимо проводить мероприятия по рациональному использованию сырья, применению белковых и растительных добавок, экономии сырья и вспомогательных материалов, снижать затраты по сметным статьям и себестоимости особенно по статье «общезаводские расходы».

Таблица 2.1.2 - Анализ издержек обращения за 1997, 1998 г.г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Сумма затрат | 1997 г. | 1998 г. | 1999 г. |
|  | за год, (грн.) |  | оценка | планы |
| 1. | Выплата зарплаты | 6060000 | 600000 | 580000 |
| 2. | Налоги на социальное обеспечение | 295000 | 270000 | 217000 |
| 3. | Сырье | 9819000 | 7658800 | 8424700 |
| 4. | Топливо и электроэнергия | 903000 | 937000 | 1124400 |
| 5. | Реклама | 1000 | 1500 | 3000 |
| 6. | Амортизация | 477000 | 271500 | 271500 |
| 7. | Прочие затраты | 373000 | 290000 | 30000 |
|  | Всего по затратам за год | 12474000 | 9767800 | 10920600 |

При планировании издержек обращения на предприятии необходимо подробно изучить обоснованность фактических издержек, возможности их дальнейшего сокращения и доведения до размеров целесообразной хозяйственной потребности.

В этих условиях исключительно важное значение имеет анализ издержек обращения.

Задачами анализа издержек обращения являются: изучение выполнения предприятием плана издержек обращения; выявление причин, вызвавших отклонения от плана; изучение динамики издержек за ряд лет; определение суммы относительной экономии или перерасхода издержек; вскрытие резервов сокращения издержек; принятие мер п рациональному использованию средств.

При анализе издержек обращения используются первичные документы, которыми оформляется каждый расход. К первичной документации обращаются в тех случаях, когда необходимо установить ответственных за допущенный перерасход и понесенные потери и убытки.

Приступая к анализу издержек обращения, необходимо обеспечить сопоставимость плановых и отчетных показателей. Если в анализируемом периоде происходило изменение цен, то для сравнимости изменения показателей издержек обращения их динамика исчисляется в ценах отчетного года.

Анализ издержек обращения проводится в такой последовательности: сначала изучают выполнение плана издержек обращения по общему уровню; определяют влияние на издержки обращения отдельных факторов, затем проводится анализ отдельных статей издержек обращения.

Анализ издержек обращения на предприятии начинают с оценки степени выполнения плана. Для этого отчетные данные сравнивают с планом и с данными за предшествующий период.

Анализ издержек обращения по общему объему позволяет дать общую оценку работы предприятия по этому показателю. Оценка выполнения плана за отчетный период производится путем сопоставления фактических издержек обращения с плановыми.

Для выявления изменений в издержках обращения за отчетный период, их сумму сопоставляют с соответствующим предшествующим периодом.

В процессе анализа определятся степень выполнения плана, изменения величины и уровня издержек обращения, сумма относительной экономии или перерасхода.

Анализ издержек обращения в целом по предприятию не дает возможности установить, за счет каких статей и видов расходов была достигнута экономия или допущен перерасход, поэтому изучают тщательно расходы по каждой статье, а внутри статьи - по видам расходов. При анализе особое внимание следует уделять на статьи, которые имеют наибольший удельный вес в общей сумме издержек предприятия и являются резервами для снижения расходов (заработная плата, транспортные расходы и др.). В процессе анализа издержек обращения по статья, устанавливают конкретные причины отклонения фактических расходов от плана, рассчитывают сумму относительной экономии или перерасхода издержек обращения, влияние изменения объема производства и других факторов на размер расходов.

 В результате анализа расходов должны быть выявлены возможности и намечены пути их использования.

В заключении анализа издержек обращения дают соответствующие выводы о проделанной работе и намечают мероприятия, направленные на снижение затрат, ликвидацию потерь, обеспечение экономии средств, повышение качества продукции. Достигнутая в отчетном году экономия расходов должна быть учтена при составлении сметы расходов на планируемый период.

3 ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

1. Разработка стратегии маркетинга в ОАО «Роганском мясоперерабатывающем заводе»

Стратегия маркетинга - это рациональное положение, с помощью которого ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» решает поставленные задачи.

Для проведения маркетинга предприятие должно провести следующие мероприятия:

* сегментирование рынка;
* выбор целевых сегментов рынка;
* позиционирование товара на рынке.

Сегментация рынка - это разбивка рынка на группы клиентов по различным параметрам. Каждый параметр может служить основой для сегментирования рынка.

Сегментирование рынка производится с целью более полного удовлетворения потребностей клиента и на основе обеспечения устойчивости и прибыльности предприятия. В качестве параметров сегментирования могут использоваться: географический, демографический, экономический, социальный и культурный, психографический, статус клиентуры, весомость заказчика, выгоды клиентов, отраслевой по функциональному назначению.

 При сегментировании рынка, приведенного в задании, и вышеперечисленных факторов (параметров) могут использоваться следующие:

1. Экономический параметр (уровень доходов, уровень платежеспособности).
2. Статус клиента (постоянные клиенты, клиенты-новички, потенциальные клиенты, бывшие клиенты).
3. Весомость заказчика (мелкие, средние, крупные заказчики).
4. выгода клиентов (экономия средств, экономия времени, возможность погрузо-разгрузочных работ, обеспечение сохранности груза).
5. Отраслевой параметр.

Чаще всего сегментация производится одновременно по нескольким параметрам. После выбора параметров собирают графики сегментов, то есть собирают информацию о сегменте (объем спроса на продукцию, темпы роста спроса, прибыльность, интенсивность конкуренции).

ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» составляет неведущую позицию на рынке, его доля составляет 25 %, по сравнению с конкурентами (соответственно 30 % и 40 %), акционерное общество стремится повысить свою долю рынка 35 % : 5 %.

 В настоящее время в Украине наиболее перспективным сегментом является средние предприятия, так как крупные предприятия в основном не работают.

При рассмотрении параметра по статусу клиента перспективными параметрами являются постоянные клиенты, за счет которых будет происходить перераспределение доли рынка.

Существует четыре стратегии маркетинга:

* стратегия расширения границ рынка;
* стратегия более глубокого проникновения на рынок;
* стратегия диверсификации;
* стратегия расширения сферы услуг.

Для данного ОАО «Роганского мясоперерабатывающего завода» более приемлема стратегия более глубокого проникновения на рынок, так как акционерное общество действует на прежнем рынке с теми же изделиями, но перед ним стоит задачи завоевать дополнительную долю рынка до 60 %.

Для достижения этой цели можно пойти двумя путями:

* повышение качества продукции;
* снижение цены на изделие.

Расчет цены на изделие осуществляется по формуле:

Т=Sпр.+R+НДС+О,

где Sпр - себестоимость продукции, грн.;

 R - рентабельность продукции, грн. (0,3 Sпр);

 НДС - налог на добавленную стоимость, грн., (Sпр+R)\*0,2;

 О - различные отчисления, грн (Sпр+R)\*0,02.

Правильная политика ценообразования, последовательность ее реализации составляют условие успешной деятельности предприятия.

***Типичными стратегиями являются:***

1. Сокращение стабильного положения на рынке при умеренной рентабельности и достаточно удовлетворительных других показателях.
2. Увеличение доли рынка.
3. Максимизация прибыли.
4. Поддержание и обеспечение платежеспособности.
5. Завоевание лидерства на рынке.

 При расчете стоимости продукции необходимо провести анализ стоимости продукции конкурентов.

Если при расчете получается, что стоимость продукции данного предприятия выше, чем у конкурентов, то руководству ОАО «Роганского МПЗ» необходимо разработать мероприятия, направленные на снижение себестоимости продукции.

Для успешного функционирования предприятия необходимо правильно выбрать каналы распространения продукции.

В качестве каналов распространения товаров для данного акционерного общества предлагаю использовать коммерческих агентов.

 В мероприятиях маркетинга особое место отведено рекламе.

Реклама - это наличная форма коммуникации, осуществляющаяся через посредничество средств распространения информации с четким указанием источником финансирования.

ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» используют информационную рекламу (информирует клиентов о предоставленных услугах, изменении цен и так далее); увещевательную рекламу (формирует предложение к данному ОАО «МПЗ» и оказываемых им услугами); напоминающую (поддерживает осведомленность об ОАО «МПЗ» и его услугах».

Реклама подразделяется на следующие виды:

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

Данное ОАО будет использовать рекламу для решения следующих задач:

* повышение узнаваемости ОАО «Роганского мясоперерабатывающего завода» и совершенствование имиджа;
* обеспечение восприятия акционерного общества посредниками;
* противоборство с конкурентами.

Для получения максимального эффекта от рекламы нужно тщательно спланировать рекламную компанию, которая включает с себя следующие вопросы:

1. Выделить целевую группу воздействия.
2. Определить задачи компании.
3. Определить рекламный бюджет, который предполагает решение следующих вопросов:
* какое количество средства будет откинуто на компанию;
* каким образом эти средства будут распределены.
1. Сравнить полученный бюджет с выделенными средствами.
2. Выбрать оптимальные каналы распространения рекламы.
3. Составить развернутый план-график.
4. Принять решение о рекламном обращении.
5. Оценить рекламную компанию.

Так как ОАО «Роганский МПЗ» стремится захватить дополнительную долю рынка, то затраты на рекламу должны превышать затраты на рекламу у конкурентов.

К коммуникационной политике относятся пропаганда,,. Личная продажа, стимулирование сбыта.

Суть пропаганды заключается в следующем: ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» посредством организации благотворительных акций, связей с телевидением, радио, газетами создает себе положительный имидж.

Личная продажа - это реализация продукции ОАО «Роганского МПЗ» через коммерческих агентов и через фирменную торговую сеть. Стимулирование сбыта заключается в разработке системы льгот и скидок. Все вышеперечисленные мероприятия при их правильной разработке и выполнении должны способствовать успеху ОАО «Роганскому мясоперерабатывающему заводу», но так как среда, в которой осуществляет свою деятельность завод, непостоянна и последствия этих изменений не всегда благоприятные для акционерного общества, то необходимо учесть все риски. Рассмотрим возможные факторы риска и их последствия для ОАО «Роганского МПЗ» (таблица 3.1.1).

Маркетинговая среда состоит из сфер, в которых предприятие должно искать для себя новые возможности и следить за возникновением потенциальных угроз. Она включает в себя все силы, сказывающиеся на способности фирмы устанавливать и поддерживать контакты с целевым рынком.

Таблица 3.1.1 - Возможные факторы риска и их последствия для ОАО «Роганского МПЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы маркетинговой среды | Возможные факторы риска | Последствия для ОАО «Роганского МПЗ» |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Микросреда

Конкуренты | Повышение качества продукции, снижение себестоимости изделия, расширение ассортимента. | Переход клиентов в конкурентам, потеря части рынка, снижение прибыли. |
| Контактные аудитории | Средства массовой информации осветили деятельность ОАО «Роганский МПЗ» с негативной стороны. | Потеря имиджа предприятия, а значит и клиентов, потеря доходов, части рынка |
| Посредники | Потеря одного и посредников:- склада- кредитно-финансовых учреждений | Потеря пункта, обеспечивающего накопление и сохранность грузов на пути к месту назначения, увеличение себестоимости перевозок. Невозможность финансирования ОАО за счет кредитов банка. |
| Поставщики | Нарушение в поставках ГСМ, запасных частей, материалов, сырья | Срыв заказов клиентов, нарушение договоров, штрафные санкции, потеря имиджа. |
| 1. Макросреда

Демографическая экономическая среда | Снижение способности клиентов, рост уровня инфляции. | Снижение спроса на услуги, снижение объема производства, снижение доходов. |
| Природная среда | Рост цены на природные ресурсы, подорожание электроэнергии и т.п. | Увеличение себестоимости продукции, снижение объема производства и доходов |
| Политическая среда | Неблагоприятная политическая обстановка | Отсутствие инвестиций со стороны инвесторов, ухудшение производственно-технической базы. Возможна частичная останова работы предприятия, снижение доходов. |

Системный подход, который характерен для маркетинга, заключается в том, чтобы при анализе деятельности предприятия рассматривают микро и макросреду в тесной совокупности и взаимосвязи, во всей их полноте, потому, что невнимание какому-либо из элементов той или иной среды способно привести к серьезной неудачи на рынке.

ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» должен непрерывно совершенствовать все сферы своей деятельности, вводя различные новшества, в связи с наличием объективных внешних глобальных процессов, к которым относятся:

* развитие науки и техники;
* всеобщее расширенное воспроизводство;
* конкуренция.

Возрастание масштабов мирового производства неизбежно приводит к увеличению удельных затрат на изготовление продукции; при этом:

* повышаются цены на сырье и топливо за счет увеличения затрат на их добычу;
* увеличиваются расходы на охрану окружающей среды;
* повышаются требования к качеству выпускаемой продукции;
* ужесточается конкуренция между товаропроизводителями;
* возрастает заработная плата работников по мере роста их потребностей.

В таких условиях ни одно предприятие на сможет сколько-нибудь долго существовать, не внося заметных изменений в свою работу.

В ОАО «Роганском мясоперерабатывающем заводе» прежде всего совершенствуются средства, методы и организация производства, то есть проводятся:

* освоение новой выпускаемой продукции;
* внедрение в производство нового оборудования, холодильников, материалов;
* использование новых технологий и способов производства продукции;
* усовершенствование и применение новых прогрессивных методов, средств и правил организации и управления производством.

Задачи усовершенствования техники и организации производтва напрямую связываются с потребностями рынка, т.е. определяются продукция, которую следует разрабатывать, потребители, конкуренты и другие.

Эти вопросы решаются инженерами, маркетологами, экономистами, технологами, которые разрабатывают техническую политику.

На основе этой политики определяются направления технического развития производства, сектор рынка, на котором собирается закрепиться данное предприятие и разрабатывается программа маркетинга.

Программа маркетинга включает разработку следующих направлений:

1. Прогноз емкости рынка спроса на изделия данного ОАО «Роганского МПЗ».
2. Разработка тарифов на услуги МПЗ.
3. Расчет финансовых показателей.
4. Разработка системы стимулирования сбыта изделий ОАО «Роганского МПЗ».
5. Организация личной продажи.
6. Разработка мероприятий по пропаганде данного акционерного общества и его услуг.
7. Разработка рекламной компании.
8. Маркетинговые исследования.
9. Расчет бюджета маркетинга.

Рассмотрим каждое направление более детально.

При определении прогноза емкости рынка мясных изделий необходимо учитывать тенденции развития рынка по расширению или сужению.

Принимаем, что рынок в планируемом периоде не потерпит существенных изменений.

Прогноз спроса на продукцию ОАО «Роганского МПЗ» устанавливают исходя из планируемой доли рынка предприятия по формуле

Biпл=E⋅di (3.1),

где Biпл - планируемый спрос на продукцию;

i - данного предприятия;

Е - емкость рынка;

di - доля рынка предприятия, в долях единицы.

Расчет: ВплМПЗ =

Как уже было сказано выше, тариф целесообразно установить на основк метода равновесных цен, т.е. по отношению спроса и предложения, исходя из формулы:

Т=S⋅(1+)⋅ΣВплМПЗ/(Σ Qiпл)⋅Кн. (3.2)

где Т - тариф на данный вид услуг, грн.;

- средняя рентабельность услуги, долях единиц;

S - себестоимость услуги, грн.;

ΣВiпл - планируемый уровень спроса на услуги,тыс.ч.;

ΣQiпл - уровень предложения услуги, планируемый, тыс.ч.;

Кн - коэффициент, учитывающий налоги, Кн=1,22.

Уровень спроса на продукцию принимаем равным емкости рынка. При расчете уровня предложения считаем, что он остался неизменным у конкурентов и вырос на 5 % у ОАО «Роганского МПЗ».

Уровень предложения определяется как:

ΣQiпл =ΣQiфакт.+ΔdплМПЗ⋅Е, (3.3)

где ΣQiфакт  - сумарный объем предложения услуг (принять равным фактическому предложению конкурентов и ОАО «Роганского МПЗ», тыс.грн.;

ΔdплМПЗ - планируемое увеличение доли рынка по ОАО «Роганского МПЗ», в долях единиц;

Расчет: ΣQiпл=

Следующим этапом программы маркетинга является расчет финансовых показателей доходов, расходов, прибыли.

Расчет производится по формулам:

Дi=T⋅Qi; (3.4)

Qi= Biпл;

Ci=S⋅Qi; (3.5)

Пi= Дi - Ci - Н, (3.6)

где Дi - доходы от услуги, грн.;

Ci - расходы на предоставление услуги;

Пi - прибыль, полученная от услуги, грн.;

Н - общая сумма налогов, грн.

Расчет: Д=

 С=

 П=

 Пост.=

Для стимулирования сбыта продукции необходимо разработать систему скидок (таблица 3.1.2).

Общая сумма скидок рассчитывается следующим образом:

Скі=Т⋅Qск⋅ К⋅jскі, (3.7)

где Qск - объем услуг, на которой распространяется скидка, ч.;

К -количество случаев применения;

jскі - величина скидки і-го вида, в долях единицы.

Расчет: Ск1=3⋅100⋅4⋅10=12000 грн.

 Ск2=5⋅50⋅5⋅8=10000 грн.

 Ск3=5⋅70⋅3⋅6=6300 грн.

Бюджет стимулирования сбыта товаров ОАО «Роганский МПЗ»:

Бс=ΣСкі (3.8)

Расчет: Бс=12000+10000+6300=28300 грн.

Для организации личной продажи необходимо выбрать принцип организации работы коммерческих агентов.

В штате ОАО «Роганского МПЗ» находятся 12 коммерческих агентов, процент сделки, идущей на зарплату которых составляет 1,1%.

Таблица 3.1.2 - Скидки на товары ОАО «Роганского МПЗ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование скидки | Величина скидки % | Сфера распространения скидки | Количество случаев распро-странения | Общая сумма распро-странения |
| Пользователям новичкам | 3 | Скидки клиентам впервые покупающих товары. | 4 | 12000 |
| Постоянным клиентам | 5 | Скидки клиентам постоянно покупающих товары. | 5 | 10000 |
| За заказ на сумму, превышающую 600 грн. | 5 | Клиентам, заключающим заказ на сумму более 600 грн. | 3 | 6300 |

Оклад каждого коммерческого агента составляет 120 грн. за 1 день агент совершает 6 поездок наземным транспортом и 4 поездки в метро в среднем.

Расходы ОАО «Роганского МПЗ» за счет личной продажи составляют 70 % от общей суммы доходов предложения.

Дпл=

Величина заработной платы коммерческих агентов, полученная от суммы сделки, рассчитывается по формуле:

ЗП%=Дпл⋅вс, (3.9)

где вс- процент сделки, идущей на зарплату.

ЗП%=

Транспортные расходы равны:

Ст=

Суммарные расходы на личную продажу рассчитываются так:

Сл.п.=ЗПо+ЗП%+Ст, (3.10)

где Зпо - оклад коммерческих агентов на планируемый период, грн.

Сл.п.=

Таблица 3.1.3 - Расчет затрат на личную продажу товаров МПЗ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Доходы МПЗ, полученные за счет личной продажи, грн. | Суммарный оклад коммерческих агентов, грн. | Величина сделки, идущей на зарплату, % | Величина заработной платы агента от сделки, грн. | Транспортные расходы, грн. | Суммарные расходы на личную продажу, грн. |
|  |  |  |  |  |  |

В целях пропаганды ОАО «Роганский МПЗ» и его услуг необходимо разрабатывать мероприятия, направленные на создание положительного имиджа ОАО «Роганского МПЗ» (благотворительные мероприятия, пропаганда передового сбыта, связь с прессой, телевидение, радио, формирование общественного мнения).

Разработка рекламной компании включает:

* определение целей рекламной компании;
* выделение целевой группы рекламного воздействия;
* выбор оптимальных каналов распространения рекламы для каждой целевой группы рекламного воздействия;
* выбор носителей рекламы;
* составление развернутого плана-графика рекламной компании: в каких носителях рекламы «В какое время» с какой частотой будет даваться реклама;
* принятие решения о рекламном обращении;
* расчет рекламного бюджета.

Таблица 3.1.4 - Мероприятия по пропаганде ОАО «Роганский МПЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Средства распространения информации | Цель мероприятия |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Рассылка брошюр о деятельности «Роганского МПЗ» на предприятия общественного питания, в крупные магазины, фирмы. | Почта | Информирование потенциальных клиентов о деятельности МПЗ. |
| 2. Печать в ведущих газетах серий статей, рассказывающих о сотрудничестве «Роганского МПЗ» с крупными предприятиями общественного питания. | Пресса | Создание положительного имиджа. |
| 3. Заключение договоров на поставку мясных продуктов для больницу № 4 по Московскому проспекту. | Телевидение, радио, пресса | Создание положительного имиджа. |
| 4. К 25-летию деятельности ОАО «Роганского МПЗ» выпуск книги о истории развития акционерного общества, о достижениях и проблемах предприятия и так далее. | Средства торговли | Формирование общественного мнения. |

Так как предприятие с целью увеличения доли рынка на 5 % планирует выведение на рынок услуги, которой оно раньше не представляло, ОАО «Роганскому МПЗ» на этом этапе необходимо проведение информативной рекламы для создания первичного спроса.

Целевой группой рекламного воздействия является предприятия общественного питания города Харькова и Харьковской области.

Доля населения, составляющая целевой рынок - 40%.

Реклама ОАО «Роганский МПЗ» размещается в газетах, на телевидении и радио.

Для выбора носителя рекламы и времени ее выхода определить охват аудитории, относительный тариф, индекс избирательности.

Результаты расчетов внести в таблицы 3.1.5, 3.1.6, 3.1.7.

Таблица 3.1.5 - Исходные данные для выбора газет с целью размещения рекламы ОАО «Роганский МПЗ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Газета | Тираж, тыс. экз. | Тариф, грн. | Относи-тельный тариф | Охват целевой аудитории | Индекс избира-тельности |
| Газета 1 | 150 | 0,65 | 0,004 | 30 | 0,75 |
| Газета 2 | 170 | 0,85 | 0,005 | 30 | 0,75 |
| Газета 3 | 180 | 0,5 | 0,002 | 32 | 0,8 |

Определяется относительный тариф Тотн.

Тотн.= Т1см2⋅1000/тираж, (3.11)

где Т1см2 - тариф за 1 см2, грн.

Индекс избирательности Iизб служит для сравнения процента, приходящегося на долю носителя рекламы аудитории целевого рынка, с процентом населения, составляющих этот рынок.

Iизб=d/dц.р., (3.12)

где d - доля читателей (зрителей, слушателей) носителя рекламы на целевом рынке, %;

dц.р. - доля населения, составляющая целевой рынок, % (dц.р.=40%).

Таблица 3.1.6 - Исходные данные для выбора телеканала с целью размещения рекламы ОАО «Роганский МПЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Время  | ТК-1 | ТК-2 |
| выхода рекламы | охват ауди-тории, тыс. чел. | тариф, грн. | относи-тельный тариф | доля ауди-тории на целевом рынке,%  | индекс избира-тель-ности | охват ауди-тории, тыс. чел. | тариф, грн. | относи-тельный тариф | доля ауди-тории на целевом рынке,%  | индекс избира-тель-ности |
| 900 | 60 | 1,5 | 0,025 | 30 | 0,75 | 70 | 1,5 | 0,021 | 31 | 0,775 |
| 1800 | 150 | 2,2 | 0,015 | 50 | 1,25 | 85 | 2,0 | 0,023 | 38 | 0,95 |
| 2200 | 210 | 3,4 | 0,016 | 52 | 1,3 | 155 | 3,2 | 0,020 | 45 | 1,125 |

Таблица 3.1.7 - Исходные данные для выбора радио с целью размещения рекламы ОАО «Роганский МПЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Время  | К-1 | К-2 |
| выхода рекламы | охват ауди-тории, тыс. чел. | тариф, грн. | относи-тельный тариф | доля ауди-тории на целевом рынке,%  | индекс избира-тель-ности | охват ауди-тории, тыс. чел. | тариф, грн. | относи-тельный тариф | доля ауди-тории на целевом рынке,%  | индекс избира-тель-ности |
| 800 | 200 | 0,55 | 0,0027 | 40 | 1,0 | 210 | 0,65 | 0,0030 | 45 | 1,125 |
| 1500 | 210 | 0,5 | 0.0024 | 35 | 0,875 | 170 | 0,6 | 0,0035 | 38 | 0,95 |
| 2000 | 80 | 0,45 | 0,0056 | 30 | 0,75 | 95 | 0,5 | 0,0053 | 31 | 0,775 |

На выбор наиболее эффективного носителя рекламы влияют наименьший относительный тариф и наибольший индекс избирательности.

Реклама ОАО «Роганского МПЗ», исходя из этих факторов будет размещена в газете 3, на телеканале 1 в 2200 и на радио 2 в 800.

Реклама в газете будет размещатся 1 раз в неделю в течении года. Плащадь макети равна 20 см2. Тариф на изготовление 1 см2 макета составляет 2 грн.

Реклама на телеканале бедет размещаться 1 раз в неделю в течении года. Стоимость производства 1 секунды - 15 грн. Продолжительность 30 секунд.

Реклама на радио размещаетмя ежедневно. Стоимость производства 1 секунды - 5 грн. Продолжительность 15 секунд.

Срок размещения наружной рекламы составляет 4 месяца. Стоимость изготовления наружной рекламы - 300 грн., стоимость размещения на 1 месяц - 100 гривень.

График рекламной компании представлен на таблице 3.1.8.

Таблица 3.1.8- График рекламной компании

|  |  |
| --- | --- |
|  | Месяц – январь |
|  | число - месяца |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| Газета 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ТК-12200 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R-2800 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Наружная реклама  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рекламное обращение на телевидении имеет содержание:

«ОАО «Роганский мясоперерабатывающий завод» предлагает широкий ассортимент колбасных изделий, свыше 15 наименований, отличного качества по оптовым и розничным ценам.

Купите, попробуйте и приходите еще!

Звоните по телефону: 99-87-33 или обращайтесь по адресу: г. Харьков, ул. Роганская, 151»

На экране идет показ ассортимента продукции, в правом верхнем углу - фирменный знак ОАО «Роганского МПЗ». Внутри экрана адрес предприятия, контактный телефон. Текст вещает голос из-за кадра.

Содержание аудиоролика:

«Если Вы занимаетесь торговлей продуктов питания и не знаете, чем удивить своих покупателей, обращайтесь к нам! ОАО «Роганский МПЗ» предлагает широкий ассортимент мясных изделий свыше 15 наименований, который удивит любого вашего покупателя, а оптовые цены порадуют Вас.

Адрес: г. Харьков, ул. Роганская, 151;

контактный телефон: 99-87-33.»

В газете рекламное объявление будет иметь содержание: «В центре рекламного макета фирменный знак ОАО «Роганского МПЗ»;вверху - «Продажа мясных изделий свыше 15 наименоаний по цене завода-изготовителя. Доставка в любую точку города, постоянным заказчикам - скидки»; внизу - адрес ОАО «Роганского МПЗ» и контактный телефон.

Для трансляции по телевидению и радио необходимо создать аудио- и видеоролики. Посчитаем затраты на их создание и размещение по формуле:

Св/р(а/р)=Тизг⋅t+Трозн⋅t , (3.13)

где Св/р(а/р) - соответственно затраты по производству видеоролика и аудиоролика, грн.;

Тизг - стоимость изготовления 1 секунды, грн.;

t - продолжительнсть ролика;

Св/р = 15⋅30+34⋅30⋅52=5754 грн.,

С(а/р)= 5⋅15+0,65⋅15⋅365=3634 грн.

Для определения затрат на создание рекламного ролика для газет и его размещения используют формулу:

См=Тмизг⋅S+Тмразм⋅S, (3.14)

где Тмизг - тариф за изготовление 1 см2 макета, грн.;

Тмразм - тариф за размещение 1 см2 рекламного макета, грн.;

1. площадь макета, см2.

См = 20⋅2+0,5⋅20⋅52=560 грн.

Затраты на изготовление и размещение наружной рекламы - Сн;

Сн= Тнизг+t⋅Тнразм , (3.15)

где Тнизг и Тнразм - соответственно тариф на изготовление и размещение рекламы, грн.;

t - срок размещения.

Сн=300+100⋅4=700 грн.

Общий бюджет рекламной компании: ΣБр=ΣС; то есть семме всех затрат на изготовление и размещение всех видов рекламы.

Бр=5754+3634+560\_700=10648 грн.

Для достижения целей плана маркетинга необходимо провести ряд маркетинговых исследований.

В проекте приводится перечень необходимых исследований и их цель (таблица 1.3.9).

Бюджет маркетинговых исследований принимаем равным 1 % от прибыли.

Бм.и.=

Таблица 1.3.9 - План маркетинговых исследований

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Перечень маркетинговых исследований | Цель маркетинговых исследований | Организация, проводимая маркетинговые исследования |
| 1.Исследование конъюктуры рынка | Повышение эффективности планирования объема производства | Маркетинговая служба. |
| 2. Изучение системы информирования руководства | Повышение эффективности работы системы управления | Информационный отдел |
| 3.Замер потенциальных возможностей рынка | Повышение эффективного планирования деятельности ОАО «Роганского МПЗ» | Маркетинговый отдел |
| 4. Изучение реакции на новый товар и его потенциал | снижение рынка или выведение нового товара на рынок | Отдел маркетинга ОАО «Роганского МПЗ» |
| 5. Изучение законодательных ограничений в области рекламы и стимулирования | Повышение эффективности работы ОАО «Роганского МПЗ» | Юрист предприятия |
| 6. Изучение эффективности рекламных обращений | Повышение эффективности рекламной компании ОАО «Роганского МПЗ» | Маркетинговый отдел «Роганского МПЗ» |

Бюджет маркетинга определяют суммируя затраты на рекламу, стимулирования сбыта, личную продажу, а также затраты на маркетинговые исследования.

Бмарк.=

Решение заняться маркетинговыми исследованиями в ОАО «Роганском МПЗ» не означает, что они должны быть сложными и дорогостоящими. Предприятие может достичь своих целей через анализ собственных данных о продажах или неформальные встречи с сотрудниками отдела сбыта.

 В маркетинговых исследованиях необходим системный подход и приверженность принципам объективности, точности и тщательности.

Размер и стоимость маркетинговых исследований зависит в значительной степени от объема требуемой информации, степени формализации исследований, объемов новых данных, которые должны быть собраны, а также сложности анализа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление маркетингом на предприятии рассматривают как практическое осуществление тщательно продуманной интегрированной политике данного предприятия на рынке.

Сюда включается анализ, планирование и проведение мероприятий, направленных на достижение изделий на рынке.

Управление маркетингом обеспечивает, во-первых, целевую ориентацию деятельности предприятия, связанную прежде всего с удовлетворением общественных и личных потребностей.

Во-вторых, комплексность этой деятельности, выражающееся в технологическом процессе от замысла товара до его потребления.

В-третьих, позволяет учитывать перспективу в совершенствовании товарного ассортимента в соответствии с потребностями и условиями потребления.

Управление маркетингом осуществляется путём:

1. Организации маркетинговой деятельности на предприятии (отделе маркетинга);
2. Разработки и осуществления программы маркетинга.

Организация маркетинга на предприятии это рыночная переориентация в его деятельности, переход от традиционной ориентации на требования производства к ориентации на требования рынка.

Ориентация на производство и ориентация на рынок тесно связаны между собой. Однако ориентация на рынок - более высокая ступень в деятельности предприятия, когда оно основываясь на передовой технологии, не замыкается на решении внутренних задач, а выходит на конечную цель - удовлетворение спроса покупателей. Отдел маркетинга на предприятии формируется не сразу, а поэтапно, постепенно объединяя в себе основные функции маркетинга (изучение рынка, формирование ассортимента, реклама и т.д.). Маркетинговую деятельность возглавляет коммерческий директор предприятия.

Программа маркетинга может быть представлена в узком и широком смысле.

В узком смысле это - документ, определяющий конкретную деятельность предприятия на рынке. В более широком смысле она рассматривается как непрерывный процесс анализа, планирования и контроля, направленный на приведения предприятия к более полному соответствию возможностей предприятия требованиям рынка.

Ситуационный анализ представляет собой внутреннюю ревизию деятельности предприятия, рассчитанная на всестороннюю оценку своих возможностей. Разработка стратегии маркетинга на предприятии направлена на достижение целей с ориентацией на эффективное использование материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов предприятия.

В основе стратегии маркетинга лежит ряд принципов, которыми может руководствоваться предприятие в своей деятельности.

Основные из них:

* рынок дифференцирован и каждая его часть (сегмент) имеет свою специфику;
* предприятие может ориентироваться на один или несколько рыночных сегментов;
* предприятие может действовать на рынке самостоятельно или в сотрудничестве с другими;
* выбор средств маркетинга определяется конкретной ситуацией на рынке;
* выход предприятия на рынок предполагает всесторонний учёт экономической ситуации, общей конъюктуры рынка и торговой коньюктуры, позиции конкурентов и других факторов, которые могут усилить или наоборот ослабить возможности предприятия в реализации своей продукции.

План маркетинга является основополагающим документом, который устанавливают, кто, что, когда, где и каким образом должен делать.

Тактическое планирование охватывает разработку конкретных заданий на ближайший период в области ассортиментной, торговой, ценовой рекламной, финансовой, кадровой политики предприятия.

Планирование ассортимента продукции включает, определение потребности в товарах и групп потенциальных потребителей, оценку конкурентоспособности изделий, обновление ассортимента.

Планирование сбыта предполагает выбор каналов сбыта (товародвижения), определение мест продажи товаров (фирменная торговля), планирование товарооборота, размера товарных запасов.

Планирование рекламы и стимулирование продажи товаров включает проведение таких работ, как выбор рекламных средств, определение методов стимулирования продавцов, оценка способов воздействия на конкурентов.

Планирование финансовых показателей включает планирование расходов на маркетинг, планирование цены (спрос, издержки, конкуренты), планирование доходов от маркетинговых мероприятий.

Планирование кадрового обеспечения - это расстановка руководящего персонала и специалистов, подготовка и переподготовка кадров, привлечение консультантов, организация изучения опыта других предприятий.

Маркетинговый контроль осуществляется в трех формах: стратегический контроль, ежегодный плановый контроль, контроль прибыльности.

Стратегический контроль - это периодическая, всесторонняя и объективная проверка маркетинговой деятельности предприятия в целях выявления соответствия выбранной стратегии реальным процессам, протекающим на рынке.

Ежегодный плановый контроль представляет собой текущий контроль достижения намеченных целей (объемы продаж, доля занимаемого рынка, отношение потребителей к товарам).

Контроль прибыльности проводится на основе баланса прибыли и убытков, соотношения затрат и полученных результатов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамиашвили Г. Г. и другие. Операция «Маркетинг». Стратегия и тактика конкурентной борьбы монополий . – М., «Международные отношения», 1976г. – 248с.
2. Аводумина В. А. «Эффективность методов управления предприятием в условиях рынка». Авторский реферат дис. Харьковский государственный экономический университет. – Х., 1995г. – 24с.
3. Аппенянский А. И. «Человек и бизнес. Путь совершенства» - М. Барс, 1995г. – 228с.
4. Баркан Д. И. «Маркетинг для всех» : Беседа для начинающих. – Л.: Редакционно-издательский центр «Культ-информ-пресс»: Социально-коммерческая фирма «Человек», 1991г. – 256с.
5. Баширов И. Х. Коноплёв В. Т. «Практический маркетинг», - Д: Юго-Восток, 1996г. – 52с.
6. Борисов Г. П., Барыжников Е. И., Малышева В. А. «Анализ хозяйсвенной деятельности преприятий» – М. «Экономика» 1983г. – 174с.
7. «Бизнес и маркетинг»: Библиографический указатель: Научно внедренческий центр «Библиомаркет». – М., 1993г. –104с.
8. Волков О. И. «Экономика предприятия», М., «Инфра-М», 1998г – 415с.
9. Гатаматис Памагиотис «Информационная поддержка принятия маркетинговых решений». Авторский реферат (Харьковский государственный экономический университет) – Х., 1995г. – 18с.
10. Голубков Е. П. «Маркетинг». Словарь. – М., «Экономика», Дело, 1994г - 160с.
11. Завьялов П. С. Демидов В. Е. «Формула успеха: маркетинг» (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке), - М., «Международные отношения», 1991г. – 415с.
12. Котлер Филипп «Основы маркетинга» (перевод с английского Боброва В. Б.; общественная редакция Пеньковой Е. М.) – М., Прогресс, 1992г. – 734с.
13. Кретов И. И. «Маркетинг на предприятии» – М.: АО «ФинстатИнформ», 1994г. – 184с.
14. Кредисов А. И. «Маркетинг» – К., Издательство «Украина», 1994г. – 398с.
15. Маккей Харви « Как уцелеть среди акул. Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки.» (Х. Маккей. Деловая стратегия: Концепция, содержание символы), - Уфа: Академия менеджмента, - М.: «Экономика» 1993г. – 367с.
16. Ноздрёва Р. Б. Цыличко Л. И. «Маркетинг»: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 1991г. – 303с.
17. «Современный маркетинг» (под редакцией Хруцкого В. Е.) – М., Финасы и статистика, 1991г. –256с.