

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени Абу РайханаБеруни**

Факультет «Управление в отраслях промышленности»

Кафедра «Экономика и маркетинг»

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой

«Экономика и маркетинг»

М.А.Махкамова

« ____ » _____ 2014 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(пояснительная записка)

Тема: Анализ эффективности привлечения иностранного капитала

Разработал:

студент гр. 4-10 Марк

Абсаломов Д.Т.

Руководитель:

ст.преп.Джураев Х.З.

ТАШКЕНТ -2014 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1. Маркетинговые инструменты, как основа формирования эффективной маркетинговой политики.....	6
1.2. Сущность и виды маркетинговых стратегий промышленного предприятия.....	12
1.3. Процесс формирования маркетинговых стратегий в общей системе управления предприятием.....	22
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ТЕХНОЛОГ»	37
2.1. Характеристика особенностей функционирования ОАО «Технолог».....	37
2.2. Техничко-экономическая характеристика ОАО «Технолог».....	42
2.3. Анализ маркетинговой деятельности ОАО «Технолог».....	55
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ОАО «ТЕХНОЛОГ»	64
3.1. Маркетинговое планирование – как метод обоснования маркетинговой стратегии предприятия.....	64
3.2. Обоснование методического подхода к разработке маркетинговой стратегии промышленного предприятия.....	71
3.3. Разработка маркетинговой стратегии повышения конкурентоспособности ОАО «Технолог».....	77
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы. В условиях переходной экономики, следует учитывать важные факторы, влияющие на специфику организации и управления предпринимательской деятельности. С учётом этого, Президентом Республики Узбекистан И.А. Каримовым, поставлена следующая задача: «Основным источником достижения поставленных целей должно стать опережающее развитие высокотехнологичных отраслей промышленности, обеспечивающих прирост продукции с высокой добавленной стоимостью, таких как химическая, нефтегазовая и нефтехимическая промышленность, машиностроение и металлообработка, промышленность строительных материалов, легкая, пищевая промышленность и другие...»¹. В связи с этим, актуальным становится разработка подходов к формированию стратегии развития промышленных предприятий.

По мере развития рыночных отношений, в управленческих структурах хозяйствующих субъектов Узбекистана все чаще возникает необходимость в маркетинговом подходе к решению стратегических проблем. Подавляющее большинство руководителей все чаще сталкиваются с необходимостью проведения SWOT-анализа, изучением специфики и конъюнктуры рынка, а также определением своих позиций на нем. Следовательно, необходимо усилить внимание к проблеме разработки на предприятии долгосрочной маркетинговой стратегии, адаптированной к ресурсным возможностям предприятия и внешним рыночным возможностям и ограничениям.

Стратегический маркетинг позволит даже при динамичном изменении маркетинговой среды понять причины и характер этих изменений, выявить тенденции их развития, осуществить моделирование развития различных рыночных ситуаций в целях выбора перспективных путей развития

¹ «2014 год станет годом развития страны высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ». Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год. 18.01.2014 г.

предприятия и определения эффективных стратегий их достижения.

Таким образом, стратегический маркетинг является стержнем политики предприятия, учитывающей интересы всех субъектов рынка в окружающей его среде. Он аккумулирует все новые черты и тенденции развития промышленного производства и для него характерны поступательность, интегрированность, перспективность разработки новых товаров и выхода на новые рынки. Стратегический маркетинг базируется на результатах анализа и прогноза существующих условий окружающей среды, а также учете сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Следовательно, он сохраняет и развивает достигнутые успехи на рынке, открывает новые возможности, создает и обеспечивает перспективы развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Актуальность выбранной тематики выпускной квалификационной работы обосновывается тем, что применение стратегического маркетинга дает возможность предприятию ориентировать всю деятельность не на сиюминутный, а на долговременный результат, который заключается в овладении определенной долей рынка, успешной реализации продукции и получении прибыли. От принятия маркетинговых решений и их эффективности во многом зависит успех предприятия на современном рынке.

Целью работы является обоснование и разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности промышленного предприятия.

Для достижения поставленной цели в работе предполагалось решение следующих **задач**:

- изучить и обобщить теоретические аспекты прогрессивного зарубежного опыта применения маркетингового подхода в управлении промышленным предприятием;
- обосновать роль стратегического маркетинга в повышении эффективности деятельности предприятия;
- исследовать особенности функционирования ОАО «Технолог»;

- произвести анализ действующей маркетинговой стратегии ОАО «Технолог»;

- разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности ОАО «Технолог» на рынке путём совершенствования маркетинговой политики.

Объектом исследования в работе является ОАО «Технолог».

Предметом исследования является стратегическая концепция ОАО «Технолог» и направления ее совершенствования.

Теоретической базой исследования стали работы в области экономической теории, стратегического маркетинга, управления конкурентоспособностью в промышленности.

Методологической основой исследования служит системный подход к изучению современных социально-экономических явлений и процессов в мировой экономике. При решении конкретных проблем использовались методы статистических оценок, сравнительного анализа.

Научная новизна работы заключается в обосновании научно-методического подхода к разработке маркетинговой стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности промышленного предприятия и рекомендаций по его использованию.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные методологические принципы и подходы могут быть использованы на отечественных промышленных предприятиях при организации на них системы маркетингового планирования и управления.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Маркетинговые инструменты, как основа формирования эффективной маркетинговой политики

В процессе своего создания и функционирования предприятия не могут обойтись без использования основных принципов маркетинга. Маркетинг («market» - рынок, перевод с английского) - это рыночная концепция управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятия.

Ф. Котлер определил маркетинг как вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена².

Питер Друкер сформулировал основную цель маркетинга - сделать усилия по сбыту ненужными, его цель так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами³.

Маркетинг – это процесс планирования и реализации концепции ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг с целью обеспечения обмена, удовлетворяющего потребности индивидуумов и организаций⁴.

Сегодня маркетинг рассматривают как систему из трёх элементов:

1) особый способ мышления, новая философия предпринимателя, основанная на получении прибыли за счёт удовлетворения запросов покупателей и потребностей общества;

2) набор конкретных инструментов и механизмов рыночной деятельности, позволяющих встроить внутренние возможности фирмы в

² Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 656 с.

³ Клейнер Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. - 2013. №10. - С. 47-69.

⁴ Парамонова Т.Н. Маркетинг: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк; под ред. Т.Н. Парамоновой. – М.: КНОРУС, 2010. – 190 с.

конкурентную рыночную среду;

3) учебная дисциплина, позволяющая подготовить новое поколение предпринимателей на основе обобщения практического опыта, исследовательской, рекламной, информационной и ценообразовательной рыночной деятельности⁵.

Каждое определение по-своему расставляет акценты: на цели, на условия или принципы маркетинга. Общей целью маркетинга является достижение рыночного согласия между производителями и потребителями, продавцами и покупателями при обоюдной выгоде и в наилучших психологических условиях. Работа современных организаций всегда ориентирована на удовлетворение потребностей и желаний клиентов.

К основным функциям маркетинга относят:

- аналитическую функцию;
- производственную функцию;
- сбытовую функцию (функция продаж);
- функцию управления, коммуникаций и контроля.

Аналитическая функция включает следующие подфункции: изучение рынка, товара, потребителей; анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Производственная функция состоит из следующих подфункций: организация производства новых товаров и новых технологий, организация материально-технического обеспечения производства, управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

Сбытовая функция - это организация системы сбыта и товародвижения, формирование спроса и стимулирование сбыта и организация сервиса.

Функция управления, коммуникаций и контроля связана с созданием организационных структур управления, планированием, коммуникациями и организацией контроля.

⁵ Парамонова Т.Н. Маркетинг: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк; под ред. Т.Н. Парамоновой. – М.: КНОРУС, 2010. – 190 с.

Принципы маркетинга обуславливают общую направленность целей организации в области самого маркетинга и рыночных стратегий.

Для успешного функционирования промышленного предприятия в современных рыночных условиях необходимо большое внимание уделять маркетинговой политике предприятия.

Под маркетинговой политикой, следует понимать комплекс мероприятий (как стратегического, так и тактического характера), направленных на закрепление и удержание положения на рынке, обеспечение стабильного получения прибыли от реализации, расширение географического сегмента продаж, расширение круга потребителей, получение конкурентных преимуществ⁶.

Для успешного функционирования на рынке современными предприятиями используются инструменты, позволяющие проводить эффективную маркетинговую политику. Инструменты маркетинговой политики включают в себя весь комплекс мер и действий, направленных на то, чтобы повлиять на участников рынка. Существует довольно большое количество маркетинговых инструментов, из которых предприятие в рамках маркетинговой политики выбирает наиболее подходящие. Наиболее важные из них представлены в таблице 1.

Договорная политика - это совокупность методов организации и проведения работы по заключению, изменению, расторжению и контролю за исполнением договоров. Работа по разработке договорной политики включает в себя: анализ существующей системы договорной работы; выявление конкретных потребностей организации в части совершенствования договорной работы; разработка договорной политики организации. На данном этапе проводится ряд мероприятий, благодаря которым осуществляются согласование купли-продажи товара (услуги) и оформление данного акта в форме контракта.

Неотъемлемой частью договорной политики является **ценовая**

⁶ Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 363 с.

политика предприятия. В область ценовой политики предприятия входят вопросы оптовых и розничных цен, все стадии ценообразования, тактика определения начальной цены товара, тактика коррекции цены.

Ценовая политика предприятия — это установление (определение) цен, обеспечивающих выживание предприятия в рыночных условиях; включает выбор метода ценообразования, разработку ценовой системы предприятия, выбор ценовых рыночных стратегий и другие аспекты⁷.

Таблица 1⁸

Инструменты маркетинговой политики

Товарная политика	Договорная политика	Распределительная политика	Коммуникативная политика
Дизайн товара	Ценовая политика	Анализ и выбор каналов распределения и сбыта	Организация взаимодействия офферента с субъектами системы маркетинга
Упаковка товара	Система скидок и надбавок	Маркетинг-логистика	Планирование и организация бизнес коммуникаций
Качество товара	Условия поставки товара и его оплаты	Политика торговли	Реклама
Фирменная политика	Кредитная политика	Политика средств сбыта	Политика носителей рекламы
Диверсификация	Система поощрения и премиальных цен	Политика размещения производительных цен	Стимулирование продаж
Политика дифференциации товара	Политика рекламных цен	Политика поставок	Прямая реклама
Политика вариации товара	Политика дифференциации цен	Политика складирования готовой продукции	Личная продажа
Ассортиментная политика	Стратегия высоких цен	Выбор посреднических организаций по распределению товара	Организация связи с общественностью
Политика гарантий и обслуживания потребителей	Стратегия средних цен		Политика спонсирования
Именная политика	Стратегия низких цен		Политика размещения рекламы о товаре

Распределительная политика осуществляется в целях своевременной

⁷ Соловьев Б.А., Мешков А.А., Мусатов Б.В. Маркетинг: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 336 с.

⁸ Багиев, Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. СПб.: Питер, 2008. - 736 с.

поставки товара с места его изготовления к получателю. Она проводится благодаря таким мероприятиям, как анализ и обоснование каналов сбыта, маркетинг-логистика, политика торговли, политика средств сбыта, политика размещения производительных сил, политика местонахождения потребителей и рынков, политика поставок, политика складирования готовой продукции и т.д.

Понятие распределения объединяет регулирование всех производственных мероприятий, направленных на перемещение продукта в пространстве и времени от места производства к месту потребления. Этот процесс немалозначим без коммуникационной поддержки⁹.

Первое решение, которое должно принять предприятие - выбор между прямым сбытом и сбытом с включением промежуточных звеньев. Во втором случае часть задач по распределению передается другим предприятиям, которые нередко являются более сильными деловыми партнерами. Они разрабатывают собственные концепции маркетинга, которые не всегда совпадают с концепциями предприятия-изготовителя. К этому присоединяются размышления о пространственной близости к потребителям и о выборе места деятельности.

Прямой сбыт не всегда означает, что товары доставляются потребителям без остановок и кратчайшим путем. Часто гораздо выгоднее поставлять товар через склады, находящиеся поблизости от клиентов. Одним из методов распределения товаров являются каналы распространения товаров. Важным звеном механизма продаж является посредническая деятельность. Посредники, если с ними налажены устойчивые деловые связи и четко определена правовая база взаимоотношений, эффективно продвигают товар на рынок и организуют предприятия-производители с рыночной торговой сетью. К торговым посредникам относятся закупочные центры, биржи, брокерские и дистрибьюторские агентства. С их помощью товары требуемого качества и в определенном количестве оказываются в

⁹ Багиев, Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. СПб.: Питер, 2008. - 736 с.

соответствующее время в нужном месте и продаются по приемлемым ценам.

Решение о выборе канала распределения – одно из самых сложных решений, которое необходимо принять руководству. Выбранные фирмой каналы самым непосредственным образом влияют на все остальные решения в сфере маркетинга.

Основной задачей *коммуникативной политики* является организация взаимодействия предприятия-производителя со всеми субъектами маркетинговой системы с целью обеспечения наиболее эффективной и стабильной деятельности по формированию спроса и продвижению товара на рынок с целью удовлетворения потребностей потребителей и получения максимальной прибыли¹⁰.

На рынке продаж продавать стало сложнее, покупать проще. Покупатель способен выбрать продавца, которому готов отдать свои деньги. У него есть выбор. Продавцы заинтересованы в том, чтобы товар был куплен именно у них, совершив покупку, пришли в следующий раз или порекомендовали другим. Товаропроизводители и их посредники для продвижения товара используют маркетинговые коммуникации, которые представляют собой специфическое сочетание средств рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта и связей с общественностью. Связи устанавливаются посредством создания выгодной для компании репутации, положительного имиджа, с другой стороны, и устранением или предупреждением нежелательных слухов, сплетен.

Важнейшими факторами, способствующими усилению роли маркетинговых коммуникаций является и тот факт, что разнообразные элементы используются на фоне постоянно меняющихся социальных, экономических и конкурентных сил.

¹⁰ Багиев, Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. СПб.: Питер, 2008. - 736 с.

1.2. Сущность и виды маркетинговых стратегий промышленного предприятия

Маркетинговые стратегии можно определить как управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует торговую деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе¹¹.

Маркетинговая стратегия – это общий план маркетинговых мероприятий, с помощью которых компания рассчитывает достичь своих маркетинговых целей¹².

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.

Основное отличие стратегии от обычного долгосрочного плана состоит в том, что стратегия должна создать условия, при которых предприятие избежит проблем на рынке. Маркетинг имеет весь необходимый набор и практических инструментов для такой организации деятельности. Стратегия маркетинга затрагивает судьбу всего предприятия в долгосрочном плане и направлена на достижение стратегических целей, на осуществление согласованных действий в области управления спросом.

Стратегия маркетинга является частью корпоративной стратегии предприятия, одной из основных задач которой является расширение бизнеса, развитие технологического потенциала и рост производства, создание новых товаров и освоение новых рынков.

¹¹ Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия: учеб.пособие / В. А. Горемыкин. - 5-е изд. — М.: Альфа-Пресс, 2013.

¹² Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Пер. с фр. - СПб.: Наука, 2008.

Корпоративная стратегия – это общий управленческий план диверсифицированной компании. Она состоит из действий, направленных на утверждение позиций в различных отраслях, и подходов, используемых для управления группой видов бизнеса компании¹³.

Множество авторов по-разному трактуют и дают определение маркетинговой стратегии, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2¹⁴

Определения маркетинговой стратегии

Автор	Определение
Г.Армстронг	Маркетинговая стратегия – это общий план маркетинговых мероприятий, с помощью которых компания рассчитывает достичь своих маркетинговых целей.
Б.Берман, Дж.Р.Эдванс	Стратегия маркетинга – определение того, как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации.
Т.А.Гайдаенко	Стратегия маркетинга – анализ возможностей предприятия на рынке, выбор системы целей, разработка и формулировка планов и осуществление маркетинговых мероприятий ориентированных на снижение рыночного риска, обеспечение длительного и устойчивого развития предприятия.
А.Л.Гапоненко	Стратегия маркетинга – это подсистема целостной стратегии организации, но подсистема особая, определяющая характер взаимоотношений организации с рыночной средой ее субъектами, прежде всего с потребителями.
И.В.Барсукова	Маркетинговая стратегия – элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям.

Большинство авторов согласны с тем, что стратегия маркетинга охватывает средне- и долгосрочную перспективы, конкретизируется с учетом элементов маркетинга и разрабатывается исходя из поставленных целей.

Однако, как видно из приведенных выше определений маркетинговой стратегии, в настоящее время отсутствует четкая определенность по поводу

¹³ Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия: учеб.пособие / В. А. Горемыкин. - 5-е изд. — М.: Альфа-Пресс, 2013.

¹⁴ Составлено автором на основе изучения литературы

толкования данного термина. Вместе с тем, чтобы внедрить в практику отечественных предприятий процесс разработки стратегии, необходимо четко представлять его понятийный аппарат. На основе представленных выше определений можно дать авторское определение маркетинговой стратегии. *Маркетинговая стратегия – это процесс планирования и реализации различных маркетинговых мероприятий, которые подчинены достижению поставленных перед компанией (фирмой, организацией, бизнес-структурой) целей.*

При выборе маркетинговой стратегии существенную помощь может оказать выделение признаков и классификация стратегий. Важность классификации маркетинговых стратегий имеет не только теоретический, но и практический аспект. Рассмотрение взаимосвязей маркетинговой стратегии с особенностями макросреды предприятия, спецификой его подхода к стратегическому планированию, результатами его финансовой и маркетинговой деятельности, конкурентными преимуществами позволяет определять наиболее эффективные стратегии, позволяющие добиваться успеха в условиях динамичных процессов, связанных с нестабильной экономикой.

Таблица 3¹⁵

Классификация маркетинговых стратегий

Базовые стратегии развития	<ul style="list-style-type: none"> - стратегия лидерства за счет экономии на издержках - стратегия дифференциации - стратегия специализации
Стратегии роста	<p><i>Стратегии интенсивного роста:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегия проникновения - стратегия развития рынков - стратегия развития через товары <p><i>Интегрированные стратегии:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегия интеграции «назад» - стратегия интеграции «вперед» - горизонтальная интеграция <p><i>Стратегии роста:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - концентрическая диверсификация - чистая диверсификация

¹⁵ Составлено автором на основе изучения литературы

Конкурентные стратегии	<ul style="list-style-type: none"> - стратегия лидера - оборонительная стратегия - наступательная стратегия - стратегия демаркетинга - стратегия «бросающего вызов» - стратегия «следующего за лидером» - стратегия специалиста
Стратегии международного развития	<ul style="list-style-type: none"> - Национальная организация - Международная организация - Многонациональная организация - Глобальные или транснациональные организации

Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Это базовая стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания всей стратегии – низкие издержки по сравнению с конкурентами.

Преимущества: используя данную стратегию фирма способна противостоять своим прямым конкурентам даже в случае ценовой войны и в состоянии получить прибыль даже при цене, минимально допустимой для конкурентов; низкие издержки при этом обеспечивают защиту против сильных поставщиков, так как дают фирме большую гибкость в случае повышения выходных издержек; низкие издержки также создают барьер для входа новых конкурентов и одновременно хорошую защиту против товаров – заменителей.

Риски: технологические изменения, обеспечивающие предшествующий опыт и инвестиции; диффузия технологии при низких издержках к фирмам, вновь пришедшим на рынок и к имитаторам; неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из – за преувеличенного внимания к издержкам; инфляция издержек, сужающая возможности предприятия по поддержанию разницы в ценах, необходимой для преодоления опасностей со стороны марок конкурентов или других вариантов дифференциации.

Стратегии дифференциации. Целью подобных стратегий является

придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые выделяют товар от предложений конкурентов. Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным особенностям обладает значительной рыночной силой. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Стратегия данного типа не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Стратегии дифференциации обычно требуют значительных инвестиций в операционный маркетинг и особенно в рекламу с целью известить рынок о заявляемых отличительных особенностях товара.

Риски: разрыв в ценах относительно конкурентов с низкими издержками становится столь большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке становится затруднительно; роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар становится более привычным; восприятие дифференциации снижается по мере появления имитаций.

Стратегии специализации. Третья базовая стратегия – это стратегия специализации, т.е. концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия концентрации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Риски: разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов становится слишком большим; различия в требованиях к товарам в пределах целевого сегмента и рынка в целом сокращаются;

конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента.

Стратегии проникновения на рынок. В рамках стратегии проникновения нужно попытаться увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках. Этого можно достичь различными способами: развитие первичного спроса; увеличение своей доли рынка; приобретение рынков; защита своего положения на рынке; рационализация рынка; организация рынка. Три последние стратегии носят преимущественно защитный характер, их целью является поддержание уровня проникновения на рынок.

Стратегии развития рынков. Эти стратегии имеют целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Здесь также имеется ряд альтернатив: новые сегменты (предложить товар промышленного назначения потребительскому рынку; изменив позиционирование товара, продавать его другой группе покупателей; предложить товар в другом секторе промышленности); территориальная экспансия (поставлять товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы; создать сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов; приобрести иностранную фирму, действующую в том же секторе). Стратегии развития рынков опираются в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

Стратегии развития через товары. Данный вид стратегий направлен на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, на которых действует фирма. Имеются следующие возможности: добавление характеристик, путем увеличения числа функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок; расширение товарной гаммы, т.е. разработать новые модели или варианты товара с различным уровнем качества; обновление линейки товаров; улучшение качества; приобретение гаммы товаров; рационализация гаммы товаров. Главным инструментом данной группы стратегий роста является

товарная политика и анализ сегментации.

Интегративная стратегия. Стратегия этого типа оправдана, когда фирма может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Речь может идти, например, об обеспечении регулярности поставок или контроле сбытовой сети; о получении доступа к информации о работе предшествующих или последующих звеньев. Следует различать интеграции «вперед», «назад» и горизонтальную интеграцию.

Стратегии интеграции «назад» используются для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые фирме. Еще одной целью может быть доступ к новой технологии, критичной для успеха базовой деятельности.

Стратегии интеграции «вперед». Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над выходными каналами. Для фирмы, выпускающей потребительские товары, речь может идти о контроле над сбытом через франшизную сеть, эксклюзивные контракты или о создании собственных магазинов типа сети фирм. На промышленных рынках главная цель заключается в контроле за развитием последующих звеньев промышленной цепочки, которые снабжаются фирмой. Вот почему некоторые базовые отрасли активно участвуют в развитии фирм, осуществляющих дальнейшее преобразование их продукции.

Например, бельгийская металлургическая фирма «Кокериль» (Cockeril) создала фирмы «Феникс Уоркс» по нанесению гальванических покрытий на листовую сталь, «Полипаль», которая разрабатывает и выпускает системы складирования, и «Политюль», выпускающую стальные кровельные листы¹⁶.

Стратегии горизонтальной интеграции. Эти стратегии имеют совершенно другую перспективу. Их цель - усилить позицию фирмы путем

¹⁶ Principles of Corporate Finance. By Prof. Richard A. Brealey & Stewart Myers. Higher Education, 2012.

поглощения или контроля определенных конкурентов. Обоснования здесь могут быть весьма разнообразны: нейтрализовать мешающего конкурента, достичь критической массы для получения эффекта масштаба, получить выигрыш на взаимодополнительности гаммы товаров, получить доступ к сбытовой сети или к сегментам покупателей.

Стратегия роста через диверсификацию. Данная стратегия оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо потому, что позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что базовый рынок находится в стадии спада. Различают диверсификацию концентрическую и чистую.

Стратегия концентрической диверсификации. При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

Стратегия чистой диверсификации. В этом случае фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель обычно состоит в обновлении своего портфеля.

Конкурентные стратегии. Учет в явной форме позиций и действий конкурентов представляет важный компонент стратегии развития. Анализ конкурентоспособности позволяет оценить масштаб конкурентного преимущества фирмы относительно самых опасных конкурентов и понять направленность их действий. Следующий шаг - на основе реалистичных оценок действующих конкурентных сил разработать стратегию и определить средства достижения поставленных стратегических целей.

Ф.Котлер, исходя из доли рынка, принадлежащего фирме, выделяет четыре типа конкурентной стратегии: стратегии лидера рынка, «бросающего

вызов», «следующего за лидером» и специалиста¹⁷.

Оборонительная стратегия. Цель оборонительной стратегии - защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы. Возможны различные оборонительные стратегии: инновации и технологического совершенствования с целью усложнить задачу конкурентов; консолидации рынка посредством интенсивного сбыта и политики товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка; конфронтации, т.е. прямой атаки путем ценовой войны или рекламной борьбы.

Наступательная стратегия. Увеличить свою долю рынка, применив наступательную стратегию, - это третий путь, открытый для доминирующей фирмы. Цель при этом состоит в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Очевидно, однако, что существует некий предел, при превышении которого дальнейший рост доли рынка становится невыгодным. Еще одна опасность слишком большой доли рынка состоит в привлечении внимания органов, контролирующих сбалансированность конкурентной среды.

Стратегия демаркетинга. Фирма-лидер может рассмотреть и четвертую стратегию: сокращение своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме. Один из многих возможных путей - это применить принципы демаркетинга с целью снижения уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса.

Стратегии международного развития. По мере того как экономика все в большей степени становится мировой, растущее число фирм действует на рынках, конкуренция на которых носит глобальный характер. Поэтому

¹⁷ Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 656 с.

стратегии международного развития касаются всех фирм, независимо от того, присутствуют ли они на иностранных рынках или нет.

Национальная организация. Фирма действует в основном на внутреннем рынке и рассматривает экспорт лишь как дополнительную возможность, не думая о нем в долгосрочной перспективе. Подобную философию часто можно обнаружить на фирмах, находящихся на стадии пассивного маркетинга.

Международная организация. Процесс интернационализации идет более активно, но главным для фирмы остается внутренний рынок. Фирма имеет этноцентрическую ориентацию и осознанно или бессознательно исходит из того, что методы, ценности, подходы и кадры, используемые в стране происхождения, можно перенести во все страны мира. Акцент делается на сходство со страной происхождения, и базовой стратегией является стратегия «расширения»: национальный рынок «расширяется» до интернационального без какой-либо модификации товаров.

Множественно-национальная» организация. Через некоторое время фирма осознает важность различий между рынками и пытается адаптировать свой маркетинг к местным условиям. Видение фирмы становится многонациональным (в противоположность национальному), а ее ориентация полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям. Поэтому выбирается стратегия адаптации. Организации в каждой стране управляются как независимые структуры.

Глобальная, или транснациональная, организация. Глобальный рынок - это рынок, потребности которого можно удовлетворить одним базовым товаром, поддерживаемым аналогичными инструментами продаж и коммуникации. Видение глобальной фирмы является геоцентрическим. Геоцентрическая ориентация подразумевает, что рынки по всему миру одновременно схожи и различны. Поэтому можно разработать глобальную стратегию, основанную на сходстве, т.е. преодолевающую локальные

особенности, и в то же время адаптированную к ним там, где это необходимо. Такую организацию правильнее называть транснациональной, а не глобальной. Именно эта последняя фаза получает развитие в настоящее время в мировой экономике.

Очевидно, что выбор наиболее подходящей для того или иного предприятия стратегии не может быть основан на случайном переборе, а требует максимально взвешенного и комплексного подхода. Выбирая стратегию, руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти. Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в нынешней деятельности организации.

1.3. Процесс формирования маркетинговых стратегий в общей системе управления предприятием

Стратегический маркетинг - тонкий и одновременно дорогой инструмент прогнозирования будущих параметров функционирования и развития сложных систем. Результатом прогнозирования должны быть нормативы конкурентоспособности будущих товаров и новшеств, которые будет выпускать система (организация); технологий; методов организации производства и менеджмента. Это прогнозирование должно осуществляться с применением научных подходов, методов системного анализа и исследования операций, стратегической сегментации рынка.

Термин «стратегический маркетинг» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась

идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Исследования показывают, что в условиях жесткой локальной и глобальной конкурентной борьбы за деньги покупателя, за прочное место на рынке главным является повышение качества стратегического маркетинга как стратегического планирования на основе прогнозирования инфраструктуры рынка. Исходя из этого, можно выделить следующие наиболее часто цитируемые авторские походы к определению категории «стратегический маркетинг» (табл.4).

Таблица 4¹⁸

Подходы к определению «стратегический маркетинг»

Авторы	Подходы к определению «стратегического маркетинга»
Диксон П.	Стратегический маркетинг — это целенаправленные действия корпорации по поиску устойчивого преимущества перед конкурентами путем удовлетворения нужд потребителей.
Амблер Т.	Стратегический маркетинг - маркетинговый процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов
Альтушер И.Г.	Стратегический маркетинг - это деятельность по разработке нормативов конкурентоспособности организации и выпускаемых ею товаров на основе исследований стратегических потребностей, ценностей, товаров и рынков. Стратегический маркетинг является первой стадией жизненного цикла объектов и первой общей функцией управления (менеджмента)
Бурцева Т.А.	Стратегический маркетинг - это, прежде всего, анализ прогнозируемых потребностей физических лиц и организаций. С точки зрения маркетинга покупатель не столько нуждается в товаре, сколько желает решения проблемы и потребностей, которую может обеспечить товар. Решение может быть обретено с помощью различных технологий, которые сами по себе непрерывно меняются. «Роль стратегического маркетинга - проследивать эволюцию заданного рынка и выявлять различные существующие либо потенциальные рынки или их сегменты на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении»

¹⁸ Составлено автором на основе изучения литературы

Фатхутдинов Р.А.	Стратегический маркетинг - первая общая функция управления. Результаты стратегического маркетинга - нормативы конкурентоспособности товаров и стратегии организации - должны лечь в основу стратегических и тактических планов. Это подчеркивает важность изучения потенциальных потребностей и ценностей, проведения стратегической сегментации рынка и разработки нормативов конкурентоспособности объектов.
------------------	--

Более точно суть стратегического маркетинга характеризует схема Ж. Ж. Ламбена, на которой «стратегический маркетинг» представлен не просто как одна из двух стадий процесса маркетинга, но в значительной степени как концептуальная основа всей маркетинговой деятельности.¹⁹

К элементам стратегического маркетинга отнесены: анализ потребностей и определение базового рынка; сегментация рынка: макро- и микро-сегментация; анализ привлекательности: потенциал рынка и жизненный цикл; анализ конкурентоспособности; выбор стратегии развития предприятия.

Проанализировав содержание, которое вкладывается в понятие «стратегический маркетинг» многими учеными, можно сделать вывод о том, что стратегический маркетинг следует рассматривать как новую концепцию маркетинговой деятельности с самостоятельно развивающейся методологией исследований и собственной терминологической базой. Следовательно, целесообразным представляется разделение функций и задач стратегического маркетинга (табл.5).

Концептуально стратегию маркетинга можно представить в виде определенного алгоритма действий, состоящего из последовательных этапов, содержание которых может и должно меняться, исходя из конкретных условий и целей предприятия (рис.1).

На первом этапе необходимо сформулировать миссию предприятия, конкретизировав ее в целях (стратегических и тактических), с которыми ознакомлены и согласны и руководители, и сотрудники.

¹⁹ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Пер. с фр. - СПб.: Наука, 2008.

Функции и задачи стратегического маркетинга

Функции	Задачи
1	2
1.Формирование рыночной стратегии фирмы	Анализ и прогнозирование потребностей и спроса
	Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка
	Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества фирмы
	Анализ связей фирмы с внешней средой
	Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости аналогичных товаров конкурентов
	Анализ и прогнозирование организационно- технического уровня производства конкурентов и фирмы
	Прогнозирование объемов рынков по сегментам
	Прогнозирование лимитных цен на будущие товары
	Прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках
	Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности будущих товаров
Разработка нормативов конкурентоспособности будущих товаров	
Оформление документа «Рыночная стратегия фирмы на год»	
2. Реализация концепции маркетинга	Согласование структуры и содержания системы менеджмента фирмы
	Участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы
	Участие в разработке положений и должностных инструкций фирмы
	Входной маркетинговый контроль (на предмет соблюдения концепции маркетинга) всей нормативно-методической и технической документации, разрабатываемой фирмой
	Разработка, согласование и утверждение руководством фирмы "Плана мероприятий по реализации концепции маркетинга в деятельности фирмы"
	Участие в анализе внешнеэкономической деятельности фирмы
	Согласование цен на выпускаемые товары
	Согласование долгосрочных контрактов и договоров
	Установление схемы обратной связи по стадиям жизненного цикла товаров
3. Стратегическая реклама, стимулирование сбыта товара	Определение целей рекламы
	Определение методов, правил и средств рекламы
	Формирование стратегии стимулирования сбыта товаров и роста прибыли
4.Обеспечение маркетинговых исследований	Разработка структуры службы маркетинга фирмы
	Информационное обеспечение и создание нормативной базы маркетинговых исследований
	Кадровое обеспечение исследований
	Обеспечение техническими средствами
	Обеспечение внутренних и внешних связей службы маркетинга фирмы.

²⁰ Бронникова Т.С. Маркетинг: теория, практика: учебное пособие / Т.С. Бронникова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

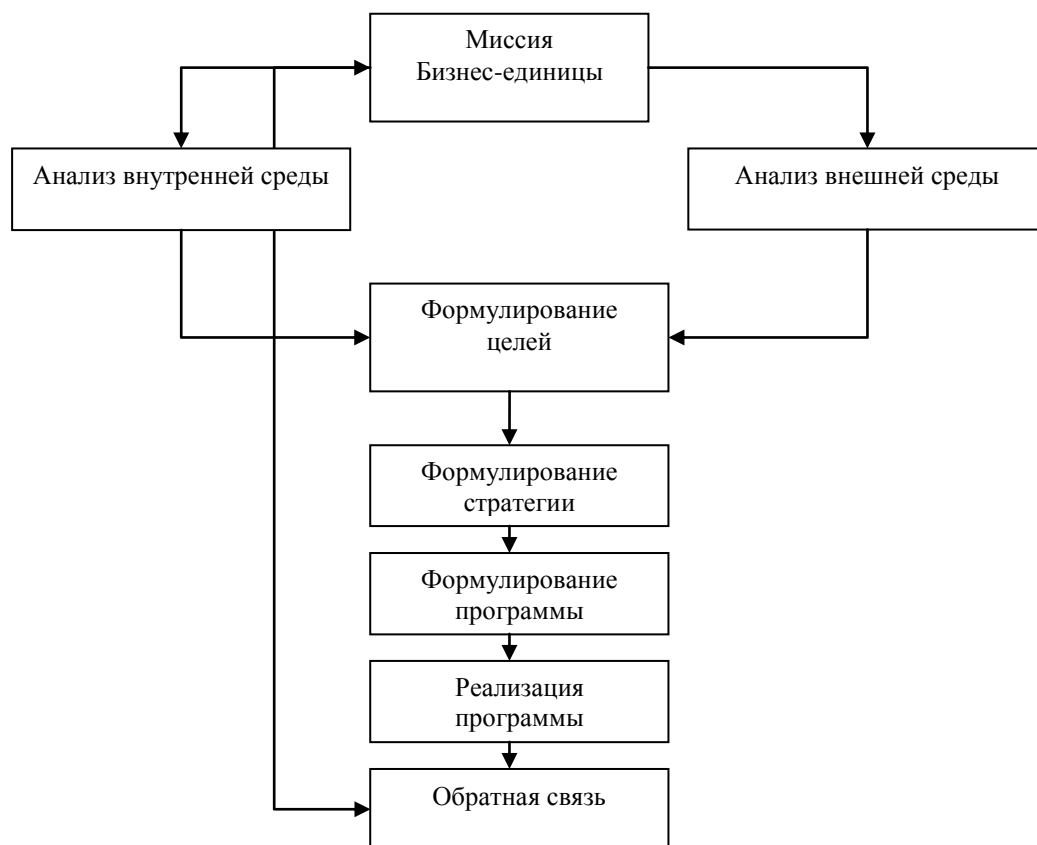


Рис.1. Структура стратегического планирования бизнес-единицы по Ф.Котлеру²¹

Второй этап требует изучения своих внутренних возможностей (анализ производственного, финансового, технологического, ресурсного и других потенциалов), выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, что позволит руководителям предприятий определить приоритетные направления развития и будет способствовать росту эффективности предприятий.

Третий этап будет включать в себя тщательный анализ внешней среды, анализ ее состояния, выявление существенных изменений и определение тенденций ее развития. Это позволят определить открывающиеся на рынке возможности для предприятия и возможные угрозы и риски, которые его могут подстергать.

²¹ Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 656 с.

На четвертом этапе необходимо выявить неудовлетворенные или частично удовлетворенные на рынке потребности, провести исследование потенциальных потребителей продукции предприятия и найти наиболее эффективные способы удовлетворения их потребностей, тем самым решив их насущные проблемы. Нельзя забывать и о том, что вкусы и предпочтения потребителей со временем меняются в силу действия целого ряда факторов и основная задача маркетологов предприятия - предугадать возможные изменения в поведении потребителей, чтобы в будущем суметь им помочь.

Основной задачей пятого этапа будет изучение деятельности приоритетного конкурента, выявление его ключевых факторов успеха, внимание к сильным и слабым сторонам его деятельности.

На шестом этапе предстоит разрабатывать и реализовывать конкретные программы действий в области товарной, ценовой, сбытовой, коммуникационной политик предприятия.

Основная задача седьмого этапа - позиционирование предприятия и его продукции на рынке. Успешное позиционирование будет являться результатом аналитической деятельности руководителей на всех предшествующих этапах. На восьмом этапе необходим целый ряд мероприятий, связанных с отслеживанием ситуации на рынке, выявление ключевых факторов успеха предприятия в этих изменившихся условиях, а также на ближайшую и отдаленную перспективу. Для данного этапа характерны ревизия маркетинга и маркетинговый аудит.

Девятый этап потребует постоянных корректирующих воздействий со стороны руководителей предприятия, направленных на совершенствование управления и повышение эффективности осуществляемой деятельности.

Таким образом, главная задача стратегического маркетинга заключается в том, чтобы помочь руководителям найти ответы на следующие актуальные вопросы: Каковы место и роль нашей компании на рынке? Куда идет рынок, основные тенденции его развития? В чем могут быть наши конкурентные преимущества? Какую пользу и кому мы приносим

и собираемся приносить в будущем? К чему мы стремимся и какую позицию мы хотим занять на рынке?

Правильные ответы на эти вопросы помогут предприятию выбрать не только стратегическую цель, но и оптимальные средства ее достижения.

Следующим важным этапом после определения целей и миссии предприятия является непосредственно выбор и разработка самой маркетинговой стратегии. Это стратегическое решение должно исходить в первую очередь из того положения, которое предприятие занимает на рынке.

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

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Кроме того, SWOT-анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны - это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы - факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей. На каждом из данных

полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации (рис.2).

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths – свойства проекта, дающие преимущества перед другими в отрасли	Weaknesses – свойства, ослабляющие проект
Внешняя среда	Opportunities – внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели	Threats – внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели

Рис.2. Матрица SWOT-анализа²²

На поле «сильные стороны - возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде (предлагается использовать как ориентиры стратегического развития).

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

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

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

Комбинация «слабые стороны - угрозы» предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития. Организация должна выработать

²² Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 680 с.

такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, и одновременно попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для оценки конкурентной позиции компании используется методический инструмент под названием «бенчмаркинг». Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными конкурентами²³. Иначе говоря, это процедура управления конкурентным потенциалом фирмы. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам: рыночная доля; качество и цена продукции; технология производства; себестоимость и рентабельность выпускаемой продукции; уровень производительности труда; объем продаж; каналы сбыта продукции и близость к источникам сырья; качество менеджерской команды; новые продукты; соотношение внутренних и мировых цен; репутация фирмы; стратегии конкурентов и планы; исследование конкурентоспособности продуктов и эффективности маркетинговой деятельности.

Результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли.

В ходе исследования немаловажным является анализ взаимосвязи «потребитель - товар», т.е. изучение потребительского поведения. Также необходимо исследовать отношения потребителей к маркам производителей-конкурентов.

²³ Багиев, Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. СПб.: Питер, 2008. - 736 с.

Иные методы разработки маркетинговой стратегии предполагают построение стратегической маркетинговой матрицы, отражающей позицию предприятия на рынке в зависимости от комбинации действия некоторых факторов. Одним из них является некоторый независимый по отношению к предприятию фактор, а другим - фактор, характеризующий само предприятие.

Первым опытом использования этих матриц была матрица, предложенная американским ученым И. Ансоффом. Эта модель предназначена для генерации стратегий в условиях расхождения между реальным и планируемым развитием предприятия, когда цели предприятия не достижимы с помощью прежних стратегий и необходимо их скорректировать, либо искать новые стратегические пути. Используется для генерации стратегий в условиях растущего рынка. В зависимости от того, в какое поле матрицы попадает предприятие, определяется оптимальный вариант стратегии его роста (рис.3).

<i>Рынки товары</i>	<i>Имеющиеся</i>	<i>новые</i>
	Стратегии	
<i>имеющиеся</i>	Обработка рынка, глубокое внедрение	Развитие рынка, расширение границ рынка
<i>новые</i>	Развитие товара, разработка нового товара	Диверсификация, активная экспансия

Рис.3. Матрица деловой активности фирмы И.Ансоффа²⁴

Эта модель - наглядное структурирование рыночной действительности; она проста в использовании и имеет возможность четкого выбора вариантов стратегий роста (интенсивного и диверсификационного). При этом есть и недостатки: односторонняя ориентация на рост; ограничение на двух, хотя и важнейших, характеристиках (продукт и рынок).

Следующая модель - это модель Портера. Она предназначена для

²⁴ Багиев, Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. СПб.: Питер, 2008. - 736 с.

рынков с замедленным ростом или стагнирующих и основана на том, что для получения прибыли выше средней, предприятие должно иметь сильные позиции по отношению к конкурентам за счет лидерства в области затрат или уникальности товара с точки зрения покупателя. Хотя в этой модели недостаточно учитывается привлекательность рынка, а в центре внимания находятся конкурирующие силы рынка, все же наглядно отражены связи между долей рынка и рентабельностью предприятия, демонстрируются условия применения конкурентных стратегий развития предприятия и возможность их правильного выбора (рис.4).

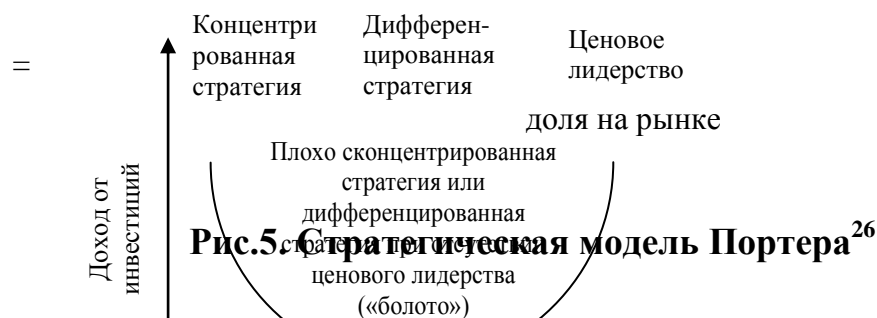
		Конкурентные преимущества	
		уникальность товара	низкие издержки
Стратегическая цель	Весь рынок	дифференциация	преимущество по издержкам
	Конкрет- ный сегмент	Концентрация	

Рис. 4. Матрица конкуренции (М.Портер)²⁵

Стратегия дифференциации Портера предполагает, что для успешной деятельности компании достаточно «выделить» (дифференцировать) свой товар по сравнению с конкурентами и занять доминирующее положение в определенном сегменте рынка. Зависимость между долей рынка и прибылью имеет U-образную форму (рис.5.). Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть, имея четко концентрированную стратегию. Компания, имеющая большую долю на рынке, может осуществлять успешную предпринимательскую деятельность в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Но фирма может

²⁵ Алешин А. Ориентация на потребителя ключевой фактор успешной деятельности предприятия. Текст. // Стандарты и качество. - 2008. - №12.

«завязнуть в середине», если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или не имеет преимуществ по общим издержкам.



Идея, заложенная в подходе Ансоффа, была развита и усовершенствована учеными Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group - BCG), а в последствии и другими маркетингологами.

При использовании модели предприятие анализируется как совокупность стратегических хозяйственных единиц. Стратегическое положение каждой СХЕ оценивается с помощью двух критериев - темпа роста рынка в качестве индикатора привлекательности и доли рынка в качестве индикатора конкурентных позиций (рис.6).

Темпы роста	Выс.	Вопросительный знак	Звезда
	Низ.	Собака	Дойная корова
		Низ.	Выс.
		Размер доли рынка	

Рис.6. Бостонская матрица²⁷

«Дойные коровы» - это "звезды" в прошлом, которые в настоящем обеспечивают фирме достаточную прибыль для того, чтобы удержать на рынке свои конкурентные позиции; служат источником средств и существуют при минимальных вложениях; поток денежной наличности хорошо сбалансирован. Надо стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке.

²⁶ Алешин А. Ориентация на потребителя ключевой фактор успешной деятельности предприятия. Текст. // Стандарты и качество. - 2008. - №12.

²⁷ Багиев, Г. И. Маркетинг / Г. И. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. СПб.: Питер, 2008. - 736 с.

«Собаки» - поток денежной наличности незначителен, а чаще даже отрицателен. "Собаки" должны безжалостно изгоняться из бизнеса — ни денег, ни сколько-нибудь существенной доли на рынке они не дают, а являются лишь источником постоянно возрастающих затрат; нужно либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей фирме (выводить ресурсы из «собак»).

«Дикие кошки», «Знаки вопроса», или «Трудные дети» - это, по-видимому, товары или услуги, которыми компания начинает заниматься сегодня; это более рискованный объект для инвестиций в целях максимального расширения зоны присутствия компании на рынке (если конкуренты позволяют); эти бизнес-области конкурируют в растущих областях, но занимают относительно небольшую долю рынка, что приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Действия - либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо сокращать данный бизнес.

Положение внутри матрицы позволяет оценить потенциал рентабельности СХЕ, т.к. он зависит от ее конкурентной позиции на рынке. В идеале портфель должен состоять из «звезд», «дойных коров», дающие возможность финансировать развитие «знаков вопросов», которые будут приносить доход в будущем.

Недостатки Бостонской модели ликвидирует модель «General Electric & McKinsey». В данной модели используются те же индикаторы, но они являются агрегированными показателями, учитывающими различные факторы. Так, индикатор привлекательности рынка формируется исходя из размера рынка, его доступности, темпа роста, потенциала прибыли, остроты конкуренции и др., а индикатор конкурентных позиций - исходя из рыночной позиции, доли рынка, рентабельности, издержек, отличительных свойств, известности, имиджа. В результате комбинации индикаторов получается многокритериальная матрица с девятью полями (Рис.7.), в которой выделяется зона роста и сохранения лидерства (1,2,3), зона

исчерпания рыночного потенциала (7,8,9), зона избирательного подхода (6,5), зона низкой активности (4). В зависимости от того, в какую зону попадает предприятие или его СХЕ выделяют: стратегию роста (1,2,3); стратегию деинвестирования (7,8,9); стратегию избирательного роста, направленную на поиск ниши рынка (5,6); стратегию низкой активности, направленную на защиту положения на рынке (4).

		Потенциал предприятия		
		<i>Низкий</i>	<i>Средний</i>	<i>Высокий</i>
Привлекательность рынка	<i>Высокая</i>	6 селективный рост	3	1 агрессивный рост
	<i>Средняя</i>	8	5	2
	<i>Низкая</i>	9 деинвестирование	7	4 низкая активность

Рис.7. Матрица «привлекательность рынка-преимущества в конкуренции»²⁸

Применение матричных методов основано на маркетинговых исследованиях. Они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, сильных и слабых сторонах деятельности предприятия. Эти методы разработки стратегий маркетинга (модель Ансоффа, Портера, модель BCG, модель GE&McKinsey) определяют настоящее и будущее положения предприятия в целом и его СХЕ с точки зрения привлекательности рынка и способности предприятия конкурировать внутри его.

Таким образом, рассмотренные методы разработки стратегии фирмы позволяют обобщить результаты стратегического анализа, сформулировать мероприятия по дальнейшему развитию, которые дают возможность ей

²⁸ Багиев, Г. И. Маркетинг / Г. И. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. СПб.: Питер, 2008. - 736 с.

наиболее рационально действовать в той или иной ситуации, в зависимости от сочетания различных значений факторов, и представить их в наглядной и выразительной форме.

Для окончательного выбора правильной предпринимательской стратегии необходимо четко ориентироваться в разнообразии маркетинговых стратегий, которые подробно будут рассмотрены автором в следующем параграфе.

Исходя из вышеизложенного, методологическую основу стратегического маркетинга составляют три направления: нормативно-правовая среда, концепции и стратегии управления. Все они определяются целенаправленность функционирования компании в соответствии с целями бизнеса. Объектом маркетинговой стратегии является формирование маркетингового комплекса.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ОАО «ТЕХНОЛОГ»

2.1. Характеристика особенностей функционирования ОАО «Технолог»

Предприятие было создано в 1959 году (бывшие наименования

предприятия: - ГКТБ, ГПКТБМ, НПО «Технолог», а с 1995 года – ОАО «Технолог») для выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, проектирования и изготовления специального технологического и не стандартизированного оборудования, технологической оснастки, инструмента, подготовки производства и освоения новых и модернизированных машин для хлопководства, технического перевооружения предприятий сельхозмашиностроения, выпуска товаров народного потребления.

Таблица 6²⁹

Общие сведения о предприятии

Наименование предприятия:	Полное: Открытое акционерное общество «Технолог»
Регистрация предприятия:	Хокимият Мирзоулугбекского района города Ташкента, ордер государственной регистрации № 003602-04 от 11.03.2008 г.
Адрес предприятия:	
- страна	Республика Узбекистан
- город	Ташкент
-улица, дом	Ул. Асака 52
Подчиненность предприятия:	Предприятие с апреля 2008 года включено в перечень предприятий, курируемых Кабинетом Министров Республики Узбекистан – Комплекс машиностроения, металлургии, геологии, добычи и переработки минерального сырья
Основной вид деятельности:	Наука и научное обслуживание
Организационно-правовая форма:	Открытое акционерное общество
Форма собственности, код СКФС	144
Уставный фонд, доля государственной собственности	9 220 188 800 сум 98,84%
Банковские реквизиты:	ТГФ«АСАКА Банк» МФО 00416 Р/С 20210000300126980001 ИНН 201 198 744
Адрес налоговой инспекции, контролирующей предприятия	ГНИ Мирзо-Улугбекского района
Численность персонала:	По состоянию на 1 января 2014 г.: Всего 386 чел в т. ч. АУП – 50 чел

В соответствии с Уставом Предприятие осуществляет свою деятельность в следующих направлениях:

- Производство и реализация товаров, выполнение работ и оказание услуг предприятиям, гражданам;

²⁹ Источник: ОАО «Технолог»

- Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по механизации и автоматизации производства машин;
- Разработка конструкций и изготовление специальных станков, автоматических линий, робототехнических комплексов, гибких переналаженных систем;
- Исследование, разработка, изготовление, монтаж и внедрение средств механизации и автоматизации производства по основным технологическим переделам;
- Подготовка производства и освоение новых и модернизированных машин для хлопководства, технического перевооружения предприятий сельхозмашиностроения, выпуска товаров народного потребления.
- Прочие не запрещенные законодательством РУз виды деятельности.

Для осуществления уставных целей и задач Предприятие имеет соответствующую производственную и управленческую структуру.

Предприятие имеет 5 унитарных дочерних предприятия.

В соответствии с приказом ГКИ РУз за № 07К – ПО от 02.03.11. распределение общего уставного фонда составило на сумму 9 220.2 млн. сум, что соответствует – 5 762 618 шт. акций.

Акционерным обществом управляет общее собрание акционеров, наблюдательный совет и исполнительный орган - Правление. Руководство текущей деятельностью осуществляет Правление во главе с Председателем Правления, назначаемого Наблюдательным Советом и утверждаемым общим собранием акционеров. Председатель Наблюдательного Совета - представитель Кабинета Министров РУз организует деятельность исполнительного органа предприятия в соответствии с решениями и директивными указаниями Правительства Республики Узбекистан.

Таблица 7³⁰

Характеристика дочерних предприятий ОАО «Технолог»

³⁰ Источник: ОАО «Технолог»

Наименование дочернего предприятия	Величина уставного фонда	% участия	Краткая характеристика
ДП «Технолог-Техпласт»	195 560 041	100	ДП «Технолог-Техпласт» специализируется на производстве нестандартного оборудования, проектировании и изготовлении технологической оснастки для производства деталей из пластмасс. Владеет методами ее переработки в том числе ротационным методом формования. Выполняет тематические планы по НИОКР. Занимается изготовлением запасных частей для сельхозтехники.
ДП «Технолог-Метализ»	363 615 141	100	ДП «Технолог-Метализ» специализируется на производстве крупногабаритного нестандартизированного оборудования для различных отраслей промышленности специальных технологических станков для металлообрабатывающей промышленности специального режущего инструмента узлов и деталей для импортного оборудования цистерн для предприятия «Самарканд авто».
ДП «Технолог-Стан»	4 222 521 152	100	ДП «Технолог-Стан» специализируется на производстве специальных станков и автоматических линий по разовым заказам, автоматические линии для изготовления стяжки хлопковых кип, комплект оборудования для обработки мрамора, деревообрабатывающее и металлорежущее оборудование для учебных заведений системы Мин ВУЗа запчасти для Минэнерго.
ДП «Технолог-Зенкер»	54 386 916	100	ДП «Технолог-Зенкер» специализируется на изготовлении и испытании опытных образцов электронного, электротехнического и механического оборудования, ремонт и техническое обслуживание импортного оборудования для ГАЖК «Узбекистон темир йуллари»
ДП «Технолог-Маш»	555 627 451	100	ДП «Технолог-Маш» специализируется на литейном производстве и механической обработке деталей, проектировании и изготовлении литейных форм, прессформ, оснастки, изготовлении специальных станков, автоматических линий робототехнических комплексов гибких переналаживаемых систем. Занимается производством и наладкой сельхоз техники (хлопкоуборочных машин).

Полномочия Правления установлены также Положением о Правлении, принятым Собранием акционеров ОАО Технолог. Председатель Правления действует без доверенности и имеет право единолично заключать сделки на сумму, не превышающую 25% чистых активов ОАО «Технолог».

Структура Уставного фонда ОАО «Технолог»

	Количество акций шт.	Сумма (сум)	Доля %
Государственная доля	5 695 776	9 113 241 600	98,840 %
“O’ZQXM-HOLDING” ХК ОАЖ	6 428	10 284 622	0,112%
СП “VIRTEX-AGRO” Ташобл.	2 445	3 911 494	0,042%
«Техника-таъминот базаси» МЧЖ	1 298	2 077 438	0,023%
“OZQISHLOQXOJALIKMASHLIZING” ОАЖ	543	869 221	0,009%
“Qishloqhojalikmashinalari” МЧЖ	109	173 844	0,002%
“TANSIQ-NON” ОАЖ г.Ташкент	1 581	2 529 433	0,027%
“TRASSA” ДП г.Ташкент	272	434 610	0,005%
“Ташкишлокмаш-таъминот савдо” ДП	223	356 381	0,004%
“DEXQON TA’MINOT SAVDO” ДХО	81	130 383	0,001%
“MASHINASOZCHI” МПФ	54	86 922	0,001%
“FLYING CAPITAL” ООО	933	1 493 321	0,016%
“MASHSERVIS” ООО	136	217 305	0,002%
“SEMURG-FAYZ” ООО	244	391 149	0,004%
“TABIAT IN’OMI” ООО	27	43 461	0,0001%
“YOG’-MOY QURILISH” ООО	136	217 305	0,002%
“Парвина курувчи” ООО	3 449	5 517 814	0,060%
СП “Инструменты и формы”	337	538 917	0,006%
СП “Цорби”	2 173	3 476 884	0,038%
“Парвина” ЧТППФ	9 282	14 851 508	0,161%
СП ООО “ASSOS DECORASYON INSAAT” г. Ташкент	1 467	2 346 896	0,025%
“UCH YULDUZ VIDEO-AUDIO” Ч.Ф	54	86 922	0,001%
“Витаск” Ч.Ф. г.Ташкент	11	17 384	0,0002%
“Декорти” Ч.Ф.”	33	52 153	0,0001%
“Донг-Сан” ЧИП г.Ташкент	11	17 384	0,0002%
“Алимджанов А.У.” ЧП	54	86 922	0,001%
“QISHLOQMASHXIZMAT” ЧФ г.Ташкент	163	260 766	0,003%
“QURILISH-AYOP” ЧФ	27	43 461	0,0001%
“Накш” ЧФ	217	347 688	0,004%
“Прима Валентина” ЧФ	65	104 307	0,001%
“Станкурилиш” ЧФ г.Ташкент	92	147 768	0,002%
Юридические лица	31 946	51 113 665	0,554%
Физические лица	34 896	55 833 535	0,606%
Итого:	5 762 618	9 220 188 800	100,0%

В состав правления ОАО «Технолог» входят (рис.8):

- Заместитель Председателя Правления – главный инженер - решает вопросы технической политики капитального строительства и развития мощностей через непосредственно подчиненные ему функциональные службы и отделы: служба управления качеством, стандартизации и метрологии бюро САПР, энергомеханический отдел, охраны труда и техники безопасности.

³¹ Источник: ОАО «Технолог»

- Главный экономист-начальник финансово-экономического управления занимается вопросами финансово-экономической и правовой деятельности, развитием акционерной деятельности, функционированием ценных бумаг и управлением собственностью, вопросами текущего и инвестиционного финансирования и кредитования, вопросами внешнеэкономических связей.

- Начальник управления маркетинга и биржевой деятельности занимается организацией, сбора, систематизации, анализа и обобщения всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта предприятия, анализом организации оптовой торговли, сбытовой сети, выбор наиболее оптимальных по длительности, стоимости, технической оснащенности каналов реализации продукции предприятия.

- Главный бухгалтер.

В Правление также входят 5 директоров дочерних предприятий, назначаемых Председателем правления по согласованию с Наблюдательным советом.

В Правление также входят 5 директоров дочерних предприятий, назначаемых Председателем правления по согласованию с Наблюдательным советом.

Общим собранием акционеров принято положение о Наблюдательном совете общества, согласно которому Наблюдательный совет осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных законом и уставом ОАО «Технолог» к исключительной компетенции общего собрания акционеров.

Количественный состав Наблюдательного совета общества утвержден решением общего собрания акционеров - 9 человек. Избрание в состав Наблюдательного совета проводится путем кумулятивного голосования.

Имеется также положение о ревизионной комиссии общества, принятое и утвержденное общим собранием акционеров. Избрано 3 члена ревизионной комиссии. Данным положением на ревизионную комиссию возложена

обязанность проведения проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности общества по итогам деятельности за год, а также за любой иной период по инициативе ревизионной комиссии, решению общего собрания акционеров, Наблюдательного Совета или по требованию акционера, владеющего в совокупности не менее чем десятью процентами голосующих акций общества. Формирование реестра акционеров общества осуществляется Центральным депозитарием ценных бумаг, выполняющим функции центрального регистратора, по состоянию счетов депо владельцев ценных бумаг в депозитарии. Номинальным держателем акций ОАО «Технолог» является Национальный депозитарий «Вакт». Хранение акций общества осуществляется в Центральном депозитарии ценных бумаг.

2.2. Техничко-экономическая характеристика ОАО «Технолог»

ОАО «Технолог» в 2013 году выполнил все заданные технико-экономические показатели, договорные обязательства и мероприятия по коллективному договору. Объем выполненных работ составил 15049 млн. сум.

В ОАО «Технолог» действуют следующие дочерние предприятия:

- ДП «Технолог-Метализ» за 2013 год объем работ составил – 6 692 млн. сум;
- ДП «Технолог-Стан» за 2013 год объем работ составил – 4 014 млн. сум;
- ДП «Технолог-Техпласт» за 2013 год объем работ составил – 906 млн. сум;
- ДП «Технолог-Зенкер» за 2013 год объем работ составил – 700 млн. сум;
- ДП «Технологмаш». За 2013 год объем работ составил – 2 091 млн. сум.

**Краткая характеристика итогов производственно-хозяйственной
деятельности ОАО «Технолог»**

№ п/п	Показатели	Ед.изм.	2011 г.	2012 г	2013 г
1	Объем товарной продукции	млн. сум	11 500,1	15019,4	16554,0
	Темп роста к прошлому году	%	176,7	130,9	110,2
2	Производство основной номенклатуры:				
	пресс-полуавтомат	шт.	3	-	10
	навесное оборудование для «Исузу», «МАН»	шт.	130	280	300
	хлопкоуборочные машины	шт.	17	-	-
	Рабочие аппараты к хлопкоуборочным машинам			145	500
3	Объем экспорта	тыс. долл.	336,8	49,3	366,5
	пресс-полуавтомат	шт.	3	-	10
	запчасти к хлопкоуборочным машинам	тыс. долл.	246	34,3	336,5
	Плиты духкомфорочные			15	-
4	Валютные поступления	тыс. долл.	91	-	366,5
5	Обязательная продажа валютной выручки	тыс. долл.	-	-	-
6	Реализация внутреннем рынке	млн. сум	10 962	14 984	15 821,00
	навесное оборудование для «Исузу», «МАН»	шт.	130	280	300
	хлопкоуборочные машины	шт.	-	-	-
	Рабочие аппараты к хлопкоуборочным машинам	шт.	-	145	500
7	Объем импорта	тыс. долл.	-	107,5	
8	Прибыль (убытки)	млн. сум	-56,1	17	200
9	Численность, всего	чел.	376	400	415
10	Создание новых рабочих мест	чел.	22	20	50
	в т.ч. надомного труда	чел.	4	-	-
11	Среднемесячная зарплата на 1 работающего	тыс. сум	406	784,5	850
	Рост зарплат к прошлому году	%	112	153,2	108,3
12	Объем капиталовложений	млн. сум	74	380,1	

В условиях жесткой ценовой конкуренции обеспечение выживаемости стало основной целью ОАО «Технолог». На каждый вид выпускаемой продукции составляется плановая калькуляция, протокол согласования цены и договор.

После технологической проработки каждой детали, нормирования работ и расчета потребных на ее изготовление материалов и калькуляции прилагаются расшифровки трудовых и материальных затрат. При определении цен широко используются аналоги на ранее изготовленную

³² Источник: ОАО «Технолог»

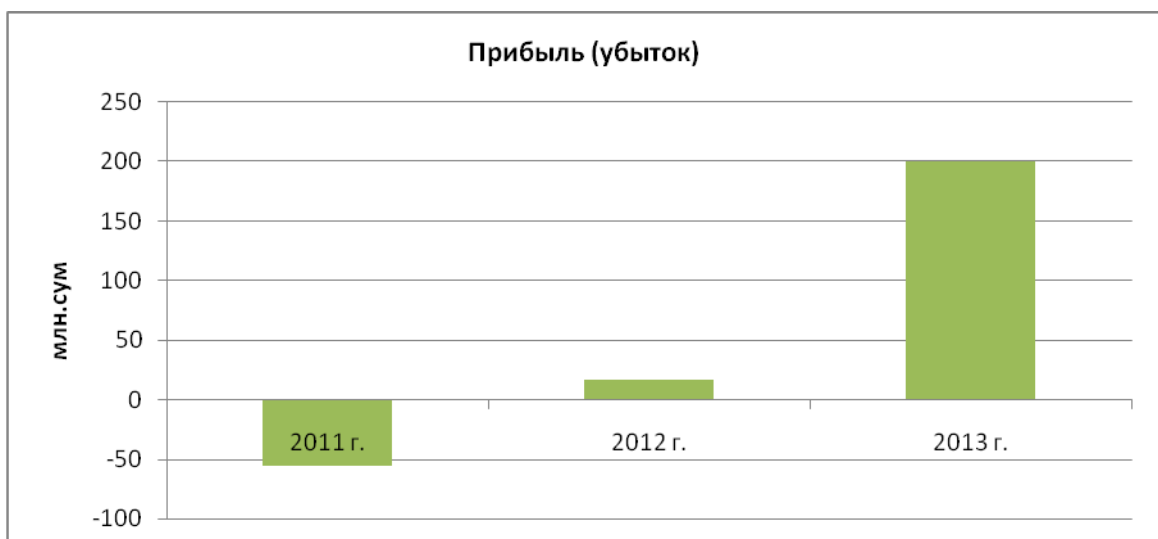
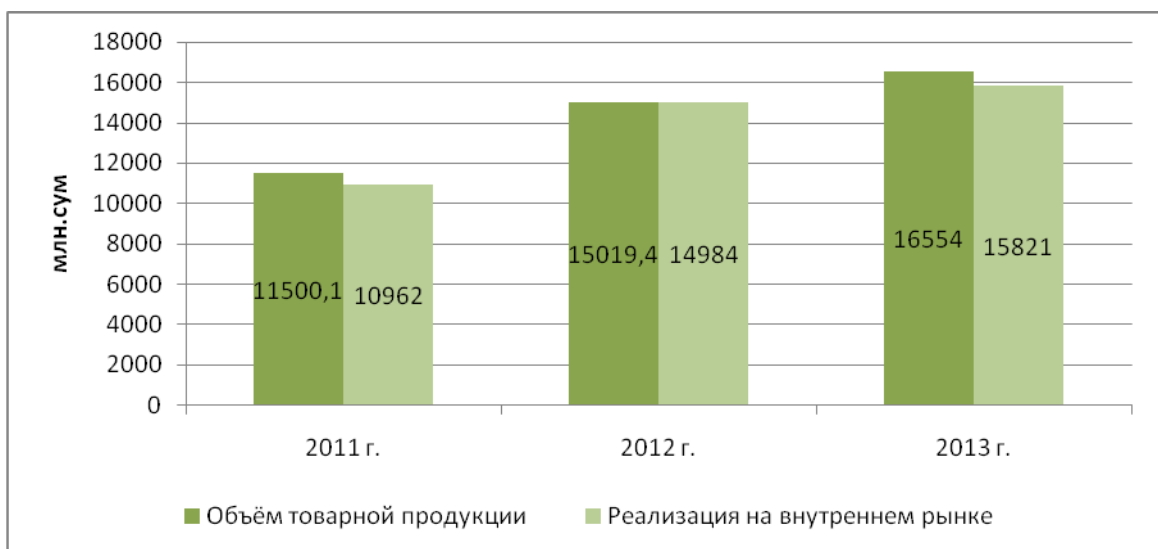


Рис.9. Динамика показателей деятельности ОАО «Технолог»³³

³³ Составлено автором на основе отчётных данных ОАО «Технолог»

продукцию. На каждый объект ведется карточка учета затрат, что позволяет контролировать правильность установленной цены.

Таблица 10³⁴

Объёмы производства за 2012-2013 гг., (млн.сум)

	Показатели	в 2012 г.	% выполнения	Темп роста %	в 2013 г.	% выполнения	Темп роста %
	Объем производства	11 500,1	167,9	176,7	15 049	119	130,9
1.	в том числе вновь освоенная продукция:						
1.1.	Навесное оборудование	130,0	79,8	134,0	176	280	159
1.2.	Хлопкоуборочные машины	17,0	30,0	56,7			
1.3	Рабочий аппарат к хлопкоуборочной машине	-	-	-	145	73	-
2.	Экспорт (тыс.долл)	336,8	153,1	52,8	49,3	20,4	14,6
3.	Локализация	3 993,0	76,6	225,9	6 695	151,8	167,7
4	Численность	376,0			386		

Гибкое ценообразование позволяет изменять цены в зависимости от умения покупателей торговаться или их покупательной способности с помощью введения наценок, надбавок, скидок, компенсаций и т.п. Все это делается с одной целью - привлечь покупателя, предложив ему более выгодные условия покупки.

Чтобы успешно вести ценовую конкуренцию ОАО «Технолог» постоянно ищет пути снижения издержек производства. Согласно данной смете в производственной себестоимости, затраты на материалы и комплектующие составят 5 978,2 млн. сум, на топливо и энергию - 711 млн. сум. Амортизация основных фондов составит – 137,9 млн. сум, в том числе в производственной себестоимости - 83,29 млн. сум, в расходах периода - 54 млн. сум. Фонд оплаты работников производственного персонала прогнозируется в размере - 4 211,11 млн. сум.

Обязательные отчисления от затрат на оплату труда производственного назначения, по установленным законодательством нормам, органам социального страхования, в пенсионный фонд, фонд содействия занятости

³⁴ Составлено автором на основе данных ОАО «Технолог»

населения составят 25% от фонда оплаты труда в размере – 1052,78 млн. сум.

Таблица 11³⁵

Плановая смета затрат ОАО «Технолог» на 2014 г.

№	Наименование показателей	Всего	в т. ч. по кварталам			
			I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	2	3	4	5	6	7
	Материальные затраты всего,	7 392,31	1 068,41	1 297,93	3 288,97	1 737,01
	в т. ч.					
	-- сырье, материалы, комплектующие изделия	5 978,20	960,16	1 114,28	2 491,89	1 411,89
	-- топливо	144,30	23,62	27,41	59,27	34,00
	-- энергия	566,71	42,77	57,66	332,77	133,51
	-- услуги сторонних организаций производственного характера	703,10	41,86	98,58	405,04	157,61
	Затраты на оплату труда производственного назначения	4 211,11	784,61	867,03	1 579,50	979,98
	Затраты на единый социальный платеж	1 052,78	196,15	216,76	394,87	244,99
	Амортизация основных фондов производственного назначения	83,29	20,82	20,82	20,82	20,82
	Прочие затраты производственного назначения	65,09	10,65	12,36	26,73	15,33
I.	Производственная себестоимость	12 804,57	2 080,65	2 414,91	5 310,90	2 998,13
II.	Необходимая прибыль (2.1 + 2.2 + 2.3),	3 670,46	626,74	712,68	1 450,45	880,59
	в т. ч.					
2.1.	Расходы периода	2 490,46	433,58	488,51	965,77	602,59
2.1.1.	Расходы на реализацию	23,53	3,85	4,47	9,67	5,54
2.1.2.	Административные расходы, из них:	1 826,65	324,92	362,41	693,11	446,20
	-- затраты на оплату труда	690,50	130,03	140,90	244,82	174,74
	-- единый соц. платеж	172,63	32,51	35,23	61,21	43,69
	-- амортизация основных фондов	54,00	13,50	13,50	13,50	13,50
	-- материалы	618,74	101,28	117,54	254,14	145,77
	-- другие администр. расходы	290,79	47,60	55,24	119,44	68,51
2.1.3.	Прочие операционные расходы, из них:	640,28	104,81	121,63	262,99	150,84
	-- социальные выплаты	322,00	52,71	61,17	132,26	75,86
	-- затраты на содержание соцсферы	12,81	2,10	2,43	5,26	3,02
	-- налоги	45,20	7,40	8,59	18,57	10,65
	-- ТЭР	75,60	12,38	14,36	31,05	17,81
	-- прочие операционные расходы	184,67	30,23	35,08	75,85	43,51
2.2.	Расходы по финансовой деятельности	230,00	37,65	43,69	94,47	54,19
2.3.	Налог на прибыль, развитие инфраструктуры, ЕНП	950,00	155,51	180,47	390,21	223,81
III.	ВСЕГО затрат (I + II)	16 475,03	2 707,39	3 127,58	6 761,34	3 878,73
	Прибыль от производства	80,27	2,61	17,42	38,66	21,57
	Объем работ	16 555,30	2 710,00	3 145,00	6 800,00	3 900,30
	Рентабельность, % (отношение прибыли к затратам)	0,49	0,10	0,56	0,57	0,56

³⁵ Источник: ОАО «Технолог»

Прочие затраты производственного назначения планируются в размере – 73,90 млн. сум и включают в себя затраты по поддержанию основных фондов в рабочем состоянии, затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности, мероприятия по охране здоровья работников.

При разработке мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции в ОАО «Технолог» был сделан акцент на техническую модернизацию.

Внедрение контактно-точечной машины на ДП «Технолог-Стан» позволило сократить энергоемкость операций.

Организация в 1 квартале 2013 г. малярно-сушильного комплекса позволила в 1,5 раза повысить производительность труда, а также значительно повысило качество покраски готовых изделий.

Завершены работы по вводу в эксплуатацию участка по сборке шпиндельного барабана, съемника рабочих аппаратов и линии витого элемента.

За счет правильной организации производства ожидается повышение производительности труда в 1,5 раза.

В 2014 году планируется внедрить гибочный пресс, который даст возможность получения заготовок высокой точности, что позволит значительно экономить время при сборке-варке выпускаемой продукции, закончить капитальный ремонт и монтаж конвейера мелкого литья, формовочных машин.

Будет проведен за счет кредитных средств ремонт установки лазерного раскроя.

Предполагается осуществить ремонт и запустить в эксплуатацию листогибочный пресс.

Основное место в себестоимости промышленной продукции занимают материальные затраты, т.е. затраты на сырье, материалы, покупные полуфабрикаты, комплектующие изделия, топливо и энергию, приравненную к материальным затратам. Удельный вес материальных затрат составляет

около 41 % затрат на производство продукции. Отсюда следует, что экономия материальных затрат в решающей степени обеспечивает снижение себестоимости продукции, а значит, увеличение прибыли и повышение рентабельности. При получении металлопроката с ОАО «ГТЗ» позволяет снизить цену на материалы в 1,5раза.

Таблица 12³⁶

**Анализ хозяйственной деятельности по ОАО «Технолог»
(консолидированная ФО) на 2013 г.**

№	Наименование показателей	По отчету	
		на начало периода	на конец периода
1	2	3	4
1	Источник собственных средств (стр.480)	6 823 817	8 967 501
2	Основные средства и прочие внеоборотные активы (стр.130)	2 166 141	2 675 819
3	Наличие собственных оборотных средств (стр.1-стр.2)	4 657 676	6 291 682
4	Долгосрочные кредиты и заемные средства (стр.570+580)	0	761 825
5	Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (стр.3+стр.4)	4 657 676	7 053 507
6	Краткосрочные кредиты и заемные средства (стр.730+740)	599 787	817 422
7	Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (стр.5+стр.6)	5 257 463	7 870 929
8	Общая величина запасов и затрат (стр.140)	8 279 949	11 983 477
9	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр.3-стр.8)	-3 622 273	-5 691 795
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (стр.5-стр.8)	-3 622 273	-4 929 970
11	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (стр.7-стр.8)	-3 022 486	-4 112 548

В целом по ОАО «Технолог» экономия средств за счет нормирования расходов и оптимизации приобретения сырья и материалов составит по

³⁶ Составлено автором

итогах работы в 2013 г. 855 млн. сум. В 2014 году эта работа будет продолжена и предполагаемая экономия составит 605,5 млн.сум.

Таблица 13³⁷

**Анализ структуры актива и пассива баланса, чистых мобильных активов по ОАО «Технолог» (консолидированная ФО) за 2013 г.,
(тыс.сум)**

п/н	Наименование показателей	на начало года		на конец периода		изменение	
		По данным предприятия на 01.01.13г.	уделн. вес %	По данным предприятия на 01.01.14г.	уделн. вес %	сумма	уделн. вес %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Актив всего, в том числе	11 909 460	100	16 132 060	100	4 222 600	
1.1	Основные средства и кап.вложения	2 166 139	18,2	2 675 819	16,6	509 680	-1,6
1.2	Оборотные активы (текущие активы), из них	9 743 321	81,8	13 456 241	83,4	3 712 920	1,6
а)	Товарно-материальные запасы и затраты, всего:	8 279 948	69,5	11 983 477	74,3	3 703 529	4,8
б)	Дебиторы, всего	956 294	8,0	1 161 787	7,2	205 493	-0,8
в)	Денежные средства и краткосрочные ценные бумаги	505 681	4,2	300 915	1,9	-204 766	-2,4
г)	Расчеты и прочие активы	1 398	0,01	10 062	0,1	8 664	0,1
2.	Пассив всего, в том числе	11 909 460	100	16 132 060	100	4 222 600	
2.1	Источники собственных средств предприятия	6 823 815	57,3	8 967 501	55,6	2 143 686	-1,7
2.2	Заемные средства, из них	5 085 645	42,7	7 164 559	44,4	2 078 914	1,7
а)	- долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0,0	761 825	4,7	761 825	4,7
б)	- краткосрочные кредиты и заемные средства	599 787	5,0	817 422	5,1	217 635	0,03
в)	- расчеты и прочие пассивы (кредиторская задолженность)	4 485 858	37,7	5 585 312	34,6	1 099 454	-3,0
3.	Рабочий капитал или чистые мобильные активы (стр.1.2 - стр.2.2б) - стр.2.2в))	4 657 676	39,1	7 053 507	43,7	2 395 831	4,6
4.	Собственные чистые мобильные средства (стр.3-стр.2.2а)	4 657 676	39,1	6 291 682	39,0	1 634 006	-0,1

Одной их огромных проблем, которые в настоящее время стоят перед

³⁷ Составлено автором

многими предприятиями, является внедрение различных энергосберегающих технологий, благодаря которым можно существенно уменьшить стоимость производства многих товаров. С этой целью проводится последовательная оптимизация технологических процессов, снижение технологических потерь.

Внедрены стапеля и приспособления для сборки сварки узлов, проводится поэтапная замена электродвигателей на менее энергоемкие, проводятся регулярные рейды по рациональному использованию электрической энергии. Приобретение 8 единиц сварочных аппаратов позволило внедрить технологию сварки в среде углекислого газа, что позволяет в 2 раза увеличить производительность труда и сократить энергоемкость в 1.5 раза. Продолжение работ по доведению режима работы нового сварочного оборудования до проектной производительности позволит сэкономить энергоресурсы на 17 млн.сум. Общая экономия при оптимизации технологических процессов достигнет 40 млн.сум.

Для выявления признаков экономического риска и экономической несостоятельности путем диагностики финансового состояния был проведен мониторинг и анализ финансово-экономического состояния Предприятия по системе критериев для определения признаков экономической несостоятельности Предприятия согласно «Положению о порядке определения критериев для проведения мониторинга и анализа финансово-экономического состояния предприятий» (МЮ РУз №1469 от 14.04.2005г.).

Основываясь на данных баланса также произведен анализ структуры пассива и актива баланса – нетто, а также рабочего капитала (чистых мобильных средств).

Как видно из приведенных данных по итогам 2013 г. предприятие имеет увеличение чистой прибыли по сравнению с 2012 г. на сумму 141 077 тыс.сум, соответственно имеет место рост коэффициентов рентабельности. В связи с увеличением производственных запасов и основных средств во второй половине года, отмечено снижение коэффициентов фондоёмкости основных средств и материальных оборотных

средств.

Таблица 14³⁸

Анализ уровня рентабельности

№	Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Изменение	Комментарии
1.	Прибыль от общехозяйственной деятельности	566 740	707 817	141 077	Увеличение прибыли
2.	Чистая прибыль	-45 443	37 422	82 865	Увеличение прибыли, выход из убыточности
3.	Чистая выручка от реализации продукции, работ и услуг (без НДС, акцизов)	9 987 207	13 127 353	3 140 146	Значительный рост
4.	Источники собственных средств	6 823 815	8 967 501	2 143 686	Увеличение источников собственных средств
5.	Акционерный капитал	9 220 189	9 220 189	0	Без изменений
6.	Средняя стоимость основных средств	1 331 982	1 912 272	580 290	Значительный рост
7.	Средняя стоимость материальных оборотных средств	8 279 948	11 983 477	3 703 529	Значительный рост
8.	Средняя стоимость производственных фондов (стр.6+стр.7)	9 611 930	13 895 749	4 283 819	Значительный рост
9.	Стоимость имущества	11 909 460	16 132 060	4 222 600	Значительный рост
10.	Коэффициент фондоемкости (6:3)	13,34	14,57	1,23	Уменьшение фондоемкости
11.	Коэффициент закрепления оборотных средств (7:3)	82,91	91,29	8,38	Уменьшение фондоемкости
12.	Прибыль на 1 сум реализованной продукции (1:3)	5,67	5,39	-0,28	Уменьшение на 0,28% на каждый вложенный 1 сум
13.	Уровень рентабельности производства (1:8)	5,90	5,09	-0,80	Увеличение рентабельности
14.	Рентабельность всех средств, вложенных в предприятие (2:9)	-0,38	0,23	0,61	Увеличение рентабельности
15.	Рентабельность собственных источников средств предприятия (2:4)	-0,67	0,42	1,08	Увеличение рентабельности
16.	Рентабельность реализованной продукции (2:3)	-0,46	0,29	0,74	Увеличение рентабельности
17.	Прибыль к обычному акционерному капиталу (2:5)	-0,49	0,41	0,90	Увеличение рентабельности

Анализ статей баланса показывает, что на конец 2013 г. произошло увеличение основных средств, текущих оборотных средств за счет увеличения кредиторской задолженности и долгосрочных кредитов. Увеличение собственного капитала произошло за счет появления в составе собственного капитала целевых средств. Также отмечено снижение убытка и снижение доли убытка в структуре баланса, что говорит о

³⁸ Составлено автором

положительных тенденциях.

Таблица 15³⁹

**Анализ финансовых результатов по ОАО «Технолог» за
2012-2013 гг., тыс.сум**

Наименование показателей	Код стр.	За соответствующий период прошлого года		Доля % от ЧВ	По отчетный период		Доля % от ЧВ
		прибыль	убыток		прибыль	убыток	
2		3	4		5	6	
Чистая выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	010	9 987 207		100%	13 127 353		100%
Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг)	020		7 419 102	74,3		9 753 870	74,3
Валовая прибыль (убыток) от реализации продукции (товаров, работ, услуг) (стр. 010 - 020)	030	2 568 105		25,7	3 373 483		25,7
Расходы периода, всего (стр.050+060+070+080), в том числе:			2 710 424	27,1		3 478 567	26,5
Расходы по реализации	040						
Административные расходы	050		7 597				
Прочие операционные расходы	060		1 592 179	15,9		2 508 987	19,1
Расходы отчетного периода, исключаемые из налогооблагаемой базы в будущем	070		1 110 648	11,1		969 580	7,4
Прочие доходы от основной деятельности:	080						
Прибыль(убыток) от основной деятельности (стр.030-040+090)	090	690 547		6,9	870 433		6,6
Доходы от финансовой деятельности, всего (стр.120+130+140+150+160), в том числе:	100	548 228		5,5	765 349		5,8
Доходы в виде дивидендов	110	21 092		0,2	27 467		0,2
Доходы в виде процентов	120	13 774		0,1	13 444		0,1
Доходы от долгосрочной аренды (лизинг)	130	686		0,0	640		0,0
Доходы от валютных курсовых разниц	140						
Прочие доходы от финансовой деятельности	150	6 632		0,1	13 383		0,1
Расходы по финансовой деятельности (стр.180+190+200+210), в том числе:	160		2 580	0,03		84 999	0,6

³⁹ Составлено автором на основе анализа данных ОАО «Технолог»

Расходы в виде процентов	180		1 690	0,017		16 308	0,12
Расходы в виде процентов от долгосрочной аренды (лизингу)	190		140	0,001		67 669	0,5
Убытки от валютных курсовых разниц	200		750	0,008		1 022	0,01
Прочие расходы по финансовой деятельности	210						
Прибыль (убыток) от общехозяйственной деятельности (стр.100+110-170)	220	566 740		5,7	707 817		5,4
Чрезвычайные прибыли и убытки	230						
Прибыль (убыток) до уплаты налога на доходы (прибыль) (стр.220+/-230)	240	566 740		5,7	707 817		5,4
Налог на доходы (прибыль)	250		9 363	0,1		15 219	0,1
Прочие налоги и сборы от прибыли	260		602 820	6,0		655 176	5,0
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (стр.240-250-260)	270	-45 443		-0,455	37 422		0,3
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода		-45 443		-0,455	37 422		0,3

Как видно из представленных данных финансовой отчетности за 2013г. и 2012 г. видно, что основные соотношения доли производственной себестоимости (74%), расходов периода (26-27%), прибыли от основной деятельности (5,5-5,8%) к чистой выручке от реализации остаются практически неизменными. Однако следует подчеркнуть, что прибыль ОАО имеет не от основной деятельности (фактически это убыток), а благодаря прочим доходам. Данный факт свидетельствует об убыточности основного производства и требует анализа ценообразования выполняемых заказов, а также Предприятию следует вести политику снижения непроизводственных расходов.

В ОАО «Технолог» согласно штатному расписанию работает более 365 человек, из которых рабочих 256(70,1%), служащих 109 (29,9 %). По образованию: руководителей, имеющих высшее образование 19 человек, среднее специальное - 4 человека. Высшее образование имеют 123 человек, среднее специальное 38 человек, среднее 204 человек. Возрастной состав работающих: до 30 лет - 32 человека, или 8,8 % от общей численности; 30-39

лет- 51 человек, или 14 % от общей численности; 40-50 лет - 126 человек, или 34,5 % от общей численности; 50-54 лет - 47 человек, или 12,9% от общей численности; до 55 лет и старше - 109 человек, или 29,9 % от общей численности.

Таблица 16

Анализ кадрового потенциала ОАО «Технолог»

№	Основные показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
1	Количество работников по штату	339	365	374	347
2	Фактическое количество работников	339	365	374	347
3	Национальный состав работающих (%)				
	Узбеки	31	32	34	33
	Русские	48	45	46	44
	другие	21	23	20	23
4	По возрасту				
	16-24	11	17	19	23
	25-29	12	15	24	26
	30-39	48	51	55	67
	40-49	132	126	136	124
	50-54	66	47	39	36
	55 и старше	96	109	101	71
5	По стажу работы				
	От 1 до 3 лет	18	16	16	35
	от 3 до 10лет	83	96	102	158
	более 10 лет	154	176	181	154
6	По образованию				
	высшее	86	123	125	119
	средне-специальное	47	38	42	98
	среднее	206	204	207	130

Текучесть кадров составляет 23%. В 2013 году прошли обучение ИТР - 3 человека. В соответствии с программой повышения квалификации рабочих основного и вспомогательного состава прошли учебу 16 человек, из них 4 человека прошли переподготовку, 12 повысили свою квалификацию. Обучение рабочих кадров ведется как непосредственно на предприятиях, так и на курсах повышения квалификации.

Практикуется прохождение стажировки студентов бакалавриата и магистратуры ВУЗов г. Ташкента. По мере производственной необходимости практикуется перевод специалистов из Центрального аппарата в дочерние предприятия и наоборот.

В ОАО «Технолог» разработана система по образованию резерва кадров на все основные должности, включая предприятия. Вместе с тем, в работе с кадрами имеются и определенные недостатки и нерешенные вопросы. Образовав резерв кадров, центральный аппарат не обеспечил работу по воспитанию индивидуально с каждым, включенным в резерв. Как в центральном аппарате, так и на дочерних предприятиях недостаточно поставлена работа по учебе кадров.

В ОАО «Технолог» периодически проводится аттестация кадров. По итогам аттестации за последнее время не было фактов повышения или занижения, освобождения от занимаемой должности. Должностные лица, а также кадровый состав управленческого звена в злоупотреблениях служебным положением, в действиях связанных с коррупцией замечены не были.

2.3. Анализ маркетинговой деятельности ОАО «Технолог»

Служба маркетинга – самостоятельное структурное подразделение предприятия, в составе Управления маркетинга и биржевой деятельности. В своей деятельности служба руководствуется действующим законодательством РУЗ, приказами, распоряжениями по предприятию.

Основная задача маркетинговой деятельности - это обеспечение загрузки ОАО «Технолог» с целью ритмичного в течение года выполнения и перевыполнения установленных технико-экономических показателей, эффективного использования производственных мощностей, в том числе современного высокопроизводительного импортного оборудования, внедрение новых технологий и изделий, максимального получения прибыли для повышения технического уровня производства и выполнения социально-экономической программы коллектива ОАО.

Маркетинг предусматривает следующие основные направления деятельности ОАО «Технолог»:

- рекламирование выпускаемой и перспективной продукции и производственных возможностей путем использования средств массовой информации, участие в выставках-ярмарках, рассылки рекламных писем, проспектов, посещение предприятий, использование длительных научно-технических связей с предприятиями-заказчиками в Республике Узбекистан и стран СНГ;

- изучение новинок научно-технической литературы, использование патентов и изобретений, проработка новых конкурентоспособных идей и внедрение их в производство;

- изучение возможностей предприятий-конкурентов и уровня цен на аналогичную продукцию;

- локализация производств комплектующих изделий к импортной с/х технике;

- разработка и создание новой техники, технологии и изделий на современном уровне;

- осуществление ценовой политики выпускаемой продукции.

По функциональному составу маркетинговая служба ОАО «Технолог» имеет следующую структуру кадров: руководители (менеджеры разных уровней управления) - 13,2%; специалисты (инженерный состав и функциональные специалисты) - 28,1%; линейные исполнители - 55,7%. Из общего контингента работающих с высшим и незаконченным высшим образованием - 71,2%; со средним, специальным средним образованием - 19,2%; практики - 9,6%.

В целях совершенствования организации маркетинговой деятельности, направленной на изучение рынка сбыта и экономической конъюнктуры, конкретных запросов потребителей и ориентацию на них производимой продукции и услуг в ОАО создан Координационный совет по маркетинговой деятельности, в состав которого входят руководители ОАО «Технолог», ДП и ведущие специалисты по закрепленным направлениям деятельности.

Основными задачами совета являются:

- рассмотрение работы служб маркетинга фирм в вопросах рекламирования продукции, поиска тематики, налаживания и развития научно-технических связей с потребителями продукции, маркетингового исследования рынков сбыта продукции, в том числе на экспорт;

- развитие экспортного потенциала и увеличение выпуска продукции на экспорт;

- развитие выпуска товаров народного потребления, в том числе новых видов;

координация работ маркетинговых служб дочерних предприятий.

Таблица 17⁴⁰

Программа маркетинговой деятельности ОАО «Технолог» на 2014-2015 гг.

№	Наименование мероприятий
1.	Рекламирование выпускаемой продукции
1.1.	Подготовка и издание рекламных проспектов, буклетов, рекламных писем на выпускаемую и перспективную продукцию
1.2.	Рекламирование продукции в средствах массовой информации (газеты, журналы, радио, телевидение)
1.3.	Подготовка материалов и участие в выставках-ярмарках, проводимых в РУз и за ее пределами
1.4.	Рекламирование продукции при посещении гостями и заказчиками выставок ОАО и ДП
1.5.	Рекламирование продукции при посещении специалистами ОАО «Технолог» предприятий внутри Республики
2.	Проведение маркетинговых исследований рынка сбыта продукции и получение заказов
2.1.	Поиск платежеспособных заказчиков, заключение договоров на поставку выпускаемой продукции, формирование портфеля заказов на период.
2.2.	Выявление пользующейся спросом продукции
2.3.	Изучение новинок научно-технической литературы, проработка новых конкурентоспособных идей и продукции, пользующейся спросом у потребителей.
3.	Маркетинговые исследования в области реализации акций и привлечения инвестиций
4.	Развитие и укрепление научно-технических и производственных связей с заказчиками
5.	Поиск и обеспечение загрузки производства выпуском: научно-технической продукции, товаров народного потребления
6.	Проведение НИОКР по разработке, изготовлению новых видов продукции, пользующейся спросом
7.	Повышение научно-технического потенциала ОАО «Технолог»
9.1.	Повышение профессионального уровня ИТР и рабочих, в т. ч. при работе на современном оборудовании
10.	Создание новых производств на базе малых, средних производств и СП
10.1.	Организация поиска иностранных инвесторов с целью создания СП
10.2.	Наладить взаимосвязь со структурами, осуществляющими поддержку малого и среднего бизнеса (республиканский бизнес-центр, палата товаропроизводителей и др.)

Для реализации основных направлений маркетинговой деятельности рабочей группой Координационного совета совместно со специалистами

⁴⁰ Источник: Управление маркетинга и биржевой деятельности ОАО «Технолог»

дочерних предприятий разработана Программа маркетинговой деятельности на 2014-2015 гг.

Служба маркетинга построена по продуктово-рыночному типу. Имеются как управляющие отдельными продуктами, так и управляющие рынками. Достоинством данной организации маркетинга является то, что уделяется управленческое внимание каждому продукту и каждому рынку. Однако, данная организация управления маркетингом увеличивает управленческие затраты, не обладает достаточной организационной гибкостью и порождает конфликты.

Служба маркетинга работает с упором на внутренний рынок в основном с целью расширения продаж. Задача службы маркетинга заключается в том, чтобы держать курс на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, определять их сильные и слабые стороны, определять направления совершенствования маркетинговой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения планов и программ маркетинговой деятельности, доводить маркетинговую информацию до других подразделений предприятия.

Отделом маркетинга ведется несистематическое наблюдение за деятельностью конкурентов. Товарная и ценовая политика, политика продвижения, проводимые конкурентами ОАО «Технолог» не принимаются во внимание при планировании маркетинговых действий.

Служба маркетинга планирует свою деятельность следующим образом:

- Устанавливаются цели на один год.
- Составляется приблизительный план на 6 месяцев.
- Составляется подробный план на 3 месяца.
- План передается на утверждение руководству ОАО.

Часто возникают ситуации, когда планы, составленные сотрудниками отдела, не выполняются в полном объеме. Так же возникают моменты, когда отдел маркетинга работает без планов, хотя такое случается редко, и по

продолжительности такие периоды составляли не более недели.

Отделом не проводится оценка того, как проведенные программы продвижения повлияли на результаты деятельности предприятия в целом. На сегодняшний момент отделом маркетинга практически не ведется аналитическая работа по анализу продаж, например, какие позиции приносят наибольшую прибыль, какие являются убыточными и тому подобное.

На основании проведенного анализа маркетинговой деятельности на ОАО «Технолог» можно сделать вывод: среди функций, возложенных на отдел маркетинга преобладает функция сбыта (заключение договоров, организация сбыта). Кроме организации сбыта продукции, в обязанности отдела входит - проведение изучения спроса, а также осуществление рекламной деятельности. То есть, можно сказать, что уже при определении и установлении функций и задач, была заложена реализация лишь отдельных элементов маркетинга, что в значительной степени сказалось на эффективности работы отдела. Отрицательно также влияет на работу всего предприятия незапланированные маркетинговые затраты, так как планирование таких мероприятий как рекламной компании, продвижения продукта, и маркетинговых исследований попросту не осуществляется.

Нет всеобъемлющей системы маркетинговой информации, которая охватывала бы все аспекты деятельности службы.

Остановимся подробнее на данном вопросе. Все четыре компонента данной системы не в должной мере используются на предприятии.

Так, маркетинговые исследования проводятся достаточно редко. Предприятие не в должной мере использует этот источник информации, который способен дать много полезной информации, о мотивах поведения покупателей, заказчиков, при выборе поставщиков (производителей оборудования). Это позволит выделить основные критерии, которые влияют на выбор того или иного производителя, на всех рынках, на которых предприятие предлагает свою продукцию.

Также, не в полной мере используются маркетинговые

разведывательные данные, то есть та повседневная информация о маркетинговой среде, которая необходима менеджерам для создания и совершенствования маркетинговых планов. Часто персонал компании слишком занят, и у него нет времени и желания сообщать нужную информацию. Поэтому предприятию необходимо создавать такие условия, чтобы персонал умел и хотел собирать необходимую информацию о конкурентах, о рынке. Хотелось бы сказать о системе внутрифирменной отчетности, то есть об оперативном учете, который просто необходим не только для службы маркетинга, но и для всего предприятия. Информация внутрифирменной отчетности очень важна, так как дает объективные данные для оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия. Так что отсутствие четко налаженной системы оперативного учета, как на всем предприятии, так и в службе маркетинга является серьезным упущением, которое не позволяет в полной мере использовать рыночные возможности предприятия. Еще одним компонентом системы маркетинговой информации является анализ информации, поступающей из всех источников. Ведь важно не только собрать информацию, но и интерпретировать ее, сделать правильные выводы, и скорректировать деятельность, как службы маркетинга, так и всего предприятия, в соответствии с меняющимися условиями внешней среды.

В настоящее же время система маркетинговой информации представляет собой разрозненные, не объединенные в одну общую систему элементы. А именно: проводится некоторый анализ ситуации, сложившейся на рынке, но отсутствует упорядоченная система сбора и обработки информации, как на внешнем рынке, так и внутри предприятия.

С маркетинговым планированием ситуация более радужная, чем с остальными подсистемами системы управления маркетингом, так как система планирования все же имеется. Так, составляются годовой, квартальный и месячный план производства готовой продукции, план маркетинговых мероприятий. Но основу системы планирования маркетинга

должна составлять маркетинговая стратегия, которая является составной частью общей стратегии предприятия и направлена на использование сильных сторон предприятия и снижение влияния ее слабых сторон. По каждому из составляющих маркетинговый комплекс элементов должна быть своя стратегия, которая показывает, каким образом предприятие сможет реализовать возможности, ключевые факторы успеха, и отреагировать на угрозы и опасности. На основе этих стратегий должны разрабатываться долгосрочные и годовые планы. В этих планах должны быть указаны программы конкретных действий, по всем направлениям маркетинговой деятельности, выполнение которых приблизит предприятие к достижению его маркетинговых целей, и как следствие стратегических целей.

Также нет четкой системы маркетингового контроля, которая была бы тесно связана с остальными компонентами системы маркетинга, ведь сначала идет сбор и анализ информации, затем формируются цели, которые необходимо достичь, и разрабатываются мероприятия, способствующие достижению этих целей. Затем идет реализация планов, в ходе которой производится измерение результатов деятельности, их сравнение с планируемыми, анализ причин отклонений и выработка корректирующих действий по устранению этих отклонений.

В целом, можно сделать вывод о том, что организационная структура службы маркетинга достаточно хорошо подходит для выполнения стоящих перед ней задач, но существующая на предприятии служба управления маркетингом не является комплексной системой, а лишь частично ей соответствует, а поэтому нуждается в значительном совершенствовании. Практически не используются современные информационные технологии.

Обобщая результаты проведенных исследований, можно выделить наиболее значимые направления и пути повышения эффективности маркетинговой деятельности ОАО «Технолог»:

- создание гибкой системы управления, которая была бы адаптивной и восприимчивой к спросу, рыночным изменениям, маркетинговым

инновациям, интеллектуальному сервису, международному бизнесу;

- рационализация функциональной структуры обеспечивает четкое распределение должностных функций между работниками управления и производства. В практической работе необходимо улучшать координацию и регулирование процесса выполнения маркетинговых функций;

- совершенствование организационного механизма ОАО «Технолог» за счет расширения кооперирования и интегрирования маркетинговых функций в рамках всего предприятия. Одной из составляющих данного направления является рационализация структуры управления, ибо она создает организационные возможности для эффективного использования методического инструментария маркетинга, предусматривает улучшение регламентирования, нормирования и контролирования процесса исследования спроса и конъюнктуры рынка;

- улучшение кадровой политики, направленной на развитие системы повышения квалификации, обучения, накопления опыта и инновационного потенциала;

- механизация, компьютеризация и автоматизация деятельности ОАО «Технолог» предполагает широкое применение технических средств в работе информационных систем, систем управления маркетингом, организационно-технического оснащения;

- внедрение научно-обоснованных технологий маркетинга. Данному фактору повышения эффективности уделяют незначительное внимание, руководители и специалисты слабо владеют наукой и искусством маркетинговой деятельности, хотя данное направление является едва ли не самым перспективным;

- совершенствование управления маркетингом, создание системы управления маркетингом.

В то же время ОАО «Технолог» имеет значительные проблемы в использовании большинства основных маркетинговых инструментов: бизнес планирование крайне редко учитывает данные, полученные в ходе

маркетинговых исследований рынка; не имеет четко определенной маркетинговой стратегии; отсутствует комплексный подход к управлению продуктом; не использует ценовую дискриминацию в ходе процесса ценообразования; практически полное отсутствие маркетинговых мероприятий по продвижению продукции.

Основываясь на изучении маркетингового опыта зарубежных промышленных предприятий, можно сделать выводы о маркетинговых процессах и инструментах, улучшение которых необходимо для дальнейшего развития ОАО «Технолог»:

- осуществление планирования на основе актуальной информации о рынке. Подробное изучение как отраслевой, так и общей информации, влияющей на рынок, а также проведение количественных и качественных маркетинговых исследований, позволит значительно снизить риск убытков при выходе на новые рынки, изменении ассортимента производимой продукции и пр.;

- приведение основных характеристик продукта ОАО «Технолог» в соответствие с международными стандартами и нормами;

- применение гибкой ценовой политики основанной на принципе ценовой дискриминации и использовании электронных систем управления выручкой;

- четкое определение маркетинговой стратегии компании, исходя из особенностей рынка и наличия внутренних ресурсов ОАО «Технолог».

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ОАО «ТЕХНОЛОГ»

3.1. Маркетинговое планирование – как метод обоснования маркетинговой стратегии предприятия

В связи с повышением требований, предъявляемых к отраслям промышленности, предприятиям приходится сталкиваться с новыми стратегиями и новыми требованиями. Сегодня перед промышленными предприятиями встает проблема сокращения жизненного цикла продуктов и необходимость диверсифицировать их в соответствии с потребностями потребителей. Более продуктивным, как показывает мировой опыт, является маркетинговый подход к управлению деятельностью предприятия, предусматривающий установление взаимовыгодных партнерских отношений между всеми участниками промышленного рынка, исходя из общей стратегической цели. Маркетинг нацеливает предпринимателей на повышение конкурентоспособности бизнеса, увеличение контролируемой доли рынка за счет расширения спектра производимых продуктов, более полного удовлетворения потребностей клиентов.

Основная задача стратегического рыночного планирования – адаптация предприятия к изменениям внешних условий. Успеха добиваются те из них, кто более эффективно в сравнении с конкурентами удовлетворяет потребности потребителей. Проблема состоит в том, что требования потребителей подвержены изменениям, а конкуренты стремятся «обойти притормозивших на ближайшем повороте». В случае «зевка» серьезные проблемы испытывают самые, казалось бы, устойчивые предприятия. Сохранить достигнутые позиции позволяют стратегии «закрепления на завоеванном плацдарме», продвижения на новые рынки и разработки новых видов продукции.

Залог успеха предприятия – разработка такой стратегии, при которой действия и внутренняя структура организации оптимально соответствуют

внешним условиям. Компании, считавшиеся когда-то образцами современного менеджмента, такие как General motors, GEC, Hanson Trust, ведут борьбу за выживание. Неудачи были обусловлены тем, что корпорации не сумели приспособиться к происходившим во внешней среде изменениям, а конкуренты сумели разработать стратегии действий и внутренние структуры, в большей степени соответствовавшие задачам предоставления товаров и услуг потребителям⁴¹.

В этих условиях главная задача действующих лидеров состоит в том, чтобы «захлопнуть форточку» прежде, чем конкуренты закрепятся на рынке, а цель новичков – воспользоваться открывшейся возможностью. К основным причинам «открытия» стратегических окон относятся следующие⁴²:

➤ новые технологии. Появление новых технологий нередко вызывает быстрое обесценение выпускаемых лидерами рынка на устаревшей технической базе продуктов.

➤ новые сегменты. Новые сегменты рынка предлагают окна для «проницательных» компаний в тех случаях, когда основные конкуренты недооценивают их перспективность.

➤ новые каналы распределения. По мере развития рынка стратегические окна открываются и при появлении новых каналов распределения товаров (телефон, Интернет).

➤ переориентация рынка. Нередко с развитием рынка изменяется природа спроса, который развивается от покупки товаров к приобретению сервисных систем.

➤ новое законодательство. Новые законы, правила, решения о приватизации и международные соглашения представляют собой стратегические окна.

➤ внешние потрясения. Внезапные, непредсказуемые изменения цен на товары, курсов валют, банковских процентных ставок или политические

⁴¹ Сычев Н. Владельческий контроль бизнеса: когда эмоции сильнее логики. <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2013-5/5.shtml>

⁴² Кудрявцев К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий // Креативная экономика. - 2010.- № 12 (48). - с. 123-128. - <http://www.creativeconomy.ru/articles/3856/>

катаклизмы могут вызвать впечатляющие перемены положения фирм на рынке.

Для ускорения адаптации к рыночным изменениям предлагаются следующие дополнительные мероприятия.

1. Внедрение эффективных управленческих информационных систем.
2. Использование стратегических возможностей.
3. Приспособляемость.
4. Быстрые кадровые перестановки.

На зарубежных предприятиях планирование организовано на высоком уровне с использованием математического и информационного обеспечения. При внутрисистемном планировании, которое должно стать основным в практической деятельности ОАО «Технолог» в современных условиях, важны, по крайней мере, три основных принципа:

- разрабатывать маркетинговые планы должен тот, кто затем эти планы будет претворять в жизнь;
- уровень компетенции в планировании должен соответствовать уровню компетенции в отношении распоряжения ресурсами предприятия;
- необходимо обеспечить гибкость и адаптивность маркетингового планирования в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде предприятия.

В системе управления маркетингом планы предусматривают выпуск только тех продуктов, которые обязательно будут востребованы потребителями. Поэтому принцип адаптивности в планировании, учитывающий перспективную динамику спроса, становится едва ли не самым главным.

Связь между системой маркетинга и подфункцией планирования активная и двусторонняя. С одной стороны, маркетинговые цели оказывают решающее воздействие на систему планирования, с другой – реализация всех маркетинговых мероприятий взаимосвязана в рамках план - программы.

Плановость при реализации маркетинговых мероприятий выражается в

разработке и реализации маркетингового планирования, которое по существу представляет собой глобальный план и определяет содержание всех остальных планов предприятия.

Планирование в маркетинге решает следующие основные задачи: определяет цели, основные принципы и критерии оценки самого процесса планирования; задает структуру и резервы планов, их взаимную связь; устанавливает исходные данные для планирования (состояние и перспективы развития рынка, существующие и будущие потребности конечных пользователей продукции предприятия и т.п.); определяет общую организацию процесса и рамки планирования (права и обязанности организационно-структурных подразделений и т.п.).

Основные характеристики маркетингового планирования систематизированы в табл.18. В управлении современным маркетингом наиболее целесообразно, как сказано выше, применение системы стратегического планирования с ранжированием стратегических задач.

Таблица 18⁴³

Основные характеристики маркетингового планирования

<p>1. Условия для эффективного применения</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ключевая роль маркетинга в управлении организацией. 2. Наличие компетентного персонала, осуществляющего маркетинговое планирование. 3. Наличие адекватной методологии и методики исследования. 4. Наличие развитой системы коммуникаций на предприятии для доведения составленных планов до всех сотрудников. 5. Благоприятный психологический климат в коллективе. 6. Доступ к необходимой для планирования продукции информации.
<p>2. Преимущества от реализации маркетингового планирования продукции и услуг</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. План позволяет четко установить цели и проконтролировать их достижение. 2. Маркетинговый план координирует решения и действия в области управления производимой продукцией. 3. Сдерживается стремление к максимизации текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач управления конкурентоспособностью. 4. Позволяет установить обоснованные приоритеты распределения ресурсов на различные виды продукции, наметить стратегический уровень конкурентоспособности и

⁴³ Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. - 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2010.- 256 с.

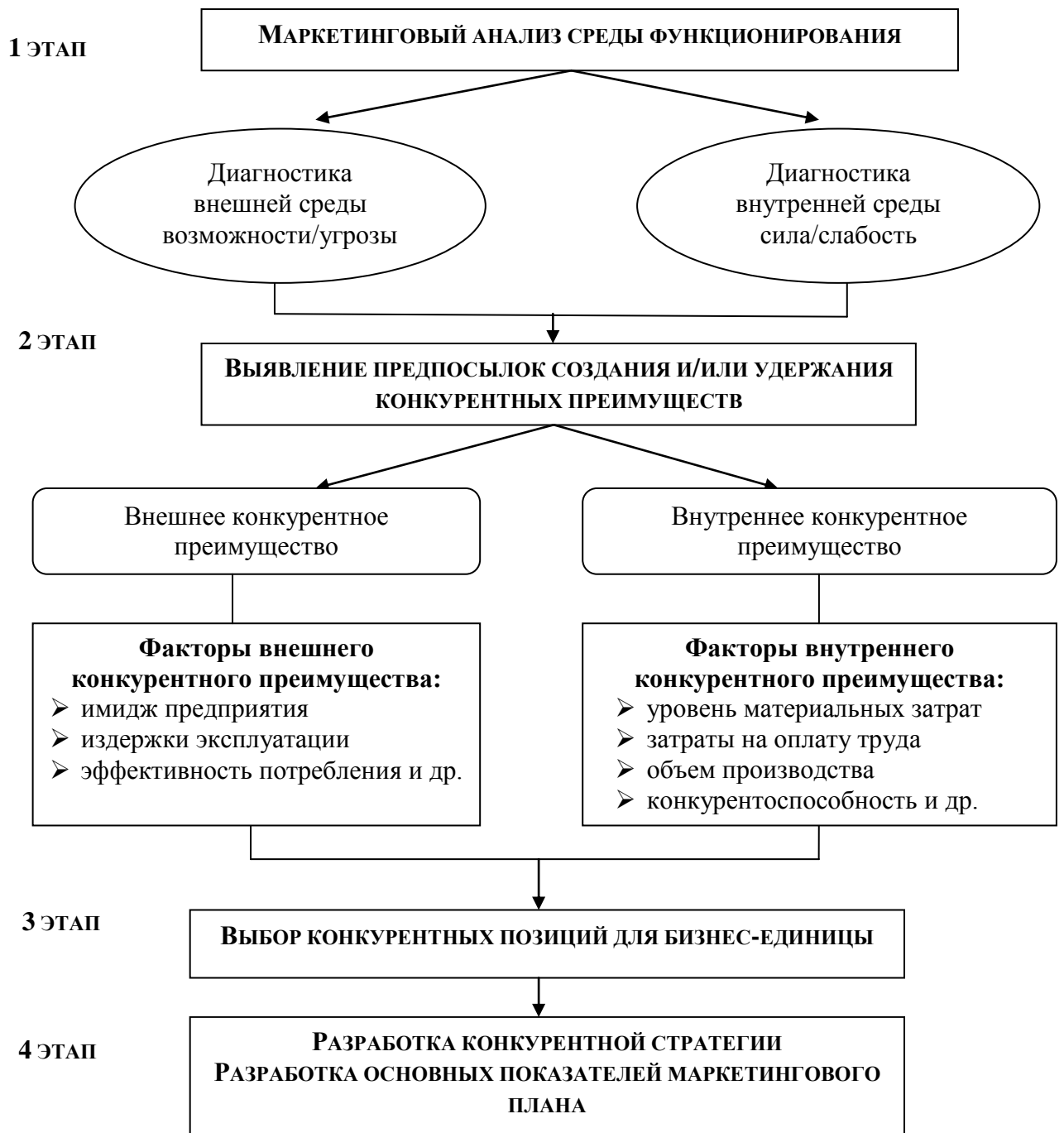
	<p>мобилизовать ресурсы для его достижения.</p> <p>5. План служит для информирования сотрудников о целях и необходимых ресурсах и является предпосылкой конструктивной критики.</p> <p>6. Служит основой для мотивирования сотрудников, систематизирует и доносит до всех сотрудников предприятия те идеи, которые до его составления находились исключительно в голове руководителя.</p> <p>7. Позволяет избежать лишних действий, не приводящих к намеченным целям в виде достигаемого уровня конкурентоспособности.</p>
3. Неблагоприятные факторы, воздействующие на эффективность маркетингового планирования	<p>1. Некорректная целевая ориентация.</p> <p>2. Дефекты содержания планов.</p> <p>3. Неудачная организация работы по составлению планов.</p> <p>4. Внутрифирменные причины.</p>

В начале, предлагается провести анализ перспектив предприятия, т.е. выяснить неблагоприятные тенденции, опасные зоны предпринимательства, установить, где аэропорт может иметь наилучшие планы для развития, оценить возможность появления различных чрезвычайных ситуаций, которые могут оказать воздействие на выбранную линию развития.

Второй шаг в системе стратегического планирования – анализ позиций предприятия в конкурентной борьбе, определение необходимых для улучшения положения предприятия действий путем совершенствования продукции, выбор наиболее эффективных стратегий.

Анализ общей конкурентоспособности может показать, что некоторые направления деятельности не имеют хорошей перспективы и от них следует отказаться. В связи с этим рекомендуется сделать третий шаг, а именно, применить метод выбора стратегии путем сравнения ожидаемых результатов в различных направлениях деятельности, установить приоритеты и распределить имеющиеся ресурсы, чтобы обеспечить реализацию таких стратегических линий, которые сулят наибольший коммерческий успех.

Процесс маркетингового планирования на промышленном предприятии может быть представлен в виде алгоритма, состоящего из последовательных этапов (рис.10). Алгоритм включает в себя маркетинговые



**Рис.10. Алгоритм процесса маркетингового планирования
промышленного предприятия⁴⁴**

исследования товарных позиций, входящих в номенклатуру предприятия, изменение комплекса факторов, затрудняющих продвижение данной продукции на рынке. Главная цель – разработка мероприятий по устранению

⁴⁴ Составлено автором

этих факторов и в конечном итоге увеличение объемов производства. Алгоритм предусматривает поэтапную реализацию с предоставлением промежуточных информационно – аналитических и прогнозных материалов.

Менеджмент предприятия принимает непосредственное участие в разработке или утверждении различных вариантов стратегии, определяет судьбу новых продуктов, новых рынков и т.д. Успех или провал стратегии определяются следующими факторами:

1. Соответствие внешней среде. Основной фактор, определяющий результативность деятельности предприятия и правильность выбора продукта, - его соответствие нуждам потребителей. Если покупатель считает, что предложение предприятия не обладает конкурентным преимуществом, – он прогнозирует его. Сегодня преуспевающими считаются предприятия, которые, по мнению потребителей, удовлетворяют их потребности наиболее эффективно. Потребности рынка формируются внешней средой – изменениями в демографической структуре населения, уровнем экономического благосостояния, технологиями, политикой.

2. Эффект времени. Изменения рыночной среды и, следовательно, нужд потребителей – основной источник проблем менеджмента предприятия.

3. Производительность и эффективность. Это две концепции, на которых основывается любая стратегия. Первая отражает рост производительности и связывает результаты (например, объем производства, прибыль) с затратами (например, вложенный труд или активы). Понятие эффективности связано с удовлетворением нужд потребителей и является внешним показателем, для повышения которого потребуется длительное время.

4. Скорость и решительность. В условиях современных динамично развивающихся рынков и жесткой конкуренции скорость и решительность являются важными факторами успеха стратегии. Предприятия, которые умеют в кратчайшие сроки разрабатывать, производить и распределять товары и мгновенно реагируют на требования потребителей, в среднем

получают более высокие прибыли, а также владеют большими долями рынков, чем их «неторопливые» конкуренты.

5. Эффективность организационной структуры. Умение выстоять в условиях международной конкуренции зависит, во-первых, от стержневых компетенций предприятия, т.е. уникального сочетания квалификации в области технологий и маркетинга ее сотрудников. Во-вторых, необходимо создать условия эффективного использования персоналом предприятия умений и навыков, нахождения возможностей их применения, успешной их реализации и завоевания лидирующих позиций на рынке.

3.2. Обоснование методического подхода к разработке маркетинговой стратегии промышленного предприятия

Как известно, конкурентоспособность предприятия представляет собой сложную экономическую категорию. Конкурентоспособность предприятий основывается на совершенствовании процесса производства и увеличении продуктов предоставляемых потребителям. Ключи к росту производительности труда и снижению издержек производства отыскивались и отыскиваются в техническом переоснащении, повышении качества, диверсификации продукции, экономии при эффективном использовании производственного оборудования, сокращении управленческих расходов и системном сервисном обслуживании потребителей. На основе проведенного анализа имеющейся экономической литературы по проблеме конкурентоспособности предприятия нами выделено три основных ее характеристики. Это, во-первых, адаптивность предприятия к изменениям окружающей среды; во-вторых, конкурентные преимущества в рамках комплекса маркетинга; в-третьих, результаты экономической деятельности (относительно конкурентов). Из сказанного следует, что одно из важных направлений управления конкурентоспособностью предприятия состоит в разработке методов повышения его конкурентных преимуществ и

адаптационных свойств. К основным видам адаптации предприятия относятся: адаптация к изменению конъюнктуры рынка; адаптация к нововведениям технического и организационного характера; адаптация к социально-политическим условиям. Стратегические цели адаптации определяются для каждого ее вида. Стратегические цели первого вида состоят в: сохранении занятого и освоении новых сегментов рынка; диверсификации производства; освоении новых видов продукции; поддержании преимуществ выпускаемой продукции и продвижении ее на рынок. К стратегическим целям второго вида относятся: реализация новых идей и технологий; освоение новых видов материалов; совершенствование конструкции и дизайна продукции. Для адаптации третьего вида можно выделить следующие стратегические цели: использование преимуществ политического режима; получение гарантий и использование протекционистских мер органов власти; использование социальной ситуации в стране. На практике адаптация предприятия к воздействию внешней среды возможна на основе создания организационно-экономической системы адаптации с последующей оценкой конкурентоспособности, позволяющей принять решения относительно конкурентного положения предприятия на рынках сбыта и разработать маркетинговые стратегии на перспективу (рис.11).

Другая важная характеристика конкурентоспособности предприятия - его конкурентные преимущества, которые условно можно разделить на две категории: «превосходство в умении» и «превосходство в ресурсах». Первая категория обусловлена эффективностью работы маркетологов и сбытовиков и включает в себя: ноу-хау в исследованиях и проектировании; умелое использование возможностей маркетинга; умение организовать стимулирование сбыта; инициативность всех звеньев производственно-сбытовой деятельности и др. Вторую категорию преимуществ определяют: доступ к сырью, энергии, комплектующим; финансы, кадровый состав и его квалификация; производственные возможности, требующие небольших

затрат; наличие развитой системы научно-технического, производственного, коммерческого сотрудничества и др. Особая роль в системе управления предприятием на принципах маркетинговой ориентации должна принадлежать стратегическому маркетингу, являющемуся согласно стандартам ISO серии 9000 первой стадией жизненного цикла объекта и первой общей функцией управления.

Управление конкурентоспособностью должно охватывать, с одной стороны, проблемы качества, ресурсосбережения, изучения инфраструктуры внутренних и внешних рынков, с другой - все общие функции управления - стратегический маркетинг, планирование, организацию процессов, учет и контроль, мотивацию и регулирование, и с третьей - все стадии жизненного цикла управляемых объектов, начиная со стратегического маркетинга, НИОКР и заканчивая утилизацией отработанного объекта. Реализация и развитие перечисленных выше методов управления конкурентоспособностью предприятия - трудоемкая задача, требующая системного подхода при осуществлении большого количества управленческих, технических, технологических и др. мероприятий.

Правильно выбранная конкурентная стратегия развития предприятия, основанная на стратегическом анализе его конкурентных позиций и потенциальных возможностей, позволяет более четко определиться с кругом мер, повышающих адекватность, динамичность и восприимчивость внутрихозяйственного механизма к изменениям рыночной среды и усиливающих научно-технический и производственный потенциал предприятия.

Необходимо выработать подход к разработке стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Анализ современных направлений развития концептуальных основ бизнеса позволил взглянуть на этот аспект с точки зрения зарубежных исследователей, опосредующих в своих работах опыт крупных компаний, обладающих высоким потенциалом конкурентоспособности. Однако в условиях экономики Узбекистана для

предприятия, круг проблем замыкается на формировании производственного и финансового потенциалов, обеспечивающих не столько конкурентоспособность, сколько возможность воспроизводиться на стабильном уровне, с тем, чтобы обеспечить накопление капитала для будущего роста. В свете этих проблем актуальными становятся акценты на рациональное распределение ресурсов в производственном процессе и эффективное внутрифирменное управление, поскольку внешняя среда предъявляет достаточно высокие требования к конкурентоспособности предприятия, а в качестве альтернативы выдвигает условия либерализации, обуславливающие не только возможность привлечения необходимых ресурсов (в виде кредитов и долгов), но и рост всевозможных видов рисков банкротства. Каждая из предлагаемых зарубежным опытом концепций, по сути, является универсальным рецептом, применение которого в частных случаях, скорее всего не принесет никаких результатов, поскольку он не учитывает условий функционирования конкретного предприятия. Однако исследованный материал открывает совершенно необходимые для развивающихся организаций направления, следуя которым можно развивать функции управления, обогащая их синтезом отечественного опыта в области экономической оценки эффективности использования производственного потенциала и ресурсосбережения. Поэтому, далее, не вступая в противоречие рассмотренному выше материалу и сделанным выводам, необходимо уделить равноценное внимание прикладному инструментарию практической реализации концептуальных положений теории управления конкурентоспособностью компании.

Особое внимание необходимо уделить сетевому подходу, согласно которому, организация, совершенствуя сетевые отношения, реализует стратегию развития на завоеванном рынке, стратегию входа и закрепления на новых рынках, создает труднокопируемые конкурентные преимущества, обеспечивает возможности для своего инновационного развития. В развитие этого подхода при разработке стратегий конкурентоспособности предложено

использовать принципы конкурентного развития организации и принципы формирования товарного портфеля организации.



Рис.12. Схема концепции повышения конкурентоспособности предприятия

Значение первой группы принципов определяется тем, что организация является центральным звеном и главным субъектом экономики, следовательно, в условиях конкурентной среды необходима активизация

усилий самих организаций по формированию инфраструктуры рынка, расширению использования принципов конкурентного развития при выработке и реализации стратегий экономического поведения. Значимость второй группы принципов обусловлена тем, что в основе конкурентоспособности организации лежит конкурентоспособность производимой ею продукции.

В соответствии с этими принципами проведена систематизация методов прогнозирования стратегического положения организации, которые разделены на три группы: матричные методы стратегического развития организации, методы принятия стратегических решений, методы выбора стратегий конкурентоспособности организации. В основу разработки рамочной стратегии повышения конкурентоспособности предприятия положены общие стратегии роста. Автор считает, что стратегическое развитие организации в целом, в том числе ее конкурентоспособности имеет особые перспективы при использовании инновационного подхода.

В соответствии с этим подходом основной целью оценки адекватности реализуемой стратегии тенденциям развития маркетинговой среды, стратегическим возможностям организации является выбор инновационных механизмов, имеющих целью обеспечение стратегического развития конкурентоспособности организации. Исходя из этого, в работе предлагается рамочная стратегия повышения конкурентоспособности предприятия (рис.12), в соответствии с которой определены альтернативные направления стратегического развития конкурентоспособности с учетом стадии развития жизненного цикла рынков и рыночной доли организации и конкретизирована последовательность этапов выработки рекомендаций по повышению стратегичности организации.

3.3. Разработка маркетинговой стратегии повышения конкурентоспособности ОАО «Технолог»

Разработка маркетинговой стратегии подразумевает комплекс направлений, по которым будет осуществляться развитие предприятия. Но в виду ограниченности объема выпускной квалификационной работы, автор остановился на наиболее важных моментах маркетинговой стратегии для рынка сельхозмашиностроения.

Разработке стратегии предшествовал анализ внутренней и внешней среды ОАО «Технолог». Анализ внутренней среды показал, что предприятие имеет определенные возможности для развития, потенциал для увеличения объема производства и продаж, но при этом не может и не хочет перепрофилирования производства. Анализ внешней среды показал, что рынок ненасыщен, пока находится на стадии роста, но темпы роста уже сокращаются, и объем продаж приближается к пиковому значению.

Результаты, проведенного исследования можно обобщенно представить в виде SWOT - анализа по ОАО «Технолог» (табл.19).

SWOT – анализ показывает, что несмотря на наличие большого числа отрицательных факторов, у ОАО «Технолог» имеется высокий потенциал для устойчивого развития.

Так как у любого предприятия существуют финансовые, технические и управленческие ограничения, то необходимо определить направления и мероприятия, которые окажут наибольший эффект на увеличение конкурентоспособности продукции. Для выполнения этой задачи в работе использован метод морфологического анализа, суть которого состоит в выборе оптимального решения по определенному набору параметров. С этой целью исходная проблема разбита на подпроблемы, каждая из которых имеет несколько вариантов решения. Чтобы в наглядном виде представить все множество возможных решений, используется морфологическая таблица, представляющая совокупность подпроблем и вариантов их решений.

SWOT - анализ по ОАО «Технолог»

<i>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</i>	<i>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</i>	<i>ВОЗМОЖНОСТИ</i>	<i>УГРОЗЫ</i>
Значительная доля рынка	Слабый имидж бренда	Фактическая монополия на рынке Республики Узбекистан	Доля импорта
Высококвалифицированные кадры	Не достаточно активная экономическая и маркетинговая политика	Потенциал развития экспорта, поддержка государства при выходе на внешние рынки	Сокращение государственной поддержки
Находится под контролем государства	Использование сырья и материалов низкого качества	Создание новых более модернизированных и качественных продуктов	Вхождение на рынок конкурентов, развитие сборочных иностранных предприятий в стране
Отсутствие прямой конкуренции – производства комплекса машин и комплектующих для предприятий машиностроения	Низкий уровень дистрибуции на внутреннем и внешнем рынке	Укрепление позиций на быстрорастущих развивающихся рынках	Резкое увеличение инфляции, экономическая нестабильность
Наличие льготного кредитования 7 -14 % годовых.	Слабо развитая сеть технического и сервисного обслуживания	Ослабление позиций конкурентов	Изменение требований международных технологий машиностроения и в целом, переход на производство новых экологических двигателей
Соответствие национальным агроклиматическим условиям	Устаревшее производственное оборудование и технологии производства	Использование новых технологий производства позволит создавать более качественные и модернизированные машины	Изменение вкуса и предпочтений потребителей
Соответствие требованиям национальной системы стандартизации и технического регулирования	Старый модельный ряд, не соответствующий западным образцам	Дальнейшее улучшение условий потребительского кредитования	Усиление конкуренции
Относительно невысокая стоимость в обслуживании и эксплуатации, ремонтпригодность	Низкий уровень внедрения инноваций в производстве	Переход на рыночное ценообразование	Риск непоставки или поставки некачественных комплектующих
-	Не соответствие качества цене товара	Развитие сборочных предприятий иностранных производителей приведёт к развитию производства комплектующих и локализации в Узбекистане	Введение странами-потребителями узбекской сельхозтехники политики протекционизма, введение таможенных пошлин на ввозимую продукцию
-	Не эффективное взаимодействие структур, отделов, отсутствие внутризаводской компьютеризации	Увеличение объёма денежной базы предприятия	-
-	Не эффективная политика ресурсосбережения	-	-

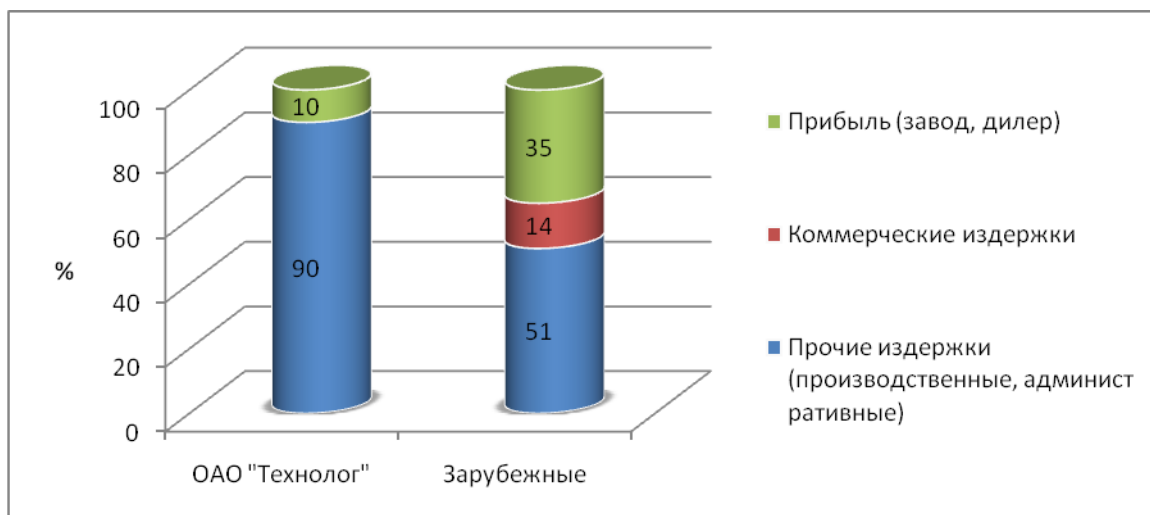


Рис.14. Структура ценообразования у ОАО «Технолог» и зарубежных производителей, % от конечной цены

В исследовании выделены следующие семь подпроблем (параметров): управление качеством; управление ценой; ценовая стратегия; маркетинговые коммуникации; распространение и продвижение товара; обеспечение имиджа товара и производителя; переработка и использование производственных отходов.

С целью упорядочения множества возможных вариантов решения проблемы была составлена морфологическая модель, представленная в табл.20.

Таблица 20

Морфологическая модель формирования конкурентоспособности продукции ОАО «Технолог» по критерию минимизации издержек

Параметр	Обозначение	Значение параметра				
Повышение качества	$P^1_1 \dots P^3_1$	Повышение качества изделий		Совершенствование технологии производства		Повышение качества труда и управления
Формирование цены	$P^1_2 \dots P^4_2$	Снижение производственных издержек	Снижение стоимости сырья и материалов	Снижение издержек реализации	Увеличение объемов производства	
Ценовая стратегия	$P^1_3 \dots P^5_3$	Снижение общепроизводственных издержек	Скидки в системе дистрибуции и	Скидки с учетом продажи в месте производства	Создание эффективных финансовых инструментов для отечественных потребителей	Функциональная скидка в сфере торговли
Разработка	$P^1_4 \dots P^4_4$	Реклама	Пропаганда	Прямой	Интернет-	

<i>маркетинговых коммуникаций</i>				<i>маркетинг</i>	<i>маркетинг</i>	
<i>Продвижение и распространение товара</i>	$P^1_5 \dots P^3_5$	<i>Стимулирование потребителей</i>		<i>Стимулирование сферы дистрибуции</i>	<i>Стимулирование персонала</i>	
<i>Обеспечение имиджа товара и производителя</i>	$P^1_6 \dots P^5_6$	<i>Низкая стоимость эксплуатации и товара</i>	<i>Товарный ассортимент</i>	<i>Качество продукции</i>	<i>Надежность и стабильность поставщиков</i>	<i>Удобство способа оплаты</i>
<i>Переработка и использование отходов производства (вторсырьё)</i>	$P^1_7 \dots P^2_7$	<i>Переработка отходов</i>			<i>Экологический фактор</i>	

По морфологической модели определяется конкретная ситуация, в условиях которой и принимается соответствующее решение. Так как основным направлением формирования производственной и сбытовой политики предприятия является снижение затрат, то в качестве определяющего критерия выбирается минимизация издержек. На основании данных опроса специалистов отрасли машиностроения были получены результаты оценки параметров, приведенные в табл.21.

Таблица 21

Результаты оценки параметров

<i>Параметр</i>	p^1_i	p^2_i	p^3_i	p^4_i	p^5_i
<i>1. Повышение качества</i>	0,3	0,5	0,2	-	-
<i>2. Формирование цены</i>	0,3	0,1	0,2	0,4	-
<i>3. Ценовая стратегия</i>	0,4	0,2	0,1	0,2	0,1
<i>4. Разработка маркетинговых коммуникаций</i>	0,2	0,1	0,4	0,3	-
<i>5. Продвижение товара</i>	0,2	0,4	0,3	-	-
<i>6. Обеспечение имиджа товара и производителя</i>	0,2	0,2	0,3	0,1	0,1
<i>7. Переработка и использование производственных отходов</i>	0,2	0,8	-	-	-

По выбранному критерию минимизации издержек оптимальным вариантом является $p^2_1, p^4_2, p^1_3, p^3_4, p^2_5, p^3_6, p^2_7$, т.е. для повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия необходимо реализовать следующие направления:

- в области повышения качества особое внимание обратить на использование новых прогрессивных технологий производства, что позволит создавать более качественные и модернизированные машины;

- в процессе формирования цены изделий сосредоточить внимание на ее снижении путем увеличения объемов производства;
- активно применять принципы снижения общепроизводственных издержек при реализации ценовой стратегии;
- при разработке маркетинговых коммуникаций большое внимание уделить прямому маркетингу;
- в качестве основного метода продвижения товара использовать стимулирование розничной сферы продаж;
- в целях повышения имиджа товара и производителя повышать качество продукции;
- для решения проблемы переработки производственных отходов необходимо осуществлять переработку отходов во вторсырьё.

На основе проведенных исследований, в работе предложены три маркетинговые стратегии обеспечения конкурентоспособности продукции на ОАО «Технолог»:

1. Создание торговой марки (бренда). Безусловным плюсом реализации этой стратегии является максимизация прибыли и объемов продаж. Минус - риски, связанные со значительными затратами на общенациональную кампанию по запуску бренда. Данную стратегию возможно применить только при условии если предприятие занимает долю не менее 10% рынка.

2. Расширение ассортимента продукции, разработка и производство машин нового поколения с использованием новых технологий производства, например внедрение установки плазменного раскроя. Плюс стратегии - вход на рынок, практически не занятый конкурентами. Минус - значительные затраты на разработку новых продуктов и переоборудование производства.

3. Увеличение объемов производства и минимизация издержек за счет эффекта масштаба производства. Продажа продукции по минимальной цене. Плюс - минимальный риск реализации стратегии. Минус - большой срок окупаемости инвестиций.

В работе рассмотрены возможности реализации этих мероприятий и

экономические результаты от их проведения.

Ввод в действие установки плазменного раскроя позволит выполнять резку металла толщиной до 70 мм., а также позволит произвести раскрой листового металла с возможностью получения элементов произвольных контуров. Основными параметрами, регулируемыми при плазменной резке, являются: состав плазмообразующего газа, зазор между соплом и листом (факельный зазор), сила тока плазменной дуги и скорость резки. Причем, последний фактор напрямую зависит от двух предыдущих.

Использование установки плазменной резки позволит выйти на новый уровень производства, в результате модернизации данного процесса повысится производительность труда и снизятся производственные издержки, что отразится на стоимости готовых изделий. Введение в эксплуатацию данного станка позволит сократить нормы расхода листового проката при изготовлении деталей кузовов самосвала, КДМ, поливомоечных машин, просечных прессов. Полученные детали, не требуют дальнейшей механической обработки. В последствии, данное мероприятие позволит существенно укрепить позиции ОАО «Технолог» на внутреннем и внешних рынках.

Экономический эффект от внедрения плазменной резки будет определяться из разности стоимости выполнения раскройных работ с помощью стандартного существующего оборудования до реконструкции и оборудования плазменной резки.

Стоимость агрегатов после реконструкции составит 26 318 547,00 сум.

Затраты по основной заработной плате рабочих рассчитываются исходя из установленного режима работы, времени работы каждого рабочего на агрегате, штата персонала (количество и квалификация), норм выработки. Дополнительная заработная плата определяется в размере 20 % от основной. Отчисления во внебюджетные фонды устанавливаются в процентном отношении от суммы основной и дополнительной заработной платы и составляют 26 %.

Расчет величин амортизационных отчислений производится в соответствии с установленными нормами амортизации на полное восстановление и капитальный ремонт по формуле:

$$A = (\Phi * H_a) / 100$$

где, Φ - стоимость амортизационного оборудования, сум.; H_a - норма амортизации (принимаем срок окупаемости 4 года, ускоренную норму амортизации 25%, ввиду быстрого морального старения данной технологии, а также для возможности использования фонда амортизационных отчислений для закупки нового оборудования),%:

$$A_{\text{базов.}} = 5\,335\,830,00 * 8,2 / 100 = 437\,538,06 \text{ сум./год.}$$

$$A_{\text{проект.}} = 26\,318\,547,00 * 25 / 100 = 6\,579\,636,75 \text{ сум./год}$$

Капитальные вложения представляют собой сумму единовременных затрат, необходимую для осуществления мероприятий по созданию и внедрению в эксплуатацию.

Годовые затраты на средний, текущий ремонт и профилактические осмотры определяются по формуле:

$$S_p = W * R * K_{эл} * \Phi_k^2 * K_3 / T_{рц} * \gamma_n * \gamma_y \text{ сум./год.}$$

где, W -затраты на все виды планово-предупредительного ремонта за весь межремонтный цикл, приходящиеся на единицу ремонтной сложности основной части оборудования, сум.; R - группа ремонтной сложности основной части оборудования ($R=16$); $K_{эл}$ -коэффициент, учитывающий затраты на ремонт электрической части оборудования ($K_{эл}=1,3$); $T_{рц}$ -длительность межремонтного цикла основной части оборудования, час ($T_{рц} = 14000$ час); γ_n - коэффициент, учитывающий тип производства и принимается равным: 1,3-для серийного; γ_y —коэффициент, учитывающий условия эксплуатации оборудования, (принимаем равным 1,25).

$$S_p = 3000 * 16 * 1,3 * 8760 * 0,77 * 15 / 14000 * 1,3 * 1,25 = 277\,516,80 \text{ сум./год}$$

Расходы на технологическую энергию определяются по формуле:

$$З_{\text{т.эл.}} = N * T * K_1 * K_2 * Ц / K_3,$$

где, N - суммарная мощность электродвигателей, кВт; T - эффективное

время работы двигателей, час: $T = T_{эф} \cdot 0,1 * T_{эф}$,

где, $T_{эф}$ - эффективный фонд времени при непрерывном производстве, час; K_1 - коэффициент использования оборудования по мощности ($K_1 = 0,8-0,9$); K_2 - коэффициент использования оборудования по времени ($K_2 = 0,85$); K_3 - коэффициент полезного действия ($K_3 = 0,9-0,95$); $Ц$ - цена за кВт / час, сум.

$$T = 8760 - 0,1 * 8760 = 7884 \text{ час};$$

$$3 \text{ т.эл. баз.} = 20\,598\,340,07 \text{ сум./год};$$

$$3 \text{ т.эл. проект.} = 11\,999\,033,05 \text{ сум./год}.$$

Величина затрат на вспомогательные материалы определится в размере 20 % от величины затрат на электроэнергию.

$$\text{Звсп.мат. баз.} = 20\,598\,340,07 * 20 / 100 = 4\,119\,668,014 \text{ сум./год}$$

$$\text{Звсп.мат. проект.} = 20\,598\,340,07 * 20 / 100 = 2\,399\,806,61 \text{ сум./год}$$

Таблица 22

Эксплуатационные расходы

Наименование показателей	Базовый вариант	Проектный вариант
1. Заработная плата обслуживающего персонала:		
Основная, сум./год	49 275 372,66	34 832 494,40
дополнительная (в % к основной)	20	20
Сумма дополнительной з/платы, сум./год	9 855 074,53	6 966 498,89
Сумма основной и дополнительной з/платы, сум./год	59 130 447,19	41 798 993,29
Отчисления на соцстрах (в % от основной)	26	26
Итого затрат на заработную плату, сум./год	74 504 363,46	52 666 731,54
2. Амортизационные отчисления:		
- балансовая стоимость	5 335 830,00	6 318 547,00
- норма амортизации	8,2	25
- годовые амортиз. отчисления	437 538,06	6 579 636,75
3. Затраты на ремонт, сум./год	277 516,80	277 516,80
4. Затраты на электроэнергию, сум./год	20 598 340,07	11 999 033,05
5. Затраты на вспомогательные материалы, сум./год	4 119 668,01	2 399 806,61
6. Накладные расходы, сум./год	963 521,94	681 091,15
7. Всего затрат, сум./год	96 785 400,00	74 603 815,90

Таким образом, эксплуатационные затраты составят:

по базовому варианту - 96 785 400,00 сум.

по проектному варианту - 74 603 815,90 сум.

Экономический эффект от внедрения после реконструкции будет определяться из разности стоимости выполнения раскроечных работ с

помощью стандартного существующего оборудования и оборудования плазменной резки с учётом затрат на покупку оборудования.

$$\mathcal{E} = 96\,785\,400,00 - 74\,603\,815,90 = 22\,181\,584,10 \text{ сум.}$$

Срок окупаемости находится по формуле:

$$T = 3 / \mathcal{E}$$

$$T = 26\,318\,547,00 / 22\,181\,584,10 = 1,186 \text{ года.}$$

Основные экономические показатели представлены в табл.23.

В результате осуществления мероприятий получен экономический эффект от внедрения дополнительных капитальных вложений в сумме 22 181 584,10 сум. Срок окупаемости – 1,2 года. Увеличение ассортимента выпускаемой продукции положительно скажется на объёмах реализации и позволит использовать элементы произвольных контуров в проектировании новых образцов сельхозтехники, а также улучшить существующие.

Таблица 23

Технико-экономические показатели

Наименование показателей	Базовый вариант	Проектный вариант
1. Капитальные вложения, сум.	5 335 830,00	26 318 547,00
2. Эксплуатационные затраты, сум.	96 785 400,00	74 542 300,00
3. Экономический эффект от внедрения дополнительных кап. вложений, сум.	22 181 584,10	
4. Срок окупаемости, год	1,2	

Так как срок окупаемости более года, произведем расчет дисконтированного потока денежных средств и показателей эффективности проекта в расчете на три года. Уровень процентной ставки при расчете коэффициента дисконтирования примем в размере 20% с учетом ставки рефинансирования, установленной ЦБ Республики Узбекистан в размере 8%, планируемого уровня инфляции 8%, а также планируемого уровня риска в размере 4%. Срок реализации проекта – 3 года.

Расчет чистого дисконтированного дохода представлен в таблице 24.

Таким образом, чистый дисконтированный доход от реализации проекта составит 20 406 545 тыс. сум.

Индекс рентабельности проекта:

$$PI = 46\,725\,092 / 26\,318\,547 = 1,77$$

Таблица 24

Чистый дисконтированный доход проекта, тыс. сум.

Период	Инвестиции	Экономический эффект	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированная чистая прибыль	Чистый дисконтированный доход	
Годы	0	26318547	1	0,00	-26 318 547,00	
	1	0	22 181 584,10	0,833333	18 484 652,68	-7 833 894,32
	2	0	22 181 584,10	0,694444	15 403 867,99	7 569 973,67
	3	0	22 181 584,10	0,578704	12 836 571,45	20 406 545,11
Всего	26 318 547	66 544 752,30	-	46 725 092,11	20 406 545,11	

На каждый вложенный сум предприятие получит 1,77 сум дохода.

Дисконтированный срок окупаемости проекта:

$$DPP = 26\,318\,547 / (46\,725\,092/3) = 1,7 \text{ года.}$$

Уменьшив текущие затраты на выполнение раскроечных работ на 23% и усовершенствовав технологическую базу, предприятие улучшит конкурентные преимущества в данном сегменте рынка, что предполагает дальнейшее развитие. Снижение себестоимости изготовления металлоконструкций и изделий сложной конфигурации предполагает снижение стоимости комплектующих, что в свою очередь положительно скажется и на себестоимости и конкурентоспособности продукции ОАО «Технолог».

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

I. Под маркетинговой политикой, следует понимать комплекс мероприятий (как стратегического, так и тактического характера), направленных на закрепление и удержание положения на рынке, обеспечение стабильного получения прибыли от реализации, расширение географического сегмента продаж, расширение круга потребителей, получение конкурентных преимуществ. Инструменты маркетинговой политики включают в себя весь комплекс мер и действий, направленных на то, чтобы повлиять на участников рынка.

II. Успешная деятельность на современном конкурентном рынке возможна лишь на основе применения принципов стратегического маркетинга, предполагающих нацеленность на достижение конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности предприятия. Результат достигается путем реализации в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики активного приспособления к потребностям и спросу потенциальных покупателей, с единовременным и целенаправленным воздействием на них.

III. Маркетинговая стратегия включает в себя выбор и анализ целевого рынка, создание и поддержание на должном уровне маркетингового комплекса (тактический «набор инструментов» или пять ключевых факторов – продукт, распределение, продвижение, цена и люди).

IV. В основу предлагаемой методологии разработки маркетинговых стратегий достижения конкурентоспособности предприятия положено исследование концепций и подходов стратегического управления; обоснован приоритет сетевого подхода к разработке стратегий предприятия; предложены уточненные принципы конкурентного развития и формирования товарного портфеля предприятия.

V. Разработке маркетинговой стратегии предшествовал анализ внутренней и внешней среды ОАО «Технолог». Анализ внутренней среды показал, что предприятие имеет определенные возможности для развития,

потенциал для увеличения объема производства и продаж, но при этом не может и не хочет перепрофилирования производства. Анализ внешней среды показал, что рынок ненасыщен, пока находится на стадии роста, но темпы роста уже сокращаются, и объем продаж приближается к пиковому значению. Результаты, проведенного исследования обобщенно представлены в виде SWOT – анализа, который показал, что несмотря на наличие большого числа отрицательных факторов, у ОАО «Технолог» имеется высокий потенциал для устойчивого развития.

VI. На основе проведенных исследований, в работе предложены три стратегии обеспечения конкурентоспособности продукции на ОАО «Технолог»: создание торговой марки (бренда); расширение ассортимента продукции, разработка и производство машин нового поколения с использованием новых технологий производства; увеличение объемов производства и минимизация издержек за счет эффекта масштаба производства.

VII. В работе рассмотрены возможности реализации этих мероприятий и экономические результаты от их проведения. Увеличение ассортимента и снижение затрат на производство продукции является важным конкурентным преимуществом, что будет достигнуто за счёт реализации проекта освоения технологии плазменной резки на ОАО «Технолог». Реализация данного проекта обеспечит снижение затрат на производство в размере на 23 %. Разработка плана рекламных мероприятий, который способствует более эффективному проведению маркетинговой политики предприятия, поскольку правильно выбранная и четко сформулированная цель рекламы, период осуществления и, конечно, целевая аудитория, даже при умеренном вложении средств в данные мероприятия, улучшает имидж ОАО «Технолог», стабилизирует сбыт и, наконец, приносит дополнительную прибыль. Можно предположить, что рекомендации на основе данной работы будут способствовать не только сохранению стабильного положения ОАО «Технолог», но и позволят перейти на новый этап развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Республики Узбекистан. – Т.: Узбекистон, 2012.
2. Гражданский Кодекс Республики Узбекистан Утвержден Законом Республики Узбекистан от 21.12.1995 г. N 163-I.
3. Закон Республики Узбекистан «О нормативно-правовой базе деятельности хозяйствующих субъектов». <http://www.akt.uz/> Законодательство Республики Узбекистан.
4. Закон Республики Узбекистан «О предприятии в Республике Узбекистан». <http://www.akt.uz/> Законодательство Республики Узбекистан "Собрание законодательства Республики Узбекистан", 2004 г., N 3, ст.28.
5. Каримов И.А. Узбекистан на пороге достижения независимости. – Т.: Ўзбекистон, 2011. – 383 с.
6. Каримов И.А. Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященного основным итогам 2013 года и приоритетным направлениям социально-экономического развития Узбекистана на 2014 год. – Т.: Узбекистан, 2014.
7. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 481 с.
8. Алешин А. Ориентация на потребителя ключевой фактор успешной деятельности предприятия. Текст. // Стандарты и качество. - 2008. -№12.
9. Багиев, Г. Л. Маркетинг / Г. ЛТ. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. СПб.: Питер, 2008. - 736 с.
10. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 680 с.
11. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 219 с.
12. Бронникова Т.С. Маркетинг: теория, практика: учебное пособие / Т.С. Бронникова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.
13. Бибнев, М. В. Внедрение сбалансированной системы финансовых показателей как залог устойчивого развития предприятия / М. В. Бибнев //

Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – №23. – С. 33-37.

14. Герасимов Б.И., Мозгов Н.Н. Маркетинговые исследования рынка: учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. – М.: ФОРУМ, 2013. – 336 с.: ил.

15. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия: учеб. пособие / В. А. Горемыкин. - 5-е изд. — М.: Альфа-Пресс, 2013.

16. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 363 с.

17. Карпова С.В. Международный маркетинг для студентов вузов / С.В. Карпова. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 184 с.

18. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 656 с.: ил.

19. Колесников, О. А. Balanced Scorecard как система стратегического управления / О. А. Колесников, В. Ю. Ступин // Экономические стратегии. – 2013. – №2. – С. 140- 146.

20. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011.

21. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. - 2013. №10. - С. 47-69.

22. Кудрявцев К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий // Креативная экономика. - 2010.- № 12 (48). - с. 123-128. - <http://www.creativeconomy.ru/articles/3856/>

23. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Пер. с фр. - СПб.: Наука, 2008.

24. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.- 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2010.- 256 с.

25. Парамонова Т.Н. Маркетинг: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк; под ред. Т.Н. Парамоновой. – М.: КНОРУС, 2010. – 190 с.

26. Паничкина Г.Г. Краткий курс по маркетинговым исследованиям: учеб. пособие / Г.Г. Паничкина. – М.: Издательство «Окей - книга», 2009. – 108 с.
27. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. -6-е изд., перераб. и доп. -М.: ИНФРА-М, 2013. -512с
28. Соловьев Б.А., Мешков А.А., Мусатов Б.В. Маркетинг: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 336 с.
29. Экономика предприятия (фирмы): Практикум. / под ред. проф. О. И. Волгина, проф. В. Я. Позднякова. — М.: ИНФРА-М, 2013.
30. Qosimova M.S., Yusupov M.A., Ergashxodjaeva Sh.J. Marketing. Darslik. T.: TDIU, 2010.-263b.
31. Bekmurodov A.Sh., Qosimova M.S. Safarov B.J., Musayeva Sh. Marketingni boshqarish. O`quv qo`llanma. – T.: TDIU, 2007, 160-б.
32. Principles of Corporate Finance. By Prof. Richard A. Brealey & Stewart Myers. Higher Education, 2012.
33. <http://myfinbook.ru/publications/>- Финансово-экономический портал.
34. www.akt.uz - Нормативно-правовые акты Республики Узбекистана.
35. Сычев Н. Владельческий контроль бизнеса: когда эмоции сильнее логики. <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2013-5/5.shtml>