

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( **Н И У « Б е л Г У »** )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра менеджмента организации**

**РАЗРАБОТКА ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**  
**Выпускная квалификационная работа**

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:  
студентка 4 курса группы  
05001222  
очного отделения  
Труфанова Т. А.

Научный руководитель:  
к.с.н., доцент  
Герасименко Л.В.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1 Теоретические основы товарной стратегии предприятия</b> .....	5
1.1 Сущность и факторы, формирующие товарную стратегию предприятия.	5
1.2 Разработка товарной стратегии предприятия.....	12
1.3 Проблемы внедрения товарной стратегии предприятия.....	17
<b>Глава 2 Анализ товарной стратегии предприятия ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов»</b> .....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «БХБК».....	25
2.2 Оценка товарной стратегии ОАО «БХБК».....	28
2.3 Экономическая оценка предлагаемых рекомендаций.....	43
<b>Заключение</b> .....	46
<b>Список литературы</b> .....	49
<b>Приложения</b> .....	52

## Введение

**Актуальность** темы выпускной квалификационной работы обоснована тем, что от изменения товарной стратегии зависит развитие организации при долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкуренции.

Управленческая деятельность в нынешних условиях выступает важнейшим фактором функционирования организации, обеспечения ее выживаемости и устойчивого развития.

Способность и умение быстро реорганизовываться, не упускать возможности, видеть перспективы развития, - все эти качества становятся на настоящий момент главными аргументами предприятия в конкурентной борьбе.

Разработка товарной стратегии развития организации дает возможность взглянуть на организацию как на единое целое, оценить - почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иным грозит банкротство, то есть, почему происходит регулярное перераспределение ролей основных участников рынка.

**Объектом** исследования является ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов». Основным видом деятельности комбината - является производство готовых кормов и их составляющих для животных.

**Предметом** исследования в данной выпускной квалификационной работе является товарная стратегия предприятия.

**Целью** выпускной квалификационной работы является анализ и оценка существующей стратегии предприятия, и, также, разработка мероприятий по ее изменению и совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- Дать понятие, рассмотреть сущность и факторы, формирующие товарную стратегию;

- Рассмотреть теоретические вопросы разработки стратегии предприятия;
- Раскрыть проблемы внедрения товарной стратегии предприятия;
- Дать организационно-экономическую характеристику предприятия ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов»;
- Оценить товарную стратегию ОАО «БКХП»;
- Дать экономическую оценку от предлагаемых изменений и определить их влияние на эффективность предпринимательской деятельности.

**Теоретическую и методологическую базу исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых, данные социологических исследований и другие статистические данные. Зайцев М. Г. [14], Капон Н. [18], Синяева И. М. [36].

**Эмпирическая база выпускной квалификационной работы:** при написании работы использовались нормативно-правовые документы, информационные документы, годовые отчеты предприятия, данные бухгалтерской и статистической отчетности, справочные материалы и другие документы, личные наблюдения, а также баланс предприятия ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов».

**Методы исследования:** абстрактно-логический, экономико-статистический, монографический, расчетно-конструктивный, методы наблюдения и сравнения, методы анализа, тестирования, исследования, экспертных, экономико-математических оценок.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования товарной стратегии предприятия ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов».

**Структура работы:** выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

## Глава 1 Теоретические основы товарной стратегии предприятия

### 1.1 Сущность и факторы, формирующие товарную стратегию предприятия

Сущность товарной стратегии представляет собой составление плана ассортимента предприятия в некоем определенном плановом периоде.

Одной из главенствующих характеристик данного товара будет ассортимент, который определяет принципиальные отличия среди товаров различных типов и наименований.

Ассортимент — это перечень товаров, создаваемый по конкретным показателям. Он удовлетворяет индивидуальные, аналогичные и различные потребности [12, с.12].

Ассортимент товаров систематизируется по следующим показателям:

- Местоположение;
- Широта охвата товаров;
- Уровень удовлетворения потребностей
- Характер потребностей, который делится на:
- Прогнозируемый ассортимент;
- Реальный ассортимент.

Реальный ассортимент — комплект товаров, который действительно имеется в определенном предприятии продавца или производителя.

Прогнозируемый ассортимент — комплект товаров, обязующийся исполнять предполагаемые потребности [10, с. 3].

При составлении и последующем анализе ассортимента предусматривается также набор его показателей и свойств. К примеру, широта, полнота, устойчивость, новизна и гармоничность.

Широта ассортимента — это число типов, видов и различных наименований продуктов, как однородных, так разнородных групп [3, с. 14].

При рассмотрении ассортиментной политики конкурентных компаний, в основу можно определить наибольший список продуктов, которые существуют на всех исследуемых предприятиях.

Широта также способна быть, непосредственно, непрямым признаком насыщенности рынка товарами: чем больше широта, тем больше насыщенность. В обстоятельствах недостатка, а именно, когда спрос выше предложения, производителю и продавцу наиболее выгодно владеть ограниченным ассортиментом продуктов, т.к. чем больше широта, тем больше понадобится большие затрат.

Полнота ассортимента — это умение комплекта товаров, входящих в однородные группы исполнять однообразные потребности [5, с. 8]. Характеризуется полнота числом типов, видов и наименований товаров однородной группы. За пример можно взять различные виды и сорта колбасы в продуктовом магазине.

Новизна ассортимента — это умение комплекта товаров удовлетворять за счет новых продуктов изменяющиеся потребности. Одним из течений ассортиментной политики предприятия, которая ведется, обычно, в условиях насыщенного рынка является обновление. Обстоятельства, которые способствуют желанию производителя и продавца постоянно обновлять ассортимент, могут быть сопряжены с заменой старых и исследованием новых продуктов, которые будут иметь наилучшие или не располагать аналогами. Однако следует принимать во внимание, что обновление ассортимента в некоторых случаях сопряжено с риском, потому что новый продукт может и не найти отклик в душе покупателя, и оказаться неконкурентоспособным.

Основными направлениями в области формирования ассортимента могут быть: сокращение, расширение, стабилизация, обновление, совершенствование, гармонизация[34, с.25].

Указанные направления взаимосвязаны, в огромной мере дополняют друг друга и определяются рядом факторов.

Сокращение ассортимента — количественные и качественные изменения состояния набора товаров за счет уменьшения его широты и полноты [21,с.34].

Причинами сокращения ассортимента могут быть падение спроса, недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при производстве или реализации отдельных товаров. Например, в последние годы наблюдается тенденция сокращения ассортимента за счет дешевых продовольственных и непродовольственных товаров, невыгодных изготовителю и продавцу, но необходимых потребителю.

Расширение ассортимента — количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты и новизны [21, с.32].

Причинами, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения, высокая рентабельность производства и/или реализации товаров. Так, современное состояние российского потребительского рынка характеризуется расширением ассортимента за счет импортных товаров, а также товаров, изготовленных на основе зарубежных технологий.

Расширение ассортимента наряду с увеличением товарной массы — одно из важнейших условий насыщения рынка товарами. Вместе с тем это направление ассортиментной политики не исключает других направлений, которые дополняют его, придавая новые аспекты. Так, расширение ассортимента может происходить за счет его обновления при одновременном сокращении доли товаров, не пользующихся спросом. Расширение ассортимента за счет импортных товаров связано с сокращением ассортимента отечественных товаров, а также со снижением их производства в целом.

Стабилизация ассортимента — состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления [21, с.35]. Это достаточно редкое состояние ассортимента, присущее в основном ассор-

тименту пищевых продуктов повседневного спроса. Ассортимент непродовольственных товаров отличается высокой степенью изменений под воздействием моды, достижений научно-технического прогресса и других факторов.

Обновление ассортимента — качественные и количественные изменения состояния набора товаров, характеризующиеся увеличением показателя новизны [21, с. 37].

Основаниями выбора этого направления могут быть: необходимость удовлетворения новых, постоянно изменяющихся потребностей; стремление к повышению конкурентоспособности; стремление изготовителей и продавцов стимулировать спрос, побуждая потребителей делать покупки все новых товаров; изменения моды; достижения научно-технического прогресса.

Это направление основывается на распространенном убеждении потребителей, считающих, что новые товары лучше ранее выпускавшихся. Однако это не всегда так, потому что качество новых товаров может быть хуже, чем уже известных. В таких случаях потребитель, осознав это, может испытать чувство разочарования, неудовлетворенности, недоверия к новым товарам вообще, а также к фирме-изготовителю или продавцу.

Поэтому обновление ассортимента — очень ответственное направление его формирования, связанное со значительным риском для всех субъектов рыночных отношений. В то же время в условиях конкурентной среды без обновления невозможно обойтись, так как новизна товаров — один из важнейших критериев конкурентоспособности организаций-изготовителей и продавцов.

Совершенствование ассортимента — количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности [21, с.39].

Это комплексное направление изменений ассортимента товаров может включать в себя перечисленные выше в различных пропорциях с конечной



целью формирования рационального ассортимента. Целевой подход к формированию улучшенного рационального ассортимента составляет основную отличительную черту этого направления. При этом должны учитываться научно обоснованные рациональные потребности, а также требования общества: защита природной среды, использование достижений научно-технического прогресса для максимального повышения качества жизни.

Одним из путей совершенствования ассортимента может быть и его обновление. Однако обновление не всегда связано с улучшением качества товаров и наибольшим удовлетворением потребностей. Товары-новинки могут иметь непринципиальные отличия от товаров, ранее выпускавшихся и снятых с продажи (например, изменение упаковки, маркировки, массы, цены, товарной марки). Более того, иногда при производстве новых товаров используются более дешевое сырье, упрощенные технологии, что связано со снижением качества. Поэтому нельзя считать совершенствование и обновление одинаковыми направлениями формирования ассортимента.

Чтобы выбрать определенное направление, необходимо располагать знаниями факторов, которые оказывают непосредственное влияние на формирование и систематизацию ассортимента. Среди факторов формирования ассортимента различают:

- Общие - это рентабельность и спрос;
- Специфические - это сырьевая и материально - техническая база производства, открытия научно-технического прогресса, торгового ассортимента. Также, материально-техническая база торговой организации, специализация торговой организации, производственные способности производителя, каналы распределения, способы стимулирования сбыта, а также способы формирования спроса.

Спрос является определяющий фактор для формирования ассортимента. Он находится в зависимости от сегмента потребителей.

Рентабельность производства и осуществления характеризуется издержками производства и обращением, а также себестоимостью. На масштаб вышесказанных оказывает определенное влияние со стороны муниципальных способов и мероприятий - помощь российским производителям. К примеру, таможенные тарифы, льготное налогообложение и пр. В пояснение, вышеизложенного примера, допускается взять формирование ассортимента алкогольной продукции за минувшие года, которое в значительной степени обуславливается событиями по муниципальной регулировке ее изготовления и реализации.

Сырьевая основа производственных предприятий обуславливается существованием природных ресурсов, состоянием промышленной и перерабатывающей промышленности, которая производит полуфабрикаты, сырье и комплектующие продукта. В сырьевую базу также вводят издержки на производство и доставку материала. Недостаточное количество или проблема добычи различных видов сырья, а также сбора или выращивания зачастую содействует уменьшению ассортимента данных товаров.

Таким образом, удаленность областей выращивания, значительная трудозатратность сбора различных типов дикорастущих растений повлекли за собой уменьшение разнообразия ассортимента товаров, которые производятся на натуральных материалах, и замещение их продуктами на искусственных пищевых добавках, которые имитируют запах, вкус и цвет ягод. К примеру, безалкогольные напитки.

Материально-техническая база производства товаров оказывает существенное воздействие на образование ассортимента. Нехватка площадей, предоставленных для производства, а также отсутствие или недостаток нужного оборудования ведут к тому, что пользующихся спросом ассортимент товаров в большинстве случаев уменьшится. Итогом этого события будет большой спрос, высокий процент роста цен и замена недостающих продуктов фальсификатами. Непосредственно, из-за недостатка производственных ресурсов наравне с маленькой

рентабельностью и уменьшился ассортимент виноградных вин, высокого качества, но расширился перечень фальсификатов или продукции низкого качества.

Открытия научно-технического прогресса — огромный мотив для усовершенствования и обновления перечня потребительских продуктов. Создание совершенно новейших продуктов, которые ранее не имели никаких аналогов, и кроме того продуктов высокого качества вероятно в основном благодаря развитию техники, науки и технологических процессов. К примеру, благодаря прогрессивным и современным технологиям, таким как асептическая стерилизация, сублимационная сушка, возникли совершенно новые типы консервированных продуктов. Изобретение полупроводников сподвигло революцию в ассортименте радиотехнических товаров.

К одному из наиболее важных условий формирования ассортимента товаров относится специализация торговой организации. Она указывается при лицензировании, или создании, или аттестации предприятия. Руководство компании берет на себя решение о специализации, от которой будет зависеть ее работа, в том числе и формирование торгового ассортимента.

В период перехода к рыночным взаимоотношениям многие торговые организации, испытывая большие финансовые трудности, вносили изменения в свою ассортиментную политику путем включения в торговый ассортимент несвойственных товаров, не меняя при этом своего профиля. [19, с .21].

На данном шаге наблюдается тенденция возврата к специализации торговых организаций и формированию соответствующего ассортимента.

Каналы распределения товаров также имеют значимость при формировании торгового ассортимента. Отработанная система поставок через приемлемые для торговли каналы распределения, ритмичность доставки в нужные сроки и в необходимом объеме улучшают работу по формированию торгового ассортимента, обеспечивают предпочтение закупок

товаров. Данным отличаются многие зарубежные или совместные формы, имеющие четко функционирующие каналы распределения товаров.

Методы стимулирования сбыта и формирования спроса, в частности рекламная поддержка товаров, в условиях насыщенного рынка также оказывают влияние на формирование торгового ассортимента. Торговые организации избавляются от дорогостоящих затрат на рекламу, за счет чего сокращаются издержки производства и возрастает прибыль.

Материально-техническая база торговой организации также может проявить определенное воздействие на формирование торгового ассортимента. Если у фирмы отсутствуют склады, обеспечивающие сохранность товаров в надлежащих условиях, или площади торгового зала для выкладки товаров развернутого ассортимента, то организация не должна составлять план формирования такого ассортимента[19, с.30].

К примеру, нельзя включать в ассортимент скоропортящиеся или замороженные продукты питания при отсутствии холодильного оборудования.

Исходя из сказанного, регулирование перечисленных выше факторов составляет суть управления ассортиментом и достигается посредством установления определенных нормативных требований.

## **1.2 Разработка товарной стратегии предприятия**

Для осуществления успешной деятельности на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная товарная стратегия. Стратегические решения по товару являются главенствующими в рамках общей маркетинговой стратегии предприятия. Это связано с тем, что товар служит эффективным средством воздействия на рынок, главной заботой предприятия и источником получения прибыли. Кроме того, он представляет собой центральный элемент комплекса маркетинга. Цена, сбыт, коммуникации основываются на особенностях продукта. В связи с этим

американский маркетолог С. Маджаро совершенно справедливо отметил: «Если товар не в состоянии удовлетворить покупателя и его потребности, то никакие дополнительные затраты и усилия, связанные с использованием других элементов маркетинга, не смогут улучшить позиции предприятия на рынке» [18, с.2].

Значение работы с товаром для экономического роста и безопасности предприятия особенно возрастает в рыночных условиях. Новые или улучшенные товары, положительно воспринятые потребителями, обеспечивают предприятию на какое-то время известное преимущество перед конкурентами. Это позволяет уменьшить интенсивность ценовой конкуренции, с которой связан, сбыт традиционных продуктов.

Товарная стратегия — это разработка направлений оптимизации товарного ряда и определения ассортимента товаров, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия связи в целом [18, с.5].

Отсутствие товарной стратегии ведет к неустойчивости структуры предложения из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Принимаемые в таких случаях текущие маркетинговые решения нередко основываются исключительно на интуиции, а не на трезвом расчете, учитывающем долговременные интересы предприятия. Напротив, хорошо продуманная товарная стратегия не только позволяет оптимизировать процесс обновления предложения, но и служит для руководства фирмы своего рода указателем направленности действий, способных скорректировать текущие решения.

Товарная стратегия разрабатывается на перспективу и предусматривает решение принципиальных задач, связанных с:

- Оптимизацией структуры предлагаемых товаров (услуг) вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным стадиям жизненного цикла;

- Разработкой и внедрением на рынок товаров-новинок.

Товарная стратегия разрабатывается на перспективу и предусматривает решение принципиальных задач, связанных с:

- Оптимизацией структуры предлагаемых товаров вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным стадиям жизненного цикла;

- Разработкой и внедрением на рынок новых товаров;

- Обеспечением качества и конкурентоспособности товаров;

- Принятием решений, связанных с рыночной атрибутикой товаров.

Товарную стратегию невозможно отделить от реальных условий деятельности предприятия, специфики внешней маркетинговой среды. Однако, как показывает практика, находящиеся примерно в одинаковых условиях сложившейся рыночно-экономической обстановки в нашей республике предприятия по-разному решают свои товарные проблемы. Одни проявляют полную растерянность и беспомощность. Другие же, следуя концепции маркетинга, находят перспективные пути и достигают успеха. Существенное влияние на товарную стратегию оказывает жизненный цикл товаров.

При формировании товарной стратегии необходимо соблюдать ряд условий: иметь четкое представление о целях производства, сбыта и экспорта на перспективу, стратегии производственно - сбытовой деятельности предприятия. Нужно хорошо изучить рынок и характер его требований; понимать возможности и ресурсы в настоящее время и в перспективе.

Необходимо также ясно представлять себе темпы обновления продукции в целом и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла, соотношение «новых» и «старых» изделий, новых и освоенных рынков, уровень обновления товаров и др. Эти вопросы решаются в тесной привязке к рынку, его требованиям, к поведению конкурентов.

Поскольку рыночный успех является главным критерием оценки деятельности предприятий, а их рыночные возможности предопределяются

правильно разработанной и последовательно осуществляемой товарной политикой, то именно на основе изучения рынка и перспектив развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием, управлением и его совершенствованием.

На любом хозяйственном уровне для решения задач товарной стратегии необходим стратегический подход. Товарная стратегия определяет долговременный курс предприятия, рассчитанный на перспективу и предусматривающий решение принципиальных задач, является основой коммерческой политики фирмы [12, с.5].

Важное значение для предприятия имеет успешное решение проблемы формирования ассортимента и управления им.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли бы требованиям определенных категорий покупателей.

Формирование ассортимента — проблема конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «научеёмкими» и «обычными» товарами.

Формированию ассортимента обычно предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции, которая позволяет определить возможности оптимального производства ассортимента данного вида товаров.

Цель ассортиментных концепций — сориентировать предприятие на выпуск товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей [7, с. 20]. В процессе разработки концепции определяются различные показатели:

- Разнообразие видов и разновидностей товаров;
- Уровень и частота обновления ассортимента;

- Уровень и соотношение цен на товары данного вида и др.

Обычно прогнозируется лишь тенденция развития ассортимента.

Планирование, формирование и управление ассортиментом продукции — непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и кончая изъятием из товарной программы [7, с. 22].

Искусство планирования ассортимента продукции состоит в умении воплощать уже имеющиеся или потенциально-возможные технологии и материальные возможности в продуктах, которые, принося производителю прибыль, обладают потребительской ценностью, удовлетворяющей покупателя.

Иными словами, производитель занят не просто созданием и производством товаров, но также формированием клиентуры и удовлетворением ее специфических потребностей.

Если речь идет о новом или усовершенствованном продукте, предназначенном для дополнения существующего ассортимента либо замены уже выпускаемого продукта, то очередной шаг заключается в том, чтобы дать предварительную оценку замыслу, который сложился на основе выводов проведенного исследования рынка.

Если замысел оценивается как перспективный, то на продукт составляется спецификация исходя из требований потребителя. После утверждения спецификация передается в производственный или проектно-конструкторский отдел, который изготавливает образцы и осуществляет предварительную проверку возможностей массового производства с учетом возможностей производственных мощностей, квалификации и опыта инженерно-технического персонала, а также потребностей в новых материалах, комплектующих, оборудовании и т.д.

Если предварительная калькуляция издержек производства показывает возможность получения приемлемой нормы прибыли, то выпускается небольшое количество изделий для испытания с помощью потенциальных



потребителей. Одновременно разрабатываются предварительные планы и определяются бюджеты сбыта и рекламы, с тем, чтобы проверить выгодность сбыта нового продукта для предприятия. Результаты испытаний покажут, нужно ли вносить в продукт какие-либо изменения до того, как он будет выпущен на рынок.

По итогам испытаний и оценкам специалистов определяется жизнеспособность продукта и его возможность стать удачным дополнением к товарному ассортименту предприятия. В случае положительного решения все предложения, касающиеся продукта и его реализации, с подробным описанием того, как, когда, где, при каком уровне себестоимости и прибыли он должен быть выпущен на рынок, передаются руководству для утверждения.

Утвержденные руководством рекомендации используются при составлении плана продвижения товара на рынок, который служит основой для координации работы всех подразделений предприятия. То есть выводом является то, что, нужно пройти ряд стадий процесса по принятию и внедрению определенной товарной стратегии.

### **1.3 Проблемы внедрения товарной стратегии предприятия**

В интересах современной компании выбор стратегии жизнедеятельности и последующего формирования будет являться ответственными очень важным решением. Введение стратегии потребует каких-либо определенных интеллектуальных и материальных ресурсов, выбора вида организационной культуры, а также учета многочисленных других условий.

При использовании стратегии следует принимать во внимание по крайней мере три основных фактора:

- Снабженность ее ресурсами;

- Характер и уровень изменения культуры и организационной структуры для непосредственной их адаптации к новейшей стратегии;

- Менеджмент внутренних перемен в фирме [11, с.12].

Ресурсы, или условия, производства делят на четыре категории:

- Материальные ресурсы;

- Финансовые ресурсы;

- Человеческие ресурсы;

- Интеллектуальные, или неосязаемые, ресурсы.

Преобразование ресурсного основания находится в зависимости от уровня различия новейшей стратегии от базовой. Рассматривая ресурсное планирование с данной точки зрения, разделяется на три следующие группы:

Первая группа – это стратегии, вызывающие небольшие перемены в ресурсной базе, к примеру, незначительное повышение финансирования с целью небольшого расширения производства либо вовлечение вспомогательного персонала с целью «погашения» недостатка квалифицированной рабочей силы. Но политика небольших перемен может запросить продажи отдельных видов активов или незначительного сокращения человеческих ресурсов.

Ко второй категории относят стратегии, требующие существенного увеличения ресурсной базы для обеспечения крупномасштабной программы роста. С этой целью прибегают к внутреннему перераспределению ресурсов и покупке дополнительных ресурсов от внешних поставщиков. Перераспределение ресурсов означает их сокращение в одних звеньях цепочки ценностей и увеличение в других звеньях или продажу оборудования и инвестирования полученных денег в зону роста.

Третья категория стратегий предполагает сокращение ресурсной базы в связи с тем, что компания находится в состоянии спада. Если после аудита ресурсов обнаружится, что у организации слишком много, то предпринимаются меры для их сокращения. Излишки капитала или физических ресурсов часто могут быть успешно реинвестированы в те

участки бизнеса, которые связаны с более оживленными рынками, а проблема избытка человеческих ресурсов решается путем сокращения штатов.

Внедрение стратегии, особенно содержащей такие крупномасштабные направления, как диверсификация или интеграция производства, покупка новых фирм, создание совместных предприятий ит. д., сопряжено с созданием новой организационной структуры.

Менее масштабные стратегические маневры влекут за собой модернизацию действующей структуры. Реформирование структуры – неременное условие успешного внедрения новой товарной стратегии.

Имеется ряд проблем, возникающих при переходе на новую стратегию, которые и побуждают реорганизовать структуру компании [22, с.10].

Одной из центральных организационных проблем является необходимость усиления координации работы функциональных отделов в русле новой стратегии в связи с тем, что каждый из этих отделов смотрит по-своему на новые проблемы. Для усиления координации к функциональной структуре добавляют координационные комитеты межфункционального характера.

В многопрофильных корпорациях ответственность за результаты внедрения стратегии и ее реализацию передают бизнес-единицам. И так как бизнес-единицы автономны, вновь возникает проблема координации выполнения задач новой стратегии в корпорации в целом. Нередко с этой целью на уровне корпорации создают единые отделы НИОКР, службы сбыта единую дилерскую и сбытовую сети для фирм, выпускающих однородную продукцию.

Реформирование структуры предполагает выделение стратегических видов деятельности и ключевых звеньев в цепочке ценностей.

Для этого надо отделить от объекта анализа рутинные и вспомогательные или поддерживающие операции и сконцентрировать свое внимание на операциях основного вида деятельности. При этом важно среди

этих операций выделить те, отличное выполнение которых играет решающую роль во внедрении новой стратегии. Преобладают среди них четыре: маркетинг, производство, НИОКР и уровень обслуживания потребителей. Эти приоритетные виды деятельности – основные блоки для построения структуры, а возглавляющие их менеджеры образуют ядро этой структуры.

Одной из ключевых проблем реформирования структуры и совершенствования системы управления является установление полномочий менеджеров, круг которых во многом предопределяется степенью централизации и иерархичности структуры. Смысл в том, что иерархичность делит оперативные и тактические полномочия, а стратегические концентрирует в центре.

Делегирование полномочий нижестоящим управленцам приводит к созданию горизонтальной организационной структуры с меньшим числом уровней управления.

Когда речь идет о стратегическом управлении, децентрализация означает, что менеджеры каждой организационной единицы должны не только возглавлять процесс разработки стратегии своего подразделения, но и руководить процессом внедрения этой стратегии. Децентрализация требует, чтобы организационную единицу возглавлял сильный управляющий, отвечающий за разработку и надлежащее исполнение стратегии своим подразделением.

Готовность к изменениям может зависеть от культуры организации, ее размеров, существующей структуры, вида продукта, который она производит, от ее позиции на рынке и от ее возраста.

Соппротивление изменениям со стороны работников организации может определяться одним или несколькими из следующих факторов.

Во-первых, у тех, кого изменения могут коснуться, отсутствует четкое понимание деталей. Им могли не объяснить причины изменений или они не знают, как эти изменения коснутся лично их. Этот барьер может быть

сравнительно легко преодолен руководством, которое должно принять необходимые меры для заполнения информационных пробелов.

Во-вторых, у подчиненных нет доверия к руководству.

В-третьих, инерция подчиненных может быть вызвана страхом либо за свое положение, пост, либо за свой социальный статус. Иначе говоря, работники могут опасаться того, что эти изменения отрицательно повлияют на их место и статус в организации.

Наконец, в какой-то степени инерцию можно объяснить неуверенностью в будущем. При этом реакция на неопределенность в будущем может быть различной: одни демонстрируют более негативное отношение, чем другие.

Перечисленные выше факторы, порождающие сопротивление изменениям в компании, свидетельствуют о сложности и многообразии этого феномена [13, с.5].

После того, как новая стратегия будет доведена до уровня товарно-рыночных позиций, вновь нужно оценить уровень новых деловых способностей компании.

Если новые способности развиты не полностью, необходимо продолжать их совершенствование до тех пор, пока новая культура и структура власти не обеспечат поддержку новой стратегии. Данный процесс называется приживлением стратегии в организации.

Если нестабильность среды будет повышаться, необходимо организовать обучение менеджеров. Нельзя ограничиваться внедрением единичных изменений, а следует организовать непрерывный процесс трансформации компании.

Когда руководство компании в течение длительного времени следит за реализацией новой стратегии, постепенно начинается процесс адаптации: менеджеры, выступающие за новую стратегию, приходят на смену противникам перемен, появляется новая культура, поддерживающая новый порядок, сотрудники учатся жить с новыми взглядами на мир.

Новая стратегия и поддерживающие ее способности начинают постепенно приживаться.

Особо значимыми мероприятиями при реализации стратегии являются следующие:

- Разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах.

Стратегический план разрабатывается для идеальной ситуации, однако реальность может в большей или меньшей степени отличаться от нее. Поэтому важным элементом любого стратегического плана является разработка варианта действий при ситуации, когда такие отличия станут слишком велики. Такой вариант применяется в случае необходимости реагировать на важные изменения в организационном окружении, которые реально могут возникнуть. Для эффективной реакции на изменения в окружении надо систематически отслеживать фактические перемены и соотносить с плановым, для чего необходимо также определить цикличность контроля. Обычно такие варианты действий пересматривают каждый год.

- Разработка организационной структуры.

Для успеха внедрения принятой стратегии организация должна иметь определенную структуру, обеспечивающую максимальные возможности для ее реализации. Выработка структуры включает распределение ответственности за выполнение задач и права на принятие решений в организации. Также необходимо решить, какую структуру должна иметь организация: горизонтальную или вертикальную (централизованное или децентрализованное принятие решений), до какой степени она должна быть разделена на относительно самостоятельные рабочие группы и т.п.

- Выбор системы управления организацией.

Это еще одна важнейшая проблема, так как именно кадры определяют успешное внедрение стратегии. Управление может быть структурным, финансовым и оперативным. Может также потребоваться адаптировать разные системы, используемые для управления организацией.

- Политика организации.

Она играет ключевую роль в стратегическом процессе управления. Политическая деятельность организации является реальным фактом, так как различные группы имеют свои собственные цели и программы и вполне вероятен конфликт между ними. Важнейшими результатами подобных конфликтов являются борьба и создание коалиций, которые играют важную роль в процессе стратегического управления, тем более что стратегическое изменение создает тенденцию к выдвиганию этой борьбы сил на передний план.

- Реализация стратегии включает выбор организационного объединения и систем контроля.

Она требует совместных действий и координации между различными подразделениями. Организация должна решить, как лучше анализировать показатели подразделений и управлять их действиями.

Успешное внедрение стратегии требует соответствия ей структуры, культуры и рычагов управления организации. Различные стратегии и варианты обстановки могут требовать от организации различных структурных изменений, других культурных ценностей и систем контроля. Также необходимо сформулировать планы по ресурсам и различным функциональным областям.

На этапе реализации стратегии возникает множество проблем и для этого существуют объективные причины: здесь осуществляется переход от проектирования к практике управления, столкновение с реальностью, которая всегда богаче, вариабельнее любых планов. К тому же процесс проектирования требует определенного времени, в течение которого произойдут такие изменения в среде существования организации, что планы могут в какой-то мере «устареть» еще до начала реализации.

Выделим следующие типичные для процесса реализации стратегии проблемы:

- Возможно несоответствие между стратегией и структурой, и они могут противодействовать друг другу;

- Недостаток или отсутствие определенных навыков и потребность их компенсации. Нежелание управляющих менять стиль работы и приобретать новые навыки;

- Системы информации и связи могут не отвечать новым требованиям руководства и не давать адекватной оценки происходящим изменениям, поэтому группа высшего руководства организации не будет в полной мере владеть ситуацией;

- Реализация стратегии включает изменения, которые, в свою очередь, содержат неопределенности и риск, а они могут вызывать настороженность руководителей, нежелание брать ответственность за принятие рискованных решений на себя;

- Управленческие методы, такие как программа компенсации, развития управленческой структуры и т.д., которые действуют в пределах структурной схемы, могут не соответствовать стратегическим целям.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить в определенные периоды оценку их реализации. Важным условием при этом является выбор соответствующих критериев, которые определяют, насколько удачно выбрана стратегия с точки зрения стратегического анализа. Это, прежде всего, ее осуществимость, т.е. степень трудности и объем усилий для того, чтобы данная стратегия была применена на практике, а также ее приемлемость, т.е. определение того, в какой мере результаты применения конкретного стратегического варианта направлены на выполнение миссии организации и достижение ее целей.

Исходя из первой главы, можно сделать вывод о том, что разработка товарной стратегии наиболее емкий и сложный процесс в стратегическом планировании предприятия. Существует ряд проблем по внедрению принимаемой товарной стратегии. Многие аспекты процесса зависят от различных факторов и возможностей финансовой стороны обеспечения внедрения и психологической стороны персонала и руководства компании.



## **Глава 2 Анализ товарной стратегии ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «БКХП»**

Открытое акционерное общество «Белгородский комбинат хлебопродуктов» было зарегистрировано 04.11.1996г., свидетельство № 593. В дальнейшем предприятие будет называться сокращенно ОАО «БКХП». В данный момент предприятие находится по адресу: г. Белгород, ул. Макаренко, д.14. ОАО «БКХП» действует на основании устава. Общество было создано в целях осуществления предпринимательской деятельности, расширения рынка товаров и услуг и извлечения прибыли.

Контактная информация:

ОАО «Белгородский Комбинат Хлебопродуктов»

г. Белгород, ул.Макаренко, д. 14.

Приемная директора:

тел.:8(4722)27-65-54

E-mail: [bkhp@belaya-ptica.ru](mailto:bkhp@belaya-ptica.ru).

Организационно комбинат состоит из следующих подразделений:

- Комбикормовый комплекс,
- Примельничный элеватор,
- Мельничный комплекс,
- Участок ППР,
- Коммерческая служба,
- Производственно-технологическая лаборатория,
- Ремонтно-механический цех,
- Паросиловое хозяйство,
- Цех электрообеспечения,
- Транспортный цех,

- АЗС,
- Служба промэлектроники и связи,
- Участок КИП и А,
- Ремонтно-строительный участок,
- АХО.

ОАО «БКХП» осуществляет следующие виды деятельности:

- Производство, переработка и реализация комбикормов, муки, макаронных изделий, отрубей, продукции растениеводства;
- Оптовая и розничная торговля;
- Реализация продукции из мяса птицы;
- Бытовое обслуживание населения;
- Ветеринарно-санитарная деятельность;
- Племенная и селекционная работа;
- Приобретение и продажа технологий, материалов, оборудования, других товаров для обеспечения деятельности Общества;
- Оказание посреднических, маркетинговых и рекламных услуг;
- Использование и переработка местных сырьевых ресурсов;
- Оказание услуг по техническому обслуживанию автотранспорта;
- Грузовые и пассажирские перевозки;
- Иные виды деятельности, незапрещенные законом и т.д.

Компания работает в следующих отраслях промышленности:

- Промышленность;
- Мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность;
- Мукомольно-крупяная промышленность;
- Мукомольная промышленность;

На предприятии применяется линейно - функциональная структура управления, которая заключается в том, что линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю выработать и принимать конкретные решения.

В настоящий период технологические возможности комбикормового завода позволяют производить продукцию с полным соблюдением стандартов и технических условий, поставлять ее крупным и мелким потребителям не только Белгородской области, но и за ее пределами. Вся продукция сертифицирована, выработана в соответствии с ГОСТами и ТУ.

Поставщиками зернового сырья являются хозяйства Белгородской области:

- ООО «БЗК» - поставляет пшеницу, кукурузу, ячмень;
- ООО «Содружество Белогорье» - поставляет соевый шрот;
- ООО ТК Агроком, ОАО «Эфирное» - поставляет подсолнечный юрл.

Для выработки комбикормов поступают ком-коны из Шебекино, а с Белгородского комбината стройматериалов – мел. С целью контроля за сохранностью сырья определена автоматическая система контроля за его температурой, аспирационные системы обеспечивают надлежащие условия для работников элеватора.

Комбинат динамично работает с постоянными потребителями, среди которых союз производственных сельскохозяйственных кооперативов, фермерские хозяйства и частные предприниматели. Но основным рынком сбыта является ЗАО «Белая птица».

Производственно-технологическая лаборатория наблюдает за качеством вырабатываемой и отгружаемой продукции в строгом соответствии со стандартами, ТУ и рецептурой. Также вырабатываемая и отгружаемая продукция контролируется Государственной хлебной инспекцией, ветлабораторией, санэпидстанцией.

Конкурентами данного комбикормового завода являются:

- ОАО «БЭЗРК», п. Пролетарский Ракитянского района;
- ООО «Новооскольский элеватор», г. Новый Оскол;
- ООО «Свекловичное».

Основные конкуренты, а также доли рынка, представленные ими показаны в Таблице 2.1.1.

**Таблица 2.1.1 - Основные производители комбикормов в Белгородской области [10.с.26]**

Предприятия	Доли рынка в %		
	2012г.	2013г.	2014г.
ОАО «БЭЗРК», п. Пролетарский Ракитянского района	27	20	19
ООО «Новооскольский элеватор», г. Новый Оскол	28	29	27
ООО «Свекловичное»	10	8	7
ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов»	35	43	47

Как видно из таблицы, ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов» является лидером рынка по производству комбикормов в Белгородской области.

Как мы видим, что комбинат явно динамично развивается высокими темпами.

## **2.2 Оценка товарной стратегии ОАО «БКХП»**

В компании используется стратегия лидерства в низких издержках. Она значит достижение более низких затрат по изготовлению производимой продукции по сравнению с конкурентами без ухудшения качества.

Цель данной стратегии состоит в том, чтобы поддерживать первенство перед конкурентами по затратам и получать намного больше прибыли.

Продукция может продаваться по более низким ценам, или по текущим рыночным ценам, но в этом случае она может направлять больше средств на маркетинг и сбыт [22, с. 10].

Данная стратегия означает умение предприятия разрабатывать, производить и продавать аналогичные продукты более эффективно, чем другие производители.

Эта стратегия вероятна при массовом выпуске, как правило, стандартизированной, дешевой продукции и отлаженных каналов сбыта.

Компания, осуществляющая данную стратегию, постоянно испытывает давление со стороны конкурентов. В связи с этим она требует от предприятия следующего:

- Оптимальных размеров производства;
- Развитой сбытовой сети;
- Захвата определенной доли рынка;
- Существование иерархической структуры управления;
- Осуществление жесткого контроля издержек.

Товарная стратегия компании ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов» основывается на создании устойчивого ассортимента товаров, организации рекламно-информационной деятельности, регулирование ценовой политики.

В ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов» организацией рекламно-информационной работы занимается маркетинговый отдел. Основными задачами маркетингового отдела являются:

- Информирование покупателей о продаваемых продуктах путем использования медиаканалов.
- Создание информации о производителе;
- Информирование покупателей о фирме-производителе, о месте производства и надежности данной фирмы;
- Направленность на конкретные группы покупателей с целью продажи им товаров и получения прибыли;
- Увеличение числа покупателей;
- Стимулирование покупателей проведением маркетинговых мероприятий.

Сроки выполнения рекламных мероприятий указываются в плане. Регистрируются мероприятия, которые должна проводить компания в планируемый период времени и перечень рекламных средств и фамилии ответственных. Расходы на рекламу устанавливаются в процессе планирования.

Рассмотрев координацию рекламно-информационной работы на предприятии, приступим к анализу работы с поставщиками.

Работа с поставщиками на предприятии базируется на заключении долговременных договоров на поставку товара. Товар принимается в основном под реализацию и по полной оплате после получения заказа. Автотранспортные затраты согласно доставке торгового оборудования несет поставщик. Доставку оплачивает ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов».

Ассортимент предприятия формируется следующим образом:

- Выявляется список главных основных реализуемых продуктов и их подгрупп.

- Товар делится по отдельным группам и подгруппам в разрезе потребительских комплексов.

- Находится общее количество видов и разновидностей продуктов в потребительских комплексах.

- Формируется индивидуальный список товаров для отдельного сегмента потребителей.

В основе действующего на предприятии ассортиментного перечня лежит производственно-технический признак ассортимента продукции, не показывающий полноту комплектности спроса, а также особенности развития сезонного спроса и т.д.

Продукция хлебокомбината конкурентоспособна.

Высокое качество продукции достигается благодаря внедрению прогрессивных технологий и методов производства, использованию высококачественного сырья и наличию оборудования, позволяющего выпускать широкий ассортимент хлебобулочной продукции.

Продукция ОАО «БКХП» полностью реализуется птицеводческим предприятиям холдинга ЗАО «Белая птица».

Потребителями комбикормов являются: 8 обособленных подразделений ООО «П.Ф. «Ново-Ездоцкая» - площадки по откорму

бройлеров; и 3 обособленных подразделения ЗАО «Загорье» - площадки по выращиванию и содержанию птицы родительского стада [15, с. 13].

Данные таблицы 2.2.1 отображают ассортиментные группы товаров предприятия и его структуру.

**Таблица 2.2.1 - Структура ассортимента предприятия за 2014 г.[10, с. 20]**

Наименование	Количество наименований	Удельный вес, %
Концентрат кормовой амидо-витаминный	27	22,13
Преципитат кормовой	4	3,28
Комбикорма для крупного рогатого скота	26	21,31
Мясо птицы	24	19,67
Дрожжи кормовые	29	23,77
Зерно	8	6,56
Мука	4	3,28
Итого	122	100

Данные таблицы говорят о том, что наибольшую долю в ассортименте предприятия имеют кормовые дрожжи – 24% и кормовой концентрат. Общая доля комбикормов – 80%, это говорит о том, что основным направлением деятельности предприятия является розничная торговля мукомольной продукцией. Торговля мясом птицы занимает лишь 20% структуры ассортимента.

Определим основные показатели ассортимента.

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп и оценивается коэффициентом широты.

$$K_{\text{ш}} = \frac{\Gamma_{\text{ф}}}{\Gamma_{\text{н}}} \quad (1)$$

где  $\Gamma_{\text{ф}}$  – фактическое количество товарных групп товаров, имеющих в продаже;  $\Gamma_{\text{н}}$  – общее количество групп товаров.

В  $\Gamma_{\text{ф}} = 7$ , если анализировать потенциально возможное количество групп товаров, то количество существующих товарных групп, которые могут предложить поставщики к реализации, но не реализуемых магазином насчитывает около 20. Это в основном дополнительные виды продукции.

$$K_{\omega} = \frac{7}{20} = 0,35 \quad (2)$$

Глубина ассортимента определяется числом разновидностей продуктов по каждому наименованию.

$$K_{\varepsilon} = \frac{P_{\phi}}{P_{\varepsilon}} \quad (3)$$

Где  $P_{\phi}$  – фактическое количество видов товаров, имеющих в продаже;  $P_{\varepsilon}$  – общее количество всех разновидностей, предусмотренных условием договора с поставщиками.

$$K_{\varepsilon} = \frac{122}{130} = 0,970 \quad (4)$$

Устойчивость ассортимента характеризует постоянное регулярное наличие товара соответствующего вида в продаже:

$$K_{\text{уст}} = (P_{\phi 1} + P_{\phi 2} + \dots + P_{\phi n}) / (P_{\varepsilon} n) \quad (5)$$

где  $P_{\phi 1}, P_{\phi 2}, P_{\phi n}$  – фактическое количество разновидностей на время отдельных проверок;  $P_{\varepsilon}$  – количество разновидностей продуктов, предусмотренное ассортиментным перечнем;  $n$  – количество проверок.

В таблице 2.2.2 отображен анализ товарных запасов за 2014 год.

**Таблица 2.2.2 - Анализ товарных запасов [10, с. 23]**

Наименование	Количество наименований				всего
	I квартал	II Квартал	III квартал	IV кварт	
Концентрат кормовой амидо-витаминный	21	27	27	20	95
Преципитат кормовой	2	4	4	2	12
Комбикорма для крупного рогатого скота	15	20	26	20	81
Мясо птицы	24	24	24	24	96
Дрожжи кормовые	25	24	29	25	103
Зерно	4	7	8	5	24
Мука	3	3	4	3	13
Итого	94	109	122	99	424



Рассчитаем коэффициент устойчивости ассортимента:

$$K_{уст} = (94 + 122 + 109 + 99) / (122 * 4) = 0,87 \quad (6)$$

Показатель широты ассортимента – 0,35 или 35%, указывает на то, что комбинат использует не все возможности своих поставщиков.

Показатель глубины ассортимента показывает, что в настоящий момент глубина ассортимента достаточно высока: в ассортиментном перечне товаров, реализуемых предприятием имеется практически весь ассортимент, предусмотренный договорами поставок.

Показатель устойчивости ассортимента по результатам поквартальных проверок за 2014 год указал, что ассортимент реализуемых товаров достаточно устойчив, коэффициент устойчивости равен 0,87, что даже выше оптимального – 0,8. Это может говорить не только о хорошей организации поставок, но и о том, что многие позиции ассортимента имеют недостаточный спрос.

Также проведем анализ отдельных продуктов в долях рынка, объемах продаж и темпах роста, для этого составим матрицу BCG таблице 2.2.3:

**Таблица 2.2.3 – Матрица BCG**

Стратегическая бизнес-единица	Объем продаж	Доля рынка	Темпы роста рынка %
Производство корма для животных	20000	1	20
Производство пищевых продуктов	60000	6	55
Премиксы для птиц	15000	4	25
Производство химических добавок	6000	1	10

Итак, из анализа показано – корма для животных - перспективные бизнес - единицы, обеспечивающие будущее компании, лидеры на растущем рынке

Премиксы для птиц - источник стабильных доходов, не имеющий, однако, больших перспектив. Основная стратегия для этих бизнес - единиц - сохранение существующего уровня показателей.

Производство пищевых продуктов - как правило, требуют высоких затрат для увеличения доли рынка, перспективные бизнес - единицы с высокой степенью неопределенности

Производство химических добавок - направления, которые не приносят высоких доходов и не имеют настоящих перспектив. Таких, именно, бизнес - единиц не должно быть много.

Вывод: анализ показателей ассортимента говорит о том, что необходимо его расширение и обновление, увеличение широты ассортимента, включения в ассортимент новинок, расширение ассортимента за счет предлагаемых поставщиками групп товаров.

Проведем также финансовый анализ состояния предприятия.

Основными показателями эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия являются:

- Фондоемкость;
- Фондоотдача;
- Капиталоемкость;
- Капиталоотдача;
- Фондовооруженность;
- Производительность труда.

Фондоемкость определяется как - отношение средней стоимости основных производственных фондов к общему объему произведенной продукции [24, с.6].

Из имеющихся данных за 2014 год, на данном предприятии  $f_{емк} = 115625 \text{ т.р.} / 1057649 \text{ т.р.} = 0,11$

В промышленности широко применяется показатель фондоотдачи обратной показателю фондоемкости:

$$f_{отд} = 1057649 \text{ т.р.} / 115625 \text{ т.р.} = 9,1$$

Капиталоемкость начисляется как отношение объема капитальных вложений к общему объему реализованной продукции [24, с.7]:

$$\text{Рассчитаем, } KQ = 24500 \text{ т.р.} / 1057649 \text{ т.р.} = 0,0231$$

Показатель капиталоемкости начисляется как обратный показатель капиталоемкости:

$$\text{Котд} = 1057649 \text{ т.р.} / 24500 \text{ т.р.} = 43,2$$

Фондовооруженность вычисляется как - отношение показателя среднегодовой стоимости основных производственных фондов к показателю среднесписочной численности работников, занимающихся в производстве [24, с.8]:

$$F = 115625 \text{ т.р.} / 290 \text{ чел.} = 398,7 \text{ т.р./чел.}$$

Производительность труда определяется как отношение общего объема реализованной продукции к среднесписочной численности работников, занимающихся в производстве:

$$\text{Пр.} = 1057649 \text{ т.р.} / 290 \text{ чел.} = 3647,1 \text{ т.р./чел.}$$

Можно сделать вывод, что комбинат ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов» добился отличных результатов хозяйственной деятельности в 2014 году, т.е. предприятие работает стабильно.

Далее проведем общий анализ финансового состояния предприятия, осуществляемый на основе абсолютных значений баланса предприятия и формы №2 «Отчет о прибылях и убытках», приведенных в таблице 2.2.4. (См. Приложение А) и таблице 2.2.5. (См. приложение Б).

Из бухгалтерского баланса видно, что на конец 2014 года произошел рост валюты баланса, что указывает на повышение активности деятельности предприятия на внешнем рынке (См. Приложение Б). Это подтверждается данными формы №2 «Отчет о прибылях и убытках».

Выручка за 2014 год возросла на 190 тыс. руб. с 5969 тыс. руб. до 6159 тыс. руб..

Произошел рост себестоимости на 346 тыс. руб. с 5239 тыс. руб. до 5584 тыс. руб.. Уменьшение коммерческих расходов, то есть расходов по реализации товара, по упаковке, транспортировке, рекламе снизились на 155 тыс. руб.. Это положительно указывает на работу руководства предприятия. Долгосрочные обязательства в компании отсутствуют.

Итоговый финансовый результат деятельности организации – чистая прибыль отчетного периода.

Рентабельность - показатель экономической эффективности. Рентабельность со всех сторон отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов [2, с.27].

На основе данных баланса предприятия и «Отчета о прибылях и убытках», методом горизонтального и вертикального анализа, проведем сравнение финансовых результатов предприятия отчетного и предыдущего периода.

Проведем анализ финансового состояния предприятия в таблице 2.2.6.

**Таблица 2.2.6 - Критериальные показатели рентабельности ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов» за 2014 г**

Наименование показателя	Метод расчета
1. Показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности	
1.1 Рентабельность всех активов по прибыли до налогообложения	= 3,5%
1.2 Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли	= 4,8%
1.3 Рентабельность общих инвестиций	= 14,6%
1.4 Коэффициент прибыли на долгосрочные обязательства	
2. Показатели оценки эффективности управления	
2.1 Рентабельность всех операций по прибыли до налогообложения (общая прибыль на рубль оборота)	= 2,7%
2.2 Рентабельность всех операций по чистой прибыли	= 0,9%
2.3 Рентабельность основной деятельности предприятия	= 2,6%
2.4 Рентабельность реализованной продукции к затратам на ее производство	= 2,9%
2.5 Коэффициент покрытия	= 9,3%

По данным таблицы 2.2.6 можно сделать следующие выводы: за 2014 год в целом деятельность предприятия является рентабельной.

Рентабельность всех активов, рассчитанная по прибыли до налогообложения составляет 3,5%, рентабельность, рассчитанная по чистой прибыли 0,9%.

Финансовая устойчивость предприятия - это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие активов и пассивов в постоянно изменяющейся внутренней и внешней среде [16, с.21].

Для определения финансовой устойчивости составим и рассмотрим таблицу 2.2.7.

**Таблица 2.2.7 - Расчет показателей для определения финансовой устойчивости за 2014 год [10, с. 32]**

Показатели	Код строки баланса	Значения, тыс. руб.	
		на начало периода	на конец периода
1. Источники собственных средств (капитал и резервы)	490	79	1159
2. Внеоборотные активы	190	163	1347
3. Наличие собственных оборотных средств (стр. 1-стр. 2)		-84	-188
4. Долгосрочные заемные средства	590	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (стр. 3+стр. 4)		-84	-188
6. Краткосрочные заемные средства	690	2232	3623
7. Общая величина источников формирования запасов (стр. 5+стр. 6)		2148	3435
8. Запасы и НДС	210+220	1378	2203
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр. 3-стр. 8)		-1462	-2391
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных оборотных ср-в (стр. 5- стр. 8)		-1462	-2391
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов (собственные, долгосрочные и краткосрочные заемные источники) (стр. 7-стр. 8)		770	1232
12. Тип финансовой ситуации		неустойчивое	неустойчивое

Расчет показателей финансовой устойчивости по абсолютным показателям показал, что на начало и конец 2014 года у предприятия неустойчивая финансовая ситуация. Связано это с тем, что есть недостаток собственных оборотных средств. Также с тем, что предприятие не использует долгосрочные заемные средства, которые могли быть использованы для пополнения собственных оборотных средств.

Ликвидность – это способность банков, предприятий, биржевых структур обеспечить своевременную оплату своих обязательств, это возможность реализации материальных ценностей в деньги [7, с.8].

Для относительной оценки ликвидности баланса рассчитаем, зная данные по формуле расчета общего коэффициента ликвидности.

На начало периода:

$$\text{Кол} = (6 + 0,5 \times 1396 + 0,3 \times 176) / (134 \times 0,5 + 0,3 \times 19) = 0,41;$$

На конец периода:  $\text{Кол} = (556 + 0,5 \times 2425 + 0,3 \times 61) / (221 \times 0,5 + 0,3 \times 19) = 0,45$ .

Коэффициент ликвидности повысился с 0,41 до 0,45. Если на начало периода предприятие могло погасить 41% своих обязательств, то на конец периода - 45%. Данную ситуацию можно охарактеризовать, как положительную, поскольку, чем больше своих обязательств может погасить предприятие, тем более устойчивое его положение на рынке.

Общие выводы по анализу предприятия ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов» за 2014 год:

- Большая зависимость предприятия от краткосрочных займов (в основном от кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам);
- Выросла кредиторская и дебиторская задолженность, что указывает на снижение платежеспособности предприятия и его клиентов;
- В основном ликвидность предприятия увеличилась за счет возрастания в составе активов наиболее ликвидной их части;
- Выросла прибыль предприятия, увеличилась рентабельность всего капитала, внеоборотных активов.

Исходя из выявленных проблем, можно предложить ряд решений и изменений.

Например, применение стратегии стимулирования сбыта. Стимулирование влияет на поведение потребителя, превращая его из потенциального в реального покупателя [5, с.6].

Стратегия по стимулированию сбыта включает сочетание жестких и мягких методов. Операции по стимулированию сбыта, которые относятся к жесткому типу - существенное снижение цен, продажа дополнительного количества товара при неизменных ценах. Это эффективно, если речь идет о коротком отрезке времени, но дорого обойдется данной компании.

В настоящее время эти операции по стимулированию сбыта носят более мягкий характер, к примеру, игры, конкурсы покупателей и пр.. Они более эффективны в создании позитивного имиджа товара. Сочетание «жестких» и «мягких» методов стимулирования сбыта побуждает покупателя к совершению немедленной покупки и если стимулирование отвечает ожиданиям покупателя и согласуется со спецификой товара, то оно внушает потребителю симпатию, интерес и преданность с меньшими, по сравнению с рекламой, затратами.

Цели стимулирования потребителей на нашем предприятии можно свести к следующему:

- Увеличить число покупателей;
- Увеличить количество товаров, купленных одним и тем же покупателем.

Продавец не должен быть обойдён вниманием производителя, так как от его способностей и умения продать товар зависит успех предприятия. Цель стимулирования — превратить инертного и безразличного к товару продавца в высокомотивированного энтузиаста.

При этом цели стимулирования могут быть различными:

- Придать товару определённый имидж, чтобы сделать его легко узнаваемым;

- Увеличить количество товара, поступающего в торговую сеть;
- Повысить заинтересованность посредника в активном сбыте той или иной марки товара.

Выделяют стратегические, специфические и разовые цели стимулирования сбыта. Касательно нашего предприятия, можно предложить такие:

- Увеличить число потребителей;
- Увеличить число товара, покупаемого каждым потребителем;
- Оживить интерес к товару со стороны потребителей;
- Увеличить оборот до показателей, намеченных в плане маркетинга;
- Выполнить показатели плана продаж;
- Ускорить продажу наиболее выгодного товара;
- Повысить оборачиваемость какого-либо товара;
- Избавиться от излишних запасов;
- Придать регулярность сбыту сезонного товара;
- Оказать противодействие возникшим конкурентам;
- Оживить продажу товара, сбыт которого переживает застой;
- Извлечь выгоду из ежегодных событий;
- Поддержать рекламную кампанию.

Применительно к нашему предприятию можно предложить различные виды стимулирования:

- Общее стимулирование.

Применяется на месте продажи. Служит инструментом общего оживления торговли. Этот вид стимулирования одновременно объединит продажу по сниженным ценам, демонстрацию товара, дегустации, игры, использование ряженных, праздничное убранство торговых залов, афиши, таблички с пояснениями, броские рекламные объявления, а так же рекламную кампанию в прессе.

- Избирательное стимулирование.



Этот вид стимулирования включает также размещение товаров на выносных лотках или в тележках, расположенных в проходах или на пересечении торговых линий.

- Индивидуальное стимулирование.

Осуществляется в местах общей экспозиции товаров и, как правило, исходит от производителя.

Основные средства стимулирования можно объединить в соответствии с объектом воздействия в таблице 2.2.8.

**Таблица 2.2.8 - Основные средства стимулирования [28.с.10]**

	Объект воздействия	
Торговый персонал	Торговый посредник	Потребитель
Целевая премия	Талон на продажу со скидкой	Талоны на продажу со скидкой
Конкурсы	Продажа по сниженным ценам	Продажа по сниженным ценам
Игры	Образцы товара	Образцы товара
Стимулирование	Конкурсы	Дополнительное количество товара
	Игры	Упаковка, пригодная для дальнейшего использования

Далее, нужно повысить уровень рекламы. Реклама данного предприятия и данной продукции планируется осуществляться в следующих изданиях:

- Газета «Моя реклама»;
- Газета «Из рук в руки»;
- Газета «Белгородская неделя»;
- Журнал «Торговля и производство».

Также можно провести следующие рекламные ходы:

- Улучшение имеющегося сайта предприятия;
- Распространение визиток в новом эксклюзивном формате;
- Создание групп в социальных сетях по производству продуктов изучаемого предприятия;
- Участие в акциях по производству сельскохозяйственной продукции;

- Запуск рекламных роликов по кабельному телевидению;
- Появление новых афиш в городском и пригородных районах;
- Объявления на популярных сайтах России и Белгорода.

Рекламный бюджет подобно расписан и просчитан с помощью программы Microsoft Office Excel и приведен ниже в Таблице 2.2.9.

**Таблица 2.2.9 - Основные рекламные расходы**

Основные статьи расходов	
Страна/Регион	Россия/Белгород
Прямая реклама	Общий итог
ТВ	5000
Пресса	20000
Радио	7000
Спонсорство	20000
Интернет	Общий итог
Реклама Yandex, Google	35000
Копирайтинг	40000
Продвижение сайта	12000
Улучшение сайта	7000
Продвижение в соц. сетях	12000
Производство	Общий итог
Рекламные ролики	12000
Выкуп прав	70000
Макеты в прессу	54000
Запись на радио	43000
Адаптация рекл. мат-ов	30000
Трейд-маркетинг	Общий итог
Акции для торг. персонала	13000
Акции для потребителей	80000
Подарочный фонд	10000
Выставки	60000
Мелкие расходы	Общий итог
Общий итог	530000

Как мы видим из таблицы нужно еще очень много сделать для развития компании. Можно предложить огромный спектр предложений по улучшению и развитию товарной стратегии. Есть большие возможности реализации продвижения товара, но нужно выделить средства для роста конкурентоспособности предприятия на рынке.

### 2.3 Экономическая оценка предлагаемых рекомендаций

Для реализации изменений нужны дополнительные финансовые средства. Например, для увеличения финансовой устойчивости и ликвидности предприятия можно привлечь долгосрочные и краткосрочные заемных средства.

Если привлекать долгосрочный кредит, автоматически увеличивает сумму по второму разделу актива баланса, например, запасы, если кредит берется под оборотные средства. Данный кредит существенно не повлияет на изменение финансовой устойчивости и ликвидности предприятия в лучшую сторону.

То есть, если предприятию взять долгосрочный кредит, это положительно отразится на коэффициенте финансовой устойчивости, однако, все остальные коэффициенты еще более отклоняться от нормативных значений.

Проследим это на конкретном примере. Предположим увеличение долгосрочных займов с 0 тыс. руб. за 2014 год до 500 тыс. руб. Тогда коэффициент финансовой устойчивости увеличится с 0,24 до 0,47 при норме 0,8-0,9, то есть привлечение долгосрочных кредитов положительно скажется на финансовой устойчивости.

**Таблица 2.3.1 - Анализ финансовой устойчивости предприятия (по относительным показателям) [10, с. 49]**

Коэффициенты	Значение		Норма
	без изменений	измененные	
К задолженности	3,22	5,13	$\leq 1$
К финансирования	0,31	0,19	$\geq 1$
К напряженности	0,76	0,84	$\leq 0,5$
К финансовой устойчивости	0,24	0,47	0,8-0,9

Обратим внимание на изменение других показателей. Например, коэффициент задолженности так же возрастет с 3,22 до 5,13, но он еще больше

отклонится от нормы. Удаление от нормы претерпевают и остальные коэффициенты. Таким образом, согласно проведенному анализу финансовой устойчивости можно сделать вывод, что привлечение долгосрочных кредитов снизит финансовую устойчивость предприятия.

Что касается краткосрочных займов, то предприятию, платежеспособность которого зависит от краткосрочной кредиторской задолженности, во-первых, будет сложно найти желающих предоставить кредит, а, во-вторых, если кредит и будет получен, предприятие будет не в состоянии его вовремя вернуть.

Основное реальное направление - снижение себестоимости. Проанализируем себестоимость в таблице 2.3.2.

**Таблица 2.3.2 - Затраты на производство продукции [10, с.41]**

Элементы затрат	2014 год	
	сумма, тыс. руб.	Удельный вес показателя, %
1. Материальные затраты	3554	63,6
2. Заработная плата	1366	24,4
3. Отчисления в фонд социального страхования	498	8,9
4. Амортизация ОФ	114	2
5. Прочие затраты	52	0,9
Итого	5584	100
Полная себестоимость	5584	100

Исходя из таблицы мы видим по элементам затрат, то наибольший удельный вес имеют материальные затраты.

Предположим, что предприятие находит пути снижения материальных затрат на 20% , в этом случае себестоимость составит, вместо 5584. руб., 4467 тыс. руб., прибыль до налогообложения - 1286 тыс. руб., доход, уменьшенный на величину расходов - 1692 тыс. руб.

Теперь, учитывая упрощенную систему налогообложения, подсчитаем значение чистой прибыли (ЧП):

$$\text{ЧП} = \text{П} - \text{Н} = 1692 - 192,9 = 1499,1 \text{ тыс. руб.};$$

$$\text{Н} = 15\% \times 1286 = 192,9 \text{ тыс. руб.}.$$

Если данную прибыль направить на увеличение собственных средств предприятия, и предположить погашение дебиторской задолженности, то финансовая устойчивость и ликвидность претерпят некоторые изменения.

Вывод из вышесказанного: если привлечь дополнительные средства, полученные от рекламы, стимулирования сбыта, изменения стратегии, или благодаря заемным средствам, то комбинат имеет долгосрочные перспективы, исходя из баланса предприятия, отчета о прибылях и убытках. (См. приложение А и приложение Б).

## Заключение

В результате исследования в выпускной квалификационной работе выявили, что для обеспечения успеха деятельности предприятия на рынке обязательна хорошо продуманная и детально разработанная товарная стратегия. Хорошо продуманная товарная стратегия будет служить для руководства предприятия указателем направленности действий, способных скорректировать текущие решения, а также позволит оптимизировать процесс обновления предложения.

Конкретным результатом является разработка и осуществление товарной стратегии, которая предусматривает как минимум следующие условия:

- Четкое представление о целях производства, сбыта и экспорта на перспективу;
- Наличие конкретной товарной стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- Хорошее знание рынка и характера его требований;
- Ясное представление о организационно-экономических возможностях организации и ресурсах в настоящее время и на дальнейшую перспективу [11.с.20].

Необходимо продуманное решение на длительную перспективу таких выявленных проблем, как:

- Оптимизация ассортимента производимых продуктов с учетом их потребительских характеристик и особенностей технологии производства.
- Темпы обновления продукции в целом и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла товара;
- Уровень обновления товара;
- Выход на рынок с принципиально новыми товарами и изъятие из программы существующих, но теряющих рыночные позиции товаров.

Эти вопросы нужно решить в конкретной увязке с рынком, его требованиями к поведению конкурентов. Рыночный успех в современных условиях является главным критерием оценки деятельности отечественных предприятий, а их рыночные возможности предопределяются правильно разработанной и последовательно осуществляемой товарной стратегией. Значит, именно на основе изучения рынка и перспектив его развития, предприятие получит исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием и управлением ассортиментом и его совершенствованием. К решению задач товарной стратегии на любом хозяйственном уровне требуется стратегический подход.

В результате анализа торгово-хозяйственной деятельности ОАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов» можно сделать вывод о том, что предприятие является динамично развивающимся. Наблюдается рост технико-экономических показателей, рентабельности и прибыльности предприятия.

При анализе товарной стратегии фирмы было выяснено, что ассортимент очень сильно подвержен влиянию сезонности, хотя является достаточно широким и устойчивым.

В качестве основных направлений совершенствования товарной стратегии выделили такие направления:

- Применить стратегию стимулирования сбыта;
- Провести широкую рекламную кампанию для стимулирования продаж;
- Запланировать участие в тендерах для стимулирования продаж;
- Для стимулирования продаж ввести услуги кредитования покупателей с целью покупки;
- Для клиентов малых предприятий вести систему скидок;
- Привлечь дополнительные заемные средства;
- Создать группы покупателей, для оценки производства продуктов изучаемого предприятия;

- Участие в акциях по производству сельскохозяйственной продукции:
- Запуск рекламных роликов по кабельному телевидению, появление новых афиш в городском и пригородных районах.

Предприятию рекомендуется провести улучшение информационных систем управления и операционной эффективности. Необходимо работать над улучшением операционной эффективности путем организационной реструктуризации и инвестиций в информационные технологии. Чтобы повысить качество как производимой продукции, так и улучшение процесса ее реализации.

Таким образом, исполнение вышеназванных рекомендации по товарной стратегии будет способствовать дальнейшему улучшению качества продукции данного предприятия, системы сбыта товаров и приобретению конкурентного преимущества не только на российском, но и на зарубежных рынках сбыта.



## Список литературы

1. **Абрютина М.С.** Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / Абрютина М. С., Грачев А.В. - М.: «Дело и сервис», 2009. – 205с.
2. **Акулич И. Л.** Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Минск: Вышэйшая школа, 2010. – 524 с.
3. **Артеменко В.Т.** Финансовый анализ: учебник / Артеменко В.Т. Белендир М.В. – М.: Наука, 2009. – 200 с.
4. **Балабанов И. Т.** Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебник / Балабанов И. Т. – М.: Наука, 2010. – 97 с.
5. **Басовский Л. Е.** Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500 «Менеджмент» / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – Москва: Инфра-М, 2010. – 420 с.
6. **Белоусова С. Н.** Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 381 с.
7. **Борушко Н. В.** Маркетинговые коммуникации: курс лекций / Н. В. Борушко. - Минск: БГТУ, 2012. – 306 с.
8. **Годин А. М.** Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 671 с.
9. **Грузинов В. П.** Экономика предприятия. Учебное пособие. / Грузинов В.П., Грибов В.Д. - М.:ИЭП, 2014. – 165с.
10. **Донцова Л. В.** Анализ эффективности производственно-хозяйственной деятельности строительной организации учебник / Донцова Л. В. – Феникс, 2010. – 96 с.

**11. Дурович А. П.** Маркетинг: курс интенсивной подготовки: учебное пособие / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2010. – 253 с.

**12. Ефимова О. В.** Финансовый анализ: учебник / Ефимова О.В. - М.: Бухгалтерский учет №5. 2010. – 117 с.

**13. Ефимова О. В.** Анализ показателей ликвидности: учебник /Ефимова О. В.- М.: Бухгалтерский учет №6, 2009. – 110 с.

**14. Зайцев М. Г.** Об оценке эффективности использования оборотных средств предприятия: учебное пособие/ Зайцев М. Г. – М.: Дайджест финансы 2011. – 110 с.

**15. Захарева И. В.** Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов / И. В. Захарова, Т. В. Евстигнеева. – Москва: КноРус, 2011. – 303 с.

**16. Зорина Т. Г.** Маркетинговые исследования: учебное пособие для студентов / Т. Г. Зорина, М. А. Слонимская. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2010. – 410 с.

**17. Казущик А. А.** Основы маркетинга: учебное пособие / А. А. Казущик. - Минск: Беларусь, 2011. – 246 с.

**18. Капон. Н.** Управление маркетингом: учебник для вузов: перевод с английского / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – Санкт-Петербург и др.: Питер: Лидер, 2010. – 832 с.

**19. Карпеко О. И.** Промышленный маркетинг: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальности «Маркетинг» / О. И. Карпеко. – Минск: БГЭУ, 2010. – 414 с.

**20. Керимов В. Э.** Анализ соотношения «затраты объем - прибыль» / Керимов В. Э., Роженецкий О. А. М.: Менеджмент в России и за рубежом №4. 2010. – с.88.

**21. Кобелев О. А.** Электронная коммерция: учебное пособие для студентов / О. А. Кобелев. - Москва: Дашков и К°, 2011. – 682 с.

**22. Котлер Ф.** Основы маркетинга: краткий курс: перевод с английского / Филип Котлер. - Москва и др.: Вильямс, 2012. – 488 с.

**23. Котлер Ф.** Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - Санкт-Петербург и др.: Питер: Мир книг, 2012. – 479 с.

**24. Кричевский Н. А.** Как улучшить финансовое состояние предприятий. / Кричевский Н. А. – М.: Бухгалтерский учет №12, 2009. – 103 с.

**25. Купчина Л. А.** Анализ финансовой деятельности с помощью коэффициентов. / Купчина Л. А. – М.: Бухгалтерский учет №2, 2011. – 112 с.

**26. Любушин Н.П.** Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова; Под ред. Н.П. Любушина. - М.: Юнити, 2013. – 471 с.

**27. Негашев Е. В.** Анализ финансов предприятия в условиях рынка: учебное пособие / Негашев Е.В. - М.: Изд - во «Высшая школа», 2009. – 120 с.

**28. Пичурин И. И.** Основы маркетинга. Теория и практика: [учебное пособие] / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 381 с.

**29. Прокшина Т. П.** Маркетинг: учебное пособие / Т. П. Прокшина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 314 с.

**30. Прудников А. Г.** Анализ финансового состояния предприятия: лекция / Прудников А. Г. – М.: КГАУ, Краснодар. 2009. – 33 с.

**31. Раицкий К. А.** Экономика предприятия: Учебник для ВУЗов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Дашков и К», 2012. – 1012 с.

**32. Романов А. Н.** Маркетинг: Учебник для вузов / Романов А.Н. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, - 2009. – 312 с.

**33. Русак Н. А.** Финансовый анализ субъекта хозяйствования: справочное пособие / Русак Н. А., Русак В. А. - М: Высш. шк., 2009. – 98 с.

**34. Савицкая Г. В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Савицкая Г. В. - Мн.: ИП «Экоперспектива», 2009. – 342с.

**35. Синяева И. М.** Маркетинг в коммерции: учебник: для студентов / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. - Москва: Дашков и К°, 2011. – 543 с.

**36. Синяева И. М.** Маркетинговые коммуникации: учебник: для высших учебных заведений по специальности «Маркетинг» / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – Москва: Дашков и К, 2011. – 323 с.

**37. Синяева И. М.** Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / И. М. Синяева. - Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. – 383 с.

**38. Сергеев И. В.** Экономика предприятия: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 304с.

**39. Сухова Л. Ф.** Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: учебное пособие / Сухова Л. Ф., Чернова Н. А. - М.: Финансы и статистика. 2009. – 86 с.

**40. Соловьев Б. А.** Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013. – 335 с.

**41. Трянина М. А.** От финансового анализа к финансовому менеджменту: учебное пособие / Трянина М. А. – М.: Бухгалтерский бюллетень №10,11, 2009. – 103 с.

**42. Туровцова О.Г.** Организация производства и управления: учебник / Туровцева О.Г. - М.: Инфра-М, 2013. – 368 с.

**43.** Финансы. Денежное обращение, кредит.: Учебник для ВУЗов / Л. А. Дробоздина, Л.П. Окунева и др.; Под ред. проф.Л.А. Дробоздиной. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2009. – 287 с.

**44. Хелферт Э.** Техника финансового анализа /Пер. с англ. под ред. Белых Л.П. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2009. – 201 с.

**45. Хибинг Р.** Маркетинг: перевод с английского / Роман Хибинг, Скотт Купер. – Москва: Эксмо, 2010. – 846 с.

**46. Цахаев Р. К.** Маркетинг: учебник для экономических вузов / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – Москва: Дашков и К°, 2009. – 548 с.

**47. Шеремет А.Д.** Методика финансового анализа: учебник / Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 186 с.

**48. Шишкин А. К.** Бухгалтерский учет и финансовый анализ на коммерческих предприятиях: практическое руководство. 3-е изд. доп./ Шишкин А. К., Вартанян С. С. - М.: ИНФРА - МЛ 2009. – 126 с.

49. Экономика предприятия: учебник / Аврашков Л.Я. Адамчук В.В., Антонова О.В., и др. под общ. ред. Аврашкова Л. Я. - М., ЮНИТИ, 2011. – 322с.

50. Экономика предприятия: учебник / Хрипач В. Я. И др. – М.:Минск, 2010. – 143с.