

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Современное общество развивается в условиях многочисленных угроз. Так, неравномерность производства и потребления продуктов питания, недостаточное развитие сельскохозяйственного производства являются предпосылками проблем с продовольствием и формируют продовольственную опасность. И, наоборот, продовольственная безопасность зависит от функционирования и развития рынков продовольственных товаров и сельскохозяйственной продукции.

Рынки, на которых осуществляется торговля, обеспечивают эффективное распределение продовольственных товаров, а их развитие зависит от уровня развития производственно-коммерческих отношений ведущих экономических субъектов, уровня платежеспособности потребителей, использование маркетинговых подходов тому подобное.

Негативно на развитие торговли продовольственными товарами влияют кризисные явления, диспаритет интересов продавцов, посредников и потребителей, и другие факторы.

Цель курсовой работы – провести анализ и тенденции развития Сетевой розничной торговли в России на примере ОАО «Вимм-Билль-Данн»

Предмет – анализ и тенденции развития сетевой розничной торговли в России.

Объект – ОАО «Вимм-Билль-Данн»

В ходе написания курсовой работы необходимо решить следующие задачи:

- описать понятие и сущность маркетинга в сфере розничной торговли;
- описать методы и средства маркетинга в сфере розничной торговли;
- описать принципы и функции маркетинга в сфере розничной торговли;
- провести анализ маркетингового комплекса на примере ОАО «Вимм-Билль-Данн».

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

## **1.1. Понятие и сущность маркетинга в сфере розничной торговли**

Торговля как отрасль народного хозяйства занимает ведущее место в системе воспроизводства, потому что:

во-первых, обеспечивает товарное обращение и эквивалентный обмен товаров в форме купли-продажи для удовлетворения потребностей потребителей – физических и юридических лиц;

во-вторых, обеспечивает поддержку товаропроизводителей и способствует повышению конкурентоспособности как товаров, так и предприятий;

в-третьих, формирует валовой внутренний продукт и влияет на аккумуляцию средств в государственном и местных бюджетах;

в-четвертых, поддерживает сбалансированность производства и потребления на основе соотношения спроса и предложения;

в-пятых, обеспечивает население товарами и услугами и тем самым способствует повышению качества жизни.

Функционирование торговли как системы обеспечивается рациональной организацией, определенными организационными отношениями, активными действиями со стороны экономических субъектов, которые являются важными факторами развития торговли.

Как правило, движение товаров происходит на товарном рынке, инфраструктура которого способствует «взаимодействию между производителями и потребителями, спросом и предложением. От того, насколько четким есть этот механизм, в значительной

степени зависит эффективность функционирования всей экономики страны».

В отличие от оптовой, розничная торговля включает предпринимательскую деятельность, связанную с продажей товаров и услуг конечным потребителям для личного, семейного и домашнего пользования.

Розничная торговля является конечной стадией каналов товародвижения. Она постоянно пытается расширить товарный ассортимент, увеличивать объемы продаж этот вид торговли является чрезвычайно важным звеном маркетинговой деятельности на рынке, так как она помогает фирме понять значимость товаров, их потребительские свойства, уровень удовлетворения потребности и собственный престиж торговой марки и фирмы.

Со стороны потребителей этот вид торговли позволяет им беспрепятственно в короткие сроки с помощью акта купли осуществить удовлетворения потребности в местах проживания и временного пребывания.

Потребительский рынок РФ на современном этапе характеризуется многообразием, сложностью и динамичностью технологий производства, многократным увеличением количества субъектов хозяйствования, он насыщен огромным количеством разнообразных товаров, ассортимент которых постоянно и быстро обновляется, расширяется, пополняется и углубляется. Такая ситуация, несомненно, является положительным признаком становления рыночной экономики страны. За последние десять лет торговая сеть, через которую осуществляется сбыт продовольственных товаров, существенно изменилась.

К примеру:

1) изменение универсамам и гастрономам (которые обеспечивали 90% розничной торговли продовольственными товарами) пришли сетевые предпринимательские образования (супермаркеты, торговые и другие строительные сети, финансово-промышленные группы, холдинги, консорциумы и т.п.);

2) эффективным средством реализации продовольственных товаров является сетевая форма организации, которая имеет стратегическую цель, единый центр и принципы управления, общую ресурсную базу, использует передовые технологии.

Сейчас торговыми сетями называют объединения бизнес-единиц, которые:

- *во-первых*, осуществляющих торговлю товарами (преимущественно продовольственными и товарами первой необходимости);

- *во-вторых*, размещенные в разных населенных пунктах (районах городов), но имеют единый центр управления;
- *в-третьих*, бизнес-единицы имеют единое название, общий ресурсную базу, ассортиментную и ценовую политику и тому подобное.

Стоит отметить, что розничный рынок РФ в целом и в направлении продуктовой торговли имеет стремительный развитие как по количеству торговых сетей, так и по форматам торговли.

В частности, Василенко В. А. отмечает, что исследования по вопросам привлекательности определенных форматов магазинов для потребителей является необъективными, так как рассматриваются как объекты недвижимости. До сих пор существует путаница относительно признаков классификации форматов. Это, соответственно, не позволяет получить четкие данные о розничном рынке РФ и сформировать представление о потенциале его развития [4, с. 37]

Ученый предлагает собственные взгляды на классификацию форматов розничной торговли и включает в нее: гипермаркеты, супермаркеты, экономные супермаркеты, склад-клубы, классические супермаркеты, магазины у дома, продовольственные отделы, гастрономы, круглосуточные магазины, магазины при АЗС, дискаунтеры, аптеки, магазины средств гигиены и косметики, магазины алкогольной продукции, должны бутики и рестораны, булочные, кондитерские магазины, магазины здоровой пищи, магазины замороженной продукции, киоски, торговые автоматы, автолавки, комбинированные продовольственные и аптечные магазины, строительные магазины, универсамы, оптовые продажи с доставкой, продуктовые услуги, товары для детей, магазины бытовой техники и электроники.

Важнейшим элементом системы жизнеобеспечения человека и населения страны являются продовольствие. Существуют различные трактовки понятия «продовольственная комплекс». В экономической литературе термин «продовольственный рынок» чаще всего означает рынок сельскохозяйственных предприятий, производящих продукцию, которая имеет конечного покупателя без переработки или служит сырьем для предприятий пищевой промышленности.

Экономическая сущность продовольственного рынка заключается во взаимосвязанном функционировании отраслей и структур, объединенных общей целью – производством высококачественных продуктов питания, доведением их до потребителя, обеспечением рационального потребления, созданием государственных продовольственных фондов.

Итак, наша трактовка продовольственного комплекса сводим к тому, что последней является сложной социально-экономической системой взаимосвязанных сфер, отраслей и производств, направленных на удовлетворение общественных потребностей населения продуктами питания растительного и животного происхождения в необходимом ассортименте и надлежащего качества при эффективном использовании всех видов производственных ресурсов.

Рынок продовольственных товаров условно делится на четыре сферы - сфера товарооборота, сфера логистики складирования и транспортировки, сфера внешних связей, сфера государственного регулирования. Последняя влияет на функционирование трех предыдущих сфер с помощью органов власти, которые распределяются на органы власти с общими и специальными компетенциями. Выявлено, что механизм и инструменты регулирования органами власти рынка продовольственных товаров не всегда является согласованным, и между ними существует дублирование функций и полномочий.

Дублирование обнаружено в реализации государственной политики в сфере земельных отношений, водного хозяйства, экологической среды, поэтому предлагаем внести изменения в законодательные акты для ликвидации дублирующих функций.

За последние 20 лет в государстве сформировалась качественно новая система торговли, рыночная по своей сути и функциональная по характеру. В этой сфере завершился процесс демонополизации. Доля государственной собственности в торговле в настоящее время составляет около 2%, а преобладающей стала частная форма собственности [17, с. 38].

Однако, несмотря на значительные достижения, современная торговая отрасль РФ имеет целый ряд проблем, мешающих ее успешному развитию и

выполнению основной задачи - обеспечение населения товарами и услугами.

Отдельные авторы предлагают различать несколько этапов развития розничной торговли в РФ.

Итак, на современном этапе развития внутренней торговли РФ происходят сложные процессы и глубокие трансформации: демонополизация, либерализация, структурная перестройка, экономическая интеграция, интернационализация оптового и розничного секторов, а также глобализация, по сути, всех внутренних товарных рынков.

Исследование эволюции формирования и развития продовольственных рынков на национальном и региональном уровнях позволило идентифицировать основные периоды его становления и развития в период независимости.

## **1.2. Методы и средства маркетинга в сфере розничной торговли**

Учитывая специфику торговой деятельности, основными направлениями маркетинговых исследований в розничной торговле являются:

- исследование рынка, во время которого анализируют динамику развития торговли, обнаруживают тенденции масштаба и состояния форматов торговых предприятий, рассматривают динамику ценовой ситуации по отдельным товарным группам, определяют структуру и распределение рынка среди участников, проявляют незанятые ниши, корректируют позиционирование, которое существует или разрабатывают новую концепцию;
- анализ продаж, целью которого является изучение ассортимента и ценовых характеристик товаров и марок; мониторинг наличия и цены различных марок в розничной и мелкооптовой сети; изучение коммерческих предложений по использованию рекламных и деловых средств массовой информации;
- характеристика месторасположения торгового предприятия и его окружение, во время которого выявляют основные торговые зоны, вычисляют процентное соотношение выгодной и невыгодной территории окружения предприятия, изучают транспортные и пешеходные потоки и их влияние на посещаемость торгового предприятия, анализируют статистическую информацию по покупателям района, определяют перспективы развития района;
- оценка конкурентной среды, осуществляется по следующим направлениям: длительность существования торгового бренда; существования и степень распространения сети торговых точек; объем продаж, доля на рынке и товарооборот; анализ соотношения ценовой политики предприятия и конкурентов; видов услуг, предлагаемых; анализируются данные по структуре ассортимента; выявляется количество посетителей конкурентов и предприятия, исследуется; собирается информация по расходам на маркетинговые мероприятия: на рекламные акции, мероприятия по стимулированию сбыта;
- оценка удовлетворенности и лояльности потребителей, предполагает анализ уровня удовлетворенности покупателя, выявление его отношение к торговому

объекту, установление преимуществ выбора торгового предприятия, исследования намерений и мотивов;

- исследование эффективности торгового ассортимента позволяет оптимизировать ассортимент в короткие сроки в условиях изменений спроса или условий закупок, избежать залежки товара и излишков его запасов;
- анализ эффективности маркетинговых мероприятий, который проводится с помощью таких методов как тестирование, интервью или фокус-группы или количественное тестирование, позволяющее определить ситуацию «до» и «после» использования маркетинговых инструментов [1, с. 37];

Особое место отводится исследованию результативности рекламной кампании, во время которой анализируется изменение товарооборота в период проведения рекламной кампании, при этом учитывают следующие факторы: закономерные сезонные изменения товарооборота в магазине; продолжение действия на потенциальных покупателей предыдущих или параллельных рекламных кампаний, активизацию лояльных покупателей; изменения конкурентной среды.

Во время маркетинговых исследований розничной торговли используют как общие, так и специфические методы маркетинговых исследований. Использование качественных методов исследований, а именно наблюдения, фокус-группы, глубинных интервью, физиологических измерений, анализа документов и других позволяет получить необходимую информацию для выявления особенностей поведения покупателей и их мотивов, улучшение позиционирования торгового предприятия на рынке, разработки мер реагирования на изменения рыночной ситуации, повышение конкурентоспособности торговых услуг, оптимизации ассортимента, совершенствование операционной деятельности, повышение эффективности маркетинговых мероприятий.

Результаты количественных исследований розничной торговли дают возможность оценить развитие розничной сети, выявить динамику основных показателей торговой деятельности, установить продолжительность существования торгового бренда, долю отдельного предприятия на рынке или целой сети, осуществить мониторинг ценовой ситуации, определить эффективность маркетинговых затрат и тому подобное.

### 1.3. Принципы и функции маркетинга в сфере розничной торговли

Розничная торговля выполняет следующие основные функции:

- 1) осуществляет набор товаров и услуг и размещения в торговых помещениях;

- 2) осуществляет сортировку товара по назначению и способу применения;
- 3) осуществляет информирование потребителей через рекламу, витрины и личное общение с покупателями;
- 4) удовлетворяет интересы каналов сбыта товаров;
- 5) сохраняет товары;
- 6) устанавливает цены;
- 7) осуществляет расчет с поставщиками;
- 8) завершает сделки купли-продажи, обмена, кредитование.

Розничные продавцы принимают решение для эффективного функционирования, благодаря следующим мотивам: выбор целевого рынка, товарный ассортимент, комплекс услуг; атмосфера в магазине, ценовая политика, методы стимулирования, расположение магазинов.

Предприятие розничной торговли, торговые единицы по продаже товаров конечным потребителям можно классифицировать по:

- общими признаками функционирования;
- признакам специфики деятельности.

Розничную торговлю классифицируют в зависимости от собственности, стратегии розничной торговой организации и не магазинной торговли, ценовой политики, организации и объемов сбыта, структурой ассортимента и концентрацией магазинов.

К предприятиям розничной торговли в зависимости от формы собственности относятся: розничный торговый магазин, розничные франшизы, кооперативы, арендованные отделы и конгломераты.

В независимом розничном магазине осуществляется персональное обслуживание, непосредственный контакт с покупателем.

Любая фирма, которая работает в рыночных условиях всегда начинает с этой формы розничных продавцов. Ежегодно они тысячами организуются и тысячами страдают в условиях очень острой конкуренции.



Розничные франшизы представляют собой соглашения по контракту между производителем, сервисной организацией и розничными предприятиями. Это своеобразная форма розничной торговли, которая позволяет мелким предпринимателям пользоваться преимуществами накопленного опыта, поставки и авторитета крупной розничной организации.

Эта форма позволяет приобрести навыки в управлении, рекламной работе и получить известное фирменное имя.

Кооперативы создаются розничной торговлей или потребителями. В потребительском кооперативе розничный магазин с собственностью его членов, которые вносят средства, получая сертификаты о владении, выбирают должностных лиц, осуществляющих управление и события прибыли. Кооперативы особенно распространены в торговле продуктами питания.

Арендные отделы – это отдельные отделы в розничном магазине, который появится в аренду отдельному лицу или лицам. Владельцы арендованного платят соответствующую плату. Аренда является экономически выгодным делом для владельца магазина и арендатора. Для арендатора заключается в местонахождении отдела, престиже имени организации, постоянной покупательской.

В группу предприятий по структуре стратегии розничной торговли входят предприятия, которые представляют собой сочетание графиков работы, местоположение, ассортимента, обслуживания, ценовых уровней и других элементов розничной торговли. К этой группе предприятий относятся очередные магазины, универсамы, универмаги, специализированные магазины, магазины широкого ассортимента, магазины со сниженными ценами, магазины товаров повседневного спроса, торговые комплексы, магазины-склады, магазины-демонстраторы.

Очередной магазин – это торговая организация, которая осуществляет продажу товаров ограниченного ассортимента (продукты питания), с проводимым режимом работы.

Универсамы (супермаркеты) – это большие продовольственные магазины с отделами отдельных товаров продовольственного направления. Численность этих организаций постоянно растет. Эти организации осуществляют крупные торговые операции значительных объемов и низких уровней затрат и невысоким уровнем доходности.

Сосредоточение на одной территории различных видов продуктов питания сделало возможным закупать в больших количествах продукты питания большим количеством покупателей, обеспечивает достаточно большой товарный оборот.

Универмаги – торгово-розничная организация, которая осуществляет продажу: товаров различных ассортиментных групп (в основном товаров промышленного производства домашнего и хозяйственного направления).

Универмаги – это магазины смешанной торговли товарами повседневного употребления. Эти торговые организации разделены на отдельные отделы для продажи различных ассортиментных групп товаров.

Специализированные магазины – это торговые организации, которые занимаются продажей товаров одной товарной группы. Большинству покупателей эти магазины нравятся, потому что в отделах этих магазинов сосредоточена специализированная группа товаров.

Магазины широкого ассортимента занимаются торговлей широким набором товаров по низким и средним ценам (канцелярские товары, подарки, предметы женского обихода и другие).

Розничные конгломераты – это корпорации, которые объединяют несколько магазинов под единой властной структурой с частичной интеграцией функций по управлению и распределению товаров. Этот вид торговой сталкивается с большими трудностями в условиях конкуренции. Они занимают невысокое место в структуре розничного товарного обращения.

Магазин товаров повседневного спроса по размерам небольшой по сравнению с универсамом. Здесь осуществляется продажа продовольственных, хозяйственных, безалкогольных продуктов. Эти магазины размещаются недалеко от жилых районов за продленным графиком работы. Ассортимент товаров в этом магазине ограничен, цены довольно высокие.

Магазины по сниженным ценам характеризуются продажей товаров по низким ценам, широким ассортиментом товаров, самообслуживанием. Магазины находятся в местах с низкой арендной платой.

Торговые комплексы – это крупные торговые организации, в состав которых входят универсамы, магазины, со сниженным ценам и розничные магазины-склады. В ассортимент продажи этих организаций входят мебель, тяжелые электроприборы,

одежда и множество других товаров. В этих комплексах торговлю осуществляют с ценовой скидкой. Товары в эти магазины доставляются прямо от производителя.

Магазин-склад – это торговое предприятие, которое продает товары по сниженным ценам с ограниченным объемом услуг, цель которого – продажа: крупных партий товаров по низким ценам. Одной из наиболее распространенных форм магазинов-складов – мебельные. Основой их деятельности является продажа со склада.

Магазины-демонстраторы осуществляют продажу ювелирных изделий, фотооборудование. Эти организации выпускают каталоги товаров, которые демонстрируются в специальных залах, а также рассылаются по почте. В группу организаций не магазинной торговли относят торговые автоматы, прямая продажа домой, прямой сбыт через почту, телефон, радио.

Торговые автоматы – это устройство, которое приводится в движение с помощью монет.

Эта форма торговли не нуждается в торговом персонале, позволяет вести круглосуточную продажу. Торговые автоматы осуществляют продажу узкого круга товаров. Благодаря этой форме торговли покупатели могут приобрести различные товары повседневного спроса (сигареты, безалкогольные напитки, газеты, конфеты, другие изделия). Торговые автоматы обеспечивают покупателя возможностью круглосуточного обслуживания. Вместе с тем это достаточно затратный канал распространения товаров.

Анализируя деятельность розничных торговых предприятий, определяют следующие показатели: структуру, специализацию, дифференциацию по видам.

Структура розничной сети – это соотношение различных видов предприятий торговли за их специфическими параметрами (удельный вес, соотношение класса торговых залов, графиков рабочих дней и т.д.)

Специализация торговой сети – это торговая деятельность предприятия в пределах отдельных ассортиментных групп или видов товаров.

Дифференцирование торговых предприятий – это система мероприятий, направленных на отбор технически совершенных и экономически эффективных видов показателей по параметрам торговой площади, ассортимента товаров и формы продажи. Дифференцировка позволяет сокращать затраты на строительство, благоустройство ассортимента и обеспечить уровень обслуживания

На размещения розничной сети влияют следующие факторы: о место строительства – величина, плотность населения, размещения административных, культурных, спортивных центров;

транспортные – направление, интенсивность основных потоков движения общественного и индивидуального транспорта; о социальная сфера – достижение высокого уровня обслуживания, высокие требования к качеству товаров, упаковки;

экономическая сфера – эффективность капитальных вложений, оптимальный уровень доходов и т. д. [2, с. 37].

## **ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ СЕТИ ОАО «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»**

### **2.1. Характеристика компании ОАО «Вимм-Билль-Данн»**

ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» – крупнейший производитель напитков и молочных продуктов в России и СНГ.

Компания основана в 1992 г.

- Компания производит молочную продукцию (основные бренды — «Домик в деревне», «Веселый молочник», «Чудо» и другие), соки («J7», «Любимый сад», «100% Gold»), минеральную воду «Ессентуки», «Родники России», детское питание «Агуша».
- В 2005 году «Вимм-Билль-Данн» стал первым производителем молочных продуктов, получившим разрешение экспортировать свою продукцию в страны ЕС.
- В настоящее время в компании работает более 16 тысяч человек.

Сегодня в компанию входит 40 производственных предприятий в России, Украине, Кыргызстане, Узбекистане и Грузии.

- 2011 ВБД – часть PepsiCo.

Ниже представлены основные показатели деятельности компании.

## Таблица 1

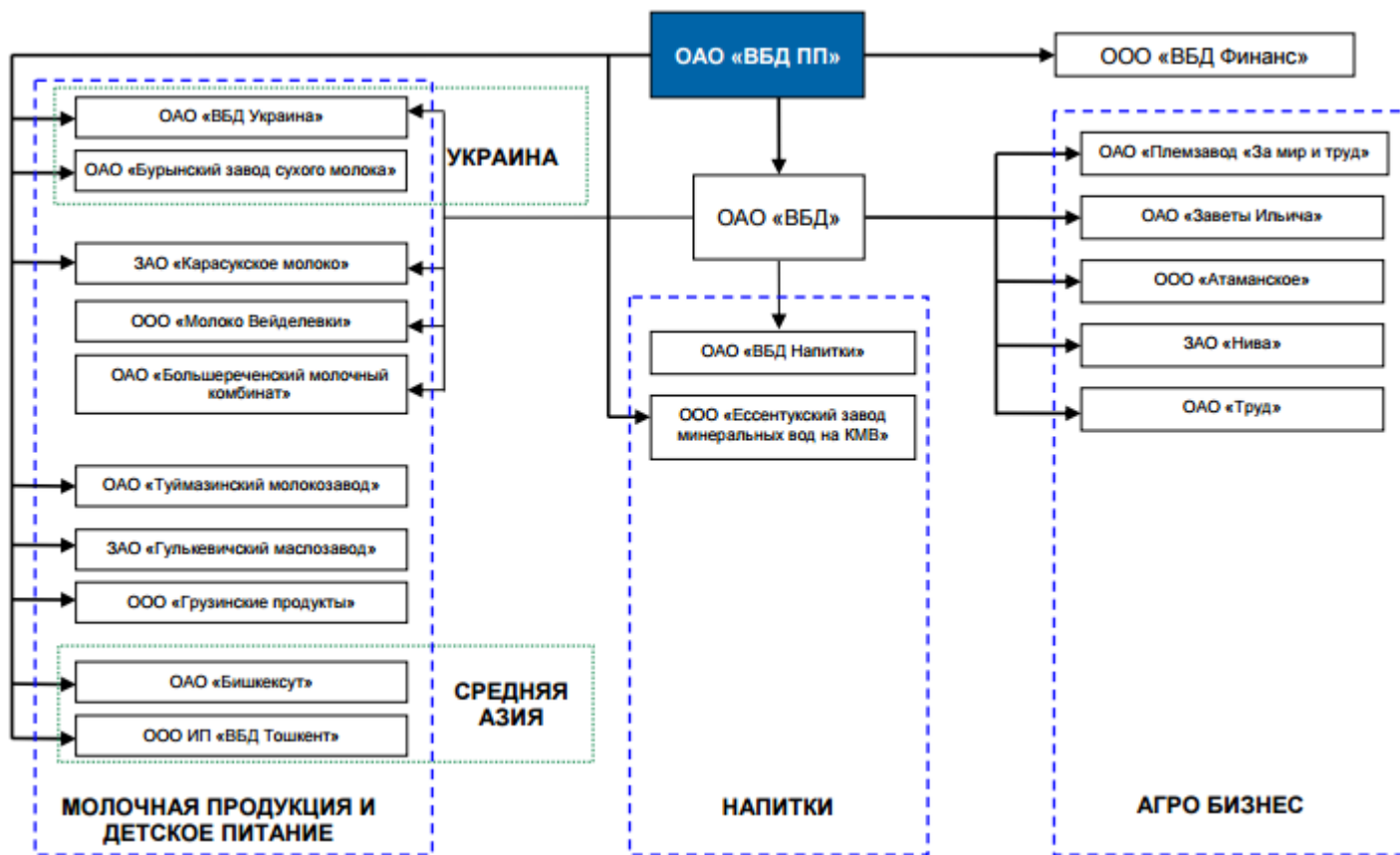
### Основные показатели деятельности ОАО «Вимм-Билль-Данн» за 2016-2017 гг.

| Показатель, тыс. руб.            | Прибыль                     |           | темп роста, % |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------|
|                                  | 2016                        | 2017      |               |
| Выручка от реализации (без НДС)  | 44 538 879 56 055 358 125,9 |           |               |
| Себестоимость                    | 35 621 881 43 593 479 122,4 |           |               |
| Сальдо прочих доходов и расходов | 34 644 393 41 828 995 120,7 |           |               |
| Чистая прибыль                   | 977 488                     | 1 764 484 | 180,5         |

Компания нацелена на продвижение и развитие лидирующих брендов, ориентируясь на нужды и мнение покупателей, развивая диетологическую экспертизу и экспертизу в области питания в целом.

Развитие Компании связано с дальнейшим наращиванием доли рынка во всех производственных сегментах, разработкой инновационных продуктов питания, консолидацией производственных активов для обеспечения наибольшей эффективности производства, усиление дистрибуции.

Выручка от продажи товаров, оказания услуг в отчетном периоде выросла на 11 516 479 тыс. руб. Рентабельность собственного капитала увеличилась с 14,57 % до 21,95 % по сравнению с 2016 годом, что является положительным показателем. Рентабельность активов увеличилась с 4,71 % до 6,56 %. Далее рассмотрим структуру организации, которая представлена на рисунке 1.



**Рисунок 1. Организационная структура ОАО «ВБД»**

## Конкуренция

Таким образом, деятельность ОАО "Вимм-Билль-Данн" в 2017 году была достаточно успешной – величина чистой прибыли составила 1 764 484 тыс. руб. против чистой прибыли в 2016 году в размере 977 488 тысячи рублей.

Внутреннее устройство компании практически безукоризненно, качественная работа с персоналом и маркетингом – очень важная часть бизнеса.

Компания является крупнейшим частным работодателем в России, стремиться к подготовке высококлассных кадров, несмотря на текучесть кадров, привычную для данной отрасли. Отдел маркетинга проводит эффективную рекламу, а также следит за тенденциями на рынке, и они используются для успешного роста компании [14, с. 38].

## 2.2. Анализ маркетингового комплекса

Дальше следует провести обобщенный анализ влияния внешних факторов на конкурентоспособность исследуемого предприятия (табл. 2)

Возможностями данного предприятия являются: выход на новые рынки или сегменты рынка, в том числе и на зарубежные; возможность применения лучшей конкурентной стратегии на зарубежных рынках; существование положительных тенденций спроса на молокоперерабатывающую продукцию, в частности, на мировом рынке; темпы роста отрасли.

Угрозами являются: нарастающее конкурентное давление, агрессивные действия конкурентов, в частности, иностранных; появление новых конкурентов; несовершенство законодательного обеспечения, снижает международную конкурентоспособность молочной отрасли РФ в целом; неподходящий развитие родственных и поддерживающих отраслей; неразвитость инфраструктуры молокоперерабатывающей отрасли; возрастающее влияние на цены у покупателей и поставщиков [15, с. 38];.

## Таблица 2

### Оценка влияния внешних факторов на конкурентоспособность ОАО «Вимм-Билль-Данн»

| Внешние возможности                                                       |    |              | Внешние угрозы                               |   |         |
|---------------------------------------------------------------------------|----|--------------|----------------------------------------------|---|---------|
| Развитие отрасли                                                          | 8  | 0,8 6,4<br>6 | Сворачивание отрасли                         | 1 | 0,2 1,6 |
| Возможность выхода на рынок                                               | 9  | 0,8 8,0      | Уменьшение спроса на молочную продукцию      | 0 | 0,2 2,0 |
| Возможность применения лучшей конкурентной стратегии на зарубежных рынках | 10 | 0,7 6,3      | Отсутствие возможности выходы на новые рынки | 9 | 0,3 2,7 |

|                                   |   |     |      |                                                                      |   |     |      |
|-----------------------------------|---|-----|------|----------------------------------------------------------------------|---|-----|------|
| Использование лучшей стратегии    | 7 | 0,6 | 4,2  | Отсутствие использования лучшей конкурентной стратегии               | 7 | 0,4 | 2,8  |
| Низкое конкурентное давление      | 8 | 0,2 | 1,8  | Высокое конкурентное давление                                        | 9 | 0,8 | 7,2  |
| Совершенство законодательной базы | 6 | 0,2 | 1,2  | Несовершенство законодательной базы                                  | 6 | 0,8 | 4,8  |
| Соответствующие развитие          | 7 | 0,3 | 2,4  | Непрекращающееся развитие похожей отрасли                            | 8 | 0,7 | 5,6  |
| Развитость инфраструктуры         | 8 | 0,4 | 2,8  | Неразвитость инфраструктуры структуры молокоперерабатывающей отрасли | 7 | 0,6 | 4,2  |
| Незначительное влияние на цены    | 7 | 0,3 | 2,4  | Растущее влияние на цены и покупателей                               | 8 | 0,7 | 5,6  |
| Всего                             |   |     | 35,5 | Всего                                                                |   |     | 36,5 |

По результатам проведенной оценки (табл. 2) видно, что угрозы внешнего рынка превышают над рыночными возможностями, хотя это превышение незначительно ( $36,5 - 35,5 = 1$  балл). Для того, чтобы угрозы превратились в рыночные возможности и, соответственно, повысилась международная конкурентоспособность отечественных молокоперерабатывающих предприятий, в том числе и ОАО «Вимм-Биль-Данн», необходимо принять соответствующие мероприятия макро- и микроуровня по совершенствованию законодательной базы относительно гармонизации действующих стандартов на молочную продукцию к европейским требованиям, урегулировать развитие родственных и поддерживающих отраслей, самой инфраструктуры молокоперерабатывающей отрасли, проведения стимулирующей фискальной политики, осуществление информационной политики,



направленной на создание положительного имиджа отечественной молочной продукции на внешних рынках, активизацию настройку и сопровождение деловых связей между отечественными и зарубежными субъектами рынка молочной продукции.

В целом можно утверждать, что «Вимм-Биль-Данн» является достаточно конкурентоспособным на внутреннем рынке, однако, учитывая негативные тенденции конкурентной среды, является неконкурентоспособным по сравнению с другими производителями.

Одним из инструментов обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке является внедрение соответствующей международной маркетинговой стратегии конкурентного поведения с использованием различных матричных подходов.

Воспользуемся, в частности, матрицей "Мак Кинси-Дженерал Электрик" для разработки необходимой маркетинговой стратегии исследуемого молокоперерабатывающего предприятия, что позволит достичь конкурентных преимуществ в отношении иностранных конкурентов.

Основой матрицы два фактора – привлекательность рынка и конкурентоспособность предприятия.

Далее проведем построение матрицы "Мак Кинси-Дженерал Электрик" для молокоперерабатывающего предприятия ОАО «Вимм-Биль-Данн» и определим конкурентную позицию этого предприятия и возможные стратегические варианты его дальнейшего развития.

На первом этапе построения данной матрицы были определены показатели факторов "привлекательность рынка" и "конкурентоспособность" относительно исследуемого предприятия.

Показатели привлекательности рынка для предприятия «Вимм-Биль-Данн»: емкость рынка, темп роста рынка, уровень конкуренции, технологическая укомплектованность, склонность инфляции, склонность к изменениям внешней среды. Показатели конкурентоспособности предприятия: рыночная доля фирмы, качество товара, ассортимент, имидж торговой марки, эффективность системы сбыта, эффективность рекламы, производственные возможности, общие расходы (цена), материально-техническое обеспечение, научно-исследовательское обеспечение, кадровое обеспечение.

На следующих этапах были определены коэффициенты значимости и ранг каждого показателя в пределах соответствующего фактора. Ранг был присвоен в пределах от "1" до "5".

Для того, чтобы показать положение предприятия ОАО «Вимм-Биль-Данн» в матрице, мы откладываем обобщенную оценку по факторам "привлекательность рынка" и "конкурентоспособность" (соответственно, 3,87 и 3,60 - с табл. 1) на соответствующих линиях матрицы (рис. 1).

Результаты проведенного исследования показали, что существуют веские причины для внедрения стратегии развития ОАО «Вимм-Биль-Данн», а значит, маркетинговая стратегия предприятия должна быть направлена на усиление собственных позиций на внешнем рынке молочной продукции. То есть имеет место необходимость пересмотра ассортиментной, ценовой, сбытовой стратегии предприятия в отношении иностранных конкурентов, а также улучшение системы контроля качества в соответствии с международными стандартами для усиление своих конкурентных позиций.

В частности, что касается ассортиментной политики на внешнем рынке, то следует использовать, как уже отмечалось, стратегию дифференциации, то есть достижения конкурентного преимущества за счет разнообразия товаров, предлагаемых на экспорт, и расширение производственной линии. Для этого необходимо предварительно принять меры по международной сертификации продукции предприятия, что, в свою очередь, повысит международную конкурентоспособность исследуемого предприятия.

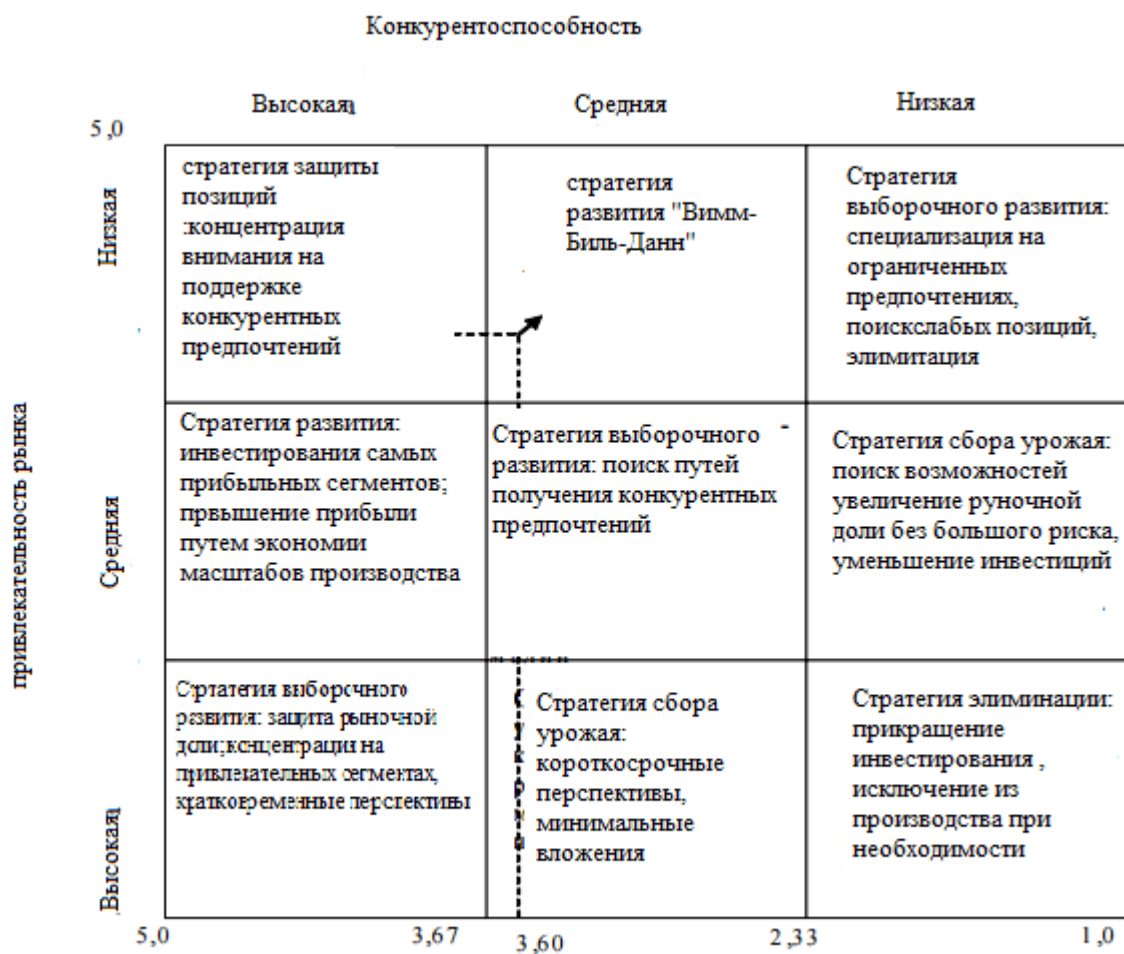
### **Таблица 3**

#### **Данные для построения**

| <b>Показатели</b>                       | <b>Коэффициент<br/>весомости</b> | <b>Ранг</b> | <b>Общая<br/>оценка</b> |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-------------|-------------------------|
| По фактору «привлекательность<br>рынка» |                                  |             |                         |
| Емкость рынка                           | 0,20                             | 4           | 0,80                    |

|                                       |      |   |      |
|---------------------------------------|------|---|------|
| Темп роста рынка                      | 0,22 | 5 | 1,10 |
| Уровень конкуренции                   | 0,23 | 3 | 0,90 |
| Технологическая оснащенность          | 0,20 | 3 | 0,60 |
| Склонность к инфляции                 | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Склонность к изменениям внешней среды | 0,10 | 3 | 3,00 |
| Всего                                 | 1,00 | - | 3,87 |
| По фактору «конкурентоспособность»    |      |   |      |
| Рыночная доля                         | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Качество товара                       | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Ассортимент                           | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Престижность торговой марки           | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Совокупные расходы, цена              | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Эффективность системы сбыта           | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Эффективность рекламы                 | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Производственные возможности          | 0,05 | 4 | 0,20 |

|                                         |      |   |      |
|-----------------------------------------|------|---|------|
| Материально-техническая обеспеченность  | 0,11 | 5 | 0,50 |
| Научно-исследовательская обеспеченность | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Научно-исследовательская обеспеченность | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Всего                                   | 1    | - | 3    |



**Рисунок 2. Построение матрицы "Мак-Кинси" для ОАО «Вимм-Биль-Данн»**

Кроме того, у предприятия есть соответствующие предпосылки использования такой стратегии, а именно: постоянные инновации в сфере оборудования новых технологий для производства качественной молочной продукции; использование экологически чистого сырья; высококвалифицированные специалисты; существование положительных тенденций спроса на молокоперерабатывающую продукцию, в частности, на мировом рынке.

Относительно ценовой и сбытовой стратегии предприятия «Вимм-Биль-Данн», то одним из направлений усиления конкурентоспособности исследуемого молокоперерабатывающего предприятия следует выделить развитие собственной сбытовой сети на внешних рынках позволит реализовывать свою продукцию самостоятельно, избежать наценки на нее и тем самым удешевить ее для конечного покупателя, расширяя таким образом рынок сбыта.

## **2.3. Оценка конкурентоспособности**

Проиллюстрируем порядок балльной оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия в табл. 4. Оценку конкурентоспособности предприятия ОАО «Вимм-Биль-Данн», по балльной оценке, и, соответственно, построение многоугольника конкурентоспособности будем проводить в отношении конкурирующих иностранных молочных компаний – группа "Юнимилк"(ТМ "Био Баланс", "Доктор Бранд", "Летний день", "Петмол", "Простоквашино", "Село Луговое", "Тема") - доля рынка Компании - 16%, поскольку основной экспорт.

С данных табл. 4 видно, что наиболее конкурентоспособным конкурентом является группа Danone (ТМ Actimel, Danette, "Активия", "Даниссимо", "Растишка" - доля рынка Компании - 17%, далее идет исследуемое предприятие.

Конкурентоспособность компании "Юнимилк" является самой низкой. К сильным сторонам конкурентоспособности предприятия ОАО «Вимм-Биль-Данн» по сравнению с конкурентами относятся потребительские свойства товара, производственные мощности, материально-техническое обеспечение (инновации в технологиях производства), маркетинговые коммуникации; к слабым сторонам - сравнительно узкий ассортимент экспортируемой продукции, престижность торговой марки за рубежом, каналы распределения на внешних рынках, цена и потенциальная возможность выхода на внешние рынки, в частности, продукция предприятия не сертифицирована в соответствии с международной системы качества ISO 9000.

**Таблица 4**

**Балльная оценка конкурентоспособности предприятия**

| Факторы конкурентоспособности                         | Весовое значение факторов конкурентоспособности | Значение факторов конкурентоспособности (в баллах) |           |        | Ценность факторов конкурентоспособности (в баллах) |             |             |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------|--------|----------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                                                       |                                                 | «Вимм-Билль-Данн»                                  | "Юнимилк" | Danone | «Вимм-Билль-Данн»                                  | "Юнимилк"   | Danone      |
| 1 Доля рынка                                          | 0,09                                            | 4                                                  | 3         | 4      | 0,36                                               | 0,27        | 0,36        |
| 2. Потребительские свойства товара (качество)         | 0,13                                            | 4                                                  | 4         | 5      | 0,52                                               | 0,52        | 0,65        |
| 3. Престижность торговой марки                        | 0,10                                            | 3                                                  | 3         | 5      | 0,30                                               | 0,30        | 0,50        |
| 4. Упаковка                                           | 0,07                                            | 4                                                  | 4         | 4      | 0,28                                               | 0,28        | 0,28        |
| 5. Ассортимент                                        | 0,06                                            | 3                                                  | 5         | 5      | 0,18                                               | 0,30        | 0,30        |
| 6. Цена                                               | 0,08                                            | 3                                                  | 4         | 4      | 0,24                                               | 0,32        | 0,32        |
| 7. Каналы распределения                               | 0,05                                            | 4                                                  | 4         | 5      | 0,20                                               | 0,20        | 0,25        |
| 8. Эффективность маркетинговых коммуникаций           | 0,10                                            | 4                                                  | 3         | 4      | 0,40                                               | 0,30        | 0,40        |
| 9. Производственные мощности                          | 0,11                                            | 4                                                  | 3         | 4      | 0,44                                               | 0,33        | 0,44        |
| 10. Материально-техническое обеспечение               | 0,11                                            | 5                                                  | 4         | 5      | 0,55                                               | 0,44        | 0,55        |
| 11. Потенциальная возможность выхода на внешний рынок | 0,10                                            | 4                                                  | 5         | 5      | 0,40                                               | 0,50        | 0,50        |
| Всего:                                                | <b>1,0</b>                                      | ×                                                  | ×         | ×      | <b>3,87</b>                                        | <b>3,76</b> | <b>4,55</b> |

Для наглядности проведения сравнения балльных показателей (табл. 4) нами был выбран графический метод, заключающийся в построении многоугольника конкурентоспособности. Для этого на векторах, соответствующие факторам конкурентоспособности, откладываются соответствующие показатели. Мы предлагаем по каждому из конкурирующих предприятий ввести ранг (табл. 5) по соответствующим показателем каждого фактора. Ранги рассчитаем по принципу:

наибольшее значение показателя отдельного фактора соответствует наибольшему ранга.

**Таблица 5**

**Ранги предприятий по исходным данным**

| Производитель     | Доля рынка | Качество | Цена | Ассортимент | Престижность ТМ | Произв. мощн. | Материально-тех. обесп. | Сбыт и реклама |
|-------------------|------------|----------|------|-------------|-----------------|---------------|-------------------------|----------------|
| «Вимм-Билль-Данн» | 3          | 2        | 2    | 2           | 2               | 3             | 3                       | 2              |
| «Юнимилк»         | 2          | 2        | 3    | 3           | 2               | 2             | 2                       | 1              |
| «Данон»           | 3          | 3        | 3    | 3           | 3               | 3             | 3                       | 3              |

Строим многоугольник конкурентоспособности путем построения радикальных шкал, на которые наносятся обозначения рангов (рис. 3).



**Рисунок 3. Многоугольник конкурентоспособности двух предприятий молокоперерабатывающей области**

В этом случае наибольшая площадь фигуры будет соответствовать высшей конкурентоспособности предприятия. По рис. 3 можно сделать вывод, что наиболее конкурентоспособной является «Юнимилк», за ней следует исследуемое предприятие "Вимм-Биль-Данн", а на третьем месте - компания "Данон".

Далее мы приведем анализ конкурентных сил ВБД на рынке молочной продукции.

#### 1. Потенциальные конкуренты (1 – слабое воздействие)

По мнению исполнительного директора Российского союза предприятий молочной отрасли, (РСПМО) Владимира Лабинова, новый игрок практически не может выйти на рынок, поскольку несмотря на относительно высокую рентабельность данного бизнеса, начинать его с нуля слишком затратно.

#### 1. Потребители (1 – слабое воздействие)

Молочные продукты относятся к категории продуктов питания, товаров первой необходимости и повседневного спроса. Поэтому спрос на молочные продукты неэластичен (снижение или повышение цен не приводит к значительным изменениям спроса). И хотя после кризиса потребление молочных продуктов в России снизилось, произошло это в основном за счет снижения спроса на молочные продукты более дорогой ценовой категории: различные молочные муссы, коктейли, пудинги, десерты с наполнителями, сыры. Зато объемы потребления кефира, йогуртов, молока после кризиса практически не снизились, а даже наоборот.

#### 1. Поставщики (2 – среднее воздействие)

Производство молочной продукции напрямую зависит от поставок молока на производство. В течение нескольких лет отмечалось резкое сокращение поголовья крупного рогатого скота, в том числе коров. Однако в последнее время снижение поголовья несколько замедлилось.

#### 1. Товары заменители (1 – слабое воздействие)

Компания «Вимм Билль Данн» является лидером на рынке молочных продуктов и прочно занимает эту позицию. Отлаженное производство и новейшие технологии позволяют ей производить товары, максимально соответствующие сравнению «цена-качество». Но все же необходимо учитывать смещение спроса с элитных товаров на их экономичные заменители.



## 1. Уровень конкурентной борьбы (3-сильное воздействие)

В настоящее время российский рынок молочных продуктов является высококонкурентным, что вызвано, с одной стороны, наличием существенного числа небольших региональных игроков и, с другой стороны, активными действиями иностранных производителей, проявляющих интерес к этому рынку. Danone-Юнимилк, Parmalat, Campina, Lactalis и Ehrmann имеют свои производства в России, преимущественно в Московском регионе и составляют особо острую конкуренцию в сегменте йогуртов и десертов – более доходном сегменте по сравнению с традиционными молочными продуктами. Три крупнейших производителя в России контролируют чуть более 60% рынка, что несколько ниже среднеевропейского уровня (70%). Однако, несмотря на продолжающуюся консолидацию, переработка молока все еще остается крайне фрагментированным рынком. По данным Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР) на рынке присутствует более 1500 больших, средних и малых предприятий. Ожидается, что по мере развития инфраструктуры и появления новых национальных брендов, сделки по слияниям и поглощениям продолжатся. Основной предпосылкой станет желание крупных производителей собрать с рынка все привлекательные производственные активы [3, с. 37];.

### Ключевые факторы успеха

- Использование существующих лидирующих позиций. По мере развития российских рынков молочных продуктов и соков, только ведущие российские торговые марки, смогут обеспечить себе конкурентные преимущества.
- Акцент на ключевые торговые марки в маркетинговой деятельности. Благодаря грамотной маркетинговой политике, марки ВБД ассоциируются с высококачественными продуктами на всех рынках, где представлена продукция компании.
- Постоянная разработка новых продуктов и быстрая адаптация к изменениям в конкурентной среде и вкусах потребителей.
- Планомерное увеличение доли высокотехнологичных продуктов, создающих более высокую добавленную стоимость, таких как йогурты, молочные десерты, обогащенные молочные продукты, смешанные соки и напитки с новым вкусом.
- Модернизация имеющихся производственных мощностей, особенно на недавно приобретенных предприятиях.
- Контроль за уровнем затрат за счет снижения стоимости сырья, оптимизации системы закупки сырья и реализации продукции.

- Совершенствование системы управления запасами, ценообразованием и продвижением товаров.
- Увеличение объема прямых поставок предприятиям розничной торговли.
- Минимизация затрат на реализацию продуктов за счет организации производства в регионе потребления, что приведет к сокращению затрат на дистрибьюторскую деятельность.
- Дальнейшее развитие системы поощрения сотрудников, включая долгосрочный план распределения акций среди сотрудников компании.

Отдельно стоит рассмотреть экономических партнеров ВБД.

Одной из важнейших причин успешного бизнеса компании «Вимм-Билль-Данн» стало сотрудничество с транснациональной корпорацией Tetra Pak — мировым лидером в производстве оборудования и материалов для асептической упаковки жидких продуктов питания. Около полувека назад специалисты Tetra Pak разработали ставшую впоследствии знаменитой прямоугольную картонную упаковку для напитков, которая за счет своей надежности и удобства приобрела широкую популярность среди потребителей по всему миру. Партнерство компаний «Вимм-Билль-Данн» и Tetra Pak можно без преувеличения назвать стратегическим и нацеленным на долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество. Партнерские отношения группа «Вимм-Билль-Данн» поддерживает и с такими известными компаниями, как SIG Combibloc, GEA Finnah, Senaplast, APV. Установка на предприятиях «Вимм-Билль-Данн» фасовочных автоматов TBA, линий GEA Finnah, систем получения стерильного воздуха и моечных систем Mariani (Италия) дает возможность повысить качество и потребительские свойства продуктов, обеспечить продукты удобной для покупателя упаковкой, оптимизировать процессы производства.

Отдельного упоминания заслуживает сотрудничество «Вимм-Билль-Данн» и транснациональной компании Cargill — крупнейшего в мире поставщика концентратов для производства соков. Во взаимодействии с Cargill удалось создать серию соков J-7, которая является «визитной карточкой» компании и самой продаваемой соковой торговой маркой в России. Благодаря сотрудничеству с Cargill J-7 стал признанным эталоном для всех российских производителей соков и сокосодержащих напитков.

На основании проведенного анализа 5 сил конкуренции, можно сказать следующее:

Поскольку одной из основных задач «Вимм-Билль-Данн» считает работу на благо российской экономики, стремясь максимально использовать возможности российских поставщиков сырья, оборудования и упаковки. Сегодня «Вимм-Билль-Данн» сотрудничает с такими производителями упаковочных материалов, как «Рускарт», «Союз» и «БФК-Инвест». В настоящий момент предприятия группы «Вимм-Билль-Данн» пользуются услугами 286 поставщиков, среди которых 251 российская компания. Количество поставщиков «Вимм-Билль-Данн» непрерывно растет.

Предметом особой гордости для «Вимм-Билль-Данн» стала высокая оценка ее продукции крупнейшими западными корпорациями, работающими на российском рынке. Например, «Вимм-Билль-Данн» стал поставщиком российских ресторанов быстрого обслуживания сети McDonald's. Договоренности с McDonald's предполагают наращивание поставок молока от «Вимм-Билль-Данн» по мере открытия новых ресторанов сети в городах России.

Еще одним стратегически важным партнером «Вимм-Билль-Данн» является фирма Kellogg's — всемирно известный производитель каш и сухих завтраков. В московских магазинах регулярно устраиваются дегустации сухих завтраков Kellogg's с использованием молочной продукции компании «Вимм-Билль-Данн».

## **2.4. Разработка маркетинговой стратегии**

Маркетинговый план ОАО «Вимм-Биль-Данн» направлен на достижение значительного по сравнению с предыдущими годами увеличения объема продаж йогуртов и завоевания целевых сегментов. Миссией ОАО «Курского молочного комбината» является производство натуральной, вкусной, качественной продукции для потребителей, заботящихся о своем здоровье и здоровье своих близких.

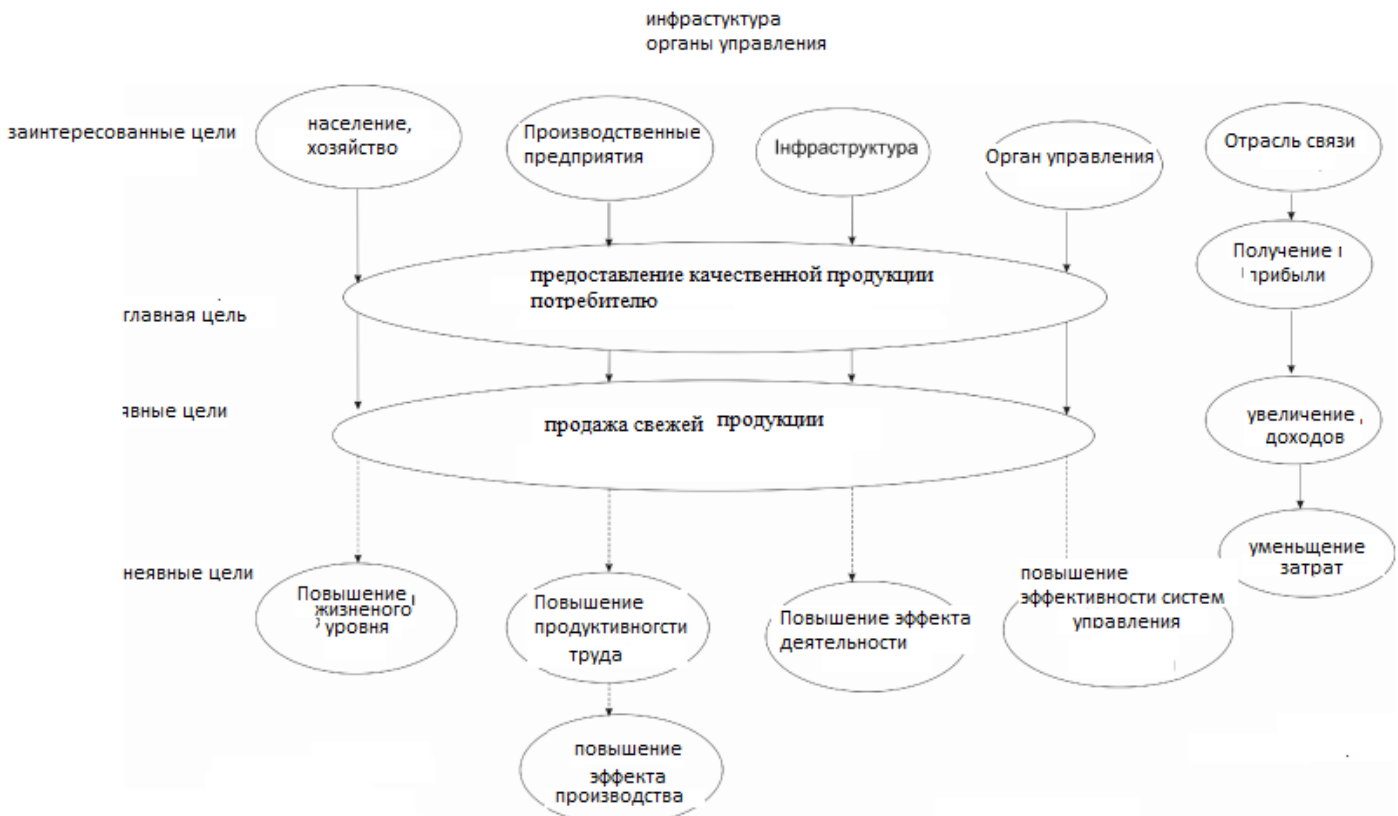
Для налаживания сбытовой политики ОАО «Вимм-Биль-Данн» необходимо ориентироваться на маркетинговую деятельность.

ОАО «Вимм-Биль-Данн» выбрал методику установления цены на основе уровня текущих цен. Назначая цену с учетом уровня текущих цен, предприятие в основном отталкивается от цен конкурентов.

В период проникновения на новые рынки ОАО «Вимм-Биль-Данн» будет продавать продукцию по заниженной цене в целях стимулирования спроса. Этим достигается

цель - выпуск продукции в больших количествах, снижает его себестоимость и сбытовые расходы на единицу продукции.

Основными путями снижения затрат является экономия всех видов ресурсов, потребляемых в производстве: трудовых и материальных. Значительную долю в структуре издержек производства занимает оплата труда. Поэтому актуальной является задача снижения трудоемкости продукции, изготавливаемой рост производительности труда, сокращение численности персонала. Дерево целей компании представлено на рисунке 4.



**Рисунок 4. Дерево целей ОАО «Вим-Биль-Данн»**

Для эффективной разработки стратегии необходимо разрабатывать такой план действий:

1. Предоставление высокого приоритета разработке и выполнению стратегических действий, обеспечивающих конкурентное положение в течение длительного времени. Сильная постоянная конкурентная позиция дает результаты год за годом, в то же время при направленности на достижение квартальных и годовых финансовых целей она быстро исчезает. Лучшим путем сохранения долгосрочной

прибыльности предприятия является стратегия, усиливает долгосрочную конкурентоспособность предприятия.

2. Хорошо разработана и выполнена конкурентная стратегия, создает репутацию и признанную позицию в отрасли; часто переменная стратегия, нацеленная на освоение краткосрочных рыночных возможностей, приносит лишь незначительные выгоды.

3. Необходимо избегать стратегий, представляют собой компромиссы между низкими издержками и широкой дифференциацией и между широкой и узкой рыночной нишей. Компромиссные стратегии редко приводят к стойкой рыночного преимущества или исключительной рыночной позиции.

4. Инвестирование средств в устойчивое конкурентное преимущество. Это единственный наиболее надежный путь достижения прибыльности выше среднего уровня.

5. Нужно избегать стратегий, способных обеспечивать успех только в наиболее благоприятных условиях.

6. Необходимо быть осторожным в срезании цен без достижения расходной преимущества. Только низко затратный производитель может побеждать за счет снижения цен на протяжении длительного периода времени.

7. Нужно выходить на наиболее значительные различия в качестве или сервисе, или особенностях выполнения при использовании стратегии дифференциации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе создания данного курсового проекта было исследовано ОАО «Вимм-Биль-Данн». Для исследования были проанализированы макро- и микросреды организации. Рассматривая внешнюю среду, были проведены PEST-анализ, отраслевой анализ, анализ движущих сил, анализ пяти конкурентных сил по Портеру и анализ конкурентов. Далее было уделено внимание на внутреннюю среду организации, в которой были проанализированы функциональные отрасли компании, а также проведен SWOT-анализ.

Все эти действия были проведены для формирования стратегии развития предприятия, что было успешно сделано. Для развития предприятия была выбрана стратегия концентрированного роста, а именно её стратегия усиления позиции на рынке. Был разработан комплекс мер, необходимых для реализации стратегии, а также составлен список параметров, по которым будет проводиться стратегический контроль.

В целом, ОАО «Вимм-Биль-Данн» по праву является лидером в отрасли, имеет отлаженную логистическую систему, магазины во всех актуальных форматах магазинов, а также практически все регионы страны охвачены компанией.

По результатам проведенных исследований установлено, что для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия в частности и молокоперерабатывающей отрасли в целом следует разработать и реализовать системы управления качеством в соответствии с требованиями международной системы ISO 9000 на уровне законодательной базы; проведение сертификации продукции в соответствии с международными требованиями; расширить ассортимент экспортируемой продукции, введя стратегию дифференциации; оптимизировать себестоимость, что приведет к снижению цен; развивать собственную сбытовую сеть на внешних рынках; урегулировать развитие родственных и поддерживающих отраслей, самой инфраструктуры молокоперерабатывающей отрасли; осуществить информационную политику, направленную на создание положительного имиджа отечественной молочной продукции на внешних рынках, активизацию настройку и сопровождение деловых связей между отечественными и зарубежными субъектами рынка молочной продукции и тому подобное.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – СПб.: Питер, 2015. – 213 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: [сокр пер. с англ.] / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. - М.: Экономика, 2014. - 519 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегическое маркетинговое управления конкурентоспособностью предприятий: учеб. пособие. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. - М.: ИД «Профессионал», 2014 - 448 с.
4. Василенко В. А. Стратегическое управление предприятием: учеб. пособие. / А. Василенко, Т. И. Ткаченко. - 2 изд., Исправл. и перераб. ; под ред. В. А. Василенко. - М.: Центр учебной литературы, 2014. - 400 с.

5. Виноградова С. И. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево целей»: учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений / С. И. Виноградова, В.Е. Щербаков; под ред. С. И. Виноградовой. - М.: Академический проект: Фонд «Мир», 2014. - 304 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент. 3-е изд. - М.: Гардарики, 2012. - с. 528
7. Волкова О.И., Девяткина О.В. Экономика предприятия (фирмы): Учебник - М.: ИНФРА-М 2013. - 600 с.
8. Герасимова Н. М. Принципы синергизма в стратегическом менеджменте / Н. М. Герасимова // Экономика: проблемы теории и практики. - 2013. - Т. 3. - 185 с.
9. Игнатъева И. А. Стратегический менеджмент: учебник / И. А. Игнатъева. - М.: Каравелла, в 2015.- 480 с.
10. Ковтун А. И. Стратегия предприятия: учеб. пособие. / А. И. Ковтун. - 2 изд., Стереотип. - Киров: Новый мир - 2012, 2014. - 388 с.
11. Маркетинг: общий курс: учеб. пособие / Под ред. Н. Я. Калюжной, А. Я. Якобсона. — 2-е изд., испр. - М.: Омега-Л, 2015. — 476 с.
12. Михалева, Е. П. Маркетинг. Конспект лекций/ Е. П. Михалева. — М.: Юрайт-Издат, 2015. - 224 с.
13. Океанова, З.К. Маркетинг: учеб./З. К. Океанова. — М.: ТК Велби, Проспект, 2014. - 424 с
14. Официальный сайт компании "Вимм-Билль-Данн" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.wbd.ru/>.
15. Управление маркетингом: учеб. пособие / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2015. - 463 с.
16. Черняховская, Т. Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика / Т. Н. Черняховская. — М.: Высшее образование, 2015.- 533 с.
17. <http://www.gks.ru> Федеральная служба государственной статистики
18. <http://biblioclub.ru> Университетская библиотека онлайн
19. <http://www.cfin.ru> Библиотека управления онлайн
20. <http://www.ikar.ru/milk/> Материалы по молочному рынку
21. Эриашвили Н.Д., Фридман А.М. - Экономика предприятия. Практикум: учебно-практическое пособие - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2015. - 163 с.
22. Фомичев А.Н. - Стратегический менеджмент, учебник для вузов Издательско – торговая корпорация «Дашков и К». 2011.