

## **Содержание:**

# **Введение**

В настоящее время не одно предприятие в системе рыночных отношений не может нормально функционировать без маркетинговой службы на предприятии. И полезность маркетинга с каждым моментом все возрастает. Это происходит потому, что потребности людей, как известно, безграничны, а ресурсы предприятия ограничены. Каждый субъект имеет свои потребности, удовлетворить которые не всегда качественно удается. К каждому необходим свой индивидуальный подход. Поэтому, в новых условиях выживает то предприятие, которое может наиболее точно выделять и улавливать разнообразие вкусов. Этому и способствует маркетинг.

Всем компаниям необходимо думать о будущем и разрабатывать долговременные стратегии, которые позволили бы оперативно реагировать на меняющиеся условия рынка. Каждая компания должна найти свой стиль работы, наилучшим образом учитывающий специфику условий, возможностей, целей и ресурсов. Маркетинг играет важную роль в стратегическом планировании. Он предоставляет необходимую информацию для разработки стратегического плана. Стратегическое планирование, в свою очередь, определяет роль маркетинга в организации. Руководствуясь стратегическим планом, служба маркетинга вместе с другими отделами компании работает над достижением основных стратегических целей.

Любая деятельность предполагает наличие цели - того состояния, к которому следует стремиться. Если это условие не соблюдено, то вряд ли стоит приниматься за дело, потому что просто непонятно, что это за дело. Из этого должно быть ясно, насколько важной оказывается постановка цели.

Цели важны также и с точки зрения координации. Поскольку организация состоит из людей, она будет успешно действовать только в том случае, если каждый работник будет стремиться к той же цели, что и все остальные.

Современная концепция маркетинга состоит в том, чтобы все виды деятельности предприятия основывались на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Более того, одна из целей маркетинга заключается в выявлении неудовлетворенных запросов покупателей, чтобы ориентировать производство на

удовлетворение этих запросов. Система маркетинга ставит производство товаров в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и количестве нужном потребителю. Именно поэтому маркетинг, как совокупность сложившихся методов изучения рынков, ко всему прочему еще направляет свои усилия на создание эффективных каналов сбыта и проведение комплексных рекламных кампаний.

Как уже было отмечено, в условиях рыночных отношений и особенно в переходный к рынку период маркетинг является одной из важнейших экономических дисциплин. От того, насколько правильно построена система маркетинга, зависит эффективное функционирование всего народного хозяйства.

Объектом и предметом исследования является организация маркетинга на промышленном предприятии.

Цель работы заключается в выявлении основных видов и направлений маркетинговой деятельности, оценка и методов маркетинга.

При выполнении работы использованы методы теоретического анализа, и синтеза, индукции и дедукции.

В процессе работы проведены следующие исследования и разработки по определению понятия, сущности и основных особенностей управления маркетингом на промышленном предприятии, по выявлению проблем в организации и управлении маркетингом, дана организационно-экономическая характеристика ОАО «Красноярский целлюлозно-бумажный комбинат», сделан анализ организации маркетинговой службы на предприятии, организации товарной и сбытовой политики, сделан анализ планирования маркетинговой деятельности.

Элементами научной новизны полученных результатов являются освещение в системном виде некоторых дискуссионных вопросов, связанных с планированием и организацией маркетинговой деятельности на промышленных предприятиях.

## **1. Теоретико-методологические основы организации маркетинговой деятельности на предприятии**

## **1.1 Функции и особенности управления маркетинговой деятельностью предприятия**

Для того чтобы основные цели маркетинга были достигнуты, на предприятии должно быть организовано управление маркетинговой деятельностью, причем от эффективности ее организации в конечном итоге зависит эффективность работы всего предприятия. По определению Т.А. Бурцевой, В.С. Сизова управление маркетинговой деятельностью представляет собой деятельность по разработке и реализации интегрированной политики поведения фирмы на рынке [3, с. 44]. Из данного определения следует, что управление маркетинговой деятельностью обеспечивает на практике реализацию основных принципов маркетинга, ориентирует деятельность предприятия на удовлетворение покупательских потребностей. Благодаря управлению маркетинговой деятельностью осуществляется реализация комплексного подхода к доведению товара до потребителей, начиная от момента его разработки, и заканчивая продажей. Также оно позволяет определить перспективы совершенствования товарного ассортимента в соответствии с потребностями и условиями потребления.

Рассматривая управление маркетингом как процесс, в его структуре можно выделить четыре основных функции: организация, планирование, информирование и контроль. Раскроем содержание и проведем анализ каждой из этих функций.

По определению Е.П. Голубкова организация маркетинга представляет собой деятельность, предполагающую реализацию следующих функций: построение структуры управления маркетингом; подбор специалистов по маркетингу надлежащей квалификации; распределение задач прав и ответственности среди сотрудников маркетинговых служб; создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб; налаживание эффективного взаимодействия маркетинговых и других служб [5, с.45]. Каждая из этих функций ориентирована на достижение основных целей маркетинга, что требует проведения их более детального исследования.

Организационная структура управления маркетинговой деятельностью представляет собой иерархию служб, отделов, подразделений, решающих задачи разработки, продвижения, распределения товаров, изучение степени их соответствия запросам потребителей. Особенности организационной структуры управления маркетингом определяются характером и масштабом деятельности предприятия, широтой ассортимента, особенностями целевых рынков. В настоящее время несколько типовых вариантов построения организационной структуры

маркетинговой службы, предполагающих ориентацию по функциям, товарам, регионам, рынкам и их различные комбинации. В соответствии с этим выделяют структуры следующего типа:

1. Функциональная структура управления маркетингом базируется на разделении труда по основным маркетинговым функциям и на специализации работников. Она наиболее эффективна в том случае, когда номенклатура производимой продукции и количество рынков, на которые ориентируется предприятие, ограничены и утрачивает гибкость при расширении товарного ассортимента и рынков сбыта.
2. Продуктовая организационная структура предполагает координацию всех маркетинговых мероприятий по конкретному товару отдельными управляющими. Она целесообразна в том случае, когда предприятие выпускает большой ассортимент продукции, требующей специфических условий производства и сбыта. В результате появляется возможность достаточно быстро отслеживать изменяющиеся требования рынка, следить за спросом на продукцию. Однако, в этом случае достаточно велики расходы на содержание и оплату труда большого количества работников.
3. Региональная структура управления связана с использованием большого количества сбытовых агентов, проживающих непосредственно в обслуживаемых ими регионах. Они особенно эффективны в том случае, когда предприятие поставляет свою продукцию во многие регионы, в каждом из которых необходимо учитывать специфику ее потребления.
4. Рыночная структура управления предполагает введение должности управляющего по рынку и ставит в центр внимания запросы потребителей. Такие структуры целесообразны на предприятиях, продающих свою продукцию на разных рынках, где наблюдаются неодинаковые товарные предпочтения, а товары требуют специфического обслуживания.

Однако чаще всего применяются комбинации указанных структур, а именно функционально-продуктовая, функционально-рыночная, функционально-продуктово-рыночная. Такие структуры повышают гибкость и адаптивность к внешним изменениям, а также дают возможность лучше приспособиться к специфическим рыночным условиям и потребностей обслуживаемых покупателей.

Еще одна задача, которую приходится решать при организации управления маркетинговой деятельностью связана с подбором специалистов по маркетингу требуемой квалификации. Именно при решении этой задачи многие отечественные предприятия испытывают существенные трудности. Объясняется это тем, что

отделы и службы маркетинга – это новые структуры для отечественных предприятия, поэтому их задачи и функции сформулированы недостаточно четко, а большинство руководителей даже не представляют, какими профессиональными качествами и навыками должны обладать маркетологи.

В своей работе Б.А. Соловьев выделяет три уровня знаний, которыми должны обладать специалисты в области маркетинга:

- 1) желательные знания, навыки, уровень компетенции, необходимые для аналитической работы и своевременного принятия решений по реализации маркетинговых усилий предприятия;
- 2) необходимые знания, навыки и уровень компетенции для выполнения функциональных задач;
- 3) возможные знания, навыки и уровень компетенции в области деловой информированности, выходящей за пределы текущих интересов предприятия и связанной с перспективами экономического, технического, социального развития.

Уровень знаний, навыков, компетенции необходимо принимать во внимание при распределении прав, обязанностей и ответственности между сотрудниками маркетинговых служб. Здесь необходимо исходить не только из прежнего опыта работы, но и его способностей, возможностей выполнения порученной задачи.

Одна из наиболее важных задач, которая должна быть решена при организации маркетинговой деятельности на предприятии, заключается в создании благоприятных условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб. Применительно к организации маркетинговой деятельности данная функция предполагает организацию рабочих мест в соответствии с эргономическими требованиями и их оснащение необходимыми средствами оргтехники, обеспечение коммуникативного взаимодействия, стимулирование сотрудников маркетинговых служб. Эффективность маркетинговой деятельности предприятия будет зависеть от того, в какой мере руководитель уделяет должное внимание каждой из этих составляющих. В связи с этим необходимо рассмотреть модель эффективной организации маркетинга, предложенную В.И. Беляевым, которая показана на рисунке 1.

Соратники

Содействие

## Стратегия

## Стимулы

Рисунок 1 - Модель эффективной организации маркетинга.

Как видно из данного рисунка, модель эффективной организации маркетинговой деятельности можно представить в виде матрицы, элементы которой могут рассматриваться как основные факторы, определяющие эффективную организацию маркетинга на предприятии. К ним относятся:

- 1) команда соратников, понимающая суть маркетинга и способная совместно выполнять различные роли и функции;
- 2) содействие в непосредственном воплощении новой идеи в реально осуществимые планы и программы;
- 3) стратегия, то есть способность увидеть связь между прошлым и будущим, умение оценить покупателя, конкурента, собственные возможности достижения целей;
- 4) стимулы, то есть возможность достижения собственных успехов, как материальных, так и моральных.

Таким образом, основными факторами успешной организации маркетинговой деятельности на предприятии является правильное распределение функциональных обязанностей между исполнителями, квалификация кадров, создание благоприятных условий труда.

Не менее важной функцией в системе управления маркетинговой деятельностью является функция планирования. По определению Т.П. Данько планирование как функция управления маркетингом предполагает установление целей, определяющих поведение фирмы на рынке, и разработку мероприятий по достижению этих целей. [7, с. 114].

По своей технологии планирование как функция управления маркетингом предполагает анализ факторов внутренней и внешней среды с целью выявления возможностей расширения деятельности предприятия на рынке, и разработку комплекса мероприятий по реализации этих возможностей с использованием имеющихся ресурсов.

Планирование маркетинговой деятельности имеет свою специфику, которая обусловлена прежде всего характером решаемых задач. Так, В.А. Еремин считает, что планирование в маркетинге решает следующие задачи [9, с. 308]:

- Определяет цели, основные принципы и критерии оценки самого процесса планирования (например, дифференциация товаров в зависимости от выбранных сегментов рынка, комплексное планирование рыночной стратегии, определение объемов и сроков финансирования в зависимости от маркетинговых целей);
- Задаёт структуру и резервы планов, их взаимную связь (например, увязывает планы реализации товаров по отдельным сегментам рынка, претворяет в жизнь комплексную рыночную стратегию);
- Устанавливает исходные данные для планирования (состояние и перспективы развития рынка, существующие и будущие потребности потребителей, прогноз изменения товарной структуры рынков);
- Определяет общую организацию процесса и рамки планирования (уровни компетенции и ответственности управляющих, права и обязанности организационно-структурных подразделений предприятия)

Для успешного решения этих задач необходимо соблюдение базовых принципов планирования. Голубков Е.П. формулирует эти принципы следующим образом [5, с. 186]:

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

Особое значение в процессе управления маркетинговой деятельностью приобретает принцип гибкости и адаптивности планирования, в соответствии с которым план должен предусматривать производство только тех товаров, которые обязательно будут пользоваться спросом у потребителей, поэтому в случае изменения спроса такой план должен предоставлять возможность внесения в него изменений.

Планирование в системе управления маркетингом осуществляется на двух уровнях: стратегическом и тактическом. Различия между ними показаны на рисунке 2.

цели

стратегия

задачи

Текущие программы, бюджеты

Выполнение по подразделениям

Оперативный контроль

Стратегические программы, бюджеты

Выполнение по проектам

Стратегический контроль

перспективы

Рисунок 2 - Разделение систем оперативного и стратегического планирования

Как видно из данного рисунка, система стратегического планирования ориентируется на достижение долгосрочных или среднесрочных целей и предполагает разработку и реализацию целых проектов, в то время как тактическое планирование направлено на постановку и решение текущих задач, для чего разрабатываются текущие программы и бюджеты и контролируются результаты работы отдельных подразделений и исполнителей. Другими словами, стратегическое планирование отвечает на вопрос, к чему должно стремиться предприятия, в то время как тактическое планирование – каким образом эти цели могут быть достигнуты.

Стратегическое планирование маркетинговой деятельности осуществляется посредством разработки и реализации стратегии маркетинга. В основе стратегии маркетинга лежит ряд принципов, которыми должны руководствоваться предприятия в своей деятельности. Рабинович В.М. формулирует их следующим образом [20, с. 156]:

- Рынок дифференцирован и каждая его часть имеет свою специфику, свой потребительский стереотип, поэтому не существует такого предложения товаров, которое удовлетворило бы всех покупателей;



- Предприятие может ориентироваться на один или несколько рыночных сегментов, однако во всех случаях речь идет об обеспечении возможно более полного лидерства в сфере выбранных сегментов;
- Предприятие может действовать на рынке самостоятельно или в сотрудничестве с другими, в первом случае оно должно в большей мере полагаться на собственный опыт, иметь достаточно хороший торгово-сбытовой аппарат, глубоко исследовать рынок сбыта своей продукции, во втором – уменьшается степень риска рыночной деятельности, поскольку объединяются ресурсы, опыт, знания;
- Выбор средств маркетинга, то есть отдельных элементов системы продвижения товара от производителя к потребителю, определяется конкретной ситуацией на рынке;
- Выход предприятия на рынок предполагает всесторонний учет экономической ситуации, общей конъюнктуры рынка и торговой конъюнктуры, позиции конкурентов и других факторов, которые могут усилить или наоборот ослабить возможности предприятия в реализации своей продукции.

Что касается тактического планирования, то его основная цель заключается в разработке конкретных заданий на период не более 1 года в области ассортиментной, ценовой, коммуникационной, сбытовой политики предприятия. Одним из основных направлений тактического планирования в области маркетинга является также планирование кадрового обеспечения, в ходе которого решаются задачи определения потребности в персонале, расстановка руководящего персонала и специалистов, подготовка и переподготовка кадров, привлечение консультантов, организация изучения опыта других предприятий.

Одной из основных функций управления маркетинговой деятельностью на предприятии является ее информационное обеспечение. Важность этой функции определяется тем, что информация в маркетинге имеет ключевое значение, так как позволяет уменьшить неопределенность и риск, связанный с принятием маркетинговых решений, который возникает в результате недостаточной осведомленности о рынке. Сбор и обработка маркетинговой информации осуществляются в рамках маркетинговой информационной системы, структура которой показана на рисунке 3

Маркетинговая среда

Маркетинговой информации

## Менеджеры по маркетингу

- Размер рынка
- Конкуренция
- Каналы распределения
- Покупатели
- Макроэкономические переменные

## Система внутренней отчетности

## Система маркетинговых исследований

- Планирование
- Реализация
- Контроль за исполнением

## Система сбора маркетинговой информации

## Система анализа маркетинговой информации

## Рисунок 3 - Маркетинговая информационная система

Как видно из данного рисунка, система маркетинговой информации включает в себя четыре основных элемента:

- 1) систему внутренней отчетности, которая предполагает сбор информации по отдельным маркетинговым вопросам внутри самого предприятия. Как правило, такая информация отражает результаты прошлой деятельности предприятия.
- 2) систему внешней маркетинговой информации, которая позволяет получать повседневные сведения о событиях, происходящих в коммерческой среде;
- 3) систему маркетинговых исследований, позволяющую получить новую информацию о рынке и потребителях.

Структура источников маркетинговой информации показана на рисунке 4

## Рисунок 4 – Источники маркетинговой информации [18, с. 102]

Независимо от того, каким образом организована маркетинговая информационная система при условии ее эффективного функционирования она, по словам В.А. Еремина, позволяет определить [9, с. 316]:

- Влияние основных факторов на сбыт продукции и значимость каждого из них;
- Возможность сбыта при росте цен или расходов на рекламу в соответствующем размере;
- Параметры продукции предприятия, обеспечивающие ее конкурентоспособность;
- Оценку деятельности предприятия на рынке.

Еще одной важной функцией в системе управления маркетинговой деятельностью является функция контроля. По определению Т.П. Данько контроль маркетинговой деятельности представляет собой глубокую аналитическую работу, в результате которой администрация предприятия отказывается от неэффективных методов управления маркетингом и изыскивает новые, отвечающие условиям выживания предприятия способы и инструменты воздействия на контролируемые факторы и адаптации к неуправляемым факторам внутренней и внешней среды [11, с. 256].

Как правило, в качестве объектов контроля применительно к маркетинговой деятельности рассматриваются объем продаж, величина прибылей и убытков, реакция покупателей на предлагаемые предприятием товары и услуги, соответствие запланированных и фактических результатов производственно-коммерческой деятельности. Анализ состояния каждого объекта контроля позволяет предприятию определить, достаточно ли эффективно оно использует имеющиеся у него маркетинговые возможности.

Исходя из особенностей маркетинговой деятельности, в основе реализации функции контроля этой деятельности лежит обеспечение гибкости управления с тем, чтобы обеспечить быструю реакцию предприятия на любые изменения, происходящие на рынке. В связи с этим система контроля маркетинговой деятельности на предприятии не должна поддерживать управление маркетингом на неизменном уровне и в пределах строго выбранных стандартов, а должна предоставлять возможность их изменения.

Как считает Е.Н. Кнышова, в рамках управления маркетингом на предприятии для создания наиболее благоприятных условия производства и достижения маркетинговых целей, контроль должен осуществляться по следующим пунктам [7, с. 118]:

- Соответствие плановых показателей реальным показателям производственно-коммерческой деятельности по отдельным временным периодам.

- Контроль прибыльности производственно-коммерческой деятельности предприятия
- Стратегический контроль маркетинга.

Значимость всех этих направлений контроля маркетинговой деятельности подтверждается также классиком маркетинга Ф. Котлером, который считает, что каждое предприятие обязано периодически проводить оценку своего подхода к маркетинговой деятельности и его соответствия меняющимся условиям внешней среды [13, с. 398].

Существенную пользу для управления маркетинговой деятельностью и в частности для реализации функции контроля может оказать ситуационный анализ. Как отмечает Б.А. Соловьев, цель ситуационного анализа заключается в том, чтобы предоставить руководству предприятия полную информацию о том положении, в котором на момент проведения анализа находится предприятие [33, с. 258]. Ситуационный анализ охватывает в комплексе всю деятельность предприятия и в конечном итоге должен привести к выдвижению новых целей, оценке способов их достижения, выработке соответствующих стратегий. Схема ситуационного анализа представлена в Приложении Б. Как видно из данной схемы, ситуационный анализ направлен на определение эффективности реализации как стратегических, так и тактических решений в их взаимосвязи и позволяет оценить текущее рыночное положение фирмы и на его основе принять наиболее рациональное маркетинговое решение.

Анализ содержания и технологии управления маркетинговой деятельностью позволяет сделать вывод о том, что в результате реализации основных управленческих функций обеспечивается взаимосвязь маркетинга с другими видами деятельности, выполняемыми на предприятии. Эффективное управление маркетинговой деятельности способствует укреплению рыночных позиций предприятия через рациональную организацию маркетинговой деятельности, разработку оптимального плана реализации маркетинговых мероприятий, обеспечение функционирования информационной маркетинговой системы и контроль достижения его производственно-коммерческих целей.

## **1.2 Технологии маркетинговой деятельности**

Содержание маркетинговой деятельности раскрывается через реализацию таких функций как комплексное изучение рынка, формирование товарной и ценовой политики, организация каналов продвижения и распределения товаров. Все эти

функции реализуются маркетинговой службой предприятия в определенной последовательности, образуя законченный маркетинговый цикл. Схема этого цикла показана на рисунке 5.

Комплексный анализ рынка

Изучение рыночных позиций

Изучение потребителей

Изучение конкурентоспособности продукции

Изучение конкурентов

Разработка товарной политики

Разработка ценовой политики

Разработка систем продвижения и распределения продукции

оценка эффективности маркетинговых мероприятий

Корректирующие

действия

Рисунок 5 - Маркетинговый цикл

Как видно из данного рисунка, основные маркетинговые функции взаимосвязаны и взаимообусловлены, причем выполнение каждой из них предполагает использование различных технологий, которые обеспечивают достижение основных маркетинговых целей предприятия, способствуют приспособлению товарного предложения к требованиям покупателей, тем самым создавая условия для повышения результативности деятельности предприятия. Рассмотрим особенности реализации каждой из этих функций, а также технологии их осуществления.

Как показано на рисунке 5, маркетинговый цикл начинается с комплексного анализа рынка, на котором работает или планирует работать предприятие. Комплексный анализ рынка осуществляется по следующим направлениям: изучение рыночных позиций, изучение потребителей, изучение конкурентоспособности продукции и изучение конкурентов. Как уже было

отмечено ранее, основная цель выполнения маркетинговой деятельности на предприятии заключается в создании и реализации возможностей увеличения размеров прибыли за счет приспособления результатов производственной деятельности к нуждам и потребностям потребителей. Одним из основных факторов, влияющих на размер получаемой предприятием прибыли, является объем продаж продукции и доля рынка, которую оно занимает. В этой связи большое значение приобретает анализ ёмкости и доли рынка. В. Е. Хруцкий и И.В. Корнеева определяют емкость рынка как совокупность покупателей продукции данной фирмы и продукции ее конкурентов, всех потребителей, испытывающих общие нужды и запросы, которые в состоянии (полностью или частично) удовлетворить спрос на изделия или услуги данной фирмы или ее конкурентов [18, с.26]. Зная показатель емкости рынка, можно рассчитать долю рынка, которую занимает предприятие, и позволяет оценить эффективность маркетинговой деятельности фирмы, а прогнозирование его величины дает представление о возможных целевых ориентирах деятельности фирмы.

Еще одним важным направлением комплексного анализа рынка является изучение потребителей, которое позволяет предприятию получить важную информацию об их потребностях, желаемых свойствах и качествах предлагаемой продукции, предпочтениях, отношении к товару. Такая информация является особенно важной при разработке товарной политики, которая обеспечивает приспособление предлагаемой продукции к особенностям спроса. Для того чтобы выявить закономерности покупательского поведения, необходимо определить, каким образом реагируют потребители на различные маркетинговые стимулы. Ответ на этот вопрос можно получить, если рассмотреть модель покупательского поведения, предложенную Ф. Котлером.

Маркетинговые стимулы «черный ящик» реакция покупателя

**S**

экономическая выбор товара

покупатель

4 р политическая выбор марки

культурная выбор посред

технологическая Ника ника

выбор

времени

покупки

## Рисунок 6 - Модель покупательского поведения

Из рисунка 6 следует, что задача сотрудников службы маркетинга заключается в том, чтобы понять, как маркетинговые стимулы – элементы комплекса маркетинга, а также экономическая, политическая, культурная, технологическая среда - проникают в черный ящик сознания покупателя, а затем преобразовываются в конкретные покупательские реакции, связанные с выбором товара, марки, торгового посредника, времени и объема покупки.

Изучение деятельности конкурентов предполагает идентификацию основных конкурентов фирмы, а также выявление и анализ их характеристик, в качестве которых обычно рассматриваются следующие:

1. Конкурентные стратегии. Основная задача службы маркетинга в данном случае заключается в том, чтобы определить, какую роль на рынке играют самые опасные конкуренты (лидер, претендент на лидерство, последователи и обитатели ниши), а затем выявить стратегии, которыми они могут воспользоваться в конкурентной борьбе. Подробное описание конкурентных стратегий представлено в Приложении В.
2. Цели. Фирме необходимо определить, что ищет каждый из конкурентов, что движет им, чего он стремится достичь. Конкуренты могут преследовать самые разные цели, основными из которых являются увеличение прибыли, поддержание уровня текущей рентабельности, расширение доли рынка, лидерство на рынке. Зная цели конкурентов, можно спрогнозировать их дальнейшие действия.
3. Сильные и слабые стороны. Фирме необходимо определить, насколько имеющиеся у конкурентов ресурсы и возможности позволяют достичь поставленных целей, и каковы конкурентные позиции других фирм, действующих на данном рынке. Ф. Котлер говорит также о необходимости обязательного рассмотрения трех основных переменных: 1) доля рынка, принадлежащая компаниям конкурентам; 2) доля «разума»- процент потребителей, которые на вопрос: «Назовите компанию, название которой первым приходит Вам на ум при упоминании данной отрасли,» - вспоминают компанию конкурентов; 3) доля «сердца» - процент потребителей, которые

точно также в ответ на вопрос: «Назовите компанию, продукт которой Вы предпочли бы купить,» - назвали конкурентов [13, с.243 ].

4. Модели ответных действий конкурентов. Каждая фирма имеет собственную стратегию бизнеса, культуру, определенные устоявшиеся убеждения. В зависимости от этого выделяют четыре типа конкурентов, благодаря которым можно понять, какие ответные действия они могут предпринять: 1) неторопливый конкурент, отличающийся замедленной реакцией на предпринимаемые соперником шаги, полагающийся, главным образом, на лояльных потребителей и не замечающий изменения политики конкурентов; 2) разборчивый конкурент, реагирующий только на определенные типы атак соперников; 3) конкурент, всегда стремительно реагирующий на любые действия соперников; 4) непредсказуемый конкурент, не имеющий определенной модели поведения.

Предприятия, предлагая свою продукцию на различных рынках, осознают, что они не могут привлечь сразу всех покупателей, так как они сильно отличаются по своим потребностям, вкусам, опыту и другим характеристикам. Кроме того, возможности фирм зачастую ограничены и не позволяют охватить весь рынок целиком. Таким образом, необходимо выбрать те части рынка, которые являются наиболее привлекательными как с точки зрения производителей, так и для потребителей продукции. Предприятия могут использовать различные стратегии сегментации, общая характеристика которых приведена в Приложении Г. Как видно из данного приложения, предприятия могут использовать такие стратегии сегментирования, как массовый маркетинг, сегментирование рынков, маркетинг на уровне рыночной ниши, микромаркетинг, которые отличаются друг от друга по степени охвата рынков.

Сегментирование всегда заканчивается позиционированием товара на рынке. По мнению Т. Амблера, позиционирование товара - способ, в соответствии с которым потребители идентифицируют тот или иной товар по его важнейшим характеристикам, а позиция товара- место, занимаемое им в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами [1, с.237 ]. Процесс позиционирования предполагает:

1. Определение потенциальных конкурентных преимуществ. На этом этапе процесса позиционирования необходимо достаточно глубоко изучить нужды потребителей, мотивы их поведения и те характеристики товаров и услуг, которые представляют для них большую ценность по сравнению с товарами конкурентов. Затем необходимо дифференцировать собственное



предложение, особо подчеркивая его отличительные преимущества.

2. Выбор наиболее перспективных конкурентных преимуществ. На этом этапе необходимо решить, на каких преимуществах фирма будет строить свою стратегию позиционирования и какое количество их использовать для продвижения товара. При этом необходимо помнить, что не каждое отличие может быть хорошим конкурентным преимуществом. Поэтому очень важно отобрать способы, с помощью которых фирма сможет выделиться среди своих конкурентов, и разработать перечень критериев, в соответствии с которыми будут отбираться те или иные отличительные особенности.
3. Представление выбранной позиции потребителям. На этом этапе необходимо предпринять ряд действий, чтобы довести выбранную позицию до сведения потребителей и предоставить ее в их распоряжение. При этом все проводимые мероприятия должны быть направлены на поддержку стратегии позиционирования.

В завершении необходимо отметить, что комплексный анализ рынка оканчивается выявлением ключевых факторов успеха фирмы, разработкой комплекса маркетинговых усилий и преобразованием их в конкретные стратегические и оперативные планы, проведением анализа и контроля их исполнения.

Опираясь на анализ информации о характеристиках и особенностях поведения потенциальных и реальных покупателей, о товарном предложении конкурентов фирма может приступить к разработке комплекса маркетинга. Комплекс маркетинга – это набор переменных, поддающихся контролю со стороны организации и образующих взаимосвязанную систему, которая должна обеспечить желаемую ответную реакцию со стороны потребителей. Основным свойством комплекса маркетинга является способность обеспечивать синергетический эффект, который проявляется в превышении простой суммы эффектов от раздельного действия отдельных элементов системы. Комплекс маркетинга включает в себя четыре основных элемента: товар (product), цена (price), продвижение (promotion), размещение (place). Разработка товара предполагает определение номенклатуры и ассортимента продукции, оценку состояния и повышения конкурентоспособности товаров, осуществление и развитие марочной политики, разработку новых товаров. Разработка ценовой политики включает в себя прежде всего установление цены на продукцию с учетом характера спроса и величины издержек производства и обращения, а также выбор методов ценообразования. Формирование политики распределения предполагает прежде всего выбор технологии сбыта продукции и структуры сбытовой сети, которая

может обеспечивать доведение товара непосредственно от производителя к потребителя, а может предполагать использование услуг посредников. Содержание политики продвижения продукции определяется выбором таких средств воздействия на потребителей, которые не только позволяют информировать их об особенностях предлагаемых товаров, их цене, условиях продажи, но и оказывают непосредственное влияние на спрос. Одним из основных средств продвижения продукции предприятия является реклама, которая может проявляться в нескольких формах:

- Реклама товаров и услуг, обеспечивающая широкий охват аудитории, - реклама на телевидении, радио, в печати, брошюры, буклеты, постеры, рекламные щиты и др.;
- Реклама имиджа фирмы - паблисити (пропаганда), паблик рилейшнз (PR), в том числе спонсорская деятельность, выставки;
- Реклама, нацеленная на получение немедленной ответной реакции потребителей - прямая почтовая реклама (direct mail), компьютеризированная реклама;
- Упаковка товара.

Рассмотренный выше подход к формированию комплекса маркетинга является традиционным и подходит преимущественно для производственных предприятий. Американский специалист в области маркетинга Д. Джоббер, считает, что понятие маркетингового комплекса в сфере услуг должно быть расширено по сравнению с традиционной структурой маркетингового комплекса (4-P), и к этой структуре должны быть добавлены еще три элемента: люди (people), материальные свидетельства (physical evidence), то есть результат услуги, процесс (process), в результате чего можно говорить о комплексе 7-P [8, с. 407].

Заключительным этапом маркетингового цикла является оценка эффективности реализованных маркетинговых мероприятий. Этот этап очень важен для предприятия, так как позволяет получить информацию о целесообразности маркетинговых мероприятий и оценить их результаты. Этот этап маркетингового цикла реализуется через функцию контроля, которая предполагает сопоставление фактически достигнутых результатов с запланированными и осуществление корректирующих действий по результатам такого анализа в случае необходимости. Оценка эффективности реализации маркетинговых мероприятий осуществляется на основе расчета целого ряда показателей, характеристика и расчетные формулы.

На основе всего сказанного выше можно сделать вывод о том, что маркетинговая деятельность является одним из основополагающих видов деятельности предприятия или фирмы, обеспечивающим достижение ее главной цели – получение прибыли за счет приспособления товарного предложения к нуждам и потребностям покупателей. Управление маркетинговой деятельностью предприятия осуществляется через реализацию функций планирования, организации, информационного обеспечения и контроля, которые обеспечивают постановку и реализацию основных маркетинговых целей во взаимосвязи с другими целями предприятия. Технологии маркетинговой деятельности весьма разнообразны. Так, специалисты службы маркетинга выполняют широкий спектр специфических маркетинговых функций (комплексный анализ рынка, формирование и реализация товарной политики, организация распределения и продвижения товаров), в ходе осуществления которых они должны выяснить, каковы же нужды и запросы потребителей, как создать товар с нужными потребительскими свойствами, как с помощью цены повысить спрос на товар и показать ту ценность, которой он обладает, как довести товар до потребителей и постоянно информировать их о нем, стимулируя снова и снова к совершению повторных покупок. Исходя из этого концепция маркетинговой деятельности предприятия должна строиться на основе системного подхода, предполагающего комплексный учет и анализ факторов как внутренней, так и внешней среды предприятия.

## **2. Анализ управления маркетинговой деятельностью на ОАО «Красноярский целлюлозно-бумажный комбинат»**

### **2.1 Анализ организационной структуры управления предприятием**

ОАО Красноярский целлюлозно-бумажный комбинат, образован 22 апреля 1960 года вводом в эксплуатацию первого цеха по производству гофрированного картона и ящиков из него. Таким образом, комбинат начал свою историю с производства гофрированного картона и ящиков из него с привозного сырья (картон и бумага).

ОАО «Красноярский целлюлозно-бумажный комбинат, является самостоятельным хозяйственным субъектом, обладающим правами юридического лица, имеет обособленное имущество и самостоятельный баланс. ОАО «Красноярский ЦБК» является предприятием с коллективной формой собственности.

Акционерами предприятия являются как юридические, так и физические лица.

Акции предприятия распределены следующим образом:

Юридические лица 87,588%

Физические лица всего 12,412%

Ключевые лица предприятия:

□ Генеральный директор

□ Технический директор

□ Главный бухгалтер

□ Заместитель генерального директора по экономическим вопросам

□ Заместитель генерального директора по строительству

□ Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам

В основном предприятие укомплектовано высококвалифицированными рабочими и службами инженерно-технических работников.

### **Таблица 1. Состав предприятия ОАО «Красноярский ЦБК»**

Структурные подразделения	Численность	
	рабочие	руководители, специалисты, служащие
Целлюлозный завод	426	34

Фабрика картонно-бумажной тары	621	41
Картонно-бумажная фабрика	294	23
Цех фильтрованных картонов	134	12
Транспортное хозяйство	278	15
Ряд вспомогательных цехов	672	288
ВСЕГО	2425	413
Численность - всего	2755	455
-промышленно-производственный персонал	2425	413
-непромышленный персонал	330	42

Важное значение в организационной структуре предприятия ОАО «Красноярский целлюлозно-бумажный комбинат» занимает рациональное распределение ответственности между рабочими и службами предприятия. Ответственность представляет собой обязательство выполнять делегированные задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Распределение полномочий на предприятии ОАО «Красноярский целлюлозно-бумажный комбинат» предопределяет централизованный характер организационной структуры. В централизованной структуре право на принятие решений закрепляется за менеджерами более высокого уровня. Решение об уровне централизации зависит от массы факторов: характера деловой среды, стиля принятия решений высшим руководством, типа реализуемой фирмой стратегии, квалификации и опыта управленческого персонала нижнего звена.

Особый вопрос - организация взаимоотношений отдела маркетинга с другими подразделениями предприятия ОАО «Красноярский ЦБК». Многое здесь зависит от того, насколько структура предприятия в целом отвечает принципам маркетинга.

Как известно, структура предприятия ОАО «Красноярский целлюлозно-бумажный комбинат» ориентирована на производство, то большинство его отделов, структурных единиц оказывается заинтересованным не в реализации маркетинговых целей, а лишь во всемерной минимизации издержек производства. Так, разработчики продукции стремятся создавать наиболее экономичные модели, часто в ущерб популярности товаров на рынке. Отделы снабжения ориентированы на закупку более дешевых и далеко не всегда качественных материалов и сырья. Ориентация на снижение трудозатрат, характерная для производственных подразделений, входит в противоречие с необходимостью улучшения потребительских свойств товаров. Складирование товаров также часто не отвечает ни нуждам сохранности произведенной продукции, ни потребностям динамики рыночного спроса

Подобная целевая направленность структурных единиц предприятия ОАО «Красноярский ЦБК», ориентированного на производство, неизбежно приводит их к постоянным и непродуктивным конфликтам с отделом и целями маркетинга. Реализацию единой стратегии затрудняет и то, что отделы разработки, производства, планирования, сбыта, разбросаны, подчинены разным управляющим (заместителям директора), связи между ними сложны и многоступенчаты, а сами эти отделы весьма мало отвечают за конечные рыночные цели и результаты продажи.

Понятно, что эффективность функционирования маркетинговой организационной структуры во многом зависит и от тех кадров, персонала, которые заняты маркетингом. Причем речь идет не только об их профессиональной квалификации, но и о мере ответственности, о знании и принятии действующей на предприятии концепции маркетинга, стимулировании инициативы специалистов по маркетингу. Руководители отдела маркетинга и каждого из его подразделений должны иметь закрепленные в соответствующих документах (прежде всего в «Положении об отделе») функции, средства, обязанности и права, ответственность и власть, в том числе - во взаимоотношениях с другими подразделениями, отделами и филиалами фирмы, ее представителями.

Центральной задачей деятельности отдела маркетинга на предприятии ОАО «Красноярский ЦБК», ориентированной на учет запросов покупателей, является

обеспечение качества продукции как глубины удовлетворения потребностей клиентов на уровне, позволяющем поддерживать желательную конъюнктуру рынка.

## **2.2 Анализ маркетинговых результатов ОАО «Красноярский ЦБК»**

Принципиальное значение в обеспечении жизнедеятельности предприятия ОАО «Красноярский ЦБК» в условиях рыночной стихии имеет обоснование стратегического курса, тактики поведения в конкретно складывающейся обстановке. Благополучие предприятия зависит от многих факторов: экономической и политической ситуации в стране, потребительского спроса на строительную продукцию и работы, степени «жестокости» конкуренции, качества материально-технической базы, квалификации кадров, уровня организации и технологии строительного производства.

Маркетинговая деятельность предприятия ОАО «Красноярский ЦБК» - долговременная политика предприятия как субъекта рыночной экономики, заключающаяся в выработке конкретного курса его поведения на основе анализа внешних условий его функционирования, оценки внутренних возможностей предприятия, тщательной разработки организационно-технических результатов. При выработке направления основная задача заключается в долгосрочном согласовании возможностей предприятия ОАО «Красноярский ЦБК» с ситуацией на рынке с целью занятия соответствующего положения на рынке и решения задач, стоящих перед предприятием.

Наличие долгосрочной программы своих действий позволяет руководителям предприятия ОАО «Красноярский ЦБК» принимать системные, нацеленные решения в области оперативной деятельности (участие или неучастие в конкретных торгах, списание или продолжение эксплуатации устаревших основных фондов, направления диверсификации, производственной и кредитной политики и т.п.).

Направление маркетинговой деятельности определяют программы.

На предприятии ОАО «Красноярский ЦБК» существуют краткосрочные и среднесрочные маркетинговые программы.

Краткосрочные программы рассчитаны на один или два года и в силу этого практически не затрагивают стратегических целей предприятия, то есть тех

основных целей, которые оно должно достичь. Другими словами, они в целом не способны повлиять на стратегические цели фирмы. Однако это не означает, что их не следует согласовывать со стратегическими целями. Фактически именно краткосрочные программы являются средством достижения стратегических целей.

Среднесрочные программы - это программы, которые рассчитаны на срок от двух до пяти лет, долгосрочные - на срок более пяти лет.

На предприятии ОАО «Красноярский ЦБК» функционирует отдел маркетинга и сбыта, который подчиняется его директору.

**Таблица 2.** Численность работников отдела маркетинга и сбыта

Должность	Количество (чел.)
Начальник	1
Замначальника	1
Ведущий инженер	1
Инженер	2
Товаровед	1
Итого:	6

Отдел маркетинга и сбыта возглавляется начальником, который назначается и освобождается от должности руководителем предприятия ОАО «Красноярский ЦБК». Он осуществляет поиск и изучение потенциальных рынков прибыльного сбыта продукции концерна: выявляет неудовлетворенность спроса па изучаемом рынке, а также возможности предприятия ОАО «Красноярский ЦБК» по его удовлетворению;



- выявляет требования, запросы, пожелания потребителей к качеству, ассортименту, оформлению и методам реализации продукции предприятия;
- участвует в выработке стратегии рыночного поведения ОАО «Красноярский ЦБК»
- осуществляет сбор, изучение, оценки, анализа и обогащения отечественных и зарубежных материалов о состоянии, емкости и тенденциях развития потенциальных рынков сбыта продукции, возможности и экономической целесообразности выхода на эти рынки;
- занимается сбором и систематизацией данных о предприятиях и инофирмах, выпускающих аналогичную продукцию, поведении конкурентов и их намерениях на изучаемых рынках;
- проводит сопоставительный анализ свойств и качества продукции предприятия ОАО «Красноярский ЦБК» и фирм-конкурентов;
- организывает изучение потребительских оценок, мнений, претензий потребителей в отношении качества и ассортимента предлагаемых изделий, их восприимчивость к рекламе; выявление и учет неудовлетворительного спроса и потребности в товарах, которые может освоить предприятие;
- относиться с уважением к коммерческим интересам предприятия, не допускать разглашения сведений, составляющую коммерческую или иную охраняемую законодательством тайну предприятия.

Маркетинг является основополагающим для экономической, технической, производственно, коммерческой, организационной политики и деятельности предприятия ОАО «Красноярский ЦБК», так как практически от реализации выпускаемой продукции зависит финансовое и экономическое состояние всего предприятия. Концепция маркетинга основывается на определении потребностей и реальных покупательских оценок ассортимента и качества товаров и признает необходимость производства и сбыта к этим потребностям и оценкам, причем лучше и эффективнее, чем это делают конкуренты.

Основу системы маркетинга составляет совокупность организаций, которые взаимодействуют в процессе обеспечения необходимыми товарами: поставщики материалов и комплектующих изделий, общественность, финансовые круги, пресса и рекламные агентства, правительственные организации и законодательные органы, маркетинговые посредники, потребитель.

Управление качеством продукции на основе концепции маркетинга включает следующие этапы:

- изучение рынка и оценка возможностей предприятия по удовлетворению его требований («анализ ситуации»);
- выработка рыночного поведения предприятия в условиях конкуренции производителей аналогичной продукции;
- координация деятельности подразделений предприятия по гибкому приспособлению производства и сбыта в соответствии с постоянно изменяющимися условиями рынка.

Задача специалистов по маркетингу состоит в том, чтобы разработать план и стратегию создания и реализации товара, следить за их выполнением, контролировать результаты и вносить необходимые уточнения в программу маркетинга.

Выполнение этой задачи предполагает следующие действия:

- разработка перспективного и годового планов маркетинга (в том числе прогноз объема продажи) конкретного товара;
- изучение потребности в товаре и спроса на него.
- сотрудничество с рекламными агентствами- с целью разработки рекламных компаний:
- стимулирование заинтересованности торговых работников в увеличении объема сбыта товаров;
- сбор информации об отношении потребителей и работников торговли к товару;
- постоянная работа по совершенствованию товара с целью удовлетворения меняющихся требований потребителя, контакты с разработчиками и изготовителями продукции, экономическими и другими службами;
- корректировка плана маркетинга и др.

Основными задачами маркетинговой деятельности являются:

- поиск и изучение состояния рынков сбыта продукции, выявление потребителей, формирование рыночной политики предприятия;
- формирование банка данных для принятия обоснованных маркетинговых решений;
- планирование, участие в выполнении и контроль реализации мероприятий, направленных на обеспечение эффективности деятельности предприятия ОАО «Красноярский ЦБК» в условиях рынка;
- разработка необходимых управляющих воздействий.

Основными функциями службы маркетинга являются:

- определение рыночной ситуации, установление рынков сбыта продукции:
- оценка потребности в изделиях, аналогичных продукции предприятия и возможности в удовлетворении этой потребности по сегментации рынка и по каждому виду изделий;
- определение оптимального ассортимента продукции;
- определение рыночной доли по каждому виду продукции;
- определение причин спроса на все виды продукции;
- прогнозирование и определение рыночного спроса на продукцию предприятия;
- изучение групп покупателей и их покупательской способности;
- поиск информации о продукции, перспективной для рынков сбыта;
- поиск информации о конкурентах, методах их работы, тенденциях развития техники;
- подготовка руководству предприятия отчетов о работах по маркетингу.

### **2.3 Предложения по совершенствованию маркетинговой деятельности на ОАО «Красноярский целлюлозно-бумажный комбинат»**

Анализ организационной структуры управления ОАО «Красноярский ЦБК», деятельности отдела маркетинга и сбыта выявил определенные недостатки. По данным исследования, годовой объем маркетинговой деятельности на предприятиях России не превышает 1 млн. долларов при затратах на управления 2 млрд. долларов. Следовательно, на затраты по маркетингу приходится 0,05% общих управленческих расходов, в то время как на Западе на эти цели предусмотрено 20%.

Что же касается разработки и внедрения высокоэффективных комплексных подсистем маркетинга, то в России пока не существует ни одной высококвалифицированной команды, которая могла бы и выполнить весь комплекс этих работ.

Хозяйственные субъекты России находятся в самом начале пути по построению цивилизованной системы управления, приспособленной к жестким рыночным условиям функционирования, ни на одном из них не работает нацеленная на серьезный комплексный подход подсистема маркетинга. Мы отстаем от зарубежных стран лет на 5-7.

Используя отечественный и зарубежный опыт, необходимо разработать рекомендации, выполнение которых могло существенно улучшить систему управления предприятием, повысить его конкурентоспособность (как па внутреннем, так и на внешнем рынке), увеличить эффективность деятельности как самого отдела маркетинга и сбыта, так и предприятия в целом. При этом надо учитывать, что каждый доллар, вложенный в профессиональный маркетинг, даст не менее 5-10 \$ чистой прибыли в год.

Условно рекомендации можно разделить па два блока - стратегический и тактический.

Стратегический блок связан с изменением подхода к системе управления: с выполнением принципов маркетинга и их реализацией в процессе управления. Так, для руководства ОАО «Красноярский ЦБК» потребуется предпринять ряд шагов:

- пересмотр организационной структуры предприятия;
- изменение кадровой политики предприятия;
- изменение принципов планирования,
- реализация заложенных принципов управления.

Рассмотрим их содержание.

Несомненно, что необходимо принимать во внимание, что предприятие находится в кризисе (как абсолютное большинство предприятий Республики Беларусь). В этой ситуации коренная перестройка при отсутствии опыта подобных процедур и подготовленности кадров высшего руководства может вообще парализовать работу предприятия.

Поэтому целесообразно предусмотреть соответствующие мероприятия по координации деятельности служб предприятия, принимая во внимание принцип направленности на удовлетворение потребителя: совещание, обязательно совместное принятие решений, затрагивающих интересы различных служб, согласование процедур и действий. Очевидно, что время этапа принятия решений увеличится. Однако, и опыт японских компаний доказывает, что на этапе исполнения это компенсируется не только временем, но и качеством исполнения.

Очень важно для решения некоторых проблем, например разработка нового продукта, создавать команды, которые состояли бы из специалистов различных служб: инженеров, технологов, экономистов, менеджеров, маркетологов. Эффективность таких команд уже давно доказана, и на Западе применяется часто (например, IBM). У нас же процесс разработки дробится между различными отделами. В данном случае теряется много времени и в конечном итоге, результат будет не совсем удовлетворительным.

Так, для повышения физико-механических показателей бумаги для гофрирования и картона для плоских слоёв, необходимо отработать технологические режимы с использованием модифицированного крахмала для поверхностного покрытия картона для плоских слоёв. Это позволит увеличить выпуск гофропродукции, повысит её физико-механические показатели, увеличится объём производства товарной продукции, будет экономно использоваться целлюлозное волокно.

Так же необходимо в рамках организационной структуры управления комбинатом необходимо ввести должность заместителя директора по маркетингу, подчинив ему отдел материально-технического снабжения, внешней комплектации, маркетинга и сбыта. Это обусловлено схожестью задач (изучение рынков сбыта и поставщиков, заключение контрактов, организация транспортного и складского обслуживания и др.) - В такой ситуации организация единого центра позволит рационально и эффективно выполнять функции в пределах той же численности, повысить профессиональный уровень работников и обеспечить руководство

принципами маркетинга еще на этапе закупки сырья и комплектующих.

Изменение кадровой политики комбината.

Невозможно себе представить, что неквалифицированный рабочий или незаинтересованный будет делать свою работу качественно. Тогда о каком качестве продукции можно говорить, если проанализировать уровень образования персонала и уровень его оплаты. В ситуации, когда работники подбираются по критерию согласования на данный уровень оплаты, невозможно обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции. Это ставит под вопрос будущее предприятие, так как оно не использует наличие некоторых преимуществ перед предприятиями СНГ для развития. Заработная плата в себестоимости составляет 17,6%, уровень образования и квалификации низок, есть также резервы по снижению численности административно-управленческого персонала, поэтому необходимо провести оценку персонала предприятия, выделив группы работников, вносящих вклад в деятельность предприятия. Затем сформировать команды высококвалифицированных рабочих, инженеров, специалистов, менеджеров, предложив им соответствующую оплату, необходимо привлекать ресурсы извне (информационные, трудовые).

Изменение принципов планирования комбината.

Анализ системы планирования в области маркетинга выявил ряд недостатков. Несмотря на хорошую проработанность оперативных и текущих планов, практически не представлен стратегический план маркетинга, а также планы текущих мероприятий по анализу маркетинговой среды, стимулированию и организации сбыта. Стратегический план-прогноз должен содержать основные тенденции развития рынка продукции по регионам, анализ внешней среды, стратегические направления деятельности и увязка текущих и оперативных планов.

Что же касается планирования осуществления мероприятий по анализу маркетинговой среды и стимулированию и организации сбыта, то создалось впечатление, что на ОАО «Красноярский ЦБК» все эти мероприятия осуществляются стихийно, по мере надобности и запросам высшего руководства. Составление плана и бюджета этих мероприятий с увязкой их с планом развития предприятия позволит более эффективно использовать средства предприятия, время и усилия работников отдела.

Реализация заложенных принципов управления.

При анализе «Положения об отделе маркетинга и сбыта» было выявлено, что там заложено много передовых принципов деятельности отдела. Однако анализ деятельности службы показал, что большинство из них в процессе деятельности игнорируется, то есть для отдела маркетинга и сбыта осталось свойственно старая привычка плановой экономики: главное продекларировать, а будет это исполняться или нет - неважно. В такой ситуации необходимо проявить решительность, распределить задачи по исполнителям и постоянно контролировать их исполнение, также обеспечить их необходимыми правами. Только в этом случае отдел маркетинга будет соответствовать своему названию и предназначению.

Рассмотрим тактический блок, который связан с перераспределением функций и изменением структуры отдела маркетинга и сбыта. Учитывая специфику деятельности предприятия ее можно представить следующим образом на рисунке 4.

В пределах данной численности предлагаются следующие отделы и их количественный состав в организационной структуре управления маркетингом на ОАО «Красноярский ЦБК»

- сбыта 5 чел.;
- поставок 6 чел.;
- маркетинг 4 чел.;
- техническое обслуживание 3 чел.;
- новых товаров (маркетинговых исследований) 2 чел.;
- сбыта (бюро) (в составе отдела маркетинга) 1 чел.;

Возглавляет данную службу заместитель директора предприятия по маркетингу (1 чел.).

Каждое из перечисленных подразделений решает определенный круг задач.

Отдел сбыта

Задачами этого отдела должна стать:

- своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции;
- обеспечение выполнения планов поставки продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами;
- контроль за поставкой продукции структурными единицами;
- обеспечение правильного учета приемки и отчетности по стручке продукции.

Отдел поставок. Он будет решать сходные с отделом сбыта задачи с той лишь разницей, что его усилия будут направлены на своевременное обеспечение предприятия сырьем и комплектующими надлежащего качества.

Отдел маркетинга.

Задачи отдела следующие:

- разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга;
- исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия, конъюнктуры рынка. Изучение спроса на продукцию и разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

Исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ней требований со стороны потребителей.

Ориентация разработчиков и производства на выполнение требований потребителей к выпускаемой продукции.

Организация рекламы и стимулирование сбыта продукции.

Отдел разработки новой продукции - этот отдел будет изучать спрос на рынке и проводить маркетинговые исследования.

Положение любого предприятия на рынке, особенно в ситуации обострения конкурентной борьбы зависит от наличия в его производственной программе «пионерских» продуктов. Функции отдела разработки новой продукции сводятся к изучению достижений науки и техники в области производимой предприятием продукции, зарубежных аналогов, патентов, лицензий, выдвижению идей, их фильтрации, проверки концепции (то есть оценки товара, которую даст



потребитель), проведению экономического анализа, разработке и проведению пробного маркетинга.

Так, на комбинате, за счёт совершенствования технологии варки целлюлозы и её крашения возможно повышения качества бумаги.

Для удовлетворения нужд потребителей и возможности выхода на рынки стран дальнего зарубежья необходимо дальнейшее совершенствование технологии по улучшению качества безасбестового фильтрованного картона и с помощью отдела маркетинга, увеличение сбыта и соответственно производства.

При увеличении количества пакетируемой гофропродукции, повысится производительность труда, улучшатся условия хранения и транспортировки продукции. При участии отдела разработки новой продукции освоение производства упаковки из кашированного картона позволит увеличить ассортимент продукции комбината.

Безусловно, что специалисты данного подразделения должны быть хорошо осведомлены о последних технических достижениях в отрасли, что должно быть обеспечено деятельности не только отдела исследований, но и регулярной работы на выставках, ярмарках и т.п.

Так как организация выпуска новой продукции есть инвестиционный процесс, отдел разработки новой продукции должен в совершенстве владеть таким важным инструментом практической деятельности предприятия как бизнес планирование. Бизнес-план является основным рабочим документом при «запуске» нового товара. Он должен составляться как в случае привлечения «сторонних» инвестиций, так и в случае привлечения собственных средств предприятия.

Необходимо выделить в рамках отдела маркетинга бюро стимулирования продаж / сбыта.

В функции этой подразделения службы маркетинга входит:

- разработка мероприятий по формированию спроса и стимулирования сбыта на продукцию и услуги, предлагаемые предприятием на рынках;
- разработка и осуществление рекламно-информационных кампаний;
- планирование выставочной деятельности предприятия;

- обеспечение предприятия всеми необходимыми видами рекламной продукции;
- работа с рекламными и маркетинговыми фирмами;
- разработка мероприятий по созданию имиджа предприятия, как в глазах потребителей, так и среди сотрудников, внедрение фирменного стиля.

Комплексная система рекомендуемых мероприятий должна оказать существенное влияние на эффективность маркетинговой деятельности, маркетинговой службы комбината в целом.

## **Заключение**

Изучение организации маркетинговой деятельности на ОАО «Красноярский ЦБК» позволило вскрыть некоторые недостатки и наметить мероприятия по их устранению.

В условиях острой конкурентной борьбы важное значение приобретает завоевание как внутренних, так и внешних рынков сбыта товаров и услуг. Особенно сложным является для предприятий России выход на внешние рынки, где их выживание зависит от правильной организации своей деятельности. В создавшейся ситуации они должны уделять пристальное внимание реализации и сбыту продукции, увеличению доходов и улучшению своего финансового положения, изучению конкурирующих предприятий. Сделать это возможно только при использовании маркетингового подхода. В данной связи в работе рассмотрены теоретические основы маркетинга и его тенденции на современном этапе - социально-экономическая сущность маркетинга и эволюция его развития: комплексное изучение и основные характеристики рынков продукции производственного назначения; организация сбыта в системе маркетинга.

Маркетинг означает деятельность в сфере рынка сбыта. Однако как система экономической деятельности она опирается на следующие основные понятия' нужды, потребности, запросы, товар, обмен, сделка и рынок.

В классическом понимании маркетинг - это, прежде всего, предпринимательская деятельность, связанная с продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю.

Современные специалисты в сфере экономики рассматривают его в более широком смысле - как философию бизнеса, определяющую стратегию и тактику фирмы (предприятия) в условиях конкуренции.

В настоящее время преобладает так называемое маркетинговое управление, то есть долгосрочное (перспективное) планирование и прогнозирование, опирающееся на исследование рынка, товара и покупателей; использование комплексных методов формирования спроса и стимулирования сбыта; ориентация на товары «рыночной новизны»; удовлетворяющие требования тщательно изученных потенциальных покупателей.

В работе подчеркивается, что современная концепция маркетинга в качестве важнейшей составляющей его программы предполагает комплексное изучение рынка, включающее анализ его основных секторов, всех функций и аспектов, а также повышение конкурентоспособности продукции и обеспечение максимальной прибыли.

В настоящее время комплексное изучение рынков осуществляется по следующим основным направлениям: технический уровень, качество и потребительские свойства товара, их соответствие требованиям рынка, емкость рынка, основные формы и методы сбыта. Анализ каждой из указанных проблем ведется в широком плане с выявлением перспектив их развития.

В работе рассмотрены особенности промышленных рынков и их содержание:

- исследования в области продукции промышленного назначения продолжительны, сопряжены с большими издержками и не всегда могут быть компенсированы за счет экономии на масштабах производства;
- продажа должна осуществляться специалистами, владеющими в равной мере двумя сторонами дела - технической и коммерческой;
- производитель продуктов промышленного назначения должен контролировать конечный рынок и своего конечного потребителя;
- спрос по цене чаще всего не эластичен;
- спрос на рынке продукции производственного назначения имеет разнородный характер;

- длительный рабочий период (месяцы и далее годы).

В работе отмечается, что при разработке организационных форм компании уделяют первостепенное внимание созданию оптимальной системы сбыта, рассматривая ее как сферу, где в конечном итоге определяется результат всех усилий фирмы, направленных на расширение производства и получение максимальной прибыли.

Наличие каналов распределения должно обеспечить выполнение ряда функций, призванных способствовать более эффективной деятельности производителей и созданию условий для удовлетворения конкретных потребностей покупателей. Основными из них являются следующие:

- исследование спроса, предложения и товаров, представленных на рынке,
- отбор, сортировка и формирование наиболее приемных для покупателей партий поставок;
- продвижение товаров на рынок;
- доработка товаров в соответствии с запросами рынка;

установление и поддержание контактов с существующими и потенциальными покупателями,

- финансирование производителей;
- распределение риска, связанного с возможными потерями в процессе доставки и продажи товаров;
- создание у покупателей удобных для совершения покупок условий.

В работе рассмотрены уровни каналов распределения, варианты распределения товаров, типы посредников, раскрыто содержание этих категории и их особенности.

Анализ показал, что основным направлением деятельности ОАО «Красноярский ЦБК» является производство и реализация гофрированного картона и ящиков из него.

## **Список использованных источников**

1. Амблер, Т. Практический маркетинг: Марочный капитал, маркетинговые войны, позиционирование, парадоксы дзен-буддизма; пер. с англ. Петровой Ю.Н., Васильевой В. – СПб.: Питер, 2011. – 400 с.
2. Анурин, В. Маркетинговые исследования потребительского рынка: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2006. – 270 с.
3. Бурцева, Т.А. Управление маркетингом: Учебное пособие. –М.: Экономистъ, 2015 - 271 с.
4. Годин, А.М. Маркетинг: Учебник; 6-е издание – М.: Дашков и К, 2015. - 756 с.
5. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 3-е изд. – М.: ДиС, 2013 - 416 с.

## **Грэм, Х. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование- М.: Баланс Бизнес-Букс, 2015. - 1116 с.**

1. Данько, Т.П. Управление маркетингом: Учебник. изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014.
2. Джоббер, Д. Принципы и практика маркетинга. 2- е изд. – М.: Вильямс. – 688 с.
3. Еремин, В.А. Маркетинг: Основы и маркетинг информации: Учебник. – М.: КноРус, 2016. – 656 с.
4. Кеворков, В.В. Политика и практика маркетинга: Учебно- методическое пособие.- М.: ИСАРП, Бизнес - Тезаурус, 2015. - 192 с.
5. Кожекин, Г.Я. Маркетинг предприятия: Учебное пособие. – М.: Книжный дом Мисанта, 2014. – 240 с.
6. Кондратьев, А.Б. Маркетинг: концепции и решения: Учебник. – М.: Олма-пресс инвест, 2013. – 160 с.
7. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. 6-е изд. – М.: Вильямс, 2015. – 656 с.
8. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд.. – М.: Вильямс, 2015. – 1008 с.
9. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга: Учеб.-практ. пособие. – М.: Юристъ, 2012. – 378 с.
10. Павлова, Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы: Учебник для бизнес-школ/ Н.Н. Павлова. -М.: Норма, 2015. – 370 с.

11. Панкрухин, А.П. Маркетинг. Большой толковый словарь.- М.: Омега-Л, 2015. – 264 с.-
12. Похабов, В. Методика оценки эффективности системы управления маркетингом на предприятии // Маркетинг в России и за рубежом.- 2015.- №5 . [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.dis.ru>
13. Рабинович, В.М. Проблемы формирования системы управления маркетинговой деятельностью// Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - №12. [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.dis.ru>
14. Рабинович, В.М. Современные способы оценки эффективности маркетинговой деятельности/ В.М. Рабинович // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. - №8. [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.dis.ru>
15. Синяева, И.М. Маркетинг в предпринимательской деятельности [текст]: Учебник. – М.: Дашков и К, 2014. – 268 с.
16. Судник, В. Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия/ В.Судник // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014 - №8. [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.dis.ru>