

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие на рынке заинтересовано в достижении таких устойчивых конкурентных преимуществ, которые долгое время позволят ему сохранить и преумножить свои позиции на рынке. Следовательно, современным предприятиям вне зависимости от профиля, действующим в высококонкурентном и динамичной среде на постоянной основе необходимо работать над своим развитием, внедрять новые инструменты управления и иные механизмы, повышающие эффективность деятельности.

Менеджмент организаций ориентированных на долгосрочный успех, направлен не только на удовлетворение сформировавшегося спроса высококачественным продуктом, но и на постоянную работу над разработкой и реализацией стратегии развития, создание уникальных преимуществ посредством маркетинговых подходов.

В разрабатываемой организацией стратегии необходимо учесть конкурентное окружение, уровень конкуренции, целевую аудиторию и ее характеристики и прочие среды. Для этого необходимо иметь достоверную и достаточную информацию, в связи с чем, возрастает значимость маркетинговой информации и маркетингового анализа. Так же немаловажным является и сам механизм, позволяющий эффективно разрабатывать и реализовывать стратегии предприятия.

Темой исследования в данной работе являются маркетинговые исследования, как один из механизмов получения достоверной информации для маркетингового анализа.

Объект исследования – деятельность Барановичский хлебозавод.

Предмет исследования – изучение мнений покупателей Барановичского хлебозавода.

Цель работы: на основании исследования литературных источников исследовать сущность маркетинговых исследований и в частности методов опроса и их разновидности – анкетирования.

Задачами данной работы являются:

- изучение теоретических аспектов маркетинговых исследований;
- анализ системы управления Барановичский хлебозавод, включая организационно-экономический анализ, анализ продуктового портфеля, конкурентоспособности;
- проведение маркетингового исследования в розничной сети предприятия с целью изучения мнений покупателей о продукции предприятия;
- разработка рекомендаций для повышения эффективности предприятия и улучшения его маркетинговой деятельности.

Методы исследования: сравнительного анализа, группировок, экономического анализа, экспертных оценок, анкетирования, обобщения, функциональный анализ и прочие методы исследований.

Данная тема широко освещается в трудах отечественных и зарубежных исследователей, находится на стыке современных подходов в менеджменте и маркетинге, теории организационного развития, автоматизации и прочих. При написании данной работы были использованы труды отечественных и зарубежных аналитиков, материалы периодических изданий, электронные ресурсы и прочие источники.

Данная тема на текущий момент является актуальной, как для Барановичского хлебозавода, так и для других организаций Республики Беларусь, так как предложенные подходы позволяют ориентировать организацию на динамичный результат.

1. Анализ маркетинговых исследований

1.1 Сущность маркетинговых исследований

Маркетинговыми исследованиями называется процесс сбора, обработки и обобщения информации, относящийся ко всем бизнес-процессам предприятия, рыночной среде или экономики в целом.

Маркетинговое исследование можно определить как систематический сбор, учет и анализ данных в системе маркетинга предприятия, выявление проблем в целях

совершенствования процессов принятия решений [2, с.29].

Е. П. Голубков дает следующее определение маркетинговых исследований: «Систематический сбор, отображение и анализ данных по разным аспектам маркетинговой деятельности» [3, с.65].

Глобальные цели маркетингового исследования включают информационное обеспечение маркетинга, включающее сбор необходимой информации и аналитическое обеспечение, основанное на использовании математических моделей для анализа данных и получения с их помощью прогнозов и возможности принятия оптимальных управленческих решений [12, с.11].

К основным целям маркетинговых исследований относят:

- снижения уровня неопределенности и минимизация рисков предприятия в процессе принятия управленческих решений в динамичных средах;
- получение оценки и обратной связи в процессах контроля системы маркетинга [8, с.5].

На макроуровне маркетинговые исследования позволяют выявить и смоделировать закономерности и тенденции целевого рынка, дать оценку рыночной ситуации, целевого рынка и спрогнозировать спрос.

На микроуровне маркетинговые исследования позволяют дать оценки существующей ситуации, поставленной задаче на основании анализа и прогноза возможностей предприятия (анализа внутренней среды предприятия, ее потенциала и конкурентоспособности), состояния и перспектив развития выбранного сегмента рынка, на котором предприятие действует или планирует маркетинговую активность [2, с.35].

Таким образом, маркетинговые исследования являются частью цикла маркетингового планирования на предприятии (рисунок 1.1) [7, с.17], их целью является подготовка достаточной и достоверной информационной базы для выработки определенных решений. Например, маркетинговые исследования позволяют провести проверку гипотезы целевого рынка и на их основании произвести сегментирование и расчет целевого рынка, адаптировать комплекс маркетинга в соответствии с управленческими решениями и т.д.

Вторичная информация

Гипотеза

целевого рынка

SWOT

анализ

Маркетинговые исследования

Сегменти-рование

Расчет

целевого

рынка

Позицио-нирование

Комплекс

маркетинга

Рисунок 1.1 - Цикл маркетингового планирования на предприятии

Примечание. Источник: [16]

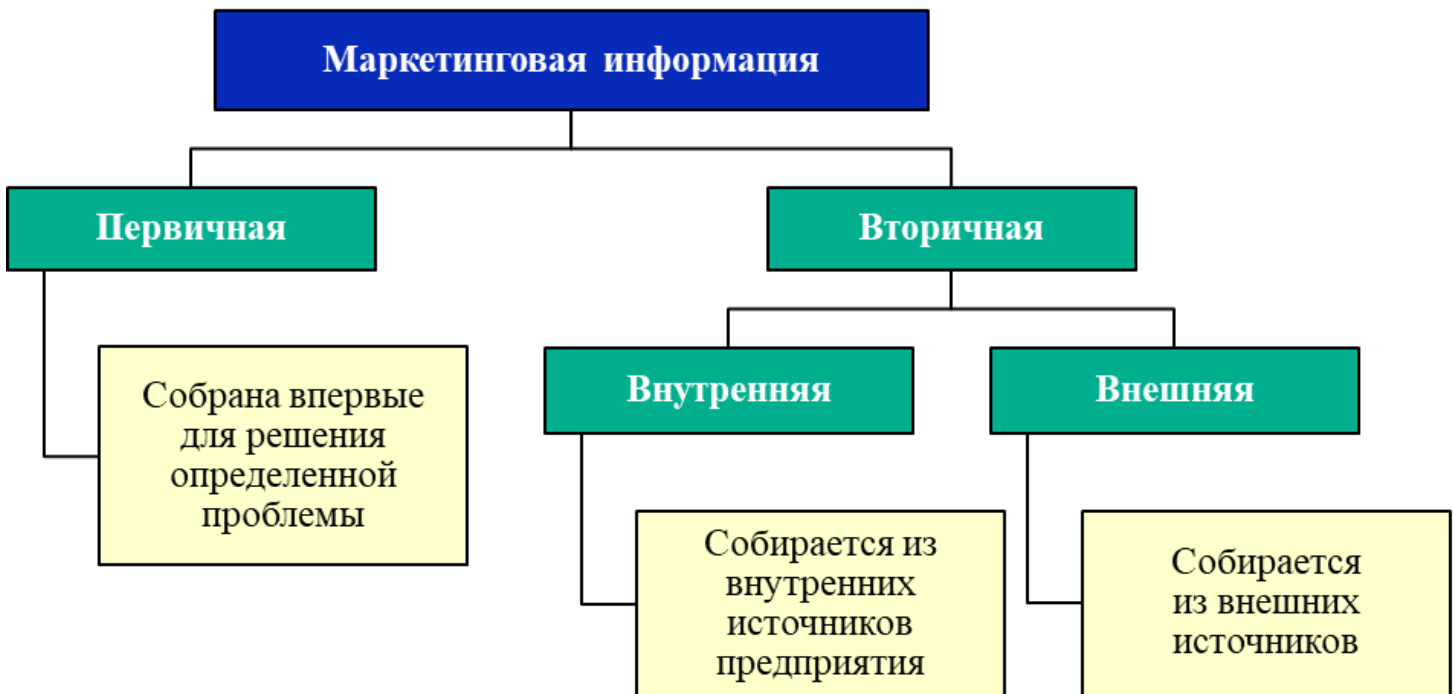
1. Маркетинговые исследования включают следующие основные этапы:

- постановку задачи и определение целей исследования;
- выбор методов исследования и определение типа требуемой информации и ее источников;
- непосредственно сбор данных;
- обработку и анализ данных, разработку рекомендаций;
- оформление отчета по результатам исследования [3, с.79].

На первом этапе происходит четкое определение задачи (проблемы) и постановка целей исследования. Второй этап - разработка плана сбора информации с использованием первичных и вторичных данных. Информация должна быть: достоверной, актуальной, полной, релевантной, сопоставимой, доступной для восприятия, экономически обоснованной. Третий этап сбор информации с помощью вне кабинетных или лабораторных изысканий. Четвертый этап - анализ собранной информации для вывода из совокупности полученных данных показателей среднего уровня, переменных составляющих и выявления

разного рода взаимосвязей. Пятый этап представление основных результатов, которые дадут управляющим по маркетингу возможность принимать более взвешенные решения [14].

Маркетинговые исследования в целом можно разделить на кабинетные и полевые. В кабинетных исследованиях используются специальные методы получения информации из опубликованных источников, полевые - используют широкий спектр источников и технологий получения информации с помощью непосредственного контакта с потребителями и другими участниками рынка [12, с.15].



Структура информации представляет собой совокупность данных основанных на первичной и вторичной информации [8, с.12] (рисунок 1.2).

Рисунок 1.2 – Структура маркетинговой информации

1. *Примечание.* Источник: Собственная разработка на данных [3, с.97-98]

Первичная информация - это данные, получаемые в результате специально проведенных для решения конкретной маркетинговой проблемы полевых исследований.

Вторичная информация - это данные, собранные ранее из внешних и внутренних источников для целей, отличных от целей конкретного маркетингового исследования. Таким образом, вторичная информация - это данные, которые уже были собраны (предприятием или сторонними исследователями) для решения

других задач, но которые можно частично использовать и для разрешения стоящей перед компанией в настоящий момент проблемы.

Сбор первичных данных требует следующих действий [2, с.37]:

- выбора методов исследования (наблюдение, эксперимент, опрос)
- подготовки орудий исследования (анкеты, механические устройства), составления плана выборки (единица выборки, объем выборки, процедура выборки);
- выбора связи с целевой аудиторией (телефон, почта, личное интервью и т. д.).

Сбор первичных данных осуществляется путем маркетинговых исследований различного типа: количественных, качественных и микс-методик, таких как интервью, наблюдений, опросов, экспериментальных исследований, выполняемых над частью общей совокупности исследуемых – выборкой [14].

Вторичные данные получают, как правило, при проведении кабинетных маркетинговых исследований, под ними понимаются данные, собранные ранее из внутренних и внешних источников компании.

Источники вторичной информации делятся на внутренние - документация фирмы: бюджеты, отчеты, счета, предыдущие исследования и др.) [8, с.12] и внешние к которым относятся:

- публикации национальных и международных официальных организаций;
- публикации государственных органов, министерств,
- муниципальных комитетов и организаций;
- публикации торгово-промышленных палат и объединений;
- сборники статистической информации;
- отчеты и издания отраслевых фирм и совместных предприятий;
- книги, статьи в журналах и газетах;
- публикации учебных, научно-исследовательских, проектных
- институтов и общественно-научных организаций, конгрессов, конференций;
- прайс-листы, каталоги, проспекты и другая рекламная информация;
- материалы консалтинговых организаций [7, с.22].

Основные достоинства первичной информации – достоверность и надежность, ориентация на решение конкретной проблемы.

Основные недостатки первичной информации – стоимость, большой период времени на сбор и обработку данных, наличие квалифицированных специалистов в штате компании.

Основные достоинства вторичной информации - относительно низкая стоимость по сравнению с первичными данными и достаточно быстрый и легкий доступ к ее сеточникам.

Основной недостаток связан с тем, что вторичная информация собирается для решения другой проблемы нежели текущая проблема предприятия, сходя из этого, скорее всего, данная информация будет устаревшей, неполной, не будет иметь прямого отношения к решаемой проблеме, ненадежной и т.д.

На предприятии сбор, анализ и использование маркетинговой информации производится с помощью маркетинговой информационной системы (МИС).

Маркетинговая информационная система (МИС) - это совокупность (единый комплекс) персонала, оборудования, процедур и методов, предназначенная для обработки, анализа и распределения в установленное время достоверной информации, необходимой для подготовки и принятия маркетинговых решений [3, с.67].

Третий этап сбор информации с помощью вне кабинетных или лабораторных изысканий.

Четвертый этап - анализ собранной информации для вывода из совокупности полученных данных показателей среднего уровня, переменных составляющих и выявления разного рода взаимосвязей.

Пятый этап представление основных результатов, которые дадут управляющим по маркетингу возможность принимать более взвешенные решения.

1.2 Общая характеристика методов сбора данных

Маркетинговые исследования осуществляются либо собственными маркетинговыми службами предприятия, либо на коммерческой основе специализированными маркетинговыми компаниями [3, с.73].

Все маркетинговые исследования можно разделить на качественные и количественные (рисунок 1.3) [8, с.8].

Количественные исследования - это исследования, в ходе которых была получена информация, выраженная в числовой форме или процентном соотношении. Данный вид исследований, как правило, включает шесть основных групп статистических методов: статистическое наблюдение, сводка и группировка первичных данных, дескриптивный анализ, выводной анализ, анализ связей, прогнозный анализ. Однако, количественные исследования не ограничиваются только основными группами статистических методов, например, в целях описания реакции покупателей на конъюнктурные сдвиги, для обоснования стратегии маркетинга, оптимизации системы обслуживания, определения лояльности покупателей к определенной торговой марке и других задач применяются также методы статистической теории принятия решений, такие как теория игр, теория массового обслуживания, теория моделирование

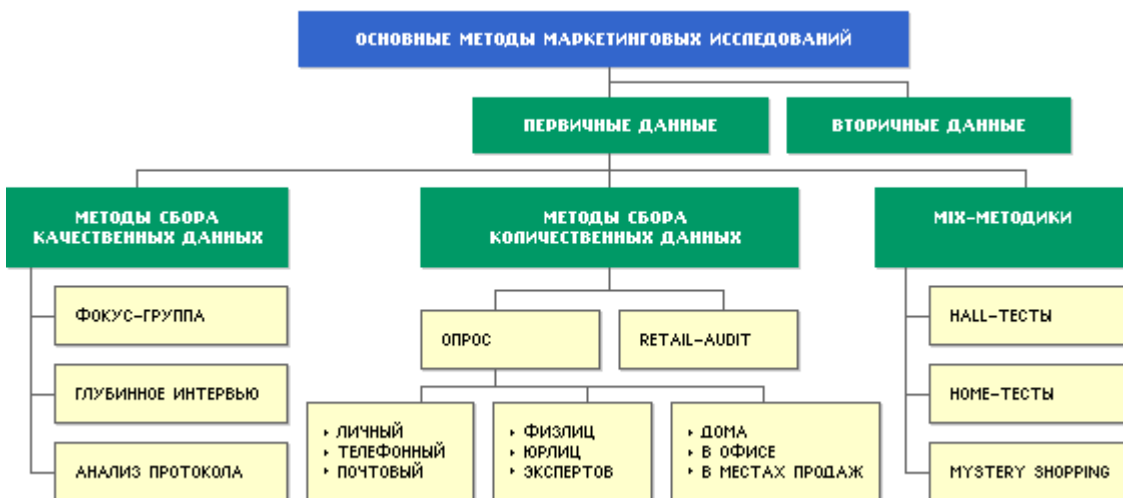


Рисунок 1.3 -

Основные методы маркетинговых исследований

1. *Примечание.* Источник: Собственная разработка на данных [3, 7]

Количественные исследования в ритейле, как правило, проводят при анализе территорий, для прогнозирования спроса и товарооборота, расчета доходности торгового объекта и торговой площади, оптимизации ассортимента торгового объекта и прочее [7, с.43].

Количественные исследования обычно отождествляют с проведением различных опросов, основанных на использовании структурированных вопросов закрытого

типа, на которые отвечает большое число респондентов.

Характерными особенностями таких исследований является: четко определенный формат собираемых данных и источники их получения, обработка собранных данных осуществляется с помощью упорядоченных процедур в основном количественных по своей природе [12, с.74].

Качественные методы - это исследования, в ходе которых была получена информация, которую невозможно количественно измерить или для анализа которой невозможно применить количественные методы. Данный вид исследований включают сбор, обобщение и интерпретацию данных, путем наблюдений за объектом исследования. К методам качественных исследований относят опрос, непосредственное наблюдение, эксперимент, кейсы [12, с.75].

Качественные исследования в ритейле, как правило, проводят для зондирования и предварительного анализа ситуации. Развернутый отчет о результате качественных исследований, например, могут отвечать на вопросы о мотивах покупателей при осуществлении покупки, выявления их потребностей, ассоциативных связей, причин выбора покупателей и прочее.

К преимуществам качественных исследований по сравнению с количественными, как правило, относят: их большую экономическую выгоду (они менее затратные); используются для выявления скрытых мотивов покупок и поведения потребителей; позволяет выявить некоторые характеристики, которые могут быть скрыты во время количественного анализа [3, с.115].

1.3 Анкетирование как метод маркетинговых исследований

Метод опроса - психологический вербально-коммуникативный метод, который заключается в осуществлении взаимодействия между интервьюером и респондентом посредством получения от субъекта ответов на заранее сформулированные вопросы. Таким образом, опрос представляет собой общение интервьюера и респондента, в котором главным инструментом выступает заранее сформулированный вопрос [9, с. 227].

Опрос является одним из самых распространённых методов получения информации о респондентах опроса. Опрос заключается в том, что респонденту задают

специальные вопросы, ответы на которые позволяют исследователю получить необходимые сведения в зависимости от задач исследования.

Опросы могут проводиться лично и дистанционно (письменно, при помощи интегрированных электронных технологий).

Опросы разделяют на стандартизированные и не стандартизированные. Стандартизированные опросы можно рассматривать как строгие опросы, дающие прежде всего общее представление об исследуемой проблеме. Не стандартизированные опросы менее строгие в сравнении со стандартизированными, в них отсутствуют жёсткие рамки. Они позволяют варьировать поведение исследователя в зависимости от реакции респондентов на вопросы [3, с. 128].

При создании опросов сначала формулируют программные вопросы, соответствующие решению задачи, но которые доступны для понимания лишь специалистам. Затем эти вопросы переводятся в анкетные, которые сформулированы на доступном неспециалисту языке.

Основными видами опроса являются: анкетирование, личностные тесты, метод лестницы, свободный, устный, письменный, стандартизированный.

Метод анкетирования – это разновидность опроса, являющийся психологически вербально-коммуникативным методом, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов - анкета.

В социологии анкетирование является видом опроса, используемым для составления статистических или динамических представлений о состоянии общества, общественного мнения, состояния политической, социальной и прочей напряжённости с целью прогнозирования действий или событий.

Анкетирование позволяет наиболее четко следовать намеченному плану исследования, так как процедура «вопрос-ответ» строго регламентирована. При помощи метода анкетирования можно с наименьшими затратами получить высокий уровень массовости исследования. Особенностью этого метода можно назвать его анонимность (личность респондента не фиксируется, фиксируются лишь его ответы). Анкетирование проводится в основном в случаях, когда необходимо выяснить мнения людей по каким-то вопросам и охватить большое число людей за короткий срок [9, с. 230].

По числу респондентов анкетирование можно разделить на индивидуальное, групповое, аудиторное, массовое. По полноте охвата целевой аудитории анкетирование можно разделить на сплошное и выборочное. По типу контактов с респондентом анкетирование можно разделить на очное, заочное, рассылка анкеты по почте, публикация анкет в прессе, публикация анкет в Интернете, вручение и сбор анкет по месту жительства, работы и т. д.

Разные виды вопросов задают различные уровни шкал, которые можно применить в дальнейшем для измерения величины исследуемого признака.

В анкете могут присутствовать вопросы закрытого и открытого типа. Анкеты могут включать, кроме вопросов по существу дела, вопросы, помогающие установить контакт с опрашиваемым, и вопросы, контролирующие правильность и подлинность ответов [3, с.130]. Кроме того, используются статистические вопросы, касающиеся личности опрашиваемого.

При разработке вопросов нужно исходить из потребности в информации и возможностей опрашиваемых дать правильный ответ.

Если исследователя интересует только согласие или несогласие, то достаточен вопрос вида «да/нет» иначе используются шкалирующие вопросы [7, с. 57].

«Традиционная схема анкеты включает три блока: введение, основная часть, сведения об опрашиваемых (паспортичка)» [8, с.34].

Во введении анкеты, как правило, указывается наименование предприятия, проводящей исследование, цель исследования, подчеркивается важность участия респондента в опросе, акцентируется внимание на том, что ответы респондентов будут использованы в их же интересах, при необходимости дается гарантия анонимности информации, описывается инструкция по заполнению анкеты и способу ее возврата [12, с.94].

Основная часть анкеты содержит те вопросы, которые являются основной исследования и контрольные вопросы, используемые для проверки внимательности, серьезности и откровенности респондентов при заполнении анкеты.

В заключительной части (паспортичке) приводятся вопросы, касающиеся личности респондентов: возраст, пол, принадлежность к определенному классу, роду занятий, семейному положению и т.п. Обязательно необходимо поблагодарить респондента, указать дату опроса и прочее. Опрос может длиться от 10-15 минут

до полутора-двух часов [8, с.35].

Как правило, опрос, осуществляется исходя из следующих этапов: определение целей опроса, выбор методов сбора данных, разработка вопросов, оценка вопросов, одобрение со стороны клиента, тестирование, уточнение анкет, копирование анкет, сбор данных, табулирование и составление заключительного отчета [3, с.150].

К основным достоинствам метода анкетирования относят:

- относительно низкую стоимость, обусловленная отсутствием интервьюеров, компьютерной техники и т. д.;
- возможность самостоятельно давать ответы на вопросы со стороны респондента, выбирать время и скорость ответов и т.д.
- отсутствие влияния со стороны интервьюера или компьютера на респондента, создающее более комфортные условия для анкетирования.

К основным недостаткам метода анкетирования относят:

- отсутствие контроля со стороны интервьюера может привести к ошибкам, связанным с недопониманием респондентом вопроса, отсутствием должного внимания и т.п.,
- ответы респондента могут быть неполными;
- сроки анкетирования могут нарушаться или срываться и т. д.

Стоит обратить внимание, что на практике бытует распространенное мнение о нецелесообразности маркетинговых исследований, все еще многие предприятия пытаются экономить, находятся на интуитивном и предпринимательском уровнях принятия управленческих решений. Однако, в динамичной среде, скорость принятия управленческих решений является ключевым фактором конкурентоспособности, и чем большее число инструментов для принятия управленческих решения имеется в арсенале предприятия, тем более продуманным и эффективным оказывается само решение, следовательно, и бизнес в целом. Маркетинговые исследования являются одной из неотъемлемых составляющих частей всего бизнес-процесса управления предприятием.

Вкратце рассмотрев различные методы маркетинговых исследований, можно сказать, что единственной правильной методики не существует. В каждом конкретном случае выбор методики зависит от решаемой исследователем проблемы и наличия ресурсов (время, бюджет и т.д.), каждая методика имеет ряд достоинств

и недостатков, например, анкетирование имеет относительно низкую стоимость процесса, при этом контрольная функция за ответами респондента в данном исследовании не высокая.

2. Маркетинговый анализ предприятия

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Информация о предприятии. Барановичский хлебозавод - одно из старейших предприятий хлебопекарной промышленности с богатой историей и традициями. Хлебозавод образован в 1939 году на базе мелких пекарен. Филиал Барановичский хлебозавод входит в состав Открытого акционерного общества «Берестейский пекарь» на правах обособленного подразделения без права юридического лица [13].

На основании Приказа № 283 от 20.12.2014 Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь «О создании открытого акционерного общества в процессе преобразования республиканского унитарного производственного предприятия хлебопекарной промышленности «Брестхлебпром», создано Открытое акционерное общество «Берестейский пекарь» путем преобразования республиканского унитарного производственного предприятия хлебопекарной промышленности «Брестхлебпром». ОАО «Берестейский пекарь» является правопреемником РУПП «Брестхлебпром» по всем правам и обязательствам.

ОАО «Берестейский пекарь» (далее - Общество) входит в состав Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь и является самым крупным предприятием по выпечке хлебобулочных и кондитерских изделий Брестской области. ОАО «Берестейский пекарь» включает в себя головное предприятие Брестский хлебозавод и семь филиалов по всей территории Брестской области, включая Барановичский хлебозавод.

Владение, пользование и распоряжение имуществом филиала осуществляется в пределах, определяемых законодательством, Уставом ОАО «Берестейский пекарь», Положением о филиале. Имущество филиала является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям) в том числе и между работниками

филиала. Имущество филиала находится в собственности Республики Беларусь и принадлежит ему на правах хозяйственного ведения.

Виды деятельности предприятия согласно Уставу включают следующие: производство пищевых продуктов, включая напитки, оптовая торговля сельскохозяйственным сырьем и живыми животными, прочая оптовая торговля, розничная торговля, кроме торговли автомобилями и мотоциклами, ремонт бытовых товаров и предметов личного пользования, предоставление услуг барами, предоставление услуг столовыми при предприятиях и учреждениях, деятельность автомобильного грузового транспорта, сдача внаем собственного недвижимого имущества.

Основными целями деятельности хлебзавода являются:

- получение прибыли для улучшения условий труда и быта членов трудового коллектива, повышения их благосостояния, жизненного уровня и социальной защищённости для дальнейшего развития производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- удовлетворение интересов собственника имущества предприятия;
- удовлетворение спроса на продукцию в пределах республики, стран СНГ и странах дальнего зарубежья;
- обеспечение конкурентоспособности продукции.

Организационная структура предприятия. Структура управления РУПП «Брестхлебпром» Барановичский хлебозавод представлена на рисунке 2.1 и тяготеет к функциональному типу организационной структуры, отношения базируются на прямых вертикальных связях типа «руководитель - подчиненный».

Руководство осуществляет генеральный директор РУПП «Брестхлебпром» и директор предприятия.

В организационную структуру предприятия помимо производственных и технических подразделений, входит отдел маркетинга и сбыта и фирменная торговая сеть, состоящая из 4-х магазинов в г.Барановичи: магазины «Колосок», «Горячий хлеб», «Пекарня», «Хлебный».

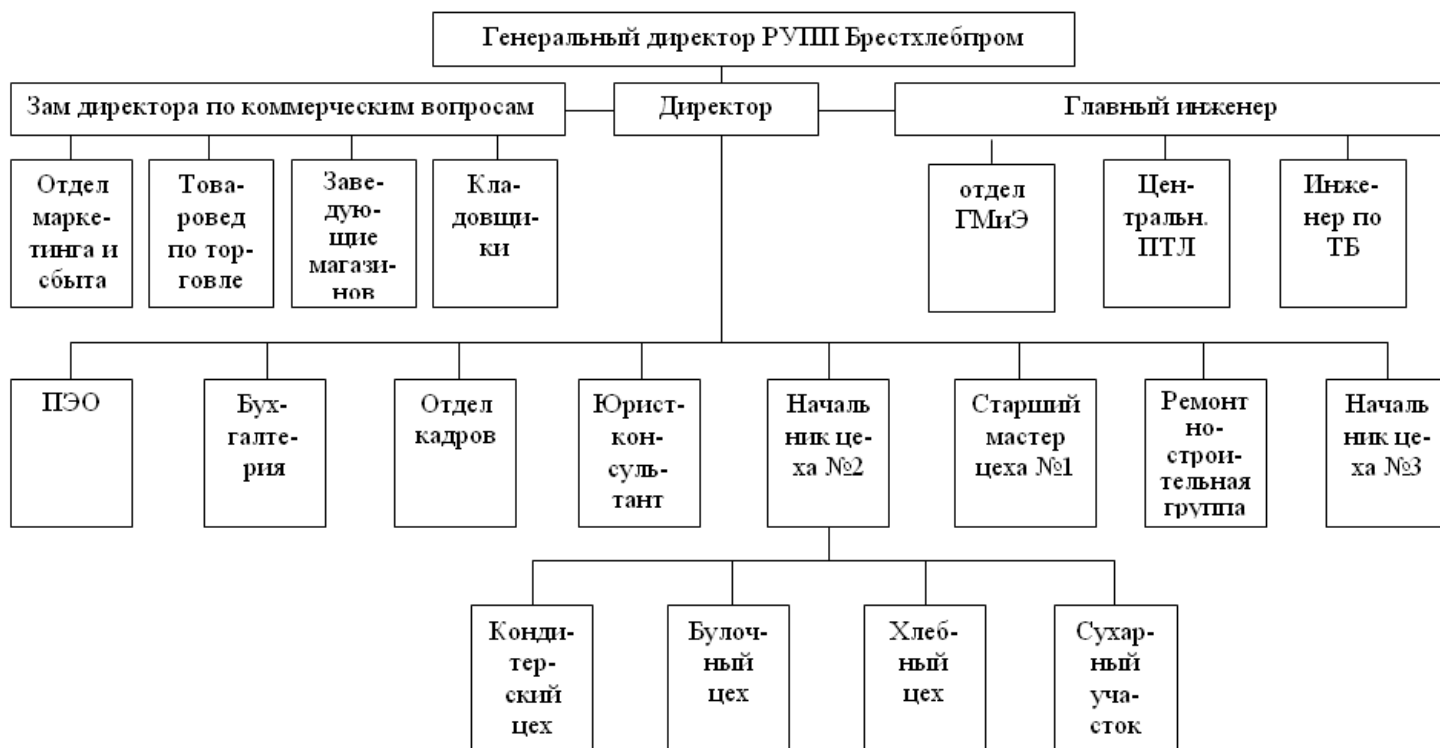


Рисунок 2.1 – Организационная структура Барановичского хлебозавода

Примечание. Источник: собственная разработка

По состоянию на 01.01.2018 г. списочная численность работников в среднем за период (без лиц, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до достижения возраста трех лет) составляет 512 человека в том числе: производственно-промышленного персонала - 467 человек, непромышленного персонала (торговля) - 45 человек

Производственная структура предприятия. В настоящее время в производственную структуру предприятия входят цеха расположенные на разных площадках:

- цех №1 - удаленная экспедиция с участком по производству шоколадной глазури;
- цех №2 - по выработке подового хлеба, в том числе заварных хлебов с применением термофильных заквасок «Дельбрюк», суточная мощность в ассортименте - 17,3 т.;
- булочный цех - по выработке булочных изделий, сухарных и бараночных, суточная мощность в ассортименте: булочных изделий 9 т., бараночных изделий (сушек) 140 т., сдобных сухарных изделий 20 т., пирогов 0,3 т., хлеба 11 т.;
- кондитерский цех - по выработке мучных кондитерских изделий, годовая мощность 840 т.;

- пекарня по выработке мелкоштучных булочных изделий, суточная мощность в ассортименте 2,5 т.

В состав хлебозавода кроме основных цехов входят участок по производству панировочных сухарей, швейный участок цех по ремонту и изготовлению нестандартного оборудования, четыре фирменных магазина.

Системы качества предприятия. На текущий момент стратегическим направлением развития предприятия является целенаправленная деятельность по повышению конкурентоспособности путем освоение качественного оборудования для производства продукции востребованной рынком (модернизация).

В организации функционирует система менеджмента качества производства хлебобулочных и кондитерских изделий. Система менеджмента качества сертифицирована в соответствии с требованиями СТБ ИСО 9001-2001, разработана система безопасности продукции ХАССП в кондитерском цеху.

Политика предприятия в области охраны труда ориентирована на постоянное улучшение состояния охраны труда и повышение удовлетворенности работников условиями труда. Системы управления охраной труда предприятия, сертифицирована в соответствии с требованиями международного стандарта OHSAS 18001:2007 системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда.

Оценка системы управления предприятием. Оценка деятельности во многих странах основывается на системах менеджмента качества, например ISO. Однако, критерии данных систем не всегда полноценно адаптируются к отечественным реалиям, поэтому для оценки системы менеджмента Барановичского хлебозавода нами применялась функциональная модель оценки менеджмента (Management Functional Assessment Model - MFAM), базирующаяся на основных функциях менеджмента и выстроенном на их основе менеджменте конкурентоспособности [10], разработанная отечественными экономистами, позволяющая проанализировать не только бизнес-процессы, но и собственную деятельность по управлению организацией, а значит эффективность исполнения основных функций менеджмента, выявить сильные и слабые стороны, наметить сценарий первоочередных улучшений, проследить их последующую динамику.

На основании данной методики с помощью 10-ти экспертов нами была проведена оценка системы менеджмента Барановичского хлебозавода. Общий результат оценки составил 56 баллов.

Выводы из функционального анализа системы управления Барановичского хлебозавода: система менеджмента на предприятии сформирована, однако необходимо поддерживать модель процессного управления, регламентированную стандартами менеджмента качества и современными подходами в управлении, в действенном состоянии, ориентированную не только на производственные процессы, но и на всю систему управления в целом, поставить процесс оптимизации и постоянного улучшения бизнес-процессов на постоянный системный уровень.

При совершенствовании системы управления следует акцентировать внимание на улучшение информационного и коммуникационного потенциала предприятия, перейти на стратегический уровень управления в целом по предприятию на постоянной регламентированной основе, т.к. в настоящий момент предприятию присущ оперативный уровень управления, а стратегический уровень предполагается в декларативной форме на уровне ОАО «Берестейский пекарь».

Экономическая характеристика предприятия. Основные показатели финансово-экономической деятельности Барановичского хлебозавода представлены в таблице 1 приложения А (на основании финансовой отчетности за 2017-2018 годов).

Из данных отчетности видно, что в 2018 году по сравнению с 2017 годом выручка от реализации продукции, работ, услуг в действующих ценах составила 17738,2 тыс. руб., рост составил 2472,9 тыс. руб., что составляет 16,2%, данный рост ниже, чем за период 2016-2017 годы, в который рост составил 2787,4 тыс. руб. или 22,34%. Общий рост выручки за период 2016-2018 годы составил 5260,3 тысн. руб. или 42,16%.

При росте выручки в 2018 году на 16,2%, валовая прибыль от реализации продукции, работ, услуг выросла по сравнению с 2017 г. на 472,9 тыс. руб., или на 11,8%, таким образом, темп роста валовой прибыли меньше темпа роста выручки. При этом общий рост валовой прибыли за период 2016-2018 годы составил 1337,6 тыс. руб. или 42,56%, т.е. темп роста валовой прибыли опережает темп роста выручки на 0,5%.

Прибыль от текущей деятельности за 2018 год составила 1214,7 тыс. руб., рост за год составил 7,5 тыс. руб., убыток от инвестиционной, финансовой и иной деятельности составил 410,6 тыс.. руб.

По результатам работы за 2017-2018 годы Барановичским хлебозаводом получена чистая прибыль 589,3 тыс. руб.: 2017 - 701 тыс. руб.; 2016 - 408,5 тыс. руб., при

этом чистая прибыль в 2018 году снизилась на - 111,7 тыс. руб. или -15,93% по сравнению с 2017. При этом, темп роста валовой прибыли за 2018 год по сравнению с 2016 годом вырос на 44,26% или 180,8 тыс. руб.

Средняя рентабельность продаж за период 2016-2018 годы составила 25,56%, средняя рентабельность от реализации товаров - 9,46%, средняя рентабельность текущей деятельности - 6,85%, средняя рентабельность чистой прибыли - 3,73%.

Расчет коэффициентов ликвидности и платежеспособности, приведенный в таблице 2 приложения А показывает:

- коэффициент текущей ликвидности (K1) составляет 1,23 при нормативе 1,5, коэффициент показывает тенденции к росту по сравнению с 2017 годом (1,11), рост составил 0,21 п.п.;
- коэффициент обеспеченности собственными финансовыми средствами (K2) составляет 0,19 при нормативе 0,2 и выше, коэффициент показывает тенденции к росту по сравнению с 2017 годом (0,1), рост составил 0,09 п.п.;
- коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (K3) составляет 0,49 при нормативе 0,85 и ниже, коэффициент показывает тенденции к росту по сравнению с 2017 годом (0,48), рост составил 0,01 п.п.

1. На основе данных расчетов установлено, что показатели K1 и K2 характеризующие ликвидность и платежеспособность предприятия в 2018 году не соответствуют нормативным, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (K3) соответствует нормативному показателю. Так же, значение показателя абсолютной ликвидности не соответствует нормативному, что свидетельствует о нерациональном использовании финансовых ресурсов предприятия. Данный показатель показывает рост, что говорит о том, что предприятие увеличивает свою способность рассчитаться по текущим обязательствам в краткосрочном периоде.

Исходя из анализа показателей ликвидности и платёжеспособности по данным бухгалтерского учета можно говорить в целом об их увеличении, что показывает положительную динамику. Проведенный анализ финансового состояния предприятия за анализируемый период показывает зависимость организации от внешнего кредитования (второй тип финансовой устойчивости).

2.2 Организация маркетинговой деятельности на предприятии

Одной из главных задач, стоящих перед предприятием, а именно перед отделом маркетинга является расширение рынка сбыта продукции и укрепление завоеванных позиций с помощью расширения и увеличения ассортимента производимых товаров.

На предприятии выделяют следующие функции отдела маркетинга и сбыта:

маркетинговые исследования, разработку новых товаров, сбыт, анализ маркетинговой деятельности, планирование маркетинга, реклама и стимулирование сбыта, обслуживание покупателей.

Детальность по управлению продуктом согласно внутренним документам предприятия включает: планирование продуктовой стратегии, прогнозирование объема продаж, мониторинг характеристик продукции, рекламу и стимулирование продаж, маркетинговые исследования, разработку новых продуктов и совершенствование выпускаемых, выбор марки продукта, упаковки и этикеток, ценообразование, учет материальных запасов и организацию складских помещений, распределение и сбыт продукции.

Исходя из описанных функций отдела маркетинга и сбыта, данный отдел является совмещенным отделом, основное направление данной структуры - это сбыт, маркетинг в данном случае является инструментом для активизации сбытовой деятельности. Таким образом, можно сказать, что уровень развития маркетинга на предприятии определяется тактическим и операционным, стратегический уровень маркетинга и инфраструктура для его осуществления на данном этапе развития системы управления предприятием отсутствует.

Данный подход является типовым для крупных отечественных предприятий, однако в последние годы ситуация начала меняться, основная причина данных изменений, это усиливающаяся конкуренция и рекурсивные кризисы.

Анализ товарной политики предприятия. Товарная политика предприятия должна быть представлена совокупностью целей, принципов и методов организации производства продукции, которая обеспечивает предприятию не только покрытие затрат на производство продукции, но и получение запланированной прибыли.

Содержанием товарной политики предприятия является приведение в соответствие объемов и структуры производства объемам и структуре потребления.

Основной целью товарной политики Барановский хлебозавод является обновление ассортимента в соответствии с пожеланиями покупателей.

Основными видами продукции, выпускаемой хлебозаводом является хлеб (ржаной, диабетический, бездрожжевой), булки, батоны, сайки диабетические и обычные, булочки для хот-догов, сухари и сушки диабетические, с добавлением ванилина или мака, кондитерские изделия (печенье, пряники, сладости, пирожные и торты), замороженный хлеб, замороженные булки, замороженное слоеное тесто и пр.

Продуктовый портфель предприятия состоит из следующих категорий продукции хлебобулочные изделия, кондитерские изделия, кондитерская глазурь, замороженная продукция и прочая продукция.

Продукция производится исключительно из экологически чистого сырья высокого качества на современном высокотехнологическом оборудовании.

Анализ реализации продукции по категориям за 2017-2018 годы приведены в таблице 3 приложения А. Из данных анализа видно, что категория хлебобулочные изделия занимает долю более 92% по объему сбыта в натуральном выражении (тонны) и около 84% в стоимостном выражении. Категория кондитерские изделия занимает долю около 6% по объему сбыта в натуральном выражении (тонны) и около 13% в стоимостном выражении.

Стоит отметить, что по итогам 2018 года, загрузка производственных мощностей по производству хлебобулочных изделий составляет около 47%, кондитерских изделий – около 70%.

Из анализа тенденций на рынке видно, что спрос на массовые хлеба значительно снизился за последние годы, но зато на десертные хлеба, хлеба с зерновыми добавками значительно увеличивается. Предприятие постоянно расширяет выпуск таких хлебов, в 2017-2018 годах начат также выпуск хлебов пористых, объёмных.

Растет спрос на продукты с более длительными сроками хранения, в связи с этим в 2017-2018 годах был расширен выпуск сушки с различными матрицами и вкусами, выпускаемыми на линия «Лазер», освоен выпуск печенья и пряников с длительными сроками реализации и по конкурентной цене, прочих кондитерских

изделий с длительными сроками реализации (слоёные изделия со всевозможными начинками).

На текущий момент немаловажную роль в реализации продукции играет и упаковка продукции. С этой целью в 2018 году продолжились работы по изменению дизайна упаковки продукции и созданию единой дизайнерской линейки, выпускаемой продукции.

На текущий момент продуктовый портфель предприятия включает 188 наименований изделий: хлебобулочные изделия – 84 наименования, кондитерские изделия – 79 наименований, прочая продукция – 4 наименования.

Таблица 2.1 – Обновляемость ассортимента продукции за 2018 год.

| Категории продукции | Количество наименований | | Уд. Вес новинок в категории, % | Уд. Вес новинок, % |
|--------------------------------|------------------------------------|----------------|---|-------------------------------|
| | Всего | Новинок | | |
| Хлебобулочные изделия | 84,00 | 24,00 | 28,57% | 12,77% |
| Кондитерские изделия | 79,00 | 30,00 | 37,97% | 15,96% |
| Замороженная продукция | 13,00 | 5,00 | 38,46% | 2,66% |
| Прочая продукция | 12,00 | 6,00 | 50,00% | 3,19% |
| Итого | 188,00 | 65,00 | 34,57% | 34,57% |

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

За 2018 год обновляемость ассортимента по заводу составила около 35% (таблица 2.1). Ежедневно вырабатывается около 60-65 наименований хлебобулочных изделий, 35-40 наименований кондитерских изделий.

Предприятие постоянно расширяет экспорт своей продукции, так за период 2016 по 2018 годы экспорт продукции вырос с 692,9 тыс. дол. до 852,2 тыс. дол. (рост 23%), при этом доля экспортных поставок выросла с 4,93% от всей выручки предприятия до 7,64%.

Главной целью стратегического развития предприятия на 2019 г. является разработка новых видов продукции с высокими потребительскими свойствами, поиск и продвижение на новые рынки сбыта, внедрение энергосберегающих технологий, снижение затрат на производство продукции, увеличение производства высококачественной продукции, и как следствие получение максимальной прибыли.

В планах предприятия на 2018 год присутствует выпуск экструдерных изделий (крекеров, снеков), освоение шоколадных изделий, выпуск мелкоштучных булочных изделий со всевозможными начинками, улучшение качества продукции за счет новых технологий, разработка упаковки для новых видов изделий и модернизация для уже выпускаемых.

Анализ ценовой политики предприятия. В хлебопекарной отрасли, где сырье занимает основную долю в себестоимости продукции, цена почти полностью определяется именно этим фактором.

Отпускные цены на продукцию формируются на основе плановой себестоимости, всех видов установленных налогов и неналоговых платежей в соответствии с налоговым и бюджетным законодательством, прибыли, необходимой для воспроизводства, определяемой с учетом качества продукции и конъюнктуры рынка. Опираясь на нормативно-правовые акты республики, на предприятии утверждаются прейскурранты. Отпускные цены согласовываются с покупателями в протоколах согласования цен, договорах на поставку продукции. Если поставки осуществляются по ценам, отличным от помещенных в прейскуррантах, то цена и размер предоставляемой скидки согласовываются индивидуально с каждым покупателем.

Ассортимент и объем закупаемого зерна определяются руководством области и районов. Закупочная цена устанавливается Министерством сельского хозяйства и продовольствия. Цена на зерно, закупаемое у коммерческих организаций,

определяется тендерной комиссией предприятия. Однако, политика ценообразования направлена на формирование конкурентоспособной цены.

Анализ коммуникационной политики предприятия. Маркетинговый бюджет предприятия в основном был израсходован на проведение выставок-дегустаций, а также на изготовление каталогов, папок, блокнотов, выпуск рекламных листовок, календарей, на размещение рекламных статей в прессе.

Однако для более успешного продвижения продукции необходимо более активное ведение рекламной политики. Поэтому план маркетинговых коммуникаций на 2019 год содержит изготовление POS-материалов: изготовление сувенирной продукции (ручки, карандаши, брелки, фирменные пакеты, блокноты, папки и др.), поддержание сайта, размещение рекламных статей в СМИ, проведение выставок-дегустаций. Разработка упаковочного материала в едином стиле.

Одной из главных задач, стоящих перед предприятием, а именно перед отделом маркетинга является расширение рынка сбыта продукции и укрепление завоеванных позиций с помощью расширения и увеличения ассортимента производимых товаров.

Для выполнения доведенных прогнозных показателей на 2019 год запланированы следующие мероприятия:

- оптимизация графика завоза хлебобулочных и кондитерских изделий в торговую сеть;
- оптимизация процессов погрузки-разгрузки хлебных машин;
- поиск новых заказчиков для увеличения объёмов реализации продукции;
- оптимизация работы «удаленной экспедиции»;
- выпуск новых видов продукции (расширение ассортимента хлебобулочных изделий, за счет разработки новых видов печенья, пряников с начинками, а также за счет усиленного продвижения с помощью рекламной компании уже выпускаемых видов продукции);
- политизация маркетинговых и сбытовых процессов;
- развитие СТМ продукции для сетевой розницы в Беларуси и России.

План маркетинговых коммуникаций предприятия включает два направления: коммуникации с конечными потребителями B2b и B2c.

Основные задачи в области продвижения включают:

- Повысить узнаваемость и лояльность к бренду предприятия.
- Информировать ЦА о продуктах.
- Добиться того, чтобы целевые потребители предпочитали бренд предприятия брендам конкурентов.
- Склонить потребителей к покупке продуктов предприятия
- Повысить общую эффективность использования коммуникативных ресурсов организации за счет координации процедур выбора, реализации, стимулирования и контроля разнообразных типов, форм и элементов маркетинговых коммуникаций.
- Снизить транзакционные издержки, возникающие при формировании и передаче коммуникативных сообщений.
- Максимизировать воздействие маркетинговых коммуникаций посредством их оптимального сочетания, интеграции отдельных сообщений (синергетический эффект).

Учитывать тенденции развития предпочтений различных сегментов потребителей используя дискретный подход к управлению интегрированными маркетинговыми коммуникациями. Применимые предприятием маркетинговые коммуникации: реклама, стимулирование продаж, PR, спонсорство и связи с общественностью, личные продажи.

Для повышения уровня результативности взаимодействия между оптовыми организациями и Борановичским хлебзаводом регулярно проводятся семинары и конференции, на которых клиенты могут получить ответы на интересующие их вопросы.

Работа с конечным потребителем проводится в ракурсе конкурсов «собери и получи», проведение пробных выпечек, дегустаций в крупных универсамах. Ведется разработка промо-акций, приуроченных выводу новой продукции и т.д.

Также формирование отношения потребителя к продукту проводится посредством размещения рекламных модулей в специализированных журналах, участие в ток-шоу, организации информационных блоков в СМИ, участия в специализированных выставках-ярмарках.

Предприятие активно ведет информирование потребителей посредством сети Internet через собственный сайт, информацию в электронных СМИ, социальных сетях.

Анализ распределительной и сбытовой политики предприятия. Сбытовая политика - это деятельность предприятия, направленная на организацию работы по продвижению произведенной продукции до потребителя.

Барановичский хлебозавод в своей сбытовой политике использует три основные формы доведения продукции до потребителей, сотрудничает с оптовыми организациями и розничными магазинами, которые осуществляют доставку продукции предприятия конечному потребителю, имеет собственную торговлю.

Продажа продукции на основе прямых связей между потребителем и производителем (B2b). На текущий момент в предприятия насчитывается 500 действующих договоров на поставку продукции. Доставка продукции осуществляется частично собственным транспортом, а также частично привлекается транспорт автопарков и индивидуальных перевозчиков. Такой вид сбыта позволяет поддерживать контакты с существующими и перспективными клиентами. По этому каналу реализуется большая часть продукции.

Оптовая торговля. Данный вид торговли очень важен т.к. позволяет реализовывать большие объёмы продукции с минимальными затратами. Оптовая торговля осуществляется с оптово-торговыми базами, райпо и логистическими центрами. Однако есть ряд сложностей при увеличении количества покупателей среди оптового звена. Так как поставка продукции осуществляется с предоставлением клиентам оптовой скидки и оказанием маркетинговых услуг. Однако, на текущий момент не на все виды продукции, выпускаемой хлебозаводом, данный подход применим.

Фирменная торговля. Как показывает опыт предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности, развитая фирменная торговля - один из важных факторов их успешной адаптации к новым условиям. Собственная торговая сеть создает более широкие возможности маневрирования финансовыми ресурсами, позволяет быстро и своевременно рассчитываться с поставщиками сырья, существенно снижает зависимость от предприятий торговли, довольно часто «прокручивающих» средства от продажи продукции предприятий-поставщиков, несколько сокращает дефицит оборотных средств.

В настоящее время на предприятии насчитывается 4 фирменных магазина, которые довольно успешно реализуют продукцию хлебозавода. Для увеличения товарооборота привлекаются 4 прицепа компании «Купава», которые осуществляют выездную торговлю в микрорайоны города.

На сегодняшний день белорусские производители кондитерских изделий используют следующие каналы сбыта: работа со средними и крупными оптовыми компаниями (около 75%), прямые поставки в розничную торговую сеть (19%), фирменные магазины.

Для поставок на внутренний рынок используются в основном оптовые поставки для предприятий торговли сетей региональных торговых баз, предприятий объединения «Белкоопсоюза», ОАО «Белбакалея».

Таким образом, предприятие применяет прямое и косвенное распределение, использует одноканальные и многоканатные системы, прямой и косвенный экспорт, селективную политику распределения. сотрудничает с оптовыми организациями и розничными магазинами, которые осуществляют доставку продукции предприятия конечному потребителю.

Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке. В контексте данной работы нами был проведен SWOT-анализ хлебзавода, приведенный в таблице 4 Приложения А.

Наряду с присутствием веских угроз в целом положение предприятия на рынке на текущий момент стабильное (с возможным ухудшением ситуации, при условии развития ситуации «как есть»), таким образом, Борановичский хлебзавод должен использовать все возможности по максимуму и минимизировать угрозы.

На основании конфронтационной SWOT-матрицы (по методике Nima - Нидерландского института маркетинга и EMC - Европейской конфедерации маркетинга [4]) нами была выявлена ключевая проблема предприятия, состоящая в отсутствии устойчивого конкурентного положения на рынке.

Важные задачи предприятия лежат в плоскости повышение уровня компетенции в области современного менеджмента, повышение управляемости и мобильности предприятия (введение новых продуктов на основе передовых технологий), создание продуктовых предложений для сформировавшихся и формирующихся сегментов рынка, ориентированных на повышение ценности продукта и его дополнительных возможностях, более полного удовлетворения потребителей, снижение себестоимости продукции за счет достижения эффекта масштаба и других. Для выхода на один уровень системы менеджмента с российскими и иностранными конкурентами перейти к процессно-ориентированному мышлению во всей системе управления предприятием не только производственных процессов.

Так же в рамках данной работы исходя из анализа внутренней среды, макроэкономического анализа, анализа конкуренции в отрасли и SWOT-анализа, трендов развития рынка мы выделили ключевые проблемы и разгруппировали их по четырем перспективам «Финансы», «Рынок, клиенты, продукт», «Процессы», «Потенциал» (методика BSC – системы сбалансированных показателей).

Основными ключевыми проблемами перспективы «финансы» являются:

- снижение уровня дохода населения и как следствие снижение уровня потребления, вследствие экономического кризиса в Республике Беларусь;
- снижение уровня потребления в связи с изменением образа жизни, процессов системы потребления;
- низкая загрузка производственных мощностей и как следствие невозможность достичь эффекта масштаба, значительно увеличить уровень чистой прибыли предприятия;
- высокие ставки на привлечение заемного капитала под инвестиционные проекты.

Основными ключевыми проблемами перспективы «рынок, клиенты, продукт» являются:

- замедление роста рынка и потребления вследствие экономического кризиса и изменения образа жизни населения;
- сокращение доли бюджетных предприятий общественного питания и торговли;
- высокий уровень конкуренции со стороны предприятий с более высоким технологическим уровнем;
- рост количества и роли товаров-заменителей и новинок;
- сокращение жизненных циклов продуктов;
- давление со стороны розничных сетей и оптовых посредников.

Основными ключевыми проблемами перспективы «внутренние процессы» являются:

- недостаточное процессное мышление, недостаточный уровень информационного потенциала;
- совмещение функций маркетинга и сбыта с преобладанием сбытовых функций;
- декларативный уровень стратегического управления на уровне вышестоящей ведомственной организации;

- ограничения по разработке новых продуктов со стороны технологических возможностей производства, длительные сроки внедрения новинок;
- фрагментарная растянутая во времени модернизация;
- сильнейшая зависимость эффективности процессов от эффекта масштаба.

Основными ключевыми проблемами перспективы «потенциал» являются: недостаток квалифицированного персонала в области менеджмента и маркетинга, необходимость обучения и повышения квалификации большей доли производственного персонала.

Исходя из проведенного анализа можно спрогнозировать основные предпосылки развития отрасли в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

В перспективе, вероятно, изменение всех основных существенных факторов конкуренции (регулирование и отраслевая стандартизация, конкурентная среда, технологии).

Важнейший фактор, влияющий на развитие рынка - изменения в макроэкономической среде. К этим изменениям, помимо стабилизации и роста экономики и ВВП Республики Беларусь, относится общее встраивание нашей экономики в международные связи. Так, за последние десятилетия в экономике произошли серьезные структурные изменения. Прежде всего, это рост рынка и сегмента SMB (малые и средние предприятия общественного питания, торговли, ритейл и пр.), которые при дальнейшем росте экономики увеличат свое потребление.

Так же, в своей деятельности производственные предприятия все больше начинают ориентироваться не на «экономический», а на «процессный» подходы. Под «экономическим» подходом понимается ориентация на экономическую отдачу. То есть все действия должны быть прозрачны и экономически оправданы. Под «процессным» подходом понимается принцип, в основе которого лежит управление и защита не активов предприятия, а бизнес-процессов. В центре этого подхода лежит понимание того, что стоимость бизнеса создают не активы, а процессы, и именно их необходимо защищать.

Подобные изменения на рынке несут в себе угрозу для производственных предприятий – наследия СССР, инфраструктура которых привыкла работать в плановом режиме, применяя затратные методы ценообразования, с ориентации на свои возможности, а не потребности рынка, и их предвосхищение. В результате, в будущем, на рынке смогут полноценно работать только те предприятия, которые

предложат своим потребителям передовой продуктовой портфель, опираясь в своей деятельности как на «экономический», так и «процессный» подходы, внедряя новые технологии, быстрее чем конкуренты обрабатывая информацию и используя ее для принятия управленческих решений.

На предприятиях все более популярным становится внедрение различных стандартов. Во многом это связано с тем, что организации выходят на международные рынки. Необходимо подтверждать свою состоятельность перед инвесторами и партнерами. Один из инструментов - соответствие международным стандартам, прежде всего ISO, сертификаты полученные не для проформы, а реально работающие на предприятии.

Также серьезное влияние на рынок окажет общее изменение бизнес-практики. Уже сейчас в мировой практике чрезвычайно важным становится анализ не только своего предприятия, но и анализ своих контрагентов - насколько их бизнес-процессы надежны, их репутация и имидж, ценовая политика, опыт и прочее. Компании, которые захотят остаться в лидерах, пойдут на аудит, сертификацию, серьезный реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение их результатов. Это даст им новые конкурентные преимущества. Внедрение этих стандартов также приведет к изменениям на рынке.

Итак, факторами роста рынка в долгосрочной перспективе будут: изменение структуры потребления, изменения макроэкономической среды, появление новых потребностей у потенциальных потребителей, введение стандартов и новых технологий.

Лидерство в отрасли будет основано на сочетании наличия необходимых рынку компетенций, денежных средств, современных подходах в менеджменте, квалифицированных кадрах, скорости обработки информации и новых технологиях. При этом предприятиям необходимо стремиться к технологическому лидеру, для формирования потребностей общества и конкурентоспособности в сравнении с лидерами рынка.

Изменения, на рынке приведут к тому, что многие предприятия, которые ориентированы только на ценовую конкуренцию, не смогут адекватно отвечать запросам потребителей, уже осознавшим наличие и достоинства новых продуктов, удовлетворяющих их возросшие требования и новый образ жизни. В результате возможно сокращение числа предприятий, способных выпускать продукты востребованные рынком.

В целом, следует отметить, что процесс конвергенции «экономического» и «технического» подхода может привести к переделу рынка, на котором останутся только лидеры по технологиям во всех сферах ведения бизнеса (менеджмент, маркетинг, производство, НИОКР, экономика и т.д.).

Ключевыми факторами успеха в отрасли будут являться:

- качественный менеджмент, оптимизированные бизнес-процессы;
- стратегический уровень мышления;
- высокий информационный потенциал;
- высокий профессионализм команды сотрудников;
- быстрое внедрение новых технологий;
- снижение общих издержек;
- качество продукции, скорость и стоимость вывода новинок;
- конкурентное ценообразование и гибкая финансовая политика;
- устойчивые связи с партнерами (интеграционные процессы с поставщиками ресурсов и сбытовыми цепями);
- хорошая сбытовая сеть;
- мероприятия по продвижению продукта;
- маркетинг, нацеленный на создание позитивного образа и предпочтительного работодателя.

Исходя из вышеприведенных исследований, конкурентные преимущества предприятия, которые позволяют организации осуществлять свою деятельность является определённая лояльность потребителей, стремление хлебозавода к обновлению во всех сферах деятельности.

На основании результатов анализа предприятия мы провели экспертный опрос 10-ти экспертов и построили конкурентный профиль хлебозавода на основании средневзвешенных оценок показателей конкурентоспособности.

Данный анализ подтверждается и анализом конкурентоспособности ресурсным методом, который мы проводили в данной работе. Данный метод оценивает конкурентоспособность предприятия по эффективности производственной деятельности, финансовому положению предприятия, эффективность системы управления и конкурентоспособности товара, положения предприятия по данным показателям среднее.

Исходя из кабинетных исследований, проведенных в данной главе можно сделать следующие выводы: на основании оценки эффективности производственной

деятельности, финансовому положению предприятия, эффективности системы управления и конкурентоспособности товара, положения предприятия по данным показателям среднее.

Предприятию необходимо поддерживать модель процессного управления, регламентированную стандартами менеджмента качества и современными подходами в управлении, в действенном состоянии, ориентированную не только на производственные процессы, но и на всю систему управления в целом, поставить процесс оптимизации и постоянного улучшения бизнес-процессов на постоянный системный уровень.

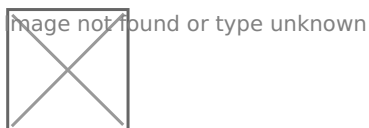


Рисунок 2.3 – Многоугольник конкурентоспособности

Примечание. Источник: источник собственная разработка

При совершенствовании системы управления следует акцентировать внимание на улучшение информационного и коммуникационного потенциала предприятия, перейти на стратегический уровень управления в целом по предприятию на постоянной регламентированной основе.

3. Маркетинговое исследование потребителей предприятия

3.1 Объекты и методы маркетингового исследования потребителей

Тема: «Маркетинговое исследование поведения потребителей хлебобулочных и кондитерских изделий предприятия в 4-х фирменных магазинах «Берестейский пекарь» (г. Барановичи).

Предмет исследования настоящей работе: ассортимент комбината «Берестейский пекарь» (г. Барановичи), с целью совершенствования маркетинговой деятельности предприятия.

Основными задачами данного исследования являются следующие:

- выявление ключевых позиции спроса (поведения потребителей, их предпочтений при покупке хлебобулочных и кондитерских изделий, факторов, влияющих на спрос и предъявляемых к продукту в процессе выбора и покупки);
- выявление возможного неудовлетворённого спроса, который может быть эффективно использован при расширении ассортимента;
- выявление потенциала для улучшения процессов мерчандайзинга и стимулирующих мероприятий в фирменной сети;
- разработка возможных путей совершенствования маркетинговой политики предприятия.

Противоречие: Существующий ассортимент предприятия достаточно разнообразный, но не всегда в полной мере удовлетворяет запросы потребителей, что отражается на эффективности деятельности предприятия.

Актуальность: Актуальность исследования заключается в том, что все мероприятия по улучшению маркетингового комплекса нацелены на повышение товарооборота и конкурентоспособности предприятия и, следовательно, на увеличение объемов реализации производимой продукции и получаемой прибыли.

Формулировка проблемы в виде вопроса: Как повысить удовлетворенность потребителей и увеличить сбыт, и как следствие загрузку производственных мощностей?

Гипотеза: Проблема исследования может быть решена с помощью опроса: анкетирования с целью анализа спроса и поведения, выявления мнений покупателей.

Методы исследования: анкетирование.

Обоснование метода сбора информации: для сбора информации был определен метод опроса (анкетирования), так как основной целью является определение потребительских предпочтений при покупке хлебобулочных и кондитерских изделий. В данном случае, когда выборка исследования достаточно обширна, целесообразно будет применение анкетный опрос. Этот метод позволяет достаточно быстро получить и обработать большой массив информации. Указанный метод позволят наиболее адекватно отобразить предмет исследования – факторы, определяющие предпочтение при выборе продукции.

Метод - анкетирование - относится к формулированным исследованиям, представляет собой заполнение заранее подготовленной анкеты с перечнем вопросов, интересующих маркетинговую службу. Анкета стандартизует как вопросы, так и ответы на них (большую часть), использовали метод заполнения анкеты со слов респондента регистратором. В процессе данного опроса, регистратор мог вступать в диалог с респондентом и задавать уточняющие вопросы.

Также метод анкетного опроса является одним из наиболее выгодных в экономическом плане. Для обработки и анализа полученной информации использовались средства Microsoft Excel.

Опрос производился в течение 1-й недели в различных магазинах фирменной сети, по 2 часа в дневное и вечернее время, в выходной день - в дневное, утреннее и вечернее время.

В опросе приняли участие 73 человека (43 женщины и 30 мужчины) посетителя исследуемых торговых объектов. Данная анкета содержит 20 вопросов, направленных главным образом на изучение покупательского поведения и предпочтений, удовлетворенности ассортиментом фирменной сети, (анкета приведена в приложении Б).

Данное исследование включает следующие разделы: анкетирование и опрос покупателей, анализ полученных результатов, разработка предложений, направленных на совершенствование маркетинговой политики предприятия и оценку эффективности реализации предложенных мероприятий.

3.2 Изучение мнений покупателей по результатам исследования

Потребителями хлебобулочных и кондитерских изделий являются практически все слои населения, всех возрастов и различных уровней дохода.

Также была установлена выборка по возрасту, которая представлена на рисунке 3.1. Распределение респондентов по возрастным группам представлено в таблице 3.1 и рисунке 3.2.

Распределение респондентов по семейному положению и наличию детей представлены в таблицах 3.2. и 3.3.

19-25

26-35

12-18 лет

36-49

50+

Рисунок 3.1 – Целевой рынок покупателей предприятия

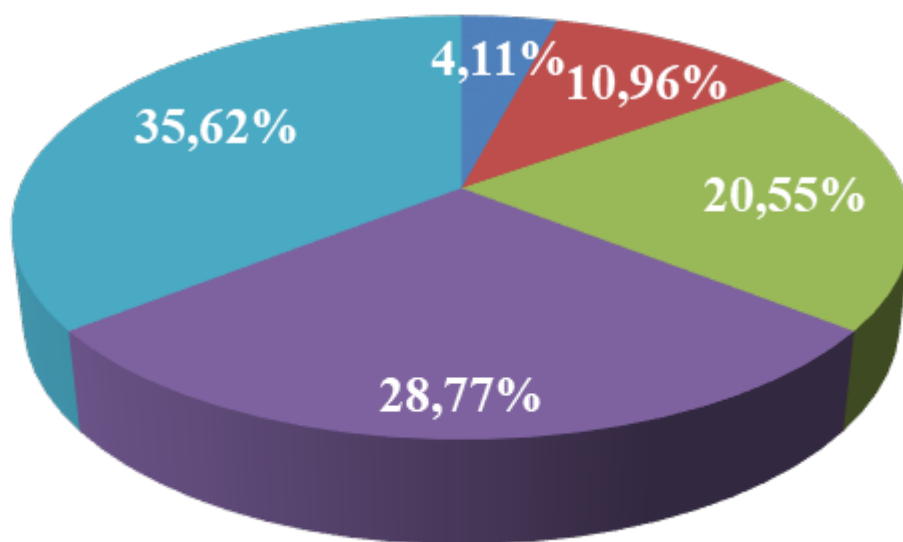
Примечание. Источник: собственная разработка

Таблица 3.1 - Распределение респондентов по возрастным группам

Возрастная группа Количество респондентов Удельный вес респондентов

| | | |
|--------------|-----------|----------------|
| 12-18 лет | 3 | 4,11% |
| 19-25 лет | 8 | 10,96% |
| 26-35 лет | 15 | 20,55% |
| 36-49 | 21 | 28,77% |
| 50 и более | 26 | 35,62% |
| Итого | 73 | 100,00% |

Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования



■ 12-18 лет ■ 19-25 лет ■ 26-35 лет ■ 36-49 ■ 50 и более

Рисунок 3.2 - Распределение долей респондентов по возрастным группам

Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования

Результаты анализа респондентов по семейному положению и наличию детей приведены в таблицах 3.2 – 3.3.

Таблица 3.2 - Распределение респондентов по семейному положению

Семейное положение Кол-во респондентов Удельный вес респондентов

| | | |
|---------------------|-----------|----------------|
| Женат / замужем | 32 | 43,84% |
| Холост / не замужем | 41 | 56,16% |
| Итого | 73 | 100,00% |

Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования

Таблица 3.3 - Распределение респондентов по наличию детей и их возрастным группам

Возрастная группа Кол-во детей Удельный вес респондентов

| | | |
|--------------|-----------|----------------|
| до 6-ти лет | 18 | 20,65% |
| до 12-ти лет | 39 | 42,39% |
| до 18-ти лет | 27 | 36,96% |
| Итого | 84 | 100,00% |

Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования

Как видно из приведенных данных на 50 респондентов имеющих детей, приходится 84 ребенка, т.е. на одного респондента – 1,68 ребенка, больше всего детей приходится на возрастную группу от 7 до 12 лет.

По уровню образования респонденты разделились следующим образом: высшее – 21 человек (28,77%), незаконченное высшее – 9 человек (12,33%), среднее специальное – 32 человека (47,95%), среднее – 8 человек (10,96%).

По сфере занятости респонденты разделились следующим образом: работающие – 53 человек (72,60%), учащиеся – 10 человек (17,70%), свой бизнес – 3 человека (4,11%), пенсионеры – 7 человек (9,59%).

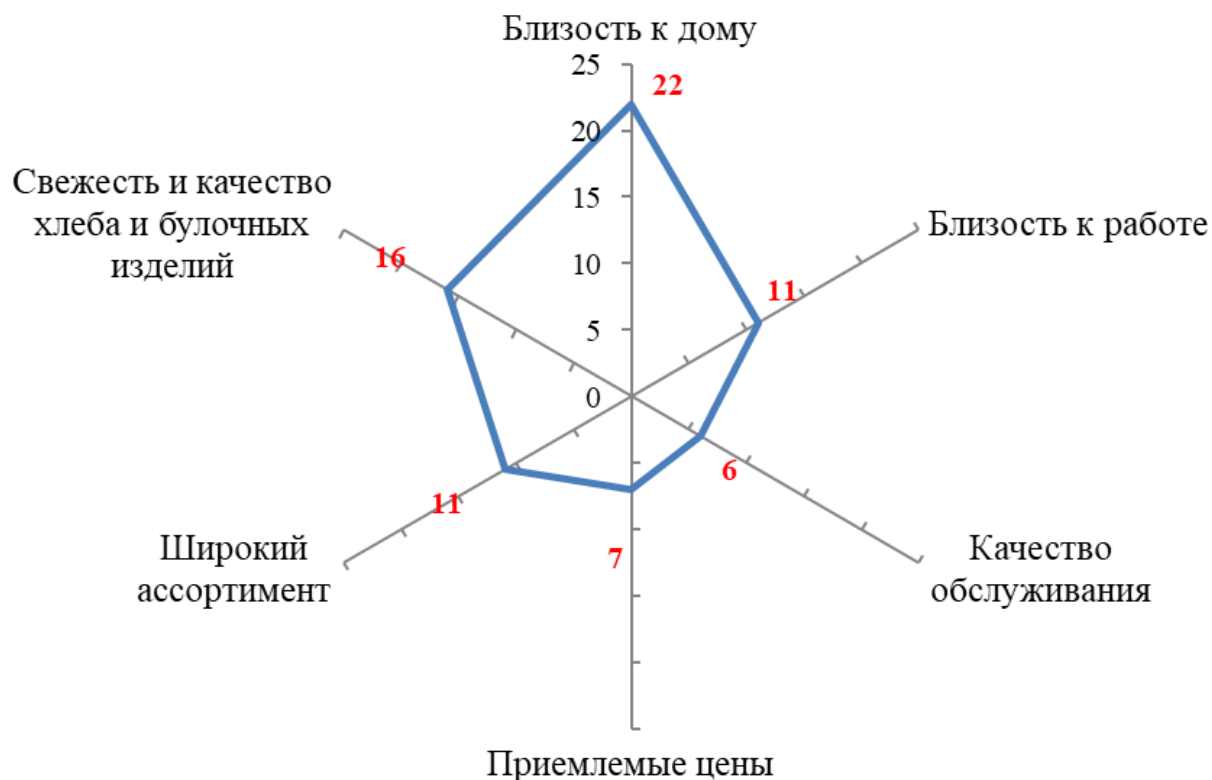
По территории проживания респонденты разделились следующим образом: проживающие в Барановичах – 50 человек (68,5%), пригороде – 22 человек (30,1%), один респондент (1,4%) указал другое, но не уточнил данную информацию.

Основными предпочтениями при выборе объекта совершения покупок среди опрошенных респондентов являются (таблица 3.4, рисунок 3.3): близость к дому – 22 человек (30,14%), близость к работе – 11 человек (15,07%), 7 опрошенных (9,59%) акцентировали внимание на приемлемых ценах, 11 респондентов (15,07%) на широком ассортименте, качество обслуживания указали только 6 респондентов

(8,22%), а вот свежесть и качество хлеба и булочных изделий важны 16 респондентам (21,92%).

Таблица 3.4 - Распределение респондентов по предпочтениям выбора магазина для покупок

| Предпочтение | Кол-во респондентов | Удельный вес |
|--|----------------------------|---------------------|
| Близость к дому | 22 | 30,14% |
| Близость к работе | 11 | 15,07% |
| Качество обслуживания | 6 | 8,22% |
| Приемлемые цены | 7 | 9,59% |
| Широкий ассортимент | 11 | 15,07% |
| Свежесть и качество хлеба и булочных изделий | 16 | 21,92% |
| Итого | 73 | 100,00% |



Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования

Рисунок 3.3 - Распределение респондентов по предпочтениям выбора магазина для покупок

Среди респондентов 71 человек (97,3%) ответили утвердительно, что являются постоянными покупателями фирменной сети, 2 респондента выделили сеть «Евроопт», как объекты для совершения покупок, а к исследуемой фирменной сети они прибегают периодически (время от времени).

Среди частоты приобретения 49 человек (67,12%) приобретают хлебобулочные изделия 2-3 раза в неделю, при этом по половому признаку респонденты в этой группе разделились практически полностью, практически ежедневно потребляют хлебобулочные изделия 18 человек (24,66%), при этом женщины в этой группе преобладают - 16 человек, однако 6 человек (8,22%) выбрали ответ «1 раз в неделю и реже» (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Частота приобретения хлебобулочных среди респондентов

| Частота потребления | Кол-во респондентов | Удельный вес респондентов | Пол | |
|-----------------------|---------------------|---------------------------|-----------|-----------|
| | | | муж. | жен. |
| Практически ежедневно | 18 | 24,66% | 2 | 16 |
| 2-3 раза в неделю | 49 | 67,12% | 24 | 25 |
| 1 раз в неделю и реже | 6 | 8,22% | 4 | 2 |
| Итого | 73 | 100,00% | 30 | 43 |

Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования

Среди частоты приобретения 43 человек (58,90%) приобретают кондитерские изделия 2-3 раза в неделю, при этом по половому признаку респонденты в этой группе разделились в следующей пропорции мужчины -14 человек, женщины – 29 человек, практически ежедневно потребляют кондитерские изделия 7 человек (9,59%), при этом это женщины, 23 человека (31,51%) выбрали ответ «1 раз в неделю и реже» (таблица 3.6), при этом мужчины в этой группе преобладают.

Таблица 3.6 - Частота приобретения кондитерских изделий среди респондентов

| Частота потребления | Кол-во респондентов | Удельный вес респондентов | Пол | |
|-----------------------|---------------------|---------------------------|------|------|
| | | | муж. | жен. |
| Практически ежедневно | 7 | 9,59% | 0 | 7 |
| 2-3 раза в неделю | 43 | 58,90% | 14 | 29 |

| | | | | |
|-----------------------|-----------|----------------|----|----|
| 1 раз в неделю и реже | 23 | 31,51% | 16 | 7 |
| Итого | 73 | 100,00% | 30 | 43 |

Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования

Так же, большинство респондентов (около 92%) употребляют в пищу хлебобулочные изделия ежедневно, а булочные и кондитерские изделия ежедневно употребляют в пищу менее 7% респондентов, 2-3 раза в неделю – около 43% респондентов. При этом ржаной хлеб предпочитают - 37% респондентов, ржано-пшеничный – 43%, пшеничный – 23%, злаковый – 19%.

Среди респондентов 47 человек (64,38%) приобретают продукцию для всей семьи, 15 человек (20,55%) – для себя, 11 респондентов (15,07%) – для детей.

Анализ результатов по факторам, влияющим на выбор респондентов при покупке хлебобулочных изделий представлен в таблице 3.7 (рисунок 3.4).

Таблица 3.7 - Оценка факторов, влияющих на выбор респондентов при покупке хлебобулочных изделий

| № Фактор | Средневзвешенная оценка |
|-----------------|--------------------------------|
| 1 Свежесть | 4,6 |
| 2 Цена | 4,25 |
| 3 Внешний вид | 4,15 |
| 4 Вкус изделия | 3,95 |
| 5 Запах изделия | 3,8 |

| | | |
|----|-------------------|------|
| 6 | Срок хранения | 3,4 |
| 7 | Новинка | 2,7 |
| 8 | Состав изделия | 2,65 |
| 9 | Полезные свойства | 2,55 |
| 10 | Вес | 2,2 |
| 11 | Наличие упаковки | 1,8 |
| 12 | Дизайн упаковки | 1,95 |
| 13 | Нарезка | 2,05 |
| 14 | Реклама | 2,35 |

Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования

Таким образом, можно выделить пять основных факторов, которыми руководствуются респонденты при покупке хлебобулочных изделий: свежесть, цена, внешний вид, вкус и запах изделия. При оценке ассортимента 66% респондентов считают, что ассортимент исследуемых объектов их полностью удовлетворяет, так же 56,6% респондентов высказались за расширение ассортимента всех категорий изделий, особые пожелания - введение новых вкусов в выпечку, разнообразие кондитерских изделий, новые виды хлебных изделий с сезонными овощами, сладкие хлеба и прочее, экопродукты.



Рисунок 3.4 - Факторы, влияющие на выбор респондентов при покупке хлебобулочных изделий

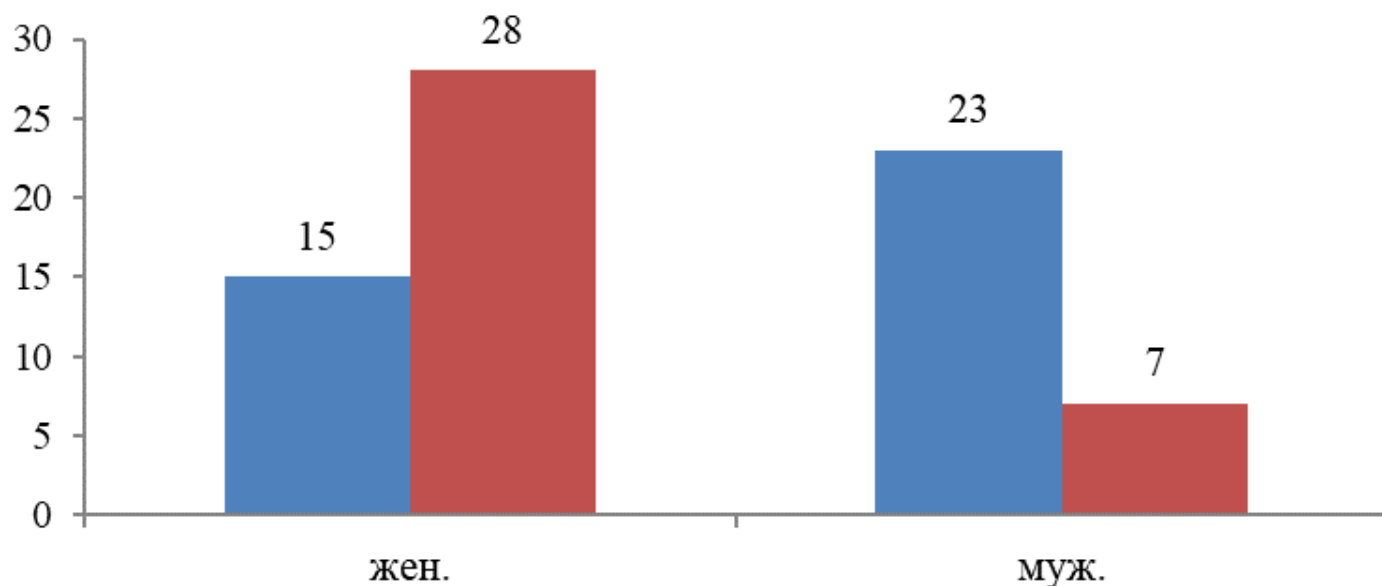
Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования

При оценке ассортимента 66% респондентов считают, что ассортимент исследуемых объектов их полностью удовлетворяет, так же 56,6% респондентов высказались за расширение ассортимента всех категорий изделий, особые пожелания - введение новых вкусов в выпечку, разнообразие кондитерских изделий, новые виды хлебных изделий с сезонными овощами, сладкие хлеба и прочее, экопродукты.

В ходе исследования была проанализирована приверженность потребителей к определенному марочному названию и продукту. Большую роль в анализе приверженности покупателя к определённым марочными названиям играет определение того, знает ли потребитель заранее, какой продукт хочет купить, или же он делает выбор, непосредственно приходя в магазин (таблица 3.8, рисунок 3.5).

Таблица 3.8 - Выбор хлебобулочных изделий

| | Женщины | | Мужчины | | Всего респондентов | |
|----------------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|--------------------|-------------|
| Знаю марочное название и продукт | 15 | 34,88% | 23 | 76,67% | 38 | 52,05% |
| Выбираю в магазине | 28 | 65,12% | 7 | 23,33% | 35 | 47,95% |
| Итого | 43 | 100% | 30 | 100% | 73 | 100% |



■ Знаю марочное название и продукт ■ Выбираю в магазине

Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования

Рисунок 3.5 - Выбор хлебобулочных изделий среди мужчин и женщин

Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования

65,12% покупательниц принимают решение о покупке хлебобулочных и кондитерских изделий в магазине, абсолютно противоположная ситуация у мужчин: 76,67% мужчин заранее знают, какой продукт купят, согласно опросу, проведенному британскими исследователями, около 70% мужчин отправляясь в магазин, уже знает, что именно хочет приобрести, поэтому он уверенно и быстро совершает покупку, берет нужный товар, для мужчины совершение покупки - обычное дело, которое отнимает время и деньги.

Чтобы наиболее полно оценить приверженность потребителей к определённым продуктовым маркам и продуктам, мы предложили респондентам представить, что они не нашли в магазине товарную марку или продукт, которую регулярно покупают (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Реакция на отсутствие предпочитаемой марки

| | Женщины | | Мужчины | | Всего респондентов | |
|-------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|---------------------------|-------------|
| Отложу покупку | 1 | 2,33% | - | - | 1 | 1,37% |
| Куплю в другом магазине | 1 | 2,33% | - | - | 1 | 1,37% |
| Выберу любой похожий | 26 | 60,47% | 18 | 60,00% | 44 | 60,27% |
| Выберу любой | 15 | 34,88% | 12 | 40,00% | 27 | 36,99% |
| | 43 | 100% | 30 | 100% | 73 | 100% |

Примечание. Источник: собственная разработка по результатам проведенного маркетингового исследования

Большинство женщин 60,47% купят любой похожий на привычный продукт, 34,88% - выберут любой, вреди мужчин купят любой похожий на привычный продукт - 60%, любой - 40%.

Большая часть респондентов - 50,7% считают, что выкладка продуктов в исследуемой фирменной сети нуждается в улучшении, магазины полностью

должны перейти на формат самообслуживания, применения удобного, технологичного и современного оборудования, создания дружественной среды для покупателей. По нашим наблюдениям в дизайне фирменной сети недостаточно фирменной айдентики, марочная выкладка имеет фрагментарный характер, абсолютно не выделяется ассортимент новинок, традиционный и базовый ассортимент, так же замечена разрозненная выкладка по категориям и типам продукции, так же многократно встречается путаница в ценниках, когда название продукта и ценник не соответствовал продукту рядом с которым присутствовал.

Уровень цен более 60% респондентов оценили как «как тоже как у конкурентов». Однако, наше исследование цен показало, цены в магазине сравнимы с ценами в «Евроопт», а по многим позициям - лучше.

88% респондентов высоко оценили качество обслуживания магазинах фирменной сети.

3.2 Разработка мероприятий, направленных на оптимизацию маркетинговой политики предприятия

Из приведенного анализа предприятия (кабинетные исследования), маркетингового исследования и результатов его анализа можно сделать вывод, что успешность предприятия зависит как от эффективных тактических программ маркетинга (маркетинговый комплекс торговая марка производителя, конкурентная цена, широкий вкусовой диапазон, быстрое введение новинок, хорошая выкладка, атмосфера в фирменной сети и другие, так и от способности предприятия на постоянной регламентированной основе осуществлять стратегическую активность, управлять стратегическими программами и проектами предприятия, для этого необходимо перейти на стратегический уровень управления, включая стратегическое управление маркетингом.

Достичь целей и реализовать стратегии предприятию с каждым годом становится все сложнее, основными причинами данной ситуации являются сложная ситуация в экономике Беларуси, внутренняя среда предприятия, снижение уровня потребления, усиление конкуренции и динамичности окружающей среды и прочие.

По результатам проведенных исследований предприятию необходимо акцентировать внимание на разработке и внедрении системы управления стратегией, как функции менеджмента и процесса его развития, в соответствии с требованиями и потребностями рынка и акцентировать внимание на качественных и неформальных тактических программах маркетинга.

Победа в конкурентной борьбе возможна при условии наилучшего предложения удовлетворяющего имеющийся спрос на продукт либо в случае формирования нового спроса, т.е. внедрения на рынок продукта не имеющего аналога. Что-либо революционно новое на рынке появляется очень редко и, как правило, данное событие открывает отсчет новой эпохи в развитии общества. Поэтому реальным сценарием достижения исследуемым предприятием устойчивого конкурентного положений является формирование наилучшего предложения продукта для удовлетворения уже имеющегося спроса.

На текущий момент базовая стратегическая ориентация исследуемого предприятия должна лежать в следующих двух векторах: максимальной отстройки от прямой конкуренции с крупными сетями и производителями республиканского значения и ориентации на создание максимально привлекательного предложения для уже имеющегося спроса на рынке.

Инструментами достижения стратегической ориентации предприятия должны стать:

- яркое и четко отстроенное от конкурентов на уровне позиционирования с проактивной позицией в разработке новых востребованных рынком продуктов и их продвижением, развитие СТМ;
- создание беспрецедентного для рынка продуктового портфеля и уровня обслуживания, основанного на процессном подходе, внедрении систем оценки эффективности деятельности, уровне компетенций, внедрении новых технологий в производстве и менеджменте, коллаборационных подходах в установлении взаимоотношений с клиентами;
- обеспечении предприятия необходимыми ресурсами для осуществления процессной модели, обеспечения продуктового портфеля и его продвижения;
- внедрение системы стратегического управления для систематического мониторинга и координации выполнения стратегического плана предприятия, оперативный анализ причин невыполнения отдельных стратегических целей, показателей и ежегодное обновление (актуализация) карты сбалансированных системы показателей стратегии.
- управление конкурентным риском и работой на опережение.

Исходя из базовой стратегической ориентации, можно рекомендовать исследуемому предприятию классифицировать корпоративную стратегию, как стратегию «близости к потребителю» Трейси и Вирсема [4, с.217].

Данная стратегия предлагает потребителю лучшее в целом решение, предприятия, которые внедряют данную стратегию, стремятся сделать все возможное, чтобы удовлетворить своих клиентов, такие компании скептически относятся к ставке на разовые сделки, вкладывают ресурсы в формирование долгосрочных отношений со своими клиентами. О своей целевой аудитории компании стремятся знать как можно больше и работать с ее представителями как можно теснее. Основное внимание уделяется превышению ожиданий потребителей, их удержанию, надежности и постоянно приятному общению.

Нами были проанализированы возможные стратегии, применимые к данной ситуации. В результате анализа возможных стратегических альтернатив мы отобрали следующие виды базовых стратегий:

- развитие продукта и рынка и развитие продукта (по матрице Ансоффа [1]);
- стратегия продуктового лидерства (стратегии конкуренции Портера [11]);
- интегрированный рост (дальнейшее развитие сбыта, мерчандайзинг).

В контексте данных стратегий должен быть разработан корпоративный стратегический план, с детализацией иерархий стратегий (стратегия СБЕ, функциональные стратегии, включая маркетинговую стратегию и т.д.).

Реализация данного плана позволит предприятию реализовать свои стратегические цели и задачи, достичь устойчивого конкурентного положения.

Данная стратегическая ориентация с предложенным набором стратегий предлагает потребителю лучшее в целом решение, компании, которые внедряют данные стратегии, стремятся сделать все возможное, чтобы удовлетворить своих клиентов.

Так же для решения проблем внутренней среды - дальнейшее развитие системы управления до уровня высокой конкурентоспособности - является построение системы стратегического управления предприятием. Внедрение данной системы решит вопрос систематического мониторинга и координации выполнения стратегического плана предприятия, оперативный анализ причин невыполнения отдельных стратегических целей, показателей и ежегодное обновление (актуализация) карты сбалансированной системы показателей стратегии предприятия, даст возможность привязать стратегические цели к KPI организационных единиц организации и персонально к каждому сотруднику, создать прозрачную и действенную систему мотивации.

Многие компании имеют внушительные планы развития бизнеса, но мало кому удается их реализовывать. Разрыв между намерениями и реальностью заключается в отсутствии связи между декларированием стратегии и ее осуществлением, тем более детализацией на функциональные стратегии.

Этот разрыв можно преодолеть, создав в структуре организации специализированное стратегическое подразделение.

Система стратегического управления является частью системы управления организацией. Внедрение системы стратегического управления должно обеспечить возможность управления организацией на постоянной, регламентированной основе за счет постановки стратегических целей, доведения целей до уровня бизнес-процессов (подразделений) и создания системы измеряемых показателей, на основе которых осуществляется оперативное управление бизнес-процессами [5, 6].

Данный подход позволит производить оценку, мониторинг, координацию процессов оценки рисков на следующих уровнях: стратегический, оперативный, тактический и в следующих разрезах: кредитный, процентный, валютный, продуктовый и прочие.

В результате, предложенные нами рекомендации лежат в следующих плоскостях:

- совершенствование системы управления предприятием;
- совершенствование процессов управления маркетингом (тактических и стратегических);
- повышение эффективности и уход от формальности в реализации комплекса маркетинга;
- расширение маркетинговой активности предприятия с акцентом на развитие корпоративного бренда и сервиса.

Предложенный комплексный вариант совершенствований, по нашему мнению, улучшит систему управления предприятием и технологический уровень, и как следствие, создаст механизм реализации стратегии предприятия, следовательно, и достижения улучшений по ключевым показателям эффективности, позволит переводить туманно сформулированные стратегические высказывания в конкретные цели, улучшит процесс коммуникаций и общее понимание стратегии, координацию действий в направлении выбранной стратегии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Темой исследования в данной работе являются маркетинговые исследования, как один из механизмов получения достоверной информации для маркетингового анализа.

Объект исследования – деятельность Барановичский хлебозавод.

Предмет исследования – изучение мнений покупателей Барановичского хлебозавода.

Цель работы: на основании исследования литературных источников исследовать сущность маркетинговых исследований и в частности методов опроса и их разновидности – анкетирования.

В рамках данной работы мы провели анализ маркетинговой деятельности филиала открытого акционерного общества «Берестейский пекарь» Барановичский хлебозавод, включая организационно-экономический анализ предприятия, анализ его продуктового портфеля, политики распределения, продвижения, ценообразования, анализ его конкурентоспособности. По результатам анализа были сделаны, следующие основные выводы:

- текущий потенциал и конкурентоспособность предприятия средние,
- конкурентоспособность игроков рынка повышается за счет изменения и роста технологического уровня предприятий;
- реализуемая в последние годы предприятием стратегия в основном базируется на тактических планах маркетинга.

В рамках данной работы было проведено маркетинговое исследование потребителей предприятия.

На основании кабинетного исследования и маркетингового анализа потребителей предприятия был предложен подход, связанный с улучшением технологического уровня предприятия, развитие недостающих компетенций.

В результате для повышения эффективности системы управления предприятием, технологического уровня предприятия, и следовательно, повышения его конкурентоспособности было предложено внедрить на предприятии систему стратегического управления маркетингом интегрированную с системой управления эффективностью по системе сбалансированных показателей (BSC).

Было предложено пересмотреть стратегические ориентации предприятия. Основываясь на предпосылках развития отрасли для сохранения своей доли рынка и ее увеличения предприятию необходимо действовать в следующих принципиальных направлениях развития: сохранить и развивать существующие преимущества, продуктовый портфель, внедряя новые технологии, привлекать и удерживать квалифицированные кадры, перейти от функциональной к процессной модели, на стратегический уровень мышления, активно инвестировать в менеджмент, маркетинг, новые технологии.

Предложено классифицировать будущую корпоративную стратегию Барановичского хлебзавода как стратегию «близости к потребителю» Трейси и Вирсема.

Предложенный комплексный вариант совершенствований, по нашему мнению, улучшит систему управления предприятием и технологический уровень, и как следствие, создаст механизм реализации стратегии предприятия, следовательно, и достижения улучшений по ключевым показателям эффективности, позволит переводить туманно сформулированные стратегические высказывания в конкретные цели, улучшит процесс коммуникаций и общее понимание стратегии, координацию действий в направлении выбранной стратегии.

Данный подход позволяет организовать предприятие кардинально по-новому и наиболее оптимальным образом, ориентировать на динамичный результат. Достаточная способность предприятия реализовать свою стратегию - это единственно возможная реакция на актуальную проблему сокращения жизненных циклов стратегий и рекурсивные кризисы в мировой экономике и экономике Беларуси.

СПИСК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. с англ. /И. Ансофф; под ред. А. Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2009. - 344 с.
2. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа / И. К. Беляевский. -Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. - М. 2004, - 414 с.
3. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. / Е. П. Голубков. - М.: Изд-во Финпресс, 2009, - 314 с.

4. Дополнительные материалы для чтения программы Nima, сборник. -ETCN. - 2009, -286 с.
5. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. // Р. Каплан, Д. Нортон. - М: ЗАО «Олимп-Бизнес», - 2005. -512 с.
6. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р. Каплан, Д. Нортон. - М. : Олимп-Бизнес. - 2004. - 304 с.
7. Ковалева О. Л. Маркетинговые исследования: электронный учебно-методический комплекс для студентов специальности «Маркетинг» / О.Л. Ковалева, Н.Н. Анохина. Белорусский государственный экономический университет, 2016, -120 с.
8. Куликова А. В. Маркетинговые исследования. Учебно-методическое пособие. / А. В. Куликова. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2017. - 70 с.
9. Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 3-е издание. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. - 960 с.
10. Маслов Д.В. Функциональная модель оценки менеджмента. / Д.В. Маслов, П.Ватсон., Н. Челишин // Методы менеджмента качества. -2005, №3.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. - М.: Альпина Бизнес Букс. -2005. - 452 с.
12. Скоробогатых И. И. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник / И. И. Скоробогатых, Д. М. Ефимова. - Москва : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017. – 340 с.
13. Информация о Барановичском хлебозаводе [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://barhleby.by>. Дата обращения: 20.03.2019.
14. Калиева О. М. Современные подходы к маркетинговым исследованиям: цели, задачи и основные понятия / О. М. Калиева, В. Н. Марченко, М.И. Дергунова, М. С. Говорова, Н. В. Столярова // Отчет о международной научной конференции «Инновационная экономика» (Казань, октябрь 2014). - Казань: Бук, 2014. [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/130/61115/>. Дата обращения: 20.03.2019.
15. Лосик О. П. Маркетинговые исследования как способ изучения потребностей читателей /О. П. Лосик [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://old.nlb.by/press/upload/3041.pdf>. Дата обращения: 20.03.2019.
16. Цикл маркетинговой деятельности. [Электронный ресурс]: - Режим доступа:<http://www.betec.ru/secure/>. Дата обращения: 20.03.2019.

Приложение А

Таблица 1 - Показатели деятельности за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

| Наименование показателя | 2 016 | 2 017 | 2 018 | Динамика | | Динамика | | Динамика | |
|--|---------|---------|---------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
| | | | | 2015/2016 | | 2016/2017 | | 2017/2018 | |
| | | | | гг. | | гг. | | гг. | |
| | | | | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Выручка от реализации продукции, товаров, услуг | 12477,9 | 15265,3 | 17738,2 | 2787,4 | 22,34 | 2472,9 | 16,20 | 5260,3 | 42,16 |
| Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг | 9335,3 | 11258 | 13258 | 1922,7 | 20,60 | 2000 | 17,77 | 3922,7 | 42,02 |
| Валовая прибыль | 312,6 | 4007,3 | 4480,2 | 864,7 | 27,52 | 472,9 | 11,80 | 1337,6 | 42,56 |
| Управленческие расходы | 690,5 | 759,6 | 871,5 | 69,1 | 10,01 | 111,9 | 14,73 | 181 | 26,21 |
| Расходы на реализацию | 1410,1 | 1621,5 | 1944 | 211,4 | 14,99 | 322,5 | 19,89 | 533,9 | 37,86 |

| | | | | | | | | | | |
|--|-------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг | 1042 | 1626,2 | 1664,7 | 584,2 | 56,07 | 38,5 | 2,37 | 622,7 | 59,76 | |
| Прочие доходы по текущей деятельности | 670,2 | 726,1 | 1520,9 | 55,9 | 8,34 | 794,8 | 109,46 | 850,7 | 126,93 | |
| Прочие расходы по текущей деятельности | 989 | 1145,1 | 1970,9 | 156,1 | 15,78 | 825,8 | 72,12 | 981,9 | 99,28 | |
| Прибыль (убыток) от текущей деятельности | 723,2 | 1207,2 | 1214,7 | 484 | 66,92 | 7,5 | 0,62 | 491,5 | 67,96 | |
| Доходы по инвестиционной деятельности | 71,6 | 6 | 1,4 | -65,6 | - | 91,62 | -4,6 | -76,67 | -70,2 | -98,04 |
| Расходы по инвестиционной деятельности | 69,6 | 18,8 | 12,4 | -50,8 | - | 72,99 | -6,4 | -34,04 | -57,2 | -82,18 |
| Доходы по финансовой деятельности | 25,2 | 52,5 | 2 30 | 27,3 | 108,3 | 177,5 | 338,10 | 204,8 | 812,70 | |

| | | | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|-------------|------------|------------|--------|-------------|--------|
| Расходы по финансовой деятельности | 197,3 | 327,1 | 629,6 | 129,8 | 65,79 | 302,5 | 92,48 | 432,3 | 219,11 |
| Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности | -170,1 | -287,4 | -410,6 | -117,3 | 68,96 | -123,2 | 42,87 | -240,5 | 141,39 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 553,1 | 919,8 | 804,1 | 366,7 | 66,30 | -115,7 | -12,58 | 251 | 45,38 |
| Налог на прибыль | 144,6 | 218,8 | 214,8 | 74,2 | 51,31 | -4,0 | -1,83 | 70,2 | 48,55 |
| Чистая прибыль (убыток) | 408,5 | 701 | 589,3 | 292,5 | 71,60 | -111,7 | -15,93 | 180,8 | 44,26 |
| Фондоотдача | 0,414 | 0,509 | 0,594 | 9,46% | 22,83 | 8,53 | 16,77 | 17,99% | 43,43 |
| Фондоемкость основного капитала | 0,604 | 0,491 | 0,421 | - 11,22% | - 18,59 | -7,06 | -14,36 | - 18,28% | -30,28 |
| Фондоемкость продукции | 2,397 | 1,872 | 1,666 | - 52,47% | - 21,89 | -20,58 | -10,99 | - 73,05% | -30,48 |
| Рентабельность продаж, % | 25,19% | 26,25% | 25,26% | 1,07% | x | - 0,99% | x | 0,07% | x |

| | | | | | | | | | | |
|---|-------|--------|-------|-------|---|---|-------|---|-------|---|
| Рентабельность от реализации товаров, % | 8,35% | 10,65% | 9,38% | 2,30% | x | - | 1,27% | x | 1,03% | x |
| Рентабельность текущей деятельности | 5,80% | 7,91% | 6,85% | 2,11% | x | - | 1,06% | x | 1,05% | x |
| Рентабельность чистой прибыли, % | 3,27% | 4,59% | 3,32% | 1,32% | x | - | 1,27% | x | 0,05% | x |

1. *Примечание.* 1. Источник: собственная разработка
2. 2. Источник: данные бухгалтерской отчетности предприятия
3. Таблица 2 - Анализ ликвидности за период 2017-2018 гг.

| Показатель | 2017 | 2018 | Изменения (+/-) | Нормативное значение коэффициента |
|--|-------------|-------------|------------------------|--|
| Коэффициент текущей ликвидности (K_1) | 1,11 | 1,23 | 0,12 | $K_1 \geq 1,5$ |
| Коэффициент обеспеченности собственными финансовыми средствами (K_2) | 0,10 | 0,19 | 0,09 | $K_2 \geq 0,2$ |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (K_3) | 0,48 | 0,49 | 0,01 | $K_3 \leq 0,85$ |

Коэффициент абсолютной
ликвидности ($K_{абсл}$) 0,10 0,03 -0,08 $K_{абсл} \geq 0,2$

1. *Примечание.* 1. Источник: собственная разработка
2. 2. Источник: данные бухгалтерской отчетности предприятия

Таблица 3 – Анализ продуктового портфеля за период 2017-2018 гг.

| Категории продукции | 2 0 1 7 | | | 2 0 1 8 | | | Динамика 2017/2018 гг. | | | |
|---------------------------|---------------------|------------------|--------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------------------|------------------|-------------|---------------------|
| | тонн | уд. вес, % | млн. руб. | уд. вес, % | тонн | уд. вес, % | млн. руб. | уд. вес, % | % (тонн) | % (млн. руб.) |
| Хлебобулочные изделия | 11 487 | 93,08 | 130 932 | 85,77 | 10 979 | 92,27 | 149 220 | 84,12 | 13,97 | -4,42 |
| Кондитерские изделия | 657,00 | 5,32 | 18 249 | 11,95 | 692 | 5,82 | 23 601 | 13,31 | 29,33 | 5,33 |
| Кондитерская глазурь | 86,75 | 0,70 | 2 286 | 1,50 | 90 | 0,76 | 2 866 | 1,62 | 25,37 | 3,75 |
| Замороженная продукция | 66,87 | 0,54 | 714 | 0,47 | 86 | 0,72 | 1 021 | 0,58 | 42,93 | 28,61 |
| Прочая продукция | 44,01 | 0,36 | 472 | 0,31 | 52 | 0,44 | 675 | 0,38 | 42,90 | 18,15 |
| Итого | 12 341,3 | 100 | 152 653 | 100 | 11 899 | 100 | 177 382 | 100 | 16,2 | -3,58 |

1. *Примечание.* 1. Источник: собственная разработка
2. 2. Источник: данные бухгалтерской отчетности предприятия

Таблица 4 – SWOT анализ предприятия

| | ВНЕШНЯЯ СРЕДА КОМПАНИИ | ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА КОМПАНИИ |
|----------------------|--|--|
| ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ | <p>Возможности</p> <p>Наличие на рынке прогрессивных технологий и оборудования</p> <p>Роста рынка (булочные и кондитерские изделия) как внутри страны, так и на иннотерриториях</p> <p>Возросшие требования к качеству продукции и ассортименту продукции со стороны потребителей</p> <p>Рост цен на продукты (рост цен на ресурсы)</p> <p>Единый таможенный союз: выход на новые рынки</p> <p>Стимулирование инвестиционной политики</p> <p>Изменение образа жизни и процессов потребления</p> <p>Заинтересованность сетей в СТМ</p> | <p>Сильные стороны</p> <p>Известность ТМ, лояльность потребителей</p> <p>Фирменная розничная сеть</p> <p>Инновационная политика</p> <p>Широкая перечень продуктов</p> <p>Высокий показатель обновления продуктового портфеля</p> <p>Устойчивые связи с поставщиками сырья</p> <p>Конкурентные цены для конечного потребителя</p> <p>Наличие потенциала производственных мощностей</p> |

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ Угрозы

Слабые стороны

| | |
|---|--|
| | Регулирование деятельности вышестоящей ведомственной организацией |
| Снижение темпов роста рынка | Высокий уровень издержек (низкая загрузка производственных мощностей, рост цен на ресурсы) |
| Рост количества и роли товаров-субститутов со стороны отечественных и зарубежных производителей | Низкая загруженность производства по хлебобулочным изделиям |
| Ограниченное число потенциальных потребителей бюджетной направленности (общественное питание) | Короткий жизненный цикл продукции |
| Квотирование поставок продукции на иннотерритории | Длительный процесс внедрения новинок |
| Давление со стороны розничных сетей | Значительная доля постоянных потребителей Неконкурентные цены для оптовых покупателей |
| Сильная чувствительность потребителей к цене | Ограничение сбыта предприятия по областям Республики |
| Регулирование процессов распределения продукции на внутреннем рынке | Высокие издержки на содержание собственной сбытовой сети |
| | Недостаток квалифицированного персонала в сфере менеджмента и маркетинга |
| | Значительная часть производственного персонала требует обучения и повышения квалификации |
| | Низкий технологический уровень (менеджмент, |

1. *Примечание.* Источник: собственная разработка

Приложение Б

Анкета посетителя магазина фирменной сети «Берестейский пекарь»

Здравствуйте, уважаемый Покупатель!

Мы просим Вас ответить на наши вопросы, это не займет много времени, но позволит нам лучше понимать Вас и Ваши пожелания и потребности.

1. Отметьте, пожалуйста, Ваш пол и возраст:

Женский Мужской 12 - 18 19 - 25 26 - 35 36 - 49 50 и более

2. Отметьте, пожалуйста, Ваше семейное положение и наличие детей:

женат/замужем холост/незамужем дети до 6-ти лет до 12 лет до 18 лет

3. Образование:

высшее незаконченное высшее среднее специальное среднее

4. Ваш статус (сфера занятости):

работающий учащийся свой бизнес пенсионер

5. Регион проживания:

Барановичи Пригород другое

6. Чем Вы руководствуетесь при выборе магазина для приобретения хлебобулочных и кондитерских изделий?

близость к близость к качеству приемлемые широкий Свежесть и качество хлеба
дому работе обслуживания цены ассортимент и булочных изделий

7. Являетесь ли Вы постоянным покупателем нашего магазина?

Да Нет

если нет, укажите, какие магазины предпочитаете

8. Как часто Вы приобретаете хлебобулочные изделия и какие?

практически ежедневно 2-3 раза в неделю реже

9. Как часто Вы приобретаете кондитерские изделия и какие?

практически ежедневно 2-3 раза в неделю реже

10. Как часто Вы потребляете хлеб?

практически ежедневно 2-3 раза в неделю реже

11. Какой хлеб вы предпочитаете потреблять (мультивыбор)?

ржаной Ржано-пшеничный Злаковый Пшеничный

Другое

12. Как часто Вы потребляете булочные, кондитерские изделия и прочие изделия нашего магазина и какие?

ежедневно 2-3 раза в неделю 1 раз в неделю и реже

13. Для кого Вы делаете покупки в нашем магазине?

только для себя для всей семьи для детей

14. Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 5 (по возрастанию важности) факторы, влияющие на ваш выбор при покупке хлебобулочных изделий (если фактор не имеет для Вас значение оценку не ставьте)

| № Фактор | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|

1 Свежесть

2 Цена

3 Внешний вид

4 Вкус изделия

5 Запах изделия

6 Срок хранения

7 Новинка

8 Состав изделия

9 Полезные свойства

10 Вес

11 Наличие упаковки

12 Дизайн упаковки

13 Нарезка

14 Реклама

15. Удовлетворяет ли вас ассортимент хлебобулочных и кондитерских изделий нашего магазина?

да нет другое

Каковы Ваши предпочтения?

16. Знаете ли Вы заранее, какие хлебобулочные и кондитерские хотите купить, или делаете выбор непосредственно в магазине?

знаю марочное название и продукт выбираю в магазине

17. Если вы не нашли нужный продукт (марочное название) в магазине, что Вы делаете?

отложу покупку Выберу любой похожий

куплю в другом магазине Выберу любой

18. Считаете ли Вы, что в нашем магазине удобная выкладка хлебобулочных и кондитерских изделий?

Да Нет

если нет, укажите, почему

19. Оцените наш уровень цен на хлебобулочные и кондитерские изделия?

лучше как у конкурентов хуже

Другое

20. Оцените наш уровень качества обслуживания на фоне других магазинов?

очень доволен доволен недоволен

Большое спасибо! С надеждой на новые встречи Ваш «Берестейский пекарь»!