

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

«ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ МАГИСТРА»

На правах рукописи

ХЕЙРУЛЛАЕВА ШЕЙЛА АКИФ

**МАГИСТЕРСКАЯ
ДИССЕРТАЦИЯ**

**Тема: ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА В МЕХАНИЗМЕ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Шифр и название направления: 0600408 – «МАРКЕТИНГ»

Шифр и название специальности: МАРКЕТИНГ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ

**НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОГРАММЫ
МАГИСТРА**

доц. ГАДЖИЕВА Л.А.

доц. ГУЛИЕВ Э.Н.

**ЗАВ. КАФЕДРОЙ
«МАРКЕТИНГ»:**

доц. ИМАНОВ Т.И.

БАКУ – 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретико-методологические аспекты организации процесса управления маркетингом	
1.1. Организация процесса маркетинга в системе управления предприятием	7
1.2. Теоретические основы организации стратегического маркетинга на промышленных предприятиях	15
1.3. Концептуальные основы формирования стратегии маркетинговой деятельности на предприятиях	22
Глава 2. Совершенствование системы стратегического планирования нефтехимических предприятий на основе маркетингового подхода	
2.1. Особенности разработки системы стратегического планирования на промышленном предприятии	30
2.2. Особенности оценки спроса и проведение товарной политики нефтехимических предприятий	45
2.3. Совершенствование организации процесса управления маркетингом на нефтехимических предприятиях	52
2.4. Совершенствование методики планирования маркетинговой деятельности на предприятиях	59
Выводы и предложения	72
Список используемой литературы	75
Реферат	77
Xülasə.	81
Resume	82

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития экономической системы Азербайджана характеризуется развитием рыночных отношений, что требует кардинальных реформ в сфере социально-экономических отношений и структурных изменений во всех сферах общественной деятельности. Вполне естественным является тот факт, что проводимые преобразования привели к ряду кризисных явлений на промышленных предприятиях, связанных в первую очередь с разрывом ранее сложившихся хозяйственных связей. Процесс реализации произведенной продукции значительно осложнился в связи с появлением на местном рынке большого количества импортных товаров и из-за слабого учета местными производителями возросших требований потребителей к качеству товара. В этих условиях основной задачей промышленных предприятий стал поиск новых форм хозяйственной деятельности и необходимость кардинального реконструирования управления, так как только в этом случае возможно с наименьшими потерями адаптироваться к новым социально-экономическим условиям. Поэтому в современных условиях особое значение приобретает изучение и использование концепции маркетинга в качестве концепции управления предприятием в рыночных условиях.

Опыт экономически развитых зарубежных стран показывает, что использование маркетинга повышает эффективность производственной деятельности предприятия, позволяет выстраивать оптимальные программы производства и реализации продукта, быстрее реагировать на происходящие рыночные изменения, дает возможность более полно использовать конкурентные преимущества предприятий, и оптимально учитывать соотношения предложения с объективным спросом, формировать спрос, ускорять реальную отдачу и повышать результативность производства без привлечения дополнительных ресурсов. Исследователи отмечают, что «маркетинг - это научно-обоснованная концепция управления, а также система мероприятий и совокупность технических приемов, позволяющих экономической системе адаптироваться и развиваться в изменяющейся рыночной среде».

Можно также сказать, что маркетинг – это цельная наука о руководстве предприятием для достижения высоких результатов в удовлетворении человеческих потребностей с минимальными затратами средств. В этом и заключается наибольший эффект маркетинговой деятельности.

Одним из основных направлений маркетингового управления предприятием является грамотное планирование. Планирование - это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу. Планирование - процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий по их достижению за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Стратегическое маркетинговое планирование - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

Стратегическое планирование – это формализованный процесс, который фокусируется на основной миссии организации и предполагает разработку и реализацию комплекса взаимосвязанных действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия на рынке.

Актуальность исследования.

Следует отметить низкую степень использования маркетинга на предприятиях Азербайджана, отсутствие методологических основ и методов реализации маркетинга во внутренней организации деятельности предприятия, а также недостаточность разработок методического инструментария маркетинга.

Изучение проблем, связанных с организацией, планированием и управлением маркетинговой деятельности на нефтехимических предприятиях является одним из наиболее актуальных направлений в их исследовательской и производственной деятельности и приобретает определяющую теоретическую и практическую значимость в становлении нового производства в рамках нового общественно-экономического устройства.

Цель исследования: Основной целью проводимого исследования является совершенствование процесса планирования маркетингом на нефтехимических предприятиях.

Научная новизна исследования:

1. Как показывают проведенные исследования, успешное функционирование нефтехимических предприятий Азербайджана в современный период зависит от результатов маркетинговой деятельности. Для успешного проведения в жизнь маркетинговой деятельности необходимо повысить технический уровень производства путем привлечения иностранных инвестиций и изменения форм собственности на предприятиях.

2. Совершенствование системы управления предприятием, планирования и организации маркетинговой деятельности должно базироваться на принципах системного подхода. При этом на нефтехимических предприятиях целесообразно использовать линейно-функциональную организационно-управленческую структуру, отличающуюся своей простотой.

3. В условиях изменения структуры и объема спроса на нефтехимическую продукцию, появление конкуренции и низкая степень использования маркетинга на предприятиях объективно определяют необходимость разработки теоретических и методических проблем маркетинга.

4. Для определения уровня конкурентоспособности нефтехимической продукции целесообразно использовать экспертный метод, основанный на обработке нормативно-технических и экономических показателей исследуемой продукции.

5. Управление маркетинговой деятельностью на нефтехимических предприятиях требует построения системы сбора и обработки информации, проведения исследования рынка сбытовых операций и т.д., чтобы обеспечить

максимум эффекта при выделенных ассигнованиях на проведение маркетинговых мероприятий

Объект исследования: Объектом проводимого исследования являются нефтехимические предприятия Республики.

Предмет исследования: Предметом исследования является изучение особенностей планирования маркетингом на нефтехимических предприятиях.

Объем и структура работы: магистерская диссертация состоит из 2 глав, 7 параграфов, выводов и предложений, списка используемой литературы, реферата, резюме на азербайджанском и английском языках. Объем диссертации: 73 листа, в работе приведены 10 рисунков, 9 таблиц.

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты организации процесса управления маркетингом

1.1. Организация процесса маркетинга в системе управления предприятием

Маркетинг является одной из основных функций управления, которая влияет на расширение производства и реализацию продукции путем выявления запросов потребителей. При этом главное в маркетинге – целевая ориентация и комплексность, т.е. соединение в едином пространстве производственной, сбытовой и предпринимательской деятельности. Опыт многих зарубежных фирм показывает, что использование отдельных составляющих элементов маркетинга не дает должного эффекта. Только комплексный подход позволяет эффективно прорваться на рынок с новыми товарами и оригинальными услугами. Фирма всегда должна быть уверена в том, что ее цели и товарный ассортимент постоянно сохраняют высокий спрос для конкретного рынка. Для достижения последних предприятие должно периодически пересматривать свои целевые, стратегические и тактические установки. Как отмечает Филипп Котлер: «Маркетинг – это не просто реклама и деятельность продавцов, а скорее всеобъемлющий процесс приспособления к использованию наиболее выгодных рыночных возможностей».

Значит, современный маркетинг выполняет комплекс функций:

-аналитическую (изучение рынка, потребителей, товарной структуры и анализ внутренней среды фирмы);

-производственную (организация производства на основе новой технологии, бесперебойное его обеспечение материально-техническими ресурсами и совершенствование управления качеством продукции);

-сбытовую (организация системы товародвижения, сервиса, формирования спроса, стимулирование сбыта, проведение целенаправленной товарной и ценовой политики);

-управления и контроля (организация стратегического и оперативного планирования в рамках фирмы, информационное обеспечение и коммуникационная деятельность маркетинга, а также организация контроля путем обеспечения обратной связи).

Рассматривая эти функции, можно проследить концептуальную связь между функциями управления, его главной закономерностью – обеспечение эффективности и ритмичности производства и целью. Оценивая вышеуказанную связь, Ф. Котлер определил процесс управления маркетингом как процесс, состоящий из следующих последовательных элементов:

- анализ рыночных возможностей;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.



Рис. 1.1. Этапы процесса управления маркетингом

Исследователи в сфере маркетинга Романов А.Н., Воробьев А.К. и др. также изучали процесс управления маркетингом. Так, академик А.Н.Романов предложил следующие этапы процесса управления маркетингом:

1. на основе изучения внешней и внутренней среды определить цель фирмы;

2. сформулировать цели маркетинга;
3. изучение и анализ рынка;
4. планирование новых товаров и прогнозирование рынков;
5. принятие маркетинговых решений;
6. осуществление контроля над маркетинговой деятельностью.

Рассматривая процесс экспортного маркетинга А.К.Воробьев предложил восемь этапов процесса управления маркетингом:

1. анализ сильных и слабых сторон предприятия;
2. анализ и выбор товара для экспорта;
3. выявление возможных экспортных рынков;
4. ранжирование избранных рынков;
5. тщательный анализ отобранных рынков;
6. разработка планов маркетинга;
7. исполнение планов;
8. наблюдение за исполнением и контроль.

По мнению ученого процесс маркетинга одинаков для внутреннего и международного рынков. Но в последнем случае он более сложен за счет дополнительных факторов, связанных с особенностями функционирования иностранных рынков.

Рассмотрим роль и значение маркетинга в системе управления производством промышленных предприятий. В связи с переходом к рыночной модели в экономике Азербайджана повысился интерес к формам и методам коммерческой деятельности, используемой в практике мировых экономических процессов. При этом особое место занимает изучение маркетинга, который давно признан мировой экономической наукой наиболее эффективной концепцией управления предприятием в условиях рыночных отношений.

В течение века понятие маркетинг прошло путь от трактовки «деятельность в сфере сбыта» до понимания «концепция управления». Так, английский экономист Л.Родсмер в книге «Маркетинг в конкурирующей

экономике» определяет маркетинг как ведущую область хозяйственного управления, в функции которой входит организация и руководство всей совокупности видов деятельности, связанных с превращением покупательной способности потребителей в эффективный спрос на специфические изделия или услуги, а также с доведением этого изделия или услуги до конечного или промежуточного покупателя, чтобы обеспечить компании норму прибыли или достижение других целей.

Американская ассоциация маркетинга рассматривает маркетинг как предпринимательскую деятельность, связанную с направлением потока товаров и услуг от производителя к потребителю.

В 1984 году Ф.Котлер дал следующее определение маркетинга: «маркетинг есть социальный процесс, посредством которого отдельные индивиды и группы получают то, в чем нуждаются и чего желают, на основе создания и обмена одних товаров и стоимостей на другие».

В настоящее время практически все крупные фирмы Западной Европы, США, Японии, Канады и др. промышленно развитых стран используют маркетинг. Многие западные фирмы условно прошли 4 стадии развития внутрифирменного управления:

Первая стадия (до 50-х годов) – производственная ориентация, цель управления – увеличение объема производства за счет повышения производительности труда и эффективного использования ресурсов, главный управляющий – специалист в области производства;

Вторая стадия (с 50-х до 60-х годов) – ориентация на сбыт, цель управления – организация эффективной службы сбыта, главный управляющий – специалист по сбыту;

Третья стадия (60-е 70-е года) – рыночная ориентация управления, цель – координация производственной и сбытовой деятельности с ориентацией на потребителя, главный управляющий – специалист в области маркетинга;

Четвертая стадия (с 70-х годов до настоящего времени) – принятие фирмами управленческой концепции маркетинга. Теоретически данная

концепция основана на критериях «непрерывности действия» и «гибкости функционирования системы управления», т.е. быстрой реакции и адаптации к меняющимся экономическим условиям, способности к коммерческой переориентации деятельности фирмы в соответствии с требованиями экономики.

Подход к маркетингу как к системе управления всей хозяйственной деятельностью предприятия на основе информации о требованиях рынка может быть положен в основу трактовки маркетинга как управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия, ориентированного на рынок.

В экономической литературе выделяют маркетинг средств производства, маркетинг потребительских товаров и маркетинг услуг. Хотя общие принципы и методы маркетинга во всех этих сферах одинаковы, однако каждое из этих направлений имеет свои особенности.

Промышленный маркетинг является одним из отраслевых видов маркетинга, основными его задачами являются поиск рынков сбыта, оценка его емкости, обоснование производственно-инвестиционной программы, разработка нового продукта, соответствующего по своим качественным признакам требованиям потребителей, оценка конкурентоспособности продукта и т.д. Промышленный маркетинг можно охарактеризовать как совокупность всех видов мероприятий, связанных с маркетингом товаров на промышленном рынке, или же промышленный маркетинг – это маркетинг на промышленном рынке.

Можно дать и следующее определение: «Промышленный маркетинг- это многофункциональная система постоянного приспособления к изменяющемуся рынку товаров производственного назначения и деловых услуг». Чтобы реализовать промышленный маркетинг на практике, необходимо, чтобы на предприятии была изменена философская концепция производственно-коммерческой деятельности и осуществлен переход от традиционной ориентации на требования производства к ориентации на

требования рынка. Ориентация на рынок – это более высокая степень в деятельности промышленного предприятия. Ее суть заключается в том, чтобы не ограничиваться решением задач внутрисистемного характера, а устанавливать конечную цель, связанную с удовлетворением спроса и ожиданий покупателей.

Отличительной особенностью промышленного маркетинга по сравнению с потребительским является то, что объектами его внимания являются товары любого уровня обработки – от сырья до готовых изделий. Любой произведенный продукт на разных этапах своего продвижения от производителя до конечного потребителя по отношению к разным участникам рынка средств производства выступает одновременно и как готовая продукция, и как сырье, полуфабрикат или комплектующее изделие для производства готовой продукции. Следующей особенностью промышленного маркетинга является то, что один и тот же участник промышленного рынка по отношению к различным участникам рыночных отношений одновременно может выступать как производитель готовой продукции и как потребитель товаров производственного назначения.

На промышленном рынке количество покупателей ограничено и в то же время, покупки характеризуются большими объемами. Покупателями здесь являются компании-производители, правительственные учреждения, коммунальные предприятия, образовательные и медицинские учреждения, оптовые и розничные продавцы и другие организации. Из-за ограниченного количества покупателей и большого объема закупок возникает необходимость индивидуального подхода к каждому отдельному покупателю. Здесь часто устанавливаются намного более тесные отношения между продавцом и покупателем, чем на потребительском рынке. Часто эти отношения приводят к тому, что предприятие может изготавливать индивидуальные партии товаров для своего постоянного покупателя. Потребительский маркетинг, в отличие от промышленного, связан с продажами отдельным людям, семьям и домашним хозяйствам, покупающим товары и услуги для собственного потребления.

Отличительной особенностью промышленных и институциональных клиентов является то, что они используют приобретенные товары и услуги для производства своих собственных товаров и услуг. Купленные продукты, например, сырье, детали и сборочные узлы, могут стать частью конечного продукта клиента, могут использоваться в строительстве и производстве оборудования. Это могут быть и товары, которые используются для производства, ремонта и технического обслуживания, например, топливо, канцелярские принадлежности и строительные материалы.

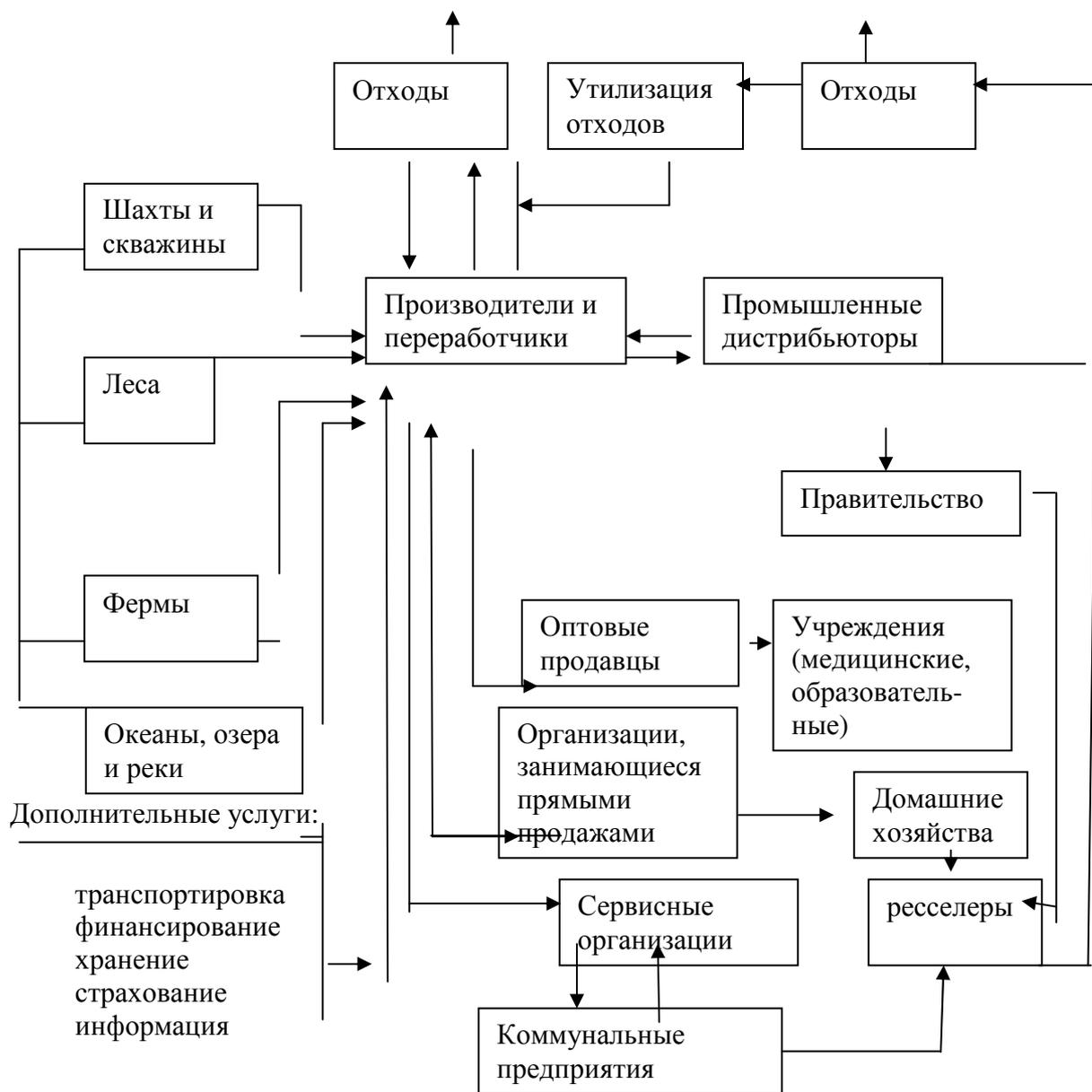


Рис. 1.2. Система промышленного маркетинга

Торговые посредники- ресселеры, дистрибьюторы, оптовики и другие- покупают продукты для перепродажи, но они добавляют ценность этим продуктам в виде предоставляемых услуг, таких как предложение необходимого продукта, возможность оформления кредита или наличие информации о клиентах. Промышленный маркетинг поддерживает функционирование экономики, поставляя продукты и услуги, которые требуются заводам, офисам, правительственным учреждениям, больницам, университетам и другим поставщикам товаров и услуг. Исследования специалистов показали, что масштабы финансовых операций в промышленном маркетинге чуть ли не вдвое превышает денежный оборот в сфере потребительских покупок. Цепочка операций, протекающих на промышленном рынке, является более протяженной и сложной и практически бесконечной. Схема данной цепочки может быть представлена в виде модели маркетинговой системы (рис.1.2).

Важной особенностью промышленного маркетинга является наличие на рынке вторичного спроса. Вторичным спрос является по той причине, что он возникает как производный результат спроса на потребительские товары или услуги.

Промышленный и потребительский маркетинг различаются также способами и приемами, которые используют специалисты-маркетологи для удовлетворения запросов своих клиентов. Так разработка продуктов для промышленного рынка обуславливается прогрессом техники и технологии, а разработка потребительских товаров стимулируется модой и общественными тенденциями. Промышленные закупки – это тщательно продуманные коллективные решения, а покупки потребительских товаров носят личный и импульсивный характер.

Подытоживая вышеизложенное, можно отметить следующие основные отличия между промышленным и потребительским маркетингом:

1. ограниченное количество покупателей,
2. большие объемы закупок,
3. технически более сложные продукты,

4. более высокий риск покупателя,
5. более продолжительное время покупки,
6. более сложный процесс принятия решения о покупке,
7. профессиональные покупатели,
8. более тесные отношения между продавцом и покупателем,
9. производный спрос.

Все это свидетельствует о том, что промышленный маркетинг требует применения новой совокупности стратегий и инструментов.

1.2. Теоретические основы организации стратегического маркетинга на промышленных предприятиях

Высоко динамичные изменения рыночной среды большинства промышленных рынков, все более усиливающаяся конкуренция приводят к тому, что компании, работающие на данном типе рынка, не могут более полагаться на интуитивные методы работы, их маркетинговые решения должны основываться на хорошо продуманных рыночных стратегиях, направленных на достижение и реализацию своих конкурентных преимуществ. Это требует четкой координации между маркетинговой и другими службами компании. Что, в свою очередь, позволяет эффективно использовать имеющиеся у компании ресурсы, сделать ее работу на рынке эффективной, а следовательно, создать необходимую базу для обеспечения конкурентоспособности, стратегической стабильности.

Успех предприятия, работающего на промышленном рынке, так же как и на потребительском, во-многом определяется эффективностью стратегического планирования. Существуют различные взгляды на процесс стратегического планирования. Их достаточно подробный критический анализ приведен Г.Минцбергом, который рассматривает стратегическое

планирование как процесс формальный, аналитический, дизайна, предвидения, ментальный, переговорный, трансформационный и т.д. несмотря на многообразие взглядов на данный процесс возможности предвидения изменений, основные сущностные этапы остаются в силе: процесс должен включать как разработку системы целей и планов, так и размещение ресурсов для достижения этих целей. Затем стратегическое планирование вовлекает фирму в процесс осознания, предвидения и реагирования на рыночные изменения, чтобы быть уверенными, что ресурсы направлены на достижение рыночных возможностей, соответствующих возможностям фирмы.

Стратегическое планирование – это формализованный процесс, который фокусируется на основной миссии организации и предполагает разработку и реализацию комплекса взаимосвязанных действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия на рынке.

Стратегическое планирование не равнозначно долгосрочному. Если долгосрочное планирование определяет временной горизонт разработки плана, то стратегическое – конечные цели, которые должны быть достигнуты. Стратегическое планирование представляет собой процесс, предполагающий определение целей компании и их изменений, необходимых для этого ресурсов и политики, связанных с обретением, распределением и использованием данных ресурсов.

Термин «стратегический горизонт» планирования был введен Игорем Ансоффом и определяет такой период времени, в течение которого ошибка в прогнозе не превысит 20%. Зона устойчивых прогнозов – это период, в течение которого можно говорить о том, что ошибка в прогнозе не превысит 5%, т.е. тот наиболее определенный период времени, когда менеджер может с высокой точностью спрогнозировать ситуацию и принимать соответствующие управленческие решения. Величина обоих этих показателей не является жестко заданной и определяется динамикой маркетинговой среды. Так, в странах СНГ о сравнительно устойчивых прогнозах можно говорить лишь в краткосрочном периоде (до 2 лет максимум).

Ориентировочный перечень принципиальных стратегических, управленческих и оперативных решений, принимаемых в компании приведен в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Типы решений, принимаемых в компании

Решения	Стратегические	Управленческие	Оперативные
Проблема	Выбор рынков и товаров, оптимизирующих основные финансовые показатели эффективности работы фирмы	Структуризация и распределение ресурсов компании с целью максимально эффективного использования	Оптимизация финансовых показателей возврата вложенных средств
Суть проблемы	Распределение ресурсов по альтернативным рынкам и товарам	Организация приобретения и развития ресурсов	Распределение ресурсов по важным функциональным направлениям, составление планов их потребления, руководство и контроль
Ключевые решения	Цели и задачи. Рыночная и продуктовая политика по каждой стратегической зоне хозяйствования, целевым рынкам. Стратегия диверсификации. Стратегия роста. Стратегия относительно рыночной среды. Административная стратегия. Финансовая стратегия	Организация: структурирование информации и полномочий. Структура потребления ресурсов: рабочие потоки, система распределения, расположение помещений. Приобретение и развитие ресурсов: финансирование, сооружение, оборудование, персонал	Оперативные цели и задачи. Маркетинговая стратегия и решения по комплексу маркетинга для каждого целевого рынка. Оперативные уровни: графики производства, маркетинговых мероприятий, уровни запасов. НИОКР. Контроль
Основные характеристики	Централизованные решения, дефицит информации, решения не повторяются, решения не ведут к появлению подобных же решений	Конфликт между стратегией и текущими операциями. Взаимозависимость экономических и социальных факторов	Децентрализованность решений. Риск и неопределенность. Большой объем и сложность принимаемых решений

Источник: Ансоф И. Новая корпоративная стратегия. Пер.с англ.

Под.ред. Ю.Н.Каптуревского. СПб:Питер, 1999.

В общем случае стратегическое планирование осуществляется предприятиями на трех уровнях: корпоративном, сферы бизнеса и функциональном.

На корпоративном уровне стратегическое планирование решает вопрос о том, на каком рынке фирме действовать, устанавливает корпоративные цели, определяет необходимые для этого ресурсы и размещает их для достижения целей. На уровне сферы бизнеса стратегическое планирование решает вопрос о том, на базе чего фирма будет конкурировать на рынке, и обеспечивает руководство тем, как будут связаны различные функциональные сферы (например, производство, маркетинг, НИОКР, финансы и персонал). На функциональном уровне стратегическое планирование предполагает разработку краткосрочных стратегий для осуществления стратегических планов, разработанных на организационном и бизнес-уровне. Успешная координация процесса планирования на этих уровнях позволяет предприятию эффективно распределить имеющиеся у него ресурсы и оптимально согласовать собственные экономические интересы с потребностями потребителей.

Как показывает практика, на предприятии может реализовываться один из трех основных подходов к планированию:

-нисходящий, при котором планы разрабатываются руководством предприятия и затем спускаются на уровень конкретных исполнителей. При таком планировании предполагается, что руководство предприятия, в силу своего должностного положения, лучше информировано о состоянии рынка, проходящих на предприятии процессах, руководящие работники имеют необходимое образование и опыт, что в совокупности обеспечивает им стратегическое видение.

-восходящий, предполагающий делегирование вопросов планирования на уровень подразделений, после чего предложенные планы передаются наверх, руководству компании, согласовываются и обобщаются и на этой основе вырабатывается общий план развития компании.

-двунаправленный процесс, при котором планирование носит нисходяще-восходящий характер, позволяющий хорошо проработать планы, проанализировать реальные возможности их реализации. Предполагается, что

при такой организации процесса планирования на предприятии устраняются недостатки каждого из предыдущих подходов: некоторая оторванность «верхов» от реальности и недостаточная инициативность низов, отсутствие у них стратегического видения.

Выбор подхода к планированию во многом зависит от корпоративных традиций, стиля руководства компании, конкретной рыночной и внутрифирменной ситуации.

Для обеспечения стратегического планирования на предприятии создается система стратегического планирования. Она включает в себя следующие основные элементы:

- система планов;
- процесс планирования;
- подсистема принятия решений;
- подсистема информационного обеспечения;
- подсистема организационного обеспечения;
- подсистема управления стратегическим планированием.

Система планов. Результатом процесса стратегического планирования является система взаимосвязанных планов, представленных в виде документов, установленных форм. В этих документах находят отражение все виды планируемых показателей. В рамках предприятия разрабатываются следующие основные виды планов:

- сводный план, в котором отражены все основные цели, стратегии и показатели деятельности компании;
- основные направления развития и стратегии на обозримое будущее;
- перспективный план на период больше одного года, который обычно содержит планы по совершенствованию продукции и технологических процессов, НИОКР, переходу к выпуску нового поколения продукции и т.п.;
- маркетинговый план, включающий в себя комплекс мероприятий по товарному ассортименту, стимулированию сбыта, продвижению, расширению

каналов дистрибуции, повышению лояльности потребителей и другим подобным вопросам.

- производственный план, разрабатываемый обычно на 1-2 года и охватывающий в основном текущую деятельность организации;

- специальные планы по отдельным конкретным направлениям (НИОКР, перевооружение производства и т.п.).

При этом важно, чтобы планы имели механизмы адаптации, позволяющие предприятию приспособиться в случае изменения маркетинговой среды или внутренней среды предприятия.

Процесс планирования. Разработка планов достаточно сложный процесс, требующий организации и формализации. При этом в рамках предприятия пытаются достичь системного или синергетического эффекта. Под синергетическим эффектом понимают такое явление, когда суммарный результат не является простой арифметической суммой частных результатов. Применительно к предприятию это означает, что например, доходы от совместного использования ресурсов превышают доходы от тех же ресурсов, но используемых по отдельности. Наличие синергизма является важнейшим признаком оптимального управления.

Подсистема управления планированием. Процесс планирования сам нуждается в планировании. Важнейшую роль в этом играет мотивация руководителей всех уровней, их отношение к данному процессу.

Подсистема принятия решений. Данная подсистема содержит ряд формальных и неформальных моделей принятия решений, используемых в компаниях. Такие модели в явной или неявной форме содержат взаимосвязь между показателями эффективности работы предприятий в целом или его отдельных подразделений с контролируемыми или неконтролируемыми факторами, влияющими на эту эффективность.

Подсистема информационного обеспечения. Любое планирование должно опираться на объективную и всестороннюю информацию. Для этого в рамках предприятия создаются системы информационного обеспечения,

предполагающие наличие коммуникаций, направленных как на внешнюю, так и на внутреннюю среду. В частности, в рамках предприятия создается система маркетинговой информации.

Подсистема организационного обеспечения. Любой процесс и любые цели обречены на провал, если они не имеют должного организационного обеспечения. В общем случае, организационное обеспечение предполагает:

- правовое обеспечение, связанное с закрепленным в приказе должностных обязанностях или ином документе организационно-правового порядка обязанностей, порядка и сроков планирования;

- материально-техническое обеспечение;

- информационное и методическое сопровождение;

- волевые организующие и контрольные акты.

Планирование на промышленных предприятиях может осуществляться по следующей схеме:

- центральное планирование, осуществляемое центральной службой;

- центральное планирование посредством оказания помощи структурным подразделениям компании;

- децентрализованное планирование, при котором функция стратегического планирования делегируется руководителям хозяйственных единиц.

Каждое из таких схем имеет в зависимости от специфики рынка и организации свои достоинства и ограничения, которые и обуславливают выбор.

1.3. Концептуальные основы формирования стратегии маркетинговой деятельности на предприятиях

Оценивая рыночную среду необходимо принять стратегическое решение по выбору целевого сегмента. В этом контексте стратегия маркетинга – это принципиальное долгосрочное решение, определяющее ориентиры и направляющее отдельные организационно-экономические и социальные мероприятия маркетинга на достижение поставленных целей. Однако в процессе организации управления маркетингом выбор стратегии ограничивают внешние и внутренние условия. Для четкого формулирования стратегии необходимо использовать ряд стратегических определяющих. На наш взгляд, к ним можно отнести:

- пространственное выделение рынка (локальный, региональный, национальный);
- знакомство с рынком;
- объем обработки рынка (один сегмент, несколько сегментов, весь рынок);
- способ обработки рынка (дифференцированный, недифференцированный, концентрированный);
- концентрация на одном из инструментов маркетинга (цена, качество);
- первичная цель (сбыт, рентабельность);
- отношение к конкурентам (агрессивное, нейтральное);
- отношение к кооперации;
- отношение к темпам роста (быстрый, умеренный, сокращенный);
- отношение к инновациям.

Стратегия охватывает различные решения, средства и способы реализации целей предприятия. Она состоит в приведении возможностей предприятия в соответствие с внешней средой. При этом проблема заключается в том, чтобы из числа возможных вариантов выбрать наиболее

подходящую стратегию для каждого рынка и товара, отвечающую требованиям достижения целей маркетинга.

Рассматривая стратегию применительно к шинному производству, можно отметить, что важной целью является увеличение ассортимента и улучшение их потребительских свойств. Причем сформулированная стратегия должна в качестве основной цели предусматривать проникновение на новые и старые рынки, а также охват товаром рыночной новизны новых групп потребителей. Стратегию маркетинга для предприятий, производящих различные шины, изделия из пластмассы, красители, пленки и другие, можно представить схематично следующим образом:

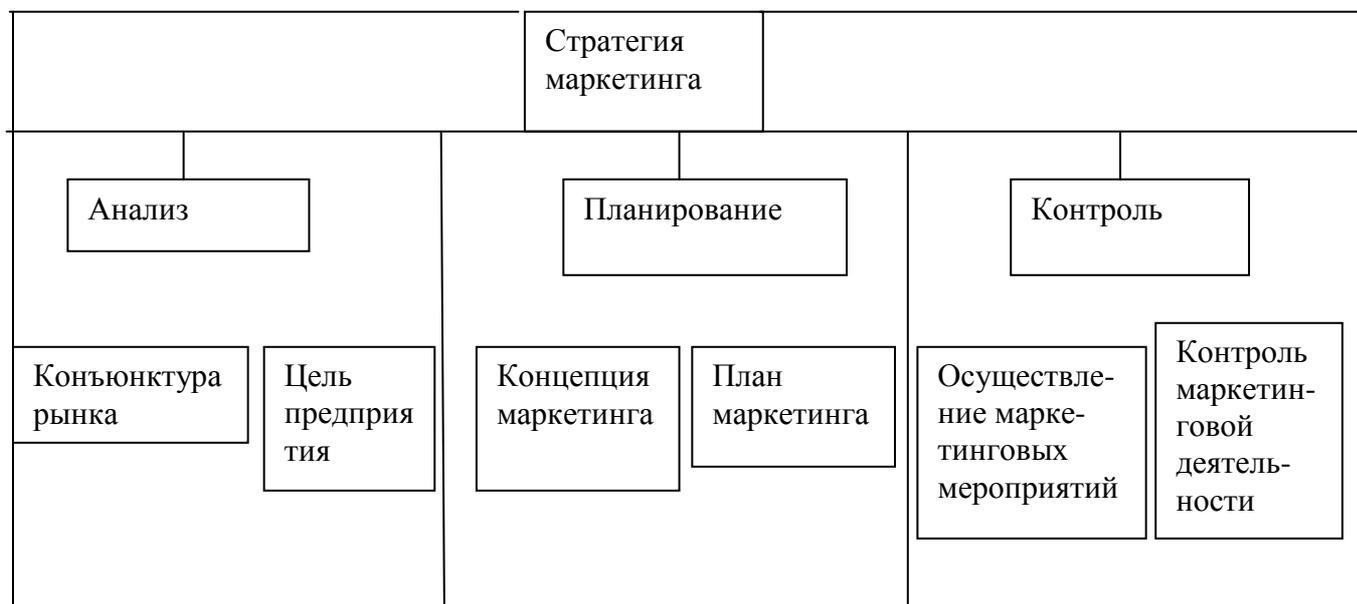


Рис. 1.3. Стратегия маркетинга на нефтехимических предприятиях

Изучая опыт предприятий зарубежных стран, отметим, что основные виды маркетинговой стратегии нужно рассматривать только применительно к существованию развитого и дифференцированного рынка. При этом можно выделить 5 основных видов стратегии:

- недифференцированную,
- дифференцированную (товара на рынке, ориентация на отдельные участки рынка и группы потребителей);
- непрерывного нововведения,

-наибольшего количества разновидностей данного товара.

Недифференцированная стратегия базируется на унифицированной продукции в массовом производстве. При этом предприятие ориентируется в своей маркетинговой деятельности на удовлетворение запросов и потребностей среднего покупателя. Эта стратегия дает эффект при больших масштабах производства, когда рынок емкий и не особенно дифференцированный. Такая стратегия часто применяется и теми предприятиями, которые не имеют достаточной информации о ситуации на рынке для выбора ими более правильного поведения (например, Сумгаитский завод «Оргсинтез», Бакинский шинный завод). При этом нужно учитывать, что ориентация на так называемого среднего покупателя практически означает неприспособленность к действительному, реально существующему потребителю. Следующим недостатком данной стратегии является то, что большие масштабы производства часто влекут за собой значительные затраты, например, на транспортировку продукции, что во многом снижает выгоды, достигаемые за счет массовости производства.

Разновидностью предыдущей стратегии является выделение (дифференциация) товара на рынке. Эта стратегия также базируется на стандартизации продукции при ее массовом производстве, но в отличие от первого вида здесь применяется весьма интенсивное продвижение и активизация данного товара. Главной задачей этой стратегии является психологическое воздействие на потребителя, стремление ограничить требования потребителя. Таким образом, речь идет о приспособлении спроса предложению, а не наоборот.

Стратегия нововведений заключается во введении постоянных новшеств, что связано с планированием предприятием процесса морального старения продукции. Это основной вид стратегии, применяемой в наиболее развитых в техническом отношении странах (США, Япония, Германия, Франция, Англия и др).

Такую стратегию отличает значительная агрессивность и определенное опережение запросов и требований потребителей. Принципы такой стратегии состоят в том, что потребитель ориентируется в первую очередь на новые товары или же ищет новые способы использования старых товаров. В этих условиях такому потребителю необходимо идти навстречу, вводя непрерывные инновации. Такая стратегия ориентируется технологически и требует значительных затрат на создание нового товара.

В настоящее время многие передовые фирмы, которые имеют все возможности для продления жизненного цикла своего товара на рынке, тем не менее не идут по этому пути, а направляют свои финансовые ресурсы на создание новых продуктов. Тем самым фирма обеспечивает себе на рынке сильные финансовые позиции в ближайшем будущем.

Недостатки стратегии нововведения сводятся к тому, что она способствует чрезмерному развитию конкуренции на рынке и появлению большого количества товаров, не находящих своего покупателя. Это ведет к неэффективному расходу материальных и финансовых ресурсов, хотя, с другой стороны, убытки вполне перекрываются постоянным стремлением фирм к нововведениям, что является важным фактором научно-технического и социального прогресса.

Стратегия наибольшего количества разновидностей данного товара часто состоит в создании значительного разнообразия товаров посредством использования товарного знака, установки различного дизайна, реклам и т.д. Стратегия дифференциации товара переводит конкуренцию посредством качества товара. Производитель, используя и развивая привязанность покупателя к продукции своей фирмы, к своему товарному знаку, приобретает на рынке монопольное положение. Однако, эта позиция не может оставаться неизменной, и в любой момент времени она может быть существенно поколеблена конкуренцией со стороны аналогичных или идентичных товаров конкурирующих фирм. Именно эта угроза обуславливает необходимость

дальнейшей дифференциации и совершенствования эргономических показателей собственного товара.

Другой подход к классификации стратегий маркетинга состоит в подразделении их на уровне предприятий на 3 следующих вида: интенсивное развитие, интегральное развитие и диверсификация.

Интенсивное развитие предполагает полное использование всех существующих возможностей фирмы: маркетинга, научно-исследовательского и конструкторского потенциала, организационных и технологических преимуществ.

Интегральное развитие предполагает расширение стратегических возможностей несколькими способами:

- привлечение частного капитала одного или нескольких поставщиков;
- приобретение торговой фирмы или создание смешанных фирм;
- объединение с конкурентами, если допускают финансовые возможности и не ограничивают законодательства.

При диверсификации выделяют 4 следующих направлений развития:

1. концентрическое, 2. горизонтальное, 3. вертикальное, 4. корпоративное.

Концентричная диверсификация предполагает расширение предпринимательской активности главным образом за счет товарной политики в рамках прежнего рынка сбыта, т.е. путем усовершенствования производимого товара, создания новых моделей и видов продукции.

Горизонтальная диверсификация предусматривает активизацию предпринимательской деятельности за счет освоения новых рынков сбыта при прежней выпускаемой номенклатуре товаров. При этой стратегии осуществляется выпуск продукции, требующей изменения в существующей технологии, которая в дальнейшем может быть более выгодной, чем существующая.

Вертикальная диверсификация предполагает увеличение рыночной доли за счет сокращения издержек производства и обращения, активизация рекламной компании, изменение ценовой политики и т.д., а в отношении

товара – за счет расширения областей использования производимого товара путем увеличения частоты и объема его использования, новых способов его применения, расширения комплекса сопутствующих товаров.

Корпоративная диверсификация позволяет осуществлять поиск новых рынков, предъявляющих спрос на новые товары и их виды, поиск новых сегментов на старых рынках, также предъявляющих спрос на новые товары, создавать новый ассортимент продукции.

Отметим, что все виды маркетинговой стратегии следует рассматривать только применительно к существованию дифференцированно развитого рынка, чего нельзя сказать о существующем рынке основных нефтехимических продукций в Азербайджане.

Как известно, после распада бывшего Союза, промышленные предприятия потеряли традиционные сырьевые базы и потребителей. Тем самым резко снизился спрос на производимую ими продукцию. В настоящее время химические и нефтехимические предприятия Азербайджана работают в порядке 30%-ной мощности. С установлением независимости каждая республика, даже в рамках СНГ, пыталась самостоятельно производить те или иные промышленные товары, реконструировав действующие цеха и производства на своей территории, не улучшая при этом качества продукции.

С другой стороны, за счет импорта образовалось изобилие продукции на внутреннем рынке, что привело к резкому снижению спроса на продукцию как промышленного характера, так и товаров народного потребления. По этой причине полностью было приостановлено производство шин, уменьшилось до минимума производство Сумгаитских химических и нефтехимических предприятий.

В этой связи нефтехимические предприятия Азербайджана применяют только стратегию «выживания». Вышеуказанные виды маркетинговых стратегий могут применяться на них только в недалеком будущем, когда производство на этих заводах полностью восстановится и будет возможно применение всех маркетинговых рычагов управления.

Предприятия, производящие различные химические продукции, не всегда претерпевают конкуренцию и стремятся к выживанию на рынке, поэтому им необходимо оценить действия всех конкурентов. В этой связи им нужно учитывать следующие факторы:

- конкурентоспособность других производителей идентичной продукции;
- опыт фирм – конкурентов в рекламе и стимулировании сбыта;
- упаковка товаров и ее привлекательные стороны⁴
- уровень сервиса конкурентов;
- практика товародвижения у фирм- конкурентов.

Полученная информация по этим факторам позволяет определить сильные и слабые стороны в деятельности предприятий-конкурентов, что в свою очередь дает возможность рассчитывать свои силы в завоевании сколько-нибудь заметной доли рынка. Отметим, что исследователями доказано существование прямой зависимости между контролируемой фирмой долей рынка и успехом ее деятельности:

Таблица 1.2.

Зависимость между контролируемой фирмой долей рынка и успехом ее деятельности

Доля рынка	Норма прибыли
До 7%	9,6%
От 7,1-14 %	12,0%
От 14,1-22 %	13,8%
От 22,1-36 %	17,9%
Свыше 36%	30,2%

Тактика предприятия на выбранном сегменте рынка определяется совокупностью маркетинговых средств воздействия на потребителя. Эта совокупность получила в литературе название комплекс маркетинга. Комплекс маркетинга содержит следующие маркетинговые составляющие: товар, цена, распределение и продвижение. Каждая из этих составляющих имеет комплексный характер, так, в понятие товар входит товарная политика

фирма, т.е. ассортимент изделий и услуг, которые она предлагает целевому рынку, их качество, количество, дизайн, соответствие критериям потребителей целевого рынка, дополнительная польза, которую они дают потребителя по сравнению с аналогичными товарами конкурентов.

Из этих составляющих для предприятия большое значение имеет цена товара, т.к. именно она приносит предприятию прибыль. Установление цены на товар является составной частью ценовой политики, а величина цены зависит от степени соответствия товара требованиям потребителей.

Глава 2. Совершенствование системы стратегического планирования нефтехимических предприятий на основе маркетингового подхода

2.1. Особенности разработки системы стратегического планирования на промышленном предприятии

Разработка системы стратегического планирования на предприятиях подразумевает проведение ситуационного анализа внутренней и внешней среды предприятия. Внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия. Внутренняя среда имеет несколько факторов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие. *Кадровый* фактор внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.д. *Организационный* фактор включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В *производственный* фактор входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. *Маркетинговый* фактор внутренней среды предприятия охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта; стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. *Финансовый* фактор включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств на предприятии. В частности это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

После оценки внутренней среды предприятия необходимо завершить процесс соотнесения, применив так называемый SWOT- анализ. Аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunity), угрозы (threat). SWOT - анализ является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней сред. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Для установления связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис 2.1.).

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ “СИБ”	ПОЛЕ “СИУ”
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ “СЛВ”	ПОЛЕ “СЛУ”

Рис. 2.1. Матрица SWOT.

На пересечении разделов образуются четыре поля: поле “СИБ” (сила и возможности); поле “СИУ” (сила и угрозы); поле “СЛВ” (слабость и возможности); поле “СЛУ” (слабость и угрозы). Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза

может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT - анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис.2.2). Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля “BC”, “BU” и “CC”, имеют большое значение для организации. Возможности же, попадающие на поля “CM”, “HU” и “HM”, практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

		Влияние на возможности Организации		
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Вероятность использования возможностей	Высокая	ПОЛЕ “BC”	ПОЛЕ “BU”	ПОЛЕ “BM”
	Средняя	ПОЛЕ “CC”	ПОЛЕ “CU”	ПОЛЕ “CM”
	Низкая	ПОЛЕ “HC”	ПОЛЕ “HU”	ПОЛЕ “HM”

Рис.2.2. Матрица возможностей.

При позиционировании товаров часто составляются схемы позиционирования или карты восприятия. При этом строится таблица (табл.2.1) и разрабатываются схемы объективного позиционирования, субъективного позиционирования, зоны потребительских предпочтений и сводная схема, полученная в результате наложения трех предыдущих схем.

Таблица 2.1.

Составление схем позиционирования

Атрибуты (свойства)			Марка А	Марка Б	Марка В	...	Марка Х
Атрибут 1	Весовое значение атрибута для потребителя	Объективная оценка					
		Субъективная оценка					
		Желательное значение					
Атрибут 2	Весовое значение атрибута для потребителя	Объективная оценка					
		Субъективная оценка					
		Желательное значение					
Интегральная оценка							

При анализе схем позиционирования необходимо произвести оценку расстояния между товаром предприятия и товаром конкурентов по следующей формуле:

$$D = \sqrt{(x_1 - x_2)^2 + (y_1 - y_2)^2}$$

Для определения соотношения сильных и слабых сторон предприятия ряд методик используют коэффициент факторов успеха КФУ (critical success factors- CSF).

Наиболее важные КФУ можно расположить в следующей последовательности:

- цена продажи;
- эффективная доставка;
- техническое совершенство;
- качество послепродажного сервиса;

- надежность;
- простота эксплуатации;
- безопасность использования;
- простота технического сопровождения;
- наличие запасных частей и их стоимость;
- привлекательный внешний вид.

При этом каждому фактору, имеющему решающее значение для достижения успеха на рассматриваемом рынке, приписывается вес, соответствующий его степени важности среди выбранных факторов. Затем для предприятия и нескольких основных конкурентов проставляются оценки по каждому фактору в выбранной предприятием шкале и вычисляется суммарная взвешенная оценка. В этом случае таблица для анализа выглядит следующим образом: таблица 2.2.

Таблица 2.2.

Анализ сил и слабостей.

КФУ	Вес	Предприятие	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
1					
2					
3					
Взвешенная оценка					

Основные не зависящие от предприятия факторы, которые оказывают значительное влияние на предприятие в настоящем или будущем, удобно расположить в виде таблицы 2.3.

Таблица 2.3.

Возможности и угрозы.

№	Возможности	Угрозы
1		
2		
3		

При проведении анализа внутренней среды помимо качественных экспертных оценок SWOT - анализа необходимо обеспечить возможность проведения количественного *сегментного анализа прибыльности*. Основным инструментом сегментного анализа является вычисление отношения, определяющего прибыльность (продуктивность) конкретного сегмента:

$$\text{Прибыльность сегмента } i = \frac{\text{Результаты сегмента } i}{\text{Затраты сегмента } i}$$

Этот анализ и оценки дают менеджеру необходимую информацию, чтобы решить, какие товары удалить, какие поддержать, на каких заказчиков обратить особое внимание.

Хотя основные принципы стратегического планирования являются универсальными, инвариантными по отношению к типу рынка, специфика промышленного рынка придает существенные особенности данному процессу. То, что хорошо работает на потребительском рынке, совершенно иначе работает на рынке промышленном. Это обусловлено целой группой факторов, например, наличием разнообразных рынков, которые могут быть освоены посредством многочисленных каналов, каждый из которых требует особого подхода. Например, производитель компьютерного оборудования может продавать свою продукцию на коммерческом, образовательном и государственном рынках, каждый из которых требует уникального плана маркетинга. В отличие от потребительского маркетинга, успешная стратегия на промышленном рынке в большей степени зависит от координации с другими структурными подразделениями предприятия. Когда маркетинг, например, подчеркивает важность изготовления по спецзаказам и быструю поставку, то производство должно быть приведено в соответствие с маркетингом, чтобы быть в состоянии к сроку завершить выпуск продукции. Кроме того, планирование на промышленном рынке в большей степени требует объединения усилий разных функциональных сфер и более близкой связи с общей стратегией организации, чем на потребительском рынке.

Стратегическое планирование, осуществляемое на предприятии, можно рассматривать с двух сторон: формулировка стратегии, т.е. определение в каком направлении необходимо идти компании; выполнение стратегии, т.е. решение относительно того, как идти к поставленным целям.

Основные этапы стратегического планирования можно представить следующим образом:

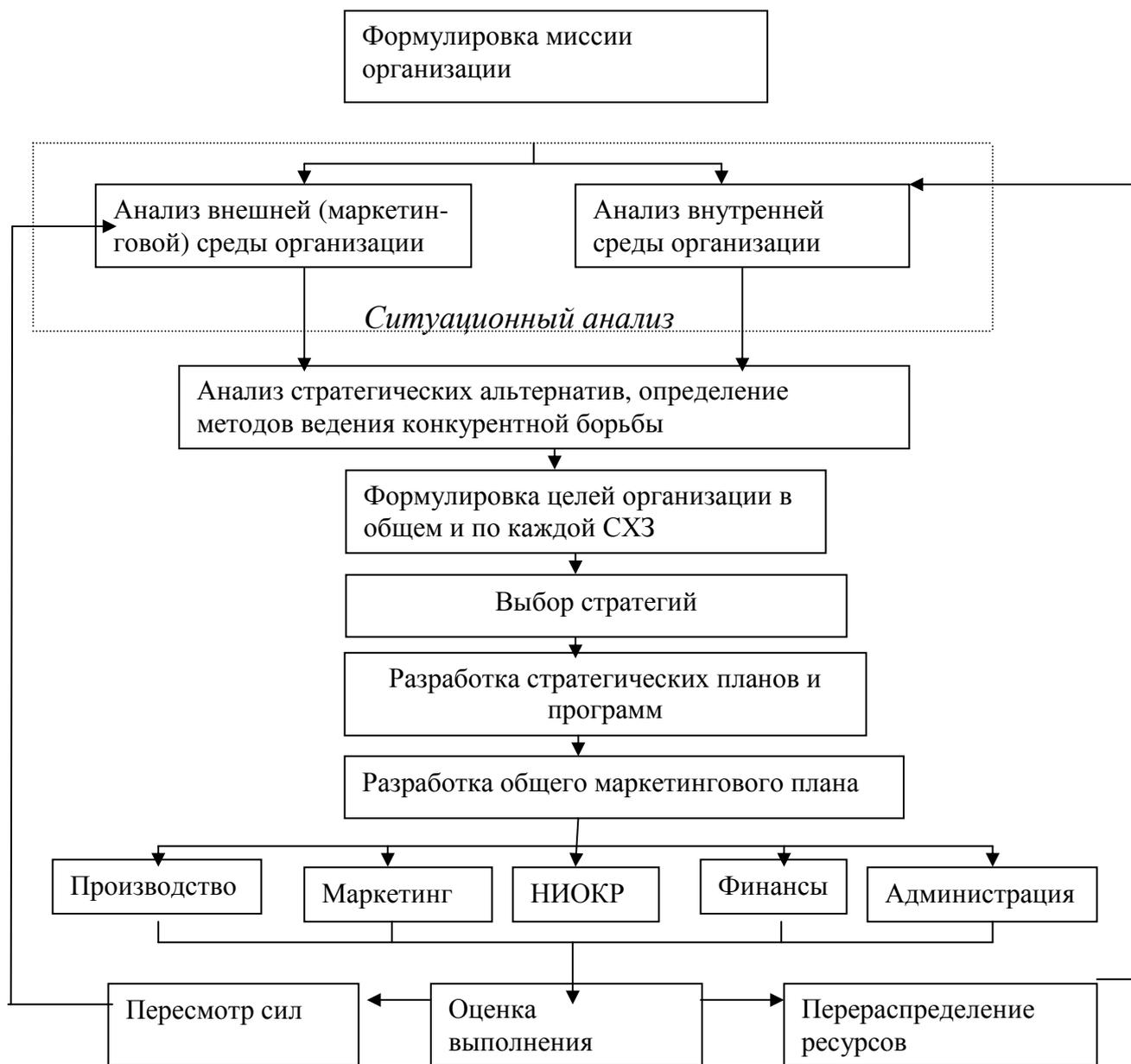


Рис. 2.3. Основные этапы стратегического планирования на промышленном предприятии

Миссия. Для формирования направленности своей деятельности на рынке компания должна сформулировать корпоративную миссию. Миссия организации должна отражать интересы следующих групп: собственников организации, сотрудников организации, покупателей, деловых партнеров, местного населения и общества в целом, включая государственные институты. Степень проявления в миссии интересов каждого из этих групп зависит от того, какие размеры имеет организация, каким бизнесом она занимается, где расположена и т.д. Наиболее устойчивое и сильное влияние на миссию организации независимо от того, что представляет собой организация, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Известный маркетолог Ф.Котлер считает, что миссия должна выработываться с учетом следующих 5 факторов:

- история фирмы, в процессе развития которой формировался профиль и стиль деятельности компании, ее место на рынке.
- существующий стиль поведения и способ действия владельцев и управленческого персонала,
- состояние среды обитания организации,
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей.
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

В миссии должны быть указаны следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе,
- сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям и на каком рынке она будет осуществлять реализацию своего продукта,
- философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации,

- возможности и способы осуществления деятельности организации, ее отличительные возможности, необходимые для выживания в долгосрочной перспективе, наличие у организации передовой технологии и методов управления и т.д. Миссия предприятия может расширяться по мере роста.

Миссия служит основой для формулирования целей компании. Цели являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений, являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. Эти цели определяют критерии для приобретения новых фирм или избавления от имеющихся производств. Существуют 2 типа целей: долгосрочные и краткосрочные. В основе такого разделения целей лежит временной период: обычно краткосрочные цели достигаются в течение 1 года, а долгосрочные цели достигаются спустя 2-3 года. Цели различаются и по своему содержанию. Для краткосрочных целей характерна большая конкретизация и детализация следующих вопросов: кто, что и когда должен выполнять. При необходимости между кратко- и долгосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными. Основными направлениями, по которым устанавливаются цели являются следующие: прибыльность, положение на рынке, производительность, финансовые ресурсы, мощности организации, разработка новой продукции и использование передовой технологии, повышение квалификации работников, работа с покупателями и т.д. Краткосрочными считаются цели, направленные на выживаемость компании в условиях конкуренции или получения максимальной текущей прибыли. Долгосрочные цели рассчитываются на перспективу, например, завоевание большей доли рынка или завоевание лидерства по показателям качества продукции и т.д. В любой крупной организации, имеющей несколько структурных подразделений, складывается иерархия целей. Это выражается в том, что краткосрочные цели вытекают из долгосрочных. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит

необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею общих целей.

Цели должны быть правильно сформулированы, к ним предъявляют ряд требований: 1. Цели должны быть достижимыми. 2. Цели должны быть гибкими, т.е. они должны учитывать изменения, происходящие в компании или в ее окружении. 3. Цели должны быть измеримыми, т.е. должны быть сформулированы таким образом, чтобы можно было их количественно измерить или оценить каким-либо другим способом, достигнута ли цель. 4. Цели должны быть конкретными. 5. Цели должны быть совместимыми, т.е. долгосрочные цели должны соответствовать миссии компании, а краткосрочные – долгосрочным. 6. Цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния и для тех, кому придется их достигать. Т.е. при установлении целей нужно учитывать интересы собственников, работников и потребителей.

Следующим этапом стратегического планирования является проведение ситуационного анализа на предприятиях. Этот вопрос мы подробно рассмотрели в предыдущем вопросе. При этом часто проводят анализ бизнес-портфеля, т.е. оценивают потенциал получения выручки каждым подразделением и соответственно распределяют ресурсы между ними. Потенциал оценивают по 2 критериям: маркетинговые возможности и экономическое положение компании, т.е. способность воспользоваться этими возможностями. Одними из широко используемых методов анализа явля-ся анализ «рост/доля» по методу BCG, анализ привлекательности рынка, разработанный «General electric/ McKinsey». Рассмотрим эти методы.

Исторически первой моделью стратегического планирования принято считать модель «рост-доля», или модель BCG. Основателем данной компании был Брюс Хендерсон. В процессе изучения деятельности различных компаний, производящих 24 основных вида продуктов в семи отраслях промышленности были выявлены эмпирические данные о том, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции

уменьшаются на 10-30 %. Было также установлено, что эти факты имеют место практически в любом рыночном сегменте. Эти факты стали основанием для вывода, что переменные издержки являются одним из основных факторов успеха и определяют конкурентные преимущества одной компании перед другой. В результате проведенной работы один из основных факторов конкурентного преимущества – низкие издержки производства был однозначно связан с объемом производства продукции, а следовательно и с тем, какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем. BCG предложила метод с использованием двух критериев оценки коммерческого подразделения фирмы: темпа роста рынка и относительной доли на рынке ее продукции. Относительную долю рынка рассчитывают делением доли СКП на долю ее главных конкурентов. Темп роста рынка СКП рассматривается как обобщающий показатель возможностей маркетинга, а относительная доля фирмы – как обобщающий показатель ее сильных и слабых сторон на этом рынке. Матрица BCG характеризует четыре варианта ситуации СКП:

1. Звезда – СКП с высокими темпами роста и долей на рынке. Они оправдывают стратегию роста и нуждаются в значительных ресурсах для финансирования быстрого роста. Звезда занимает лидирующее положение в развивающейся отрасли. Основной целью является поддержание отличительного преимущества фирмы в условиях конкуренции. Звезда дает большие прибыли, но требует больших ресурсов для финансирования роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличить через снижение цены, большой объем рекламы, изменение продукции или более обширное распределение.

2. По мере замедления темпов роста отрасли звезда превращается в дойную корову. Дойная корова – СКП в областях с низкими темпами роста, имеющие высокие доли на рынках. Она занимает лидирующее положение в относительно зрелой отрасли, где сбыт стабилен без дополнительных расходов на маркетинг и разработки. Дойные коровы обеспечивают больше денежных

средств, что ведет к избытку средств. Избыток может быть направлен на финансирование быстрорастущих видов деятельности.

3. Трудные дети – СКП с низкой долей на быстрорастущих рынках, здесь поддержка потребителей незначительна, отличительные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны большие ассигнования. Фирма должна решить, развивать ли эти направления и превращать их в звезд, или же избавляться от них.

4. Собака – СКП с низкой долей на рынках и с невысокими темпами роста. Здесь либо применяют стратегию «жатвы» для получения краткосрочной прибыли, либо избавляются от них.

		Относительная доля рынка	
		<i>Высокая</i>	<i>Низкая</i>
Темпы роста рынка	<i>высокие</i>	Звезда	трудные дети
	<i>низкие</i>	Дойная корова	собака

Рис. 2.4. Матрица Бостон Консалтинг Групп

Преимущества BCG: метод обеспечивает анализ структуры видов деятельности компании, а предложенные названия широко используются. Недостатки: допущение о том, что доля рынка связана с прибыльностью и может служить критерием могущества компании, при этом не учитываются такие факторы, как финансовые ресурсы, распределительная сеть и т.д.; и то, что при оценке возможностей используется только один фактор – рост рынка, и не учитываются конкуренция, технология, законодательные акты.

В ходе данного анализа оценивают потенциал роста и прибыльность каждого СКП, что приводит к разработке общей стратегии роста компании, необходимой для распределения средств между подразделениями.

Компания «GE» начала применять анализ BCG в начале 70-х годов, но учитывая ограниченность этого метода, она обратилась к крупной консультационной компании McKinsey & Company с просьбой помочь разработать

лучший метод анализа. В результате появилась матрица GE/McKinsey, в которой СКП оценивались по многочисленным критериям, в т.ч.:

Критерии, относящиеся к привлекательности рынка:

Размер рынка, Темп роста, Цикличность спроса, Сезонность спроса, Острота конкуренции, Темп изменения технологии, Барьеры на пути доступа, Экономия от масштабов производства, Требуемая капитализация, Законодательное регулирование

Критерии, относящиеся к положению фирмы:

Доля на рынке, Качество продукции, Конкурентоспособность цен, Возможности маркетинга, Потенциал производства, Финансовые ресурсы, Возможности распределения, Эффективность продаж, Использование мощностей, Технологический уровень.

После оценки СКП определяют его позицию по двум показателям в матрице, приведенной ниже. СКП, работающие на привлекательных рынках и имеющие прочные позиции, претендуют на инвестиции для их роста, СКП на рынках средней привлекательности могут рассчитывать на избирательные инвестиции для получения краткосрочной прибыли, СКП на малопривлекательных рынках и со слабыми позициями не оправдывают дальнейших инвестиций.

Положение фирмы

	Прочное	Среднее	Слабое
Высокая	Инвестиции для роста «победитель 1»	Инвестиции для роста «победитель 2»	Избирательные вложения «Сомнительный бизнес»
Средняя	Инвестиции для роста «победитель 3»	Избирательные вложения «Средний бизнес»	Отказ от инвестиций «Проигравший 1»
Низкая	Избирательные вложения «Производитель прибыли»	Отказ от инвестиций «Проигравший 2»	Отказ от инвестиций «Проигравший 3»

Привлекательность рынка

Рис.2.5. Матрица GE/McKinsey

По сравнению с моделью БКГ, в которой использовалась матрица стратегического позиционирования размерностью 2 x 2, в модели GE/McKinsey размерность матрицы увеличена до 3, что позволило проводить более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса. В матрице выделяются три области стратегических позиций: область победителей, область проигравших и средняя область. Т.о. основное внимание в модели GE/McKinsey сосредоточено на балансировании инвестициями. Путем определения позиции каждого отдельного вида бизнеса в матрице, выявляется ожидаемый вклад каждого из них в экономическую эффективность компании. Общий принцип данной модели заключается в следующем: увеличивать количество ресурсов, выделяемых для развития и поддержания бизнеса в привлекательных отраслях, если у компании при этом имеются определенные преимущества на рынке, и наоборот, сокращать ресурсы, если позиции рынка или компании оказываются слабыми.

После оценки комплекса видов деятельности, разрабатывают стратегию роста компании, необходимой для распределения средств между подразделениями. Стратегию роста можно реализовать в нескольких формах: интенсивный рост, интеграционный рост, диверсификационный рост. Интенсивный рост целесообразен в том случае, когда фирма не до конца использовала возможности своих нынешних товаров и рынков. Известны три вида интенсивного роста: 1) Глубокое внедрение на рынок- эта стратегия эффективна для ненасыщенного рынка и заключается в увеличении сбыта существующих товаров на существующих рынках с помощью более эффективного маркетинга. Например, компания может привлечь дополнительных покупателей, предложив скидки на свою продукцию. 2) Расширение границ рынка и внедрение существующих товаров на новые географические рынки. 3) Совершенствование товара заключается в увеличении сбыта за счет создания новых или усовершенствованных товаров для существующих рынков.

Интеграционный рост применяется в тех случаях, когда компания имеет прочные позиции в своей отрасли и может получить дополнительные преимущества за счет перемещения в рамках отрасли вперед, назад или по горизонтали. Прогрессивная интеграция (вперед) заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под жесткий контроль систему распределения и сбыта (посредников). Регрессивная интеграция (назад) заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под жесткий контроль своих поставщиков. Горизонтальная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под жесткий контроль своих конкурентов.

Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности за пределами данной отрасли значительно привлекательнее. Стратегия диверсификации часто применяется компаниями в целях уменьшения зависимости от реализации конкретной продукции и для расширения производства. Существует 3 вида диверсификации: 1) концентрическая диверсификация – пополнение ассортимента изделиями, схожими с продукцией, производимой фирмой. 2) горизонтальная диверсификация – пополнение ассортимента изделиями, которые не связаны со старым ассортиментом, но могут интересовать существующую клиентуру фирмы. 3) Конгломерантная диверсификация – пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам.

После реализации стратегии роста руководство компании должно оценить стратегический план с точки зрения достижения целей. Контроль осуществляют как на уровне компании, так и на уровне СКП. На уровне компании плановики определяют, выделены ли подразделениям, ресурсы, необходимые для достижения целей. Руководство СКП также должно осуществлять контроль, следя за распределением средств между отдельными товарами. Цель контроля

за выполнением планов – своевременное принятие управленческих решений в случае отклонения от его параметров.

Основными средствами контроля являются: анализ возможностей сбыта, анализ доли рынка, анализ соотношений между затратами на маркетинг и сбытом и наблюдение за отношением клиентов.

2.2. Особенности оценки спроса и проведение товарной политики на нефтехимических предприятиях

В связи с переходом к рыночным отношениям в экономике Азербайджана требуется осуществление нестандартных подходов к формированию товарно-денежной политики, совершенствование методов управления производством для преодоления нежелательных тенденций развития. Несмотря на то, что с 1995 года наблюдается резкое снижение темпов инфляции и обеспечена стабильность в экономике, однако наряду с нехваткой одних видов продукции, происходит крупное затоваривание другими видами. Значит, в этом сложном виде мы должны разбираться в маркетинге и в нашей роли потребителя.

Как известно, рыночные отношения складываются между спросом и предложением и условиями существования этих отношений. При этом главные элементы рынка – спрос, предложение, цена подвержены частым изменениям. Даже в тех случаях, когда цены в той или иной степени контролируются государством, колебания спроса и предложения будут происходить, причем как в результате изменений качества товаров и услуг, в величине запасов, в объеме импорта, так и вследствие изменений в потребностях предприятий и домашних хозяйств, а также в объеме экспорта. Такая ситуация означает, что меняются причинно-следственные связи между элементами рынка.

Воздействие различных факторов на спрос происходит с различной степенью интенсивности в зависимости от вида товара, периода их влияния и многих других переменных. Между факторами складываются различные взаимозависимости и обратные связи, поэтому исследования рынка требуют динамичного подхода, т.е. учета фактора времени. Помимо этого на спрос влияет целый ряд других факторов, в т.ч. цена на конкретный товар, число потребителей на рынке, денежные доходы потребителей, вкусы или предпочтения потребителей, цены на сопряженные товары и товары производителей-конкурентов, потребительские ожидания относительно будущих цен и доходов и др.

Указанные выше многочисленные факторы в различных условиях в определенной степени влияют на изменение спроса. На рынок нефтехимической продукции в настоящее время особое влияние оказывают в основном два фактора:

- платежеспособность или денежные доходы потребителей,
- цены на товары конкурирующих фирм и сопряженные товары.

Исследованиями неоднократно доказано, что изменение денежных доходов могут по-разному воздействовать на уровень спроса. В отношении большинства товаров рост доходов приводит к увеличению спроса. Товары, спрос на которые находится в прямой зависимости от денежных доходов, обычно называют качественными товарами.

Методическое обеспечение изучения спроса на нефтехимическую продукцию включает совокупность методов сбора информации, ее обобщение и расчеты, включающие в себя следующие направления:

- краткосрочное прогнозирование товарного ассортимента для сопоставления бизнес-плана по производству шин, обоснование заказов на их выпуск и поставку на определенный период;
- выявление спроса на новые виды шин и других нефтехимических продукций для определения круга потенциальных потребителей;

-изучение конъюнктуры рынка и разработка рекомендаций по предупреждению негативных тенденций при обеспечении шинами;

-изучение потребительских оценок ассортимента для выработки целенаправленной ассортиментной политики, оптимизация производственной программы и т.п.

Одним из направлений изучения спроса является оценка неудовлетворенного спроса. Исследования последнего по производству различных шин, пластмассовых изделий и изделий из полиэтилена, позволяет анализировать дефицит и изучить причины его возникновения, разработать организационно-экономическое мероприятие по его устранению и планировать производство дефицитных товаров.

Известно, что не в каждой стране производятся шины необходимого ассортимента. В одних – в основном производятся автомобильные шины, в других – шины для грузовых автомашин или сельскохозяйственных машин. Поэтому при исследовании неудовлетворенного спроса целесообразно дефицитные шины подразделять на следующие группы:

-шины, которые в настоящее время не производятся на территории республики;

-шины, производимые предприятиями отрасли, в недостаточном количестве;

-импортные шины, не имеющие отечественных аналогов;

-импортные шины, имеющие отечественные аналоги.

В этой связи отметим, что изучение спроса является одним из наиболее важных этапов исследования рынка. Целесообразно было бы предложить организацию специальной службы изучения спроса в составе отдела маркетинга.

К сожалению на нефтехимических предприятиях республики подобных служб не существует. На наш взгляд, при организации такой службы можно выделить следующие ее основные задачи:

-систематическое наблюдение за общим состоянием спроса на продукцию и услуги предприятия;

-изучение и формирование спроса на новые товары;

-выявление степени соответствия функциональных показателей шин требованиям потребителей;

-информирование производственных отделов предприятия о состоянии спроса на выпускаемые шины различных размеров.

Мы уже отмечали, что важнейшей составляющей комплекса маркетинговых воздействий на потребителя является формирование и управление товарным ассортиментом.

Весь товарный ассортимент предприятия с позиций спроса на него может быть подразделен на следующие группы:

-изделия, которые пользуются спросом и успешно реализуются на рынке;

-изделия, качество которых необходимо улучшить в соответствии с требованиями уже освоенного рынка или с целью их внедрения на новый рынок;

-изделия, которые нужно снять с производства, т.к. они не отвечают требованиям рынка,

-новые изделия, производство которых необходимо освоить.

Важное значение в обосновании ассортимента шин придается изучению «жизненного цикла товаров». Успех деятельности фирмы в значительной степени зависит от точности прогноза «жизненного цикла товаров», который позволяет своевременно снять с производства малорентабельную продукцию и переключиться на выпуск нового товара.

При управлении конкурентоспособностью нового товара в различные периоды «жизненного цикла товаров» возможно последовательно проводить следующие стратегии:

-в первый период ЖЦТ принципиально нового товара стратегию формирования рынка с использованием низких (демпинговых) цен. Обычно этот период длится 2-3 месяца;

-далее, в первой половине ЖЦТ –стратегию модификации изделия, более точно сегментируя рынки и играя ценами на модификации товара;

-в период намечающегося спада производства – стратегию ценового соперничества за счет снижения издержек производства;

-в период завершения ЖЦТ и при появлении новых товаров – стратегию использования возможностей сложившейся инфраструктуры при снижении эксплуатационных затрат.

Большинство предприятий, производящих шины предлагает рынку не один вид, а разных размеров шины аналогичного назначения, поэтому необходимо выбрать такой ассортимент товаров и так менять товарную политику, чтобы объем продаж и рентабельность предприятия не зависели от циклов жизни отдельных видов шин.

Таблица 2.4.

Форма для принятия решений по выбору ассортимента шин

Наименование шин	Оценка возможностей (по баллам)					Средний балл
	По сбыту	По ресурсо-обеспечению	По уровню конкурентоспособности	По уровню затрат на производство	По уровню прибыли	
Шины для легковых автомобилей						
Шины для грузовых машин						
Шины для с/х машин						
Матошины						
Шины для самолетов						
Примечание: Оценка осуществляется по 4-бальной шкале.						

Для анализа номенклатуры выпускаемых шин можно использовать специальную форму в виде таблицы, по результатам обследования которой

принимается более реальное решение по выпуску того или иного размера или вида шин. Подобное анкетирование проводится с квалифицированными работниками отдела изучения спроса и после их обобщения и коллективного обсуждения принимается окончательное решение.

Как известно, рынок не является чем-то однородным, это совокупность единиц со сходными потребностями. При оценке потенциала рынка и при выборе группы потребителей руководители и специалисты службы маркетинга должны предвидеть результаты сегментирования рынка. При этом необязательно сегментировать рынок по всем показателям, достаточно оперативно получить по каким-либо показателям информацию. 2-3 показателей часто может быть достаточно, особенно в начальный период сегментирования рынка.

Сегментирование дает отправные точки для создания и производства продукции, которая в наибольшей степени соответствует потребностям и предпочтениям избранного целевого рынка. Позиционирование включает целый комплекс маркетинговых элементов, с помощью которых можно внушить потребителю, что именно данная продукция произведена специально для него.

Позиционирование предполагает определение характерных особенностей товара, выделяющих его в среде конкурирующих аналогов. Цель позиционирования состоит в том, чтобы помочь потенциальным покупателям выделить данный товар из числа его аналогов-конкурентов по какому-либо признаку и отдать ему предпочтение при покупке. Прежде чем решить вопрос о позиционировании своего товара, изготовителю нужно определить позиции товаров-конкурентов и их изготовителей. Это позволяет выбрать 2 направления для позиционирования:

1. Позиционировать себя с одним из действующих конкурентов. Предприятие может пойти на это исходя из следующих факторов:
 - оно может создать более конкурентоспособный товар, чем конкурент,

- рынок достаточно емкий, чтобы вместить несколько конкурентов,
- предприятие располагает более значительными, чем у конкурента ресурсами,
- избранная позиция наиболее полно отвечает конкурентным возможностям предприятия.

2. Создать изделие, не имеющее аналогов на рынке, что позволит завоевать потребителей в отсутствие конкуренции. Однако прежде чем принять такое направление, предприятие должно убедиться в наличии:

- технических возможностей создания уникального продукта,
- экономических возможностей создания и производства в границах обоснованного уровня цен,
- достаточного числа потенциальных покупателей

Выделяют следующие альтернативные способы позиционирования марки:

1. позиционирование, основанное на отличительном качестве или определенных преимуществах шин,
2. позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы,
3. позиционирование, основанное на особом способе использования данной шины,
4. позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей,
5. позиционирование по отношению к конкурирующей марке,
6. позиционирование, связанное с тем, что фирма является победительницей на конкурсах, соревнованиях, участницей выставок, ярмарок или конференций.

Можно разработать и другие стратегии позиционирования шин на рынке, но нужно иметь в виду, что позиционирование, не отражающее действительной ориентации на выбранные сегменты, может принести убытки, так как позиционирование включает все элементы маркетинга и не исчерпывается только рекламой.

2.3. Совершенствование организации процесса управления маркетингом на нефтехимических предприятиях

На основе проведенных исследований можно заключить, что система управления промышленными отраслями и предприятиями совершенствуется очень медленно. Многие из этих предприятий, в том числе химических, сохраняют стиль и метод со времен административно-командной системы. В наличии химической и нефтехимической отрасли многоступенчатая система управления не дает предприятиям возможности осуществить новые экономические формы и методы управления. Права многих предприятий ущемляются в области материально-технического снабжения, сбыта и внешнеэкономической деятельности. В этой сложной ситуации для экономики Азербайджана одним из важных направлений является освоение маркетинговой системы управления производством и реализация товаров, ориентированная на рынок. Маркетинг затрагивает интересы каждого из нас, каждого предприятия, значит управление маркетингом является ключевым организационным фактором.

Однозначно следует отметить, что важная роль в условиях становления рынка отводится научным подходам к организации управления маркетинговой деятельностью, т.к. она является одной из основных функций менеджмента.

Поэтому роль и место маркетинга в системе современного менеджмента неуклонно возрастает. Предприятия нефтехимической промышленности республики в переходный период должны опираться в своей деятельности на принципы системного подхода к организации управления, предполагающие использование взаимосвязанных и взаимопроникающих маркетинговых, логистических и информационных потоков, что требует взамен старых отделов создание комплексной маркетинговой службы. Деятельность такой службы должна подкрепляться экономическими стимулами – материальной заинтересованностью и ответственностью в результатах коммерческо-

сбытовой деятельности, чего и не хватает на предприятиях рассматриваемой отрасли Азербайджана.

В настоящее время в системе ГК «Азерхимия» сосредоточены все химические и нефтехимические предприятия, расположенные по всей территории Азербайджана. Объектом нашего исследования выбраны среди них Производственное Объединение «Азершин» со своим головным предприятием Бакинский Шинный Завод и Сальянский Завод пластических масс, производящие различные типы шин для легковых, грузовых и сельскохозяйственных машин, а также трубы и пленки, полиэтиленовые изделия из пластмассы.

Для разработки конкретных рекомендаций по улучшению маркетинговой деятельности на неорганических предприятиях, рассмотрим организационную структуру Бакинского Шинного Завода (рис.2.4).

Как видно из рисунка, до сих пор на заводе сохранена старая функциональная организационная структура управления. В нем не создана маркетинговая служба.

По –прежнему отдельные функции маркетинга выполняет отдел материально-технического снабжения и сбыта. Работа этой службы курируется помощником директора по коммерческим вопросам. Многочисленные функции маркетинговой службы распределены по различным отделам, работа которых курируется различными заместителями директора. Отдел МТС и сбыта и его работники имеют примитивное положение и должностную инструкцию, сохраненную еще с советских времен.

Например, анализируя должностную инструкцию экономиста 1 категории видно, что она состоит из 4-х разделов: общее положение, обязанности, права и ответственность. В обязанностях указано:

-обеспечивает в своей работе качественное и своевременное выполнение следующих работ:

- а) составление заявок для оформления перевозок;

б) ведение ежедневного учета и контроля за подачей порожних вагонов и контейнеров;

в) выписка приказов на отгрузку продукции по техническим заданиям, актам рекламации и контроль за их исполнением;

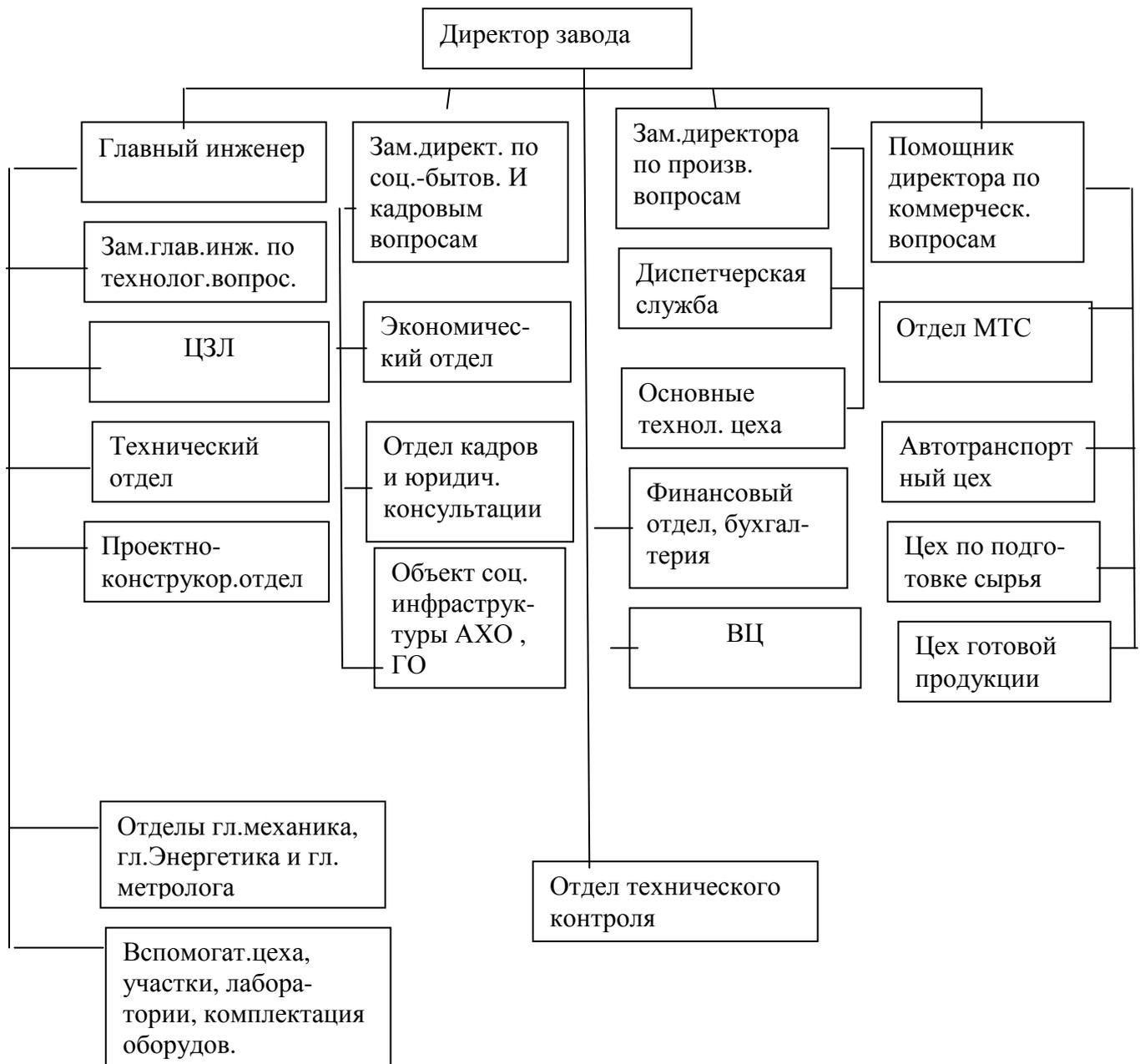


Рис. 2.6. Организационная структура Бакинского Шинного Завода

Г) строгий контроль и учет за нумерацией бланков, приказов и проставление штампов;

Д) ежедневная таксировка отгрузочных документов на вагоны и контейнеры и передача их в машиносчетное бюро;

Е) ведение учета по книге вписанных приказов на отгрузку;

Ж) выполнение указаний начальника отдела.

В правах подчеркивается: через начальника отдела имеет право требовать изменения условий, препятствующих выполнению порученной работы.

Таблица 2.5.

Штатное расписание работников отдела материально-технического снабжения и сбыта БШЗ (по состоянию на 01.01.2008)

Наименование должностей	Код категорий	Штатная единица	Месячный оклад	Доплаты к месячной зарплате	Месячный фонд зарплаты
Начальник отдела	I	1	658,97	-	658,97
Зам. Начальника отдела	I	2	592,97	-	1185,94
Экономист 1 категории	II	2	422,19	-	844,38
Инженер 1 категории	II	2	502,84	-	1005,68
Инженер 2 категории	III	3	383,00	-	1149,00
Зав.центральным складом	II	1	453,75	-	453,7
Экономист 2 категории	II	1	346,70	-	346,70
Техник	III	1	300,00	-	300,00
Ведущий инженер	II	1	495,00	-	495,00
Всего по отделу		14	4155,42	-	6439,42

В разделе «Ответственность» отмечено: несет ответственность в установленном порядке за выполнение возложенных на него обязанностей настоящей инструкции, соблюдение правил по охране труда и технике безопасности.

Как видно из этой должностной инструкции, ответственный должностной работник не имеет элементарных прав в части маркетинговых функций, что снижает социально-экономическую эффективность проводимых работ в области маркетинга.

Должности менеджера, маркетолога для БШЗ пока чужды. Среднемесячная зарплата работников по сравнению с аналогичными должностями зарубежных компаний, является минимальной. Специальным распоряжением Президента Азербайджанской Республики с марта 2001 года

начата приватизация нефтехимических предприятий, в числе которых имеются БШЗ и Сальянский Завод Пластических масс. Динамика основных технико-экономических показателей этих двух заводов приводится в таблице 2.6.

Таблица 2.6.

Динамика основных технико-экономических показателей БШЗ и Сальянского завода пластических масс за 1999-2002 годы

Наименование показателей	Единицы измерения	Годы				Темп роста 2008 к 2000 в %
		2000	2002	2005	2008	
Бакинский Шинный Завод						
Объем товарной продукции	Млн.манат	25127,4	18688	4730	2610	10,3
Объем реализованной продукции	Млн.манат	20968	18858	2177	685	3,3
Степень реализованности производимой продукции	%	83,4	100,9	46,0	26,2	31,3
Себестоимость товарной продукции	Млн.манат	29304	19948	4742	1787	6,1
Прибыль	Млн.манат	4819	1119	89,2	-9,8	-
Номенклатура основных видов производимой продукции	Ед.	3	2	0	2	66,7
В т.ч.: шины для грузовых автомобилей	Штук	1509	-	0	380	25,2
Шины для сельскохозяйственных машин	Штук	11334	229	0	100	0,9
Шины для автомобилей	штук	3533	-	0	-	-
Матошины	-	96435	79	0	-	-
Сальянский завод Пластических Масс						
Объем товарной продукции	Млн.манат	19246	14818	9731,3	3721	19,3
Объем реализованной продукции	Млн.манат	X	20663	X	4672	X
Степень реализованности производимой продукции	%	X	139,4	X	125,6	X
Себестоимость товарной продукции	Млн.манат	X	14377	X	3593	X
Прибыль	Млн.манат	X	1472	X	624,5	X
Номенклатура основных видов производимой продукции	Ед.	3	3	3	3	100

В том числе: трубы полиэтиленовые	Тон	678	335	377	78	11,5
Пленка полиэтиленовая	Тыс.ман	40932	30232	21226	11782	28,8
Пленка полиэтиленовая	Тон	4168	2784	1952	907	21,8
Изделия из пластмассы	Тон	10	0	0	0	0

Как видно из приведенных данных, объем товарной продукции на БШЗ за 2000-2008 гг. уменьшился почти 90% и составил 2610 млн. в 2008 году против 25127 в 2000 году. Почти с таким же темпом уменьшился объем реализованной продукции. Из-за низкого качества производимой продукции не весь ее объем был реализован. При катастрофическом финансовом положении завода в 2000 году из общего объема производимой продукции было реализовано только 46%, а в 2002 – 26,2%. Естественно, это привело к резкому уменьшению объема прибыли. Если на начало 1990 года на этом заводе производилось более 20 видов основных продукций, то через 7 лет оно снизилось до 3, а на начало 2001 года – до 2-х единиц.

Практически на заводе в считанном количестве были произведены шины для грузовых автомобилей (380 штук) и шины для сельскохозяйственных машин (100 штук). За анализируемый период ухудшил свою производственно-хозяйственную деятельность и Сальянский завод Пластических Масс. Так, за 1999-2002 годы объем товарной продукции на этом заводе уменьшился почти на 80%. Завод их реализовал промежутками, однако работал прибыльно. На Сальянском заводе ПМ производится продукция по трем видам: трубы полиэтиленовые, пленка полиэтиленовая и хозяйственные товары из пластмассы. На территории Азербайджана основным поставщиком сырья для указанного завода являются Сумгаитские заводы «Оргсинтез» и «Синтезкаучук». Низкий уровень использования производственных мощностей этих двух крупных заводов отрицательно повлияли и на деятельность Сальянского завода ПМ. Последний не имел возможность удовлетворить свою потребность по сырью извне республики. Указанное выше положение довело до нуля и внешнеэкономическую деятельность обследуемых нефтехимических предприятий Азербайджана.

Проанализировав приведенные данные, можно прийти к выводу, что организация маркетинговой деятельности на нефтехимических предприятиях Азербайджана находится на самом низком уровне. Приватизация этих предприятий с привлечением иностранных инвестиций в качестве пайщиков в переходный период, наверное, единственный путь вывести их из кризисного положения. Одним из стратегических направлений в совершенствовании системы управления в указанной отрасли может быть создание холдинга, в состав которого могли бы войти старые подразделения и производственно-хозяйственные единицы, базирующиеся на новых рыночных принципах, или принципиально новые коммерческие структуры и образования, оптимизирующие свою деятельность на основе системного подхода. С другой стороны, создание новых специализированных, ассоциированных горизонтальных структур, в первую очередь, службы маркетинга могло бы способствовать правильному выбору стратегии развития производства.

Маркетологи, которых мог бы иметь каждый цех и лаборатория, обеспечивали бы надежный прогноз спроса и реальные заказы потребителей на продукцию предприятия. При этом вместо традиционных методов управления было бы весьма целесообразным использовать программно-целевые методы, базирующиеся на рыночных стимулах – материальной заинтересованности, ответственности и делегировании прав. Метод делегирования прав на предприятиях можно реализовать следующим образом: в службе маркетинга руководители, отвечающие за определенную группу товаров, могли бы под свою ответственность вносить коррективы в прогноз продаж продукции с учетом изменений на рынке или в календаре проведения рекламной кампании. В этом случае необходимо материальную заинтересованность подкрепить моральной.

Проведенный нами анализ на предприятиях исследуемой отрасли позволил сделать вывод о том, что причина кризисного состояния скрывается в пассивном характере управления маркетинговой деятельностью, т.к. реализация продукции осуществляется без предварительного изучения потребностей

внутреннего и внешнего рынка, что и подтверждает неразвитость горизонтальных структур управления коммерческо-сбытовой деятельностью предприятий. Значит, в организационной структуре управления нефтехимических предприятий Азербайджана необходимо создать специализированные маркетинговые службы, которые должны осуществлять политику активного изучения потенциального спроса потребителей и научно-обоснованных подходов к производству и продвижению товаров на рынок.

2.4. Совершенствование методики планирования маркетинговой деятельности на предприятиях

Особенность планирования маркетинговой деятельности заключается в том, что оно строится из формулировки текущей стратегии предприятия и ее тактических программ. Чем дальше в будущее уходят запланированные события и поступки, тем меньше может быть уверенность в том, что планы реализуются. При этом ошибки в предложениях ведут к ошибкам в принятии решения. Поэтому появляется необходимость постоянного приспособления к новым обстоятельствам.

Общее планирование работы предприятия строится на целом ряде планов, которые связаны между собой, зависят и дополняют друг друга. Частные планы могут быть поделены в свою очередь на еще более мелкие, вплоть до отдельной сделки. При этом следует учитывать, что все должно вписываться в рамки общего плана. Планирование можно представить в виде системы ячеек, где каждая большая включает ряд меньших, организованных внутри себя и вступающих во взаимодействие с соседними.

Подобный подход имеет два преимущества: во-первых, работники получают оперативную информацию о реализуемой стратегии предприятия, которую следует адаптировать к новым реалиям рынка; во-вторых, отступление от плана позволяет выявить:

а) разработанные программы, которые были основаны на неверных предложениях о рыночной конъюнктуре;

б) изменения рыночной среды, происходящие в течение последнего планируемого периода и потребовавшие корректировки стратегии;

в) несанкционированные стратегии и программы.

С учетом этих направлений формируется процесс годового планирования, состоящий из трех частей: анализа рыночной среды, разработки стратегии и планирования действий.

Из указанных элементов в переходный период для нефтехимических предприятий Азербайджана наиболее важным является планирование действий. Это объясняется тем, что до сих пор многие нефтехимические предприятия в рамках ГК «Азерхимия» выполняют в основном государственные заказы. С другой стороны, предприятия, долгие годы привыкшие к централизованному планированию, пока медленно перестраиваются на основе изучения спроса и предложения на производимую продукцию. Исходя из этих обстоятельств, считаем уместным привести сравнительно отлаженный опыт зарубежных фирм. В последних план действий осуществляется в следующей последовательности:

-разработка планов действия в рамках программы конкретных бюджетов;

-анализ заложенных в бюджет действий с позиции финансовых целей;

-координация действий с производственными и другими функциональными планами;

-разработка процедуры анализа и контроля;

-анализ высшим руководством.

Используя эти и другие передовые опыты, бывшие министерства экономики Азербайджана, ГК «Азерхимия» и Японские Nichimen Corporation/ Chiyoda Corporation совместно подготовили план действия (Генеральный план) для отраслей нефтепереработки и нефтехимии.

В план вошли важные проекты и процессы с учетом внутреннего спроса и экспортных рынков по каждому виду продукции в Азербайджане и соседних

странах. План учитывает наличие новых, более эффективных установок нефтехимических и нефтеперерабатывающих заводов и эффективное использование существующих установок в них. Необходимость последних связана с тем, что установки на указанных отраслях в свое время были спроектированы в эру бывшего союза. Они не отвечают реальным требованиям рынка, обветшали и эффективность производства на них низка. В указанном плане были учтены: возможный объем финансирования, реализуемый объем инвестиции и процесс гармоничного развития. В качестве наиболее приоритетного сырья рассматриваются отечественные материалы. Ныне мощность химических и нефтехимических предприятий используется на 30-40% и производимая продукция удовлетворяет внутренний спрос, однако их проектная мощность рассчитывалась с учетом рынка СНГ. Поэтому объем производства установок может превышать местный спрос и появится возможность экспорта избытка продукции в соседние страны, а также в Европу, путем исследования потенциального рынка и средств транспорта. В этой связи план действий был разработан с учетом следующего:

- эффективное использование существующих заводов комплекса «Азерхимия», если потребуются, то посредством модернизации;

- реконструкция существующих установок в интересах энергосбережения и модернизации приборного оснащения;

- введение в состав действующих установок новых блоков в целях повышения общих экономических показателей и удовлетворения требований рынка;

- эффективное использование на существующих установках промежуточных продуктов, которые пока используются недостаточно;

- изучение новых проектов, которые должны быть выгодны для экономики страны.

Для обеспечения эффективности совместной работы над планом действия предусматривается разделить осуществляемую в будущем работу между Азербайджанским и японским сторонами следующим образом: в

японской группе корпорация Nichimen будет заниматься общей координацией, маркетингом и финансовыми вопросами, а корпорация Chiyo-da будет решать технические вопросы. Главной задачей азербайджанской стороны будет оказание помощи в сборе местных маркетинговых и технических данных и информации. При совместной деятельности японская сторона:

А) устанавливает основу исследования плана действия на базе взаимно согласованных условий;

Б) собирает требуемую информацию для плана действия;

В) изучает возможные рекомендуемые планы реализации;

Г) подготавливает: маркетинговое исследование; исследование по эффективным планам реализации для существующих нефтехимических предприятий; исследование экономических аспектов проекта; представляет на рассмотрение промежуточный отчет о плане действия и проект сводного отчета с окончательным вариантом плана действий, учитывающего замечания азербайджанской стороны.

Азербайджанская сторона в свою очередь:

А) осуществляет для японской группы анализ существующих планов действия, разработанных третьими сторонами, и сообщает общую концепцию Азербайджана в отношении этого плана;

Б) представляет местные данные и информацию, требующиеся японской группе для работы над планом действия;

В) рассматривает основу исследования и прочие документы, которые должны подготавливаться японской группой;

Г) оценивает промежуточный отчет о плане действий и представляет замечания;

Д) сообщает дополнительные замечания по плану действий и при необходимости оказывает японской группе помощь в ее работе в Азербайджане.

Данные, требуемые для плана действий по ГК «Азерхимия», состоят из следующих:

1. блок-схема с балансом материалов;
2. сведения о технологических установках;
3. производственные мощности (проектная, минимальная, максимальная);
4. основные проектные и эксплуатационные условия;
5. номенклатура сырья (с учетом местных), выход продукции и их свойства;
6. перечень основного оборудования с указанием их возраста;
7. расход катализаторов и реагентов с разбивкой по категориям;
8. объем и характеристика отходов;
9. информация о периодичности регулярного технического обслуживания;
10. потребление услуг вспомогательных систем и их характеристика;
11. затраты на техническое обслуживание;
12. сведения о внезаводских сооружениях;
13. численность операторов и полезный фонд рабочего времени;
14. техническая характеристика готовой продукции;
15. наличие норм и стандартов;
16. затраты и цены на продукцию;
17. ставки налогов, налоговые льготы, роялти;
18. сведения о метрологическом обеспечении завода;
19. пути транспортировки продукции на рынки и экспорт;
20. наличие и пропускная способность трубопроводов между Баку и Сумгаитом, их техническое состояние;
21. Степень загрязнения окружающей среды.

Рассматривая эти общие аспекты, характеризующие особенности планирования маркетинговой деятельности на нефтехимических предприятиях, мы не ставили перед собой задачи рассмотрения комплексного

планирования маркетинга нефтепродуктов с учетом всех звеньев этого процесса, поэтому ограничимся вопросами планирования маркетинга непосредственно на предприятиях, выпускающих шины, изделия из пластмассы.

Основными принципами маркетинговой концепции внутрифирменного управления является прогнозирование рынка, разработка стратегии и планирования своей деятельности на рынке. Стратегическое планирование, как уже отмечалось, представляет собой предвидение следующих действий фирмы соответственно изменяющимся требованиям рынка, работу на уже известный рынок, разработку комплекса взаимоувязанных мер в области товарной, ценовой, сбытовой и стимулирующей политики с учетом возможной реакции конкурентов. Детализация стратегического плана представляет собой план маркетинга.

Планирование маркетинга в разных компаниях осуществляется по-разному с точки зрения содержания плана, горизонты планирования, последовательности разработки, организации планирования. Содержание плана маркетинга для различных предприятий так же различно: иногда он ненамного шире плана деятельности отдела сбыта, а в другом случае он основывается на широком рассмотрении стратегии бизнеса и может включать цели и программы выполнения некоторых маркетинговых функций. Основываясь на результатах опыта ведущих зарубежных компаний, можно предположить, что план производственно-хозяйственной деятельности, основанный на плане маркетинга, должен являться началом планирования всех остальных функций предприятия: производство, НИОКР, финансы, трудовых ресурсов. Организация планирования маркетинговой деятельности на таком предприятии базируется на структуре полной маркетинговой системы.

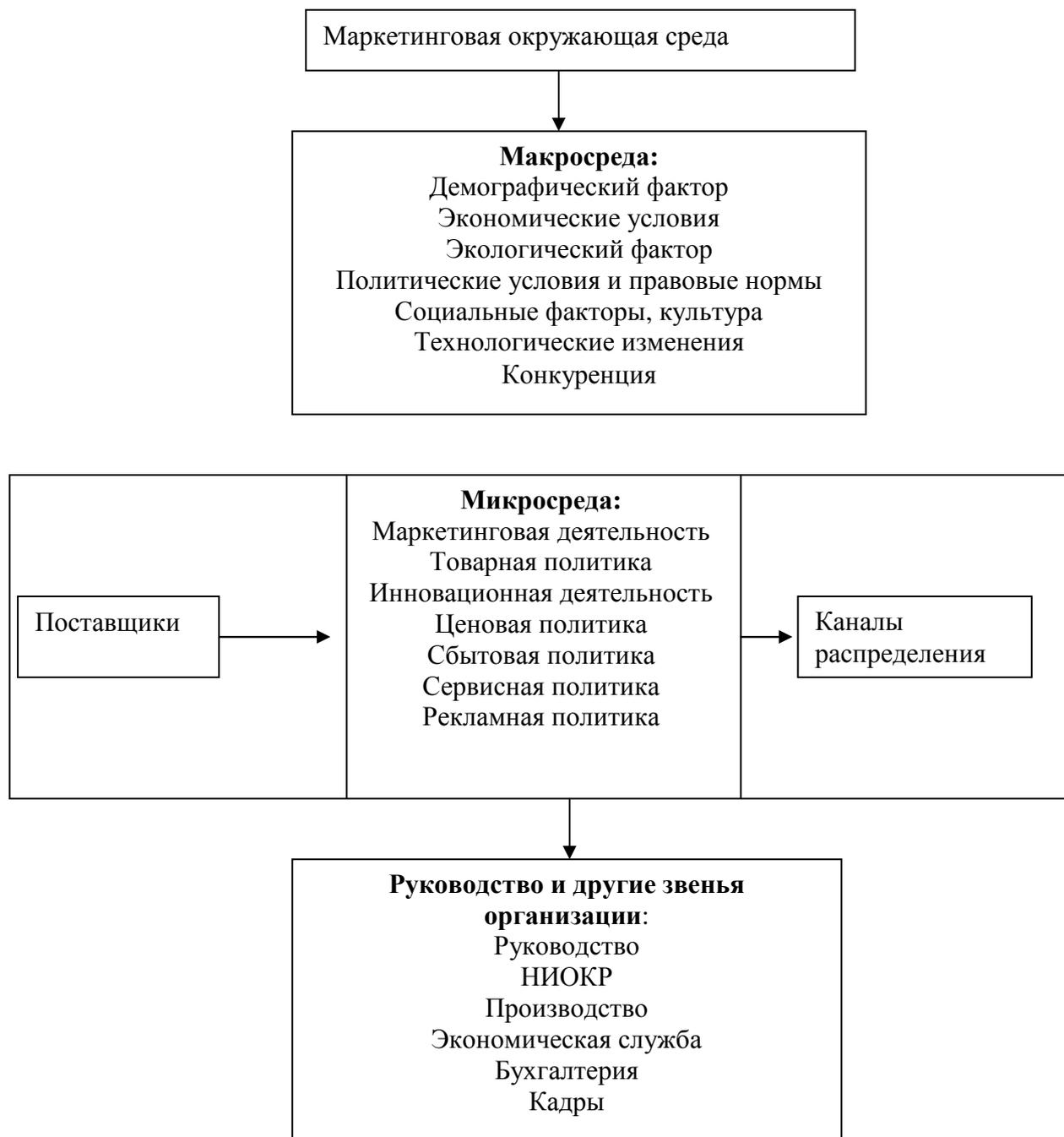


Рис.2.7. Маркетинговая система предприятия

Как видно из приведенной модели, на деятельность любого предприятия в условиях рыночных отношений оказывают влияние различные неконтролируемые факторы. Отсюда можно сделать вывод, что основная задача, которую необходимо решить в процессе планирования маркетинга, состоит в выявлении главных факторов, как внутренних, так и внешних, способствующих завоеванию на рынке прочных и устойчивых позиций.

Планирование маркетинговой деятельности является не разовым, а циклическим процессом, в основе которого лежит постоянное обновление плана на базе новейшей информации о состоянии объекта планирования и внешней среды. Процесс начинается с анализа исходной ситуации, затем на основе его результатов последовательно осуществляются: определение целей предприятия, выбор оптимальной стратегии, разработка среднесрочных планов, разработка краткосрочных годовых планов.

План маркетинга должен удовлетворять определенные требования, важнейшими из которых являются:

- обоснование стратегии, способствующей реализации целей и задач предприятия;

- рациональное использование всех наличных ресурсов предприятия, в частности, финансовых, материальных, трудовых, распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками маркетинговой службы;

- наличие описания организационной структуры, обеспечивающей реализацию намеченных целей;

- расчет на перспективу для того, чтобы каждый последующий план маркетинга являлся продолжением и развитием предыдущего. Такая преемственность обеспечивает достижение долгосрочных целей и задач;

- краткость и ясность формулировок. При этом при всей своей лаконичности план маркетинга должен быть достаточно подробным и обосновывать ясные пути реализации намеченных целей;

- гибкость, поскольку от этого может зависеть его успешная реализация, поэтому следует заранее продумать о том, как можно будет поступить при возникновении тех или иных непредвиденных обстоятельств; количественные ориентиры, по которым можно отслеживать минимальный, оптимальный и максимальный. Минимальный определяет деятельность при самом неблагоприятном развитии событий: оптимальный – при «нормальном»; максимальный – при наиболее благоприятном. На этапе предварительной

подготовки число планов может быть больше, но нужно выбрать из них эти три.

Для успешной реализации плана маркетинга на нефтехимических предприятиях следует правильно распределить обязанности между всеми ответственными лицами. На выбор исполнителей могут влиять не только внутренние, но и внешние факторы, например, дефицит работников определенной специальности, но в любом случае высшие менеджеры должны заботиться о том, чтобы собрать вокруг себя команду единомышленников и правильно распределить обязанности.

Поставщиков обычно выбирают исходя из цены на их товар, сроков поставки, качества продукции, готовности в случае необходимости пойти навстречу и т.д. Здесь можно порекомендовать, чтобы отдел маркетинга помогал отделу снабжения собирать информацию о возможных поставщиках сырья и давал некоторые рекомендации о выборе поставщиков.

Нефтехимическое предприятие должно иметь четкие и ясные цели, исходя из которых будет строиться его долгосрочная политика. Выбор маркетинговой стратегии должен определять именно цели и задачи предприятия. Их можно отнести к категории внутренних факторов, однако необходимо иметь ввиду, что однажды выбранные цели недопустимо слишком часто менять. Они должны служить надежным долгосрочным ориентиром и их постоянный пересмотр может говорить о том, что руководство не имеет четкой перспективы и программы действий.

На этом этапе желательно собрать информацию по предприятию в виде ответов на следующие вопросы:

1. Потребители – Кто является конечным потребителем продукции? Какова величина приобретаемой партии шин? Какова периодичность покупки? Каково отношение потребителей к продукции конкурентов?
2. Реклама- Как строится реклама? Какие имеются подходы к рекламе? Какие из них представляются наиболее удачными?

3. Цена – Каковы тенденции изменения цен на подобные марки шин других производителей? Как функционируют эти каналы?
4. Каналы сбыта – По каким каналам сбыта потребитель получает продукцию? Как функционируют эти каналы?
5. Конкуренты – Где расположены? В чем их сильные и слабые стороны? Какими приемами маркетинга пользуются? Какие из них наиболее удачны?
6. Товар – В чем состоят сильные и слабые стороны шин?
7. Предприятие – Какие цели ставит перед собой предприятие в краткосрочной и долгосрочной перспективе? Каковы его производственные возможности?

С учетом изложенного и, принимая во внимание специфические особенности производства различных типов шин и изделий из пластмассы, необходимо использовать следующие виды информации:

- информацию о рынке;
- информацию о производстве и продукции;
- информацию об организационных особенностях и финансах.

Содержание этих видов информации, используемых в процессе планирования, приводится в таблице 2.7:

Таблица 2.7.

Информация, используемая в процессе планирования

Вид информации	Содержание информации
1. информация о рынке	1.1. цены, скидки с цен, условия договоров, модификация шин и изделий из пластмассы 1.2. Объем, тенденции и прогноз спроса на данный вид продукции на рынке 1.3. доля предприятия на рынке и тенденции ее изменения 1.4. рыночная политика 1.5. репутация и отношения с потребителями 1.6. численность и размещение торговых посредников 1.7. политика, каналы и методы сбыта 1.8. программа рекламы
2. информация о производстве и	2.1. оценка качества и эффективности шин и изделий из пластмассы

продукции	2.2. номенклатура шин и изделий из пластмассы 2.3. технология и оборудование 2.4. уровень издержек производства 2.5. производственные мощности 2.6. размеры и размещение производственных подразделений и складов 2.7. способы упаковки шин и изделий из пластмассы 2.8. способы доставки шин и изделий из пластмассы 2.9. возможности проведения НИР
3. информация об организационных особенностях и финансах	3.1. определение круга лиц, принимающих ключевые решения 3.2. взгляды и позиции лиц, принимающих ключевые решения 3.3. финансовые условия и перспективы 3.4. программы расширения производства и его совершенствования 3.5. программы НИР

Анализ текущей ситуации предполагает, что с учетом опыта прошлой деятельности предприятия в результате будет обоснована стратегия маркетинга. При этом важно проследить тенденции изменения выпускаемого ассортимента продукции. Если речь идет о новом типе шин, то нужно описать, как появилась идея нового товара, какую потребность товар будет удовлетворять. Если план маркетинга составляется для шин, аналоги которых уже имеются на рынке, нужно описать текущую ситуацию на рынке подобной продукции и в производящей ее отрасли. Этот раздел плана маркетинга должен также содержать описание новых возможностей и перспектив, открывающихся в связи с выпуском предполагаемого вида шин.

После описания в плане маркетинга идеи новой продукции, в нем устанавливаются задания каждому подразделению предприятия: объемы продаж в физических единицах и денежном выражении. Далее среди шин выделяются новые марки, еще не завоевавшие рынок; традиционные марки шин, пользующихся устойчивым спросом; и «слабые» типы шин, спрос на которые падает.

При разработке плана маркетинга необходим строгий и обоснованный учет затрат на выполнение заложенных в нем решений. Если выдвинуты

конкретные цели и четко продуманы пути их реализации, можно считать затраты оптимальными.

Контроль за выполнением плана подразумевает отслеживание конкретных показателей объемов реализации по видам продукции, по районам и регионам, по фирмам-посредникам и т.д.

В настоящее время на нефтехимических предприятиях Азербайджана полноценная служба маркетинга еще не создана. Поэтому планированием в области маркетинга занимаются работники экономического отдела.

Учитывая передовой опыт зарубежных стран, можно предложить следующую структуру маркетингового плана:

I раздел – краткое изложение текущего положения предприятия, маркетинговых целей, общих направлений маркетинговой стратегии, основные технико-экономические показатели предприятия.

II раздел – текущее положение нефтехимического предприятия, характеристика отрасли, к которой оно принадлежит. Применительно к предприятию в маркетинговом плане приводятся следующие сведения: сфера деятельности, масштабы, темпы развития, показатели рентабельности, репутация, сильные и слабые стороны деятельности. Также во втором разделе плана необходимо привести информацию по существующим и перспективным рынкам для товаров предприятия, конкурентах и конкурентной среде, особенностях стратегии сбыта, ценовая политика.

III раздел плана должен содержать маркетинговые цели, в т.ч. обще рыночные цели и цели в области сбыта.

IV раздел плана содержит способы с помощью которых предприятие планирует достичь поставленных маркетинговых целей.

V раздел плана содержит подробные тактические планы реализации каждого из элементов маркетинговых средств предприятия.

VI раздел плана посвящен изложению содержания методов, которые предприятие будет применять для анализа, оценки и контроля хода выполнения поставленных маркетинговых задач.

VII раздел плана должен содержать расчет объемов финансовых ресурсов, требующихся для реализации мероприятий по организации сбыта, а также распределение средств между маркетинговыми службами.

Маркетинговый план может содержать приложения, в которых может приводиться детальная информация, различные данные или результаты исследований, производившихся с целью получения информации, используемой в маркетинговом плане. Это могут быть отчеты по сбыту, доклады по результатам исследования рынка, копии журнальных статей и т.д.

Предложенный план не является окончательным вариантом и по мере развития системы управления нефтехимическим предприятием он может претерпеть изменения и дополнения.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В современной быстро меняющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий. Планирование - это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу. Планирование - процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий по их достижению за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Стратегическое маркетинговое планирование - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

Изучение и обобщение зарубежной и отечественной литературы, посвященной проблемам организации процесса планирования и управления маркетингом, а также анализ его состояния на нефтехимических предприятиях Азербайджана, позволяет прийти к следующим выводам:

1. Как показывают проведенные исследования, успешное функционирование нефтехимических предприятий Азербайджана в переходный период зависит от результатов маркетинговой деятельности. Для успешного проведения в жизнь маркетинговой деятельности необходимо повысить технический уровень производства путем привлечения иностранных инвестиций и изменения форм собственности на предприятиях.

2. Совершенствование системы управления предприятием и организации маркетинговой деятельности должно базироваться на принципах системного подхода. При этом на нефтехимических предприятиях целесообразно использовать линейно-функциональную организационно-управленческую структуру, отличающуюся своей простотой.

3. Действующая многоступенчатая система управления и концентрирование основных функций в ГК «Азерхимия» способствует

ущемлению прав и ответственности нефтехимических предприятий по целенаправленному осуществлению маркетинговой и внешнеэкономической деятельности.

4. Промышленные рынки нужно рассматривать как сеть бизнес-коммуникаций. Сильная функциональная зависимость между различными деятелями на промышленных рынках ведет к возникновению тесных взаимоотношений между ними. Процессы взаимодействия, возникающие между деятелями рынка по мере развития их деятельности, образуют сеть. Отношения в сети характеризуются как основной элемент анализа сетевой теории.

5. Эволюция сети происходит путем переплетения двух процессов – структурирования и упорядочения. Деятели сети постоянно развивают новые отношения, т.е. меняется структура сети.

6. В условиях изменения структуры и объема спроса на нефтехимическую продукцию, появление конкуренции и низкая степень использования маркетинга на предприятиях объективно определяют необходимость разработки теоретических и методических проблем маркетинга.

7. Для определения уровня конкурентоспособности нефтехимической продукции целесообразно использовать экспертный метод, основанный на обработке нормативно-технических и экономических показателей исследуемой продукции.

8. Цены на нефтехимическую продукцию должны определяться самостоятельно со стороны производителя с учетом спроса и предложения на рынке.

9. Организация послепродажного и сервисного обслуживания требует целенаправленного изменения в пользу потребителя.

10. Необходимо совершенствовать действующую систему организации рекламных работ. Эффективность проведения рекламных мероприятий можно

определить с помощью методики, которая отмечает, что для организации рекламодателя действенность рекламы связана с достижением ее цели.

11. Управление маркетинговой деятельностью на нефтехимических предприятиях требует построения системы сбора и обработки информации, проведения исследования рынка сбытовых операций и т.д., чтобы обеспечить максимум эффекта при выделенных ассигнованиях на проведение маркетинговых мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Müəssisələr haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Biznesmenin bülleteni. Bakı, 1996, №3.
2. Насијева L.A. Sənaye marketinqi. Bakı, “Təhsil işçisi” MMC, 2012, 324 s.
3. Hüseynov T.Ə. Sənayenin iqtisadiyyatı. Dərslik, Bakı, 2000
4. İmanov T.İ., Quliyev E.N. Marketinqin əsasları. Bakı, «Təhsil» NPM, 2003, 264 s.
5. Алексунин В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. М., Маркетинг. 2002 г., 516 с.
6. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб, Питер, 2001 г., 400 с.
7. Акимова И.М. Промышленный маркетинг. 2-е изд., -К.:КОО, 2001.- 294 с.
8. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. Учебное пособие. Под ред. И.С.Минко – М.: Высшая школа, ИНФРА-М, 1996, 255 с.
9. Зозулев А.В. Промышленный маркетинг. Стратегический аспект. Харьков, Студцентр, 2005, 328 с.
10. Ковалев А.И. Промышленный маркетинг. В 2 частях..М., Центр экон., 2002 г., 304 с.
11. Котлер Ф., Армстронг Г. и др. Основы маркетинга. 2 изд-е, М.:СПб, К., Изд.дом «Вильямс», 1999, 1056 с.
12. Лавров С.Н., Злобин С.Ю. Основы маркетинга промышленных объектов. М.:Внешторгиздат, 1989, 216 с.
13. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб, Наука, 1996, 589 с.
14. Стив Минетт. Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач. Пер. с англ. –М.: Изд. Дом «Вильямс», 2003, 208 с.
15. Управление организацией. Учебник /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. –М.: ИНФРА-М,

2003. –716 с.- (Серия «Высшее образование»).

16. Хардинг Т. Маркетинг промышленных товаров. Пер. с англ. – М.: Сирин, 2002 г., 272 с.

17. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. Пер. с нем. М.: Республика, 1995, 317 с.

18. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. Сокр.пер. с англ. –М.: Экономика, 1990, 350 с.

19. Экономико-математические методы и модели в маркетинге. Уч. Пос. Для вузов./ Под ред. В.В.Федосеева, 2 изд. –М.: ЮНИТИ, 2001 г., 159 с.

20. Юлдашева О.У. Промышленный маркетинг: теория и практика. Уч.пос. www.marketing.spb.ru.

ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА В МЕХАНИЗМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

РЕФЕРАТ

Современный этап развития экономической системы Азербайджана характеризуется развитием рыночных отношений, что требует кардинальных реформ в сфере социально-экономических отношений и структурных изменений во всех сферах общественной деятельности. Вполне естественным является тот факт, что проводимые преобразования привели к ряду кризисных явлений на промышленных предприятиях, связанных в первую очередь с разрывом ранее сложившихся хозяйственных связей. Процесс реализации произведенной продукции значительно осложнился в связи с появлением на местном рынке большого количества импортных товаров и из-за слабого учета местными производителями возросших требований потребителей к качеству товара. В этих условиях основной задачей промышленных предприятий стал поиск новых форм хозяйственной деятельности и необходимость кардинального реконструирования управления, так как только в этом случае возможно с наименьшими потерями адаптироваться к новым социально-экономическим условиям. Поэтому в современных условиях особое значение приобретает изучение и использование концепции маркетинга в качестве концепции управления предприятием в рыночных условиях.

Опыт экономически развитых зарубежных стран показывает, что использование маркетинга повышает эффективность производственной деятельности предприятия, позволяет выстраивать оптимальные программы производства и реализации продукта, быстрее реагировать на происходящие рыночные изменения, дает возможность более полно использовать конкурентные преимущества предприятий, и оптимально учитывать соотношения предложения с объективным спросом, формировать спрос, ускорять реальную отдачу и повышать результативность производства без привлечения дополнительных ресурсов. Исследователи отмечают, что «маркетинг - это научно-обоснованная

концепция управления, а также система мероприятий и совокупность технических приемов, позволяющих экономической системе адаптироваться и развиваться в изменяющейся рыночной среде».

Можно также сказать, что маркетинг – это цельная наука о руководстве предприятием для достижения высоких результатов в удовлетворении человеческих потребностей с минимальными затратами средств. В этом и заключается наибольший эффект маркетинговой деятельности.

Одним из основных направлений маркетингового управления предприятием является грамотное планирование. Планирование - это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу. Планирование - процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий по их достижению за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Стратегическое маркетинговое планирование - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

Стратегическое планирование – это формализованный процесс, который фокусируется на основной миссии организации и предполагает разработку и реализацию комплекса взаимосвязанных действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия на рынке.

Актуальность исследования.

Следует отметить низкую степень использования маркетинга на предприятиях Азербайджана, отсутствие методологических основ и методов реализации маркетинга во внутренней организации деятельности предприятия, а также недостаточность разработок методического инструментария маркетинга.

Изучение проблем, связанных с организацией, планированием и управлением маркетинговой деятельности на нефтехимических предприятиях является одним из наиболее актуальных направлений в их исследовательской

и производственной деятельности и приобретает определяющую теоретическую и практическую значимость в становлении нового производства в рамках нового общественно-экономического устройства.

Цель исследования: Основной целью проводимого исследования является совершенствование процесса планирования маркетингом на нефтехимических предприятиях.

Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, семи параграфов, выводов и предложений, списка используемой литературы.

Во введении раскрывается цель, предмет и объект исследования, обосновывается актуальность выбранной темы.

Первая глава называется «Теоретико-методологические аспекты организации процесса управления маркетингом». Здесь рассмотрены организация процесса маркетинга в системе управления предприятием, исследованы теоретические основы организации стратегического маркетинга на промышленных предприятиях и изучены концептуальные основы формирования стратегии маркетинговой деятельности на предприятиях.

Вторая глава озаглавлена как «Совершенствование системы стратегического планирования нефтехимических предприятий на основе маркетингового подхода». В данной главе рассмотрены особенности разработки системы стратегического планирования на промышленном предприятии, изучены особенности оценки спроса и проведение товарной политики нефтехимических предприятий, рассмотрены возможности совершенствования организации процесса управления маркетингом и методики планирования маркетинговой деятельности на нефтехимических предприятиях.

Научная новизна исследования:

1. Как показывают проведенные исследования, успешное функционирование нефтехимических предприятий Азербайджана в современный период зависит от результатов маркетинговой деятельности. Для успешного проведения в жизнь маркетинговой деятельности необходимо

повысить технический уровень производства путем привлечения иностранных инвестиций и изменения форм собственности на предприятиях.

2. Совершенствование системы управления предприятием, планирования и организации маркетинговой деятельности должно базироваться на принципах системного подхода. При этом на нефтехимических предприятиях целесообразно использовать линейно-функциональную организационно-управленческую структуру, отличающуюся своей простотой.

3. В условиях изменения структуры и объема спроса на нефтехимическую продукцию, появление конкуренции и низкая степень использования маркетинга на предприятиях объективно определяют необходимость разработки теоретических и методических проблем маркетинга.

4. Для определения уровня конкурентоспособности нефтехимической продукции целесообразно использовать экспертный метод, основанный на обработке нормативно-технических и экономических показателей исследуемой продукции.

5. Управление маркетинговой деятельностью на нефтехимических предприятиях требует построения системы сбора и обработки информации, проведения исследования рынка сбытовых операций и т.д., чтобы обеспечить максимум эффекта при выделенных ассигнованиях на проведение маркетинговых мероприятий

Объект исследования: Объектом проводимого исследования являются нефтехимические предприятия Республики.

Предмет исследования: Предметом исследования является изучение особенностей планирования маркетингом на нефтехимических предприятиях.

Объем и структура работы: магистерская диссертация состоит из 2 глав, 7 параграфов, выводов и предложений, списка используемой литературы, реферата, резюме на азербайджанском и английском языках. Объем диссертации: 73 листа, в работе приведены 10 рисунков, 9 таблиц.

XÜLASƏ

Müəssisənin idarəetmə mexanizmində marketing planlaşdırılması

Marketingin planlaşdırılması müəssisənin marketingin ətraf mühitinin və öz imkanlarının təhlili, marketingin məqsədinin müəyyən edilməsi, həmçinin marketing fəaliyyətinin istiqamətləri üzrə qərarların qəbulu və onların həyata keçirilməsi üzrə tədbirlər, üsullar və metodlar kompleksidir.

Planlaşdırmanın məqsədi müəssisənin nəyi necə etməli olduğunu, nə əldə etmək istədiyini və konkret situasiyalarda hansı işləri görməli olduğunu qabaqcadan müəyyənləşdirməkdir.

Marketingin planlaşdırılması prosesi onun realizasiyası üzrə ardıcıl mərhələ və əməliyyatların, yerinə yetirilən hərəkətlərin məcmuusudur.

Strateji marketing planlaşdırılması müəssisənin məqsədi, imkanları və resursları arasında, həmçinin onlarla bazar imkanları arasında uzunmüddətli stabil tarazlıq yaradılması və bu tarazlığın saxlanması üzrə idarəetmə prosesidir.

Magistr dissertasiyasında Respublikanın neft-kimya müəssisələrində marketingin planlaşdırılması prosesi tədqiq olunmuşdur. Dissertasiya işi 2 fəsil və 7 paragrafdan ibarətdir.

Birinci fəsildə müəssisələrin idarəetmə mexanizmində marketing planlaşdırılmasının təşkili, sənaye müəssisələrində strateji marketing sisteminin təşkilinin nəzəri əsasları və marketing strategiyalarının formalaşması məsələlərinə baxılıb.

İkinci fəsildə sənaye müəssisələrində strateji planlaşdırmanın xüsusiyyətləri, neft-kimya müəssisələrinin əmtəə siyasəti və əmtəələrə tələbin qiymətləndirilməsi, marketingin idarə edilməsi prosesinin təşkilinin və marketingin planlaşdırılmasının metodikasının təkmilləşdirilməsi məsələləri diqqət mərkəzində olub.

Aparılan tədqiqatların nəticələri dissertasiyanın sonunda bir sıra təkliflərdə öz əksini tapmışdır.

SUMMARY

**PLANNING OF MARKETING IN THE MECHANISM OF
MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

One of the main directions of marketing business management is competent planning. Planning is a definition of the purpose of development of the operated object, methods, ways and means of its achievement, development of the program, plan of action of various extent of specification for the near-term and future outlook. Planning - process of definition is more whole, strategy, and also actions for their achievement for a certain period of time proceeding from assumptions of future probable conditions of implementation of the plan.

Main objective of the conducted research is improvement of process of planning by marketing at the petrochemical enterprises. The master thesis consists of introduction, two heads, seven paragraphs, conclusions and offers, the list of the used literature. In introduction the purpose, a subject and object of research reveals, relevance of the chosen subject locates.

Chapter 1 is called "Theoretical-metodology aspects of the organization of process of management of marketing". Here are considered the organization of process of marketing in an enterprise management system, theoretical bases of the organization of strategic marketing at the industrial enterprises are investigated and conceptual bases of formation of strategy of marketing activity at the enterprises are studied.

Chapter 2 is entitled as "Improvement of system of strategic planning of the petrochemical enterprises on the basis of marketing approach". In this chapter features of development of the system of strategic planning at the industrial enterprise are considered, features of an assessment of demand and carrying out commodity policy of the petrochemical enterprises are studied, possibilities of improvement of the organization of process of management of marketing and techniques of planning of marketing activity at the petrochemical enterprises are considered.