СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1. Теоретические аспекты жизненного цикла организации | 5 |
| * 1. Походы к определению жизненного цикла организации | 5 |
| * 1. Стадии жизненного цикла организации | 7 |
| * 1. Стратегии управления, применяемые на различных стадиях жизненного цикла | 11 |
| 2. Анализ жизненного цикла организации на примере ГК «Белая Долина» | 14 |
| 2.1. Краткая характеристика организации ГК «Белая Долина» | 14 |
| 2.2. Анализ внутренней и внешней среды ГК «Белая Долина» | 16 |
| 2.3. Исследование стадий жизненного цикла ГК «Белая Долина» | 20 |
| 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации ГК «Белая Долина» | 23 |
| 3.1. Разработка дерева целей ГК «Белая Долина» | 23 |
| 3.2. Направления совершенствования управления развитием ГК «Белая Долина» | 26 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 29 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 31 |
|  |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время все большую значимость в системе управления предприятием получает маркетинговое управление, которое все больше зависит от маркетинговых информационных услуг. Данные элемент маркетингового управления приобретает все более комплексный характер, что позволяет обеспечивать полностью службу маркетинга достоверными данными.

Но получаемая база данных в результате маркетинговых исследований это только часть процесса трансформации информации в прибыль. Службы маркетинга развивающихся предприятий все больше ощущают потребность в концепциях и конструктах, способствующих этому процессу. И в данной ситуации незаменима роль концепции жизненного цикла компании.

Применение анализа жизненного цикла организации является одним из необходимых условий рентабельного управления компанией на всех стадиях ее существования – от создания до момента ликвидации или реорганизации.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что анализ жизненного цикла организации является достаточно распространенным инструментом обоснования управленческих решений, направленных на развитие финансовой составляющей субъекта хозяйствования.

Значение теории жизненного цикла состоит в стратегической важности, заключающейся в том, что на каждом этапе жизненного цикла применяются определенные маркетинговые стратеги, применимые только к этому этапу.

Объектом исследования является ГК «Белая Долина».

Предметом исследования выступает жизненный цикл, его стадии и модели.

Цель данной работы состоит в изучение теоретических основ жизненного цикла организации и рассмотрение их на практическом примере.

Исходя из поставленной цели в работе были решены следующие задачи:

- изучены подходы к определению жизненного цикла организации;

- рассмотрены стадии жизненного цикла организации;

- выявлены стратегии управления, применяемые на различных стадиях жизненного цикла;

- проанализирована внутренняя и внешняя среды организации;

- исследованы стадии жизненного цикла организации;

- разработано дерево целей организации;

- определены направления совершенствования управления развитием организации.

Методологическую основу работы составляют аналитические, абстрактно-логические, статистические методы исследования, горизонтальный анализ, вертикальный анализ.

При выполнении данной работы использовался материал различных учебников, учебных пособий по маркетингу и выработке управленческих решений, результаты маркетинговых исследований, статей из периодической печати.

**1. Теоретические аспекты жизненного цикла товара**

**1.1. Понятие жизненного цикла товара**

Наука в современном мире большое внимание уделяет развитию организаций. Под развитием организации подразумевают естественный процесс, или как его по-другому называют «жизненный цикл организации». Такой подход выделяет этапы, через которые проходит организация, и предсказывает проблемы, которые могут возникнуть при переходе от этапа к этапу.

Изучению цикличности в экономике уделяется большое внимание. Экономические циклы исследовали Н.Д. Кондратьев, У. Джевонс, Х. Кларк, Й.А. Шумпетер, цикл отрасли или компании исследовали Г.Л. Липпитт, У.А. Шмидт, Л.Е. Грейнер, У.Р. Торберт, А. Дж. Тойнби выделял цикл истории.

Значение жизненного цикла состоит в описании закономерностей развития функционирования организации и результатов деятельности на конкретном отрезке времени. То есть жизненный цикл отражает поведение и способность конкурировать субъекта на рынке [12, c. 78].

Другими словами, жизненный цикл – это модель поведения какой-либо организации на рынке в условиях действующего спроса и предложения ее товар или услуги.

Модель жизненного цикла показывает, что любая организация как экономическая категория имеет в своем распоряжении несколько стадий существования, то есть ограниченный период времени нахождения на рынке.

Концепция жизненного цикла на практике представляет собой определенный документ, отражающий результаты деятельности маркетинговой службы по выработки тактики и стратегии поведения организации на различных стадиях рынка [16, c. 22].

Неотъемлемым инструментом в разработке концепции жизненного цикла организации является график кривой жизненного цикла организации.

Жизненный цикл организации - это этапы развития и кризисы компании. Изменения в организации зависят не только от деятельности компании, они также зависят от множества внешних факторов. Многие специалисты, как правило, выделяют 5 стадий жизненного цикла организации (см. рисунок 1.1.):

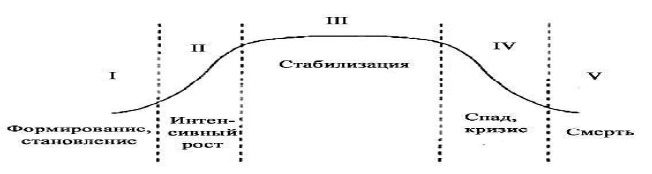


Рисунок 1.1. – Стадии развития организации

Первая стадия развития организации — это ее становление. В данной стадии для компании необходимо найти товар, который будет интересен покупателю.

Если организация смогла найти свою нишу на рынке и реализовать свой продукт, то она переходит на вторую стадию — интенсивный рост. На этой стадии организация растет, увеличивается объем продаж, возрастает количество кадров, филиалов, подразделений, а также направлений деятельности.

На стадии «стабилизация» для организации главной задачей становится максимально стабилизировать свою деятельность. Для достижения этой задачи она старается уменьшить себестоимость товаров за счет сокращения издержек.

После стадии стабилизации наступает стадия «кризис». Он характеризуется уменьшением эффективности деятельности, потерей места на рынке и даже гибелью компании [18, c. 109].

Организация может не погибнуть и перейти к следующему циклу развития только тогда, когда она сумеет найти новый товар, который будет привлекателен для потребителя, и занять новое место на рынке. Если ей это удалось, то она может вновь пережить эти стадии, но они также будут неизбежно сменены новым кризисом. Примечательно то, что в развитии организации кризисов избежать нельзя.

**1.2. Стадии жизненного цикла организации**

Общепринятое разделение жизненного цикла на стадии приведено на рисунке 1.2.

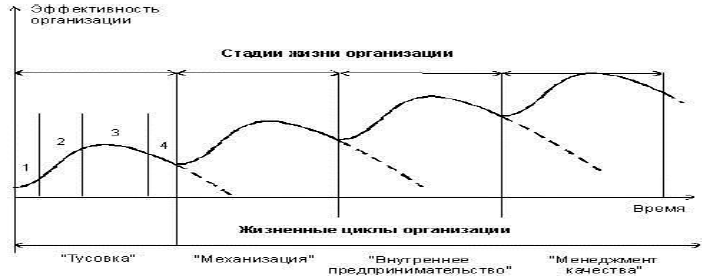


Рисунок 1.2. – Стадии жизни организации

Рассмотрим все стадии более подробно.

1. «Тусовка». На стадии «тусовка» во главу ставятся ценности налаживания общения между работниками, создавая целостности внутри фирмы. Направления деятельности компании регулируются технологическим процессом, регламентом, руководителем.
2. «Механизация». На стадии «механизация» накапливаются проблемы, приводящие организацию к кризису. Компания становится престижней, численность персонала возрастает.
3. «Внутреннее предпринимательство». На стадии «Внутреннее предпринимательство» появляется необходимость большего участия каждого сотрудника в работе компании. Это значит, что любому сотруднику организации нужно подходить к своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. Следовательно, сотрудник должен хорошо понимать своего клиента, его потребности и работать так, чтобы его товар имел спрос.
4. «Менеджмент качества». На этапе «Менеджмент качества» каждый сотрудник организации должен заботиться о качестве итогового продукта, а значит, каждый из промежуточных продуктов должен быть надлежащего качества [14, c. 65].

В соответствии с работой Б. З. Мильнера организация проходит 4 стадии, приведенные на рисунке 1.3.

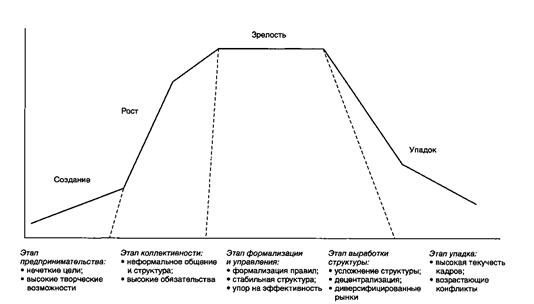


Рисунок 1.3. – Жизненный цикл организации по Б.З. Мильнеру

1) «Предпринимательство». На этапе предпринимательства организация находится в стадии становления, цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, чтобы продвинуться к следующему этапу, нужно иметь стабильное обеспечение ресурсами.

2) «Коллективность». На этапе коллективности развиваются инновационные процессы, формируется миссия организации. Работники организации затрачивают много времени на развитие межличностных контактов и демонстрируют высокие обязательства.

3) «Формализация и управление». На этапе формализации и управления структура организации стабилизируется, создаются правила, определяются процедуры. Упор организации делается на эффективность инноваций и стабильность. На этап выработки структуры организация увеличивает выпуск товаров и расширяет рынок оказания услуг.

4) «Упадок». На этапе упадка из-за конкуренции уменьшается спрос на товары или услуги. Руководители ищут, как удержать товар на рынке и использовать новые возможности. Увеличивается нужда в работниках, особенно наиболее квалифицированных специальностей. Число конфликтов внутри организации увеличивается [20, c. 17].

Л. Грейнер создал модель, которая описывает развитие компаний, проходящее через кризисные точки, то есть кризисы, возникающие в компании. В своей модели он рассматривает 5 стадий развития организации, но чтобы пройти от стадии к следующей стадии, компания должна пережить кризисы.



Рисунок 1.4. – Модель Л. Грейнера

Первая стадия «развитие посредством созидания» продолжается от того момента как появилась компания и до ее первого кризиса - кризиса лидерства. Компания создается в результате работы менеджеров и развивается благодаря успешной работе пиарщиков и дизайнеров.

Когда компания смогла преодолеть кризис лидерства, то наступает вторая стадия «развитие посредством управления». Это период роста компании, и его основой является умелое управление и качественная работа. Но через какое-то время управляющие компанией начинают ограничивать творчество рабочих среднего звена. Эта ситуация называется кризис автономии [15, c. 87].

Преодолев этот кризис, компания переходит к третьей стадии - стадия развития посредством делегирования полномочий. Компания может пережить кризис автономии благодаря следующим факторам: структурному изменению и грамотному распределению функций среди персонала компании. Эти факторы развивают компанию еще больше, но наступает момент, когда появляется новый кризис - кризис контроля. Здесь менеджеры высшего звена понимают, что начинают терять контроль над деятельностью организации.

Следующая стадия называется стадией развития компании посредством координации. Преодоление кризиса контроля происходит из-за изменений в работе подразделений, которые составляют организацию. На этом этапе в организации выделяются важные подразделения, которые могут существовать вне зависимости от главенствующего офиса, но они строго контролируются центральным офисом в плане пользования ресурсами организации: финансовыми, технологическими, трудовыми и т.д. Это позволяет компании развиваться, но со временем образуются границы между главным офисом и подразделениями организации, которые являются причиной нового кризиса компании - кризиса границ [13, c. 19-20].

Пятая стадия - стадия развития компании посредством сотрудничества. Чтобы преодолеть кризис границ, необходима помощь психологов, которые способны разрешать конфликты внутри компании. Объединение персонала в единую команду может произойти благодаря общей направленности интересов, задач и ценностей. Структурные изменения на этом этапе бесполезны. Создание в организации команды единомышленников позволяет компании развиваться дальше. Но стоит заметить, что эта стадия не является последней. Она только показывает логическую завершенность цикла развития фирмы.

Таким образом, любая организация, в процессе своего развития, проходит все стадии жизненного цикла и на каждой стадии имеет свои особенности, которые определенным образом оказывают влияние на результаты деятельности организации. Это требует особого внимания и грамотных управленческих решений от руководства организации, чтобы не возникало конфликтных ситуаций внутри организации. «Особенно увеличивается риск возникновения конфликтной ситуации на рабочем месте, где осуществляется взаимодействие с большим потоком людей, постоянные контакты с начальством и коллегами. Сам по себе конфликт обычно характеризуется, как «столкновение, разногласие, спор». Опытный менеджер должен уметь предвидеть данные столкновения, понять причины разногласия, вовремя принять необходимые решения по их устранению. В ином случае, конфликт может выйти из-под контроля и нанести серьёзный вред деятельности, тогда ее гибель может наступить гораздо раньше, чем это могло произойти.

* 1. **Стратегии управления, применяемые на различных стадиях жизненного цикла**

Маркетинговая стратегия управления организации, как долгосрочный маркетинговый план, нацелена на достижение маркетинговых целей (например, таких, как становление лидером рынка), становится очевидным, что каждая организация должна иметь детальный стратегический план и комплекс мероприятий для того, чтобы достичь поставленных задач. Более того, организация любого масштаба должна обладать четкими целями собственной маркетинговой стратегии для того, чтобы сформулировать маршрут по их достижению.

Разработка маркетинговой стратегии включает в себя установление четких целей и задач, в рамках которых задаётся основа для создания политики маркетинговой деятельности компании. Только после того, как организация разработает свою собственную маркетинговую стратегию, она имеет возможность спланировать ежедневную операционную деятельность и тактику достижения целей [7, c. 54].

Нахождение товара на стадии зрелости требует от фирмы постоянного поиска путей повышения качества товара и интенсификации коммуникаций с потребителями.

Маркетинговые стратегии на стадии зрелости можно представить следующими вариантами:

1) Модификация рынка.

Суть стратегии заключается в увеличении объемов продажу путем завоевания доверия со стороны потребителей, которые не использовали ранее данный товар, а так же вывод товара на совершенно новые сегменты рынка

Эффективным направлением данной стратегии выступает переманивание клиентов конкурирующих компаний. В рамках данной стратегии фирме целесообразно уделить внимание совершенствованию товара путем разработки новых свойств и условий применения.

2) Модификация товара.

Данная стратегия заключается в повышении качества товара, улучшении его свойств. При реализации данной стратегии важное место занимает оформление и упаковка товара, придание ему новой оболочки и функций.

3) Модификация маркетинг-микса.

Применение данной стратегии подразумевает в первую очередь активную деятельность маркетинговой службы фирмы в следующих направлениях:

- непрерывный мониторинг за эффективным использованием инструментов маркетинга;

- разработка и внедрение комплекса маркетинговых мероприятий с оптимальным и рациональным сочетанием инструментов [9, c. 32].

Маркетинговая стратегия на стадии спада жизненного цикла товара заключается в продлении жизненного цикла путем раскрытия новых сфер применения товара, возможен выход на новые рынки, в том числе и международные.

**2. Анализ жизненного цикла организации на примере ГК «Белая Долина»**

**2.1. Краткая характеристика организации ГК «Белая Долина»**

ГК «Белая Долина» — одно из крупнейших в пищевой промышленности Приволжского федерального округа объединений с полным производственно-сбытовым циклом - от закупки сырья до производства и реализации готового продукта.

В состав группы входят ряд производственных предприятий, крупнейшие из которых:

- ООО «Молочный комбинат Энгельсский»;

- ООО «Мясокомбинат Митэк»;

- 2 торговых дома: ООО «Поволжский торговый дом», ООО «Милайн инвест групп»;

- транспортная компания ООО «Алекс-1».

Общая численность сотрудников предприятий насчитывает более 2500 человек.

ГК «Белая Долина» ведет деятельность по следующим направлениям:

- производство молочных продуктов;   
- производство мороженого;   
- производство колбасных изделий и мясных деликатесов;   
- оптовая продажа продуктов питания;   
- фирменная торговля через собственную фирменную сеть «Белая Долина».

ООО «Молочный комбинат Энгельсский» было основано в 1977 году и на сегодняшний день является лидером молочной промышленности области. Успех компании базируется на многолетних традициях качества в сочетании с новейшими производственными технологиями, а также на применении в производстве исключительно натурального сырья.

На ООО «Мясокомбинат Митэк» работает команда, имеющая большой опыт производства колбас и мясных деликатесов. При изготовлении продукции применяются специи ведущих мировых производителей: ALMI и OMEGA (Австрия), Frutarom (Израиль), Krist (Польша). В частности, компания ALMI, основанная в 1931 году, является одной из лидирующих компаний по производству специй и пищевых добавок для мясного производства как в Австрии, так и во всем мире. Продукция ООО «Мясокомбинат Митэк» широко известна в Саратовской, Пензенской, Самарской, Тамбовской, Волгоградской, Ульяновской, Воронежской, Ростовской, Тульской, Белгородской, Курской, Орловской и других областях, республиках Башкортостан и Татарстан.

Реализация продукции, производимой предприятиями группы компаний «Белая Долина», осуществляется через общество с ограниченной ответственностью «Поволжский торговый дом», обладающее правами эксклюзивного дистрибутора.ООО «Поволжский торговый дом» было основано 1 марта 2005 года, и за 10 лет работы компания зарекомендовала себя как надежный партнер с высоким уровнем сервиса, ответственно выполняющий принятые обязательства.

Транспортная компания «Алекс-1», входящая в группу компаний «Белая Долина», основана в 1993 году. Основными направлениями деятельности организации являются: транспортировка сырья, доставка готовой продукции, обеспечение сотрудников транспортом для производственных нужд. На протяжении 20 лет «Алекс-1» успешно осуществляет свою профессиональную деятельность, и за этот период времени значительно компания расширила технические возможности, приобрела уникальный опыт в решении логистических задач и сформировала свой стиль работы.

Приоритетным направлением деятельности группы компаний «Белая Долина» является развитие фирменной сети с одноименным названием на территории Саратовской области. Начиная с июня 2009 года, в городах Саратов, Энгельс, Маркс, Аткарск, Красноармейск и Балаково было открыто 75 киосков и более 20 фирменных отделов.

**2.2. Анализ внутренней и внешней среды ГК «Белая Долина»**

Маркетинговая деятельность предприятия пищевой промышленности отличается от промышленного, коммерческого, банковского и других видов маркетинга. Это определяется особенностями данной отрасли: зависимостью результатов от природных условий, ролью и значением товара, разнообразием форм собственности, несовпадением рабочего периода и периода производства, сезонностью производства и получения продуктов, многообразием организационных форм хозяйствования и их диалектикой, внешнеэкономическими связями, участием государственных органов в развитии пищевой промышленности и его отраслей. Природные и экономические процессы в данном виде деятельности интегрируются и образуют особые условия для производства и организации маркетинга.

Рассмотрим организационную структуру отдела маркетинга в ГК «Белая Долина» и основные функции, выполняемые каждым структурным элементом.

Директор по маркетингу

Отдел по развитию фирменной сети

PR - отдел

Отдел трейд-маркетинга молочного направления

Промо - отдел

Рекламно-производст-венный отдел

Отдел трейд-маркетинга мясного направления

Отдел дизайна и рекламы

Рисунок 2.1. – «Организационная структура маркетинговой службы ГК «Белая Долина»

Общие функции маркетинга осуществляет директор по маркетингу — это управление, организация, планирование, прогнозирование и целеполагание, анализ, оценка, учет и контроль за осуществлением проводимой маркетинговой политики.

Деятельность всех отделов в отдельности и в совокупности службы маркетинга направленна на продвижении своей продукции, закрепление за ней определенной рыночной ниши. В организациях пищевой промышленности маркетинговая деятельность может быть эффективной при условии, если ею занимаются все работники аппарата управления, а содействуют ей все работники сферы производства. Организационной особенностью осуществления маркетинговой политики на ГК «Белая Долина» является осуществление маркетинговых функций не только службой маркетинга, но работниками сферами производства: производят продукцию необходимого качества, установленного ассортимента и создают условия для современного удовлетворения спроса потребителей.

Для составления полной картины о конкурентоспособности ГК «Белая Долина» представляется необходимым проведение SWOT- анализа. 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.

Таблица 2.1

Факторы для SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1 – расширение ассортимента выпускаемой продукции;  2 – применение новых технологий производства;  3 – реализация различных инструментов продвижения товара;  4 – возможность регулирования ценовой политики;  5 – улучшение механизма контроля за качеством продукции. | 1 – снижение платежеспособного спроса;  2 – ограниченная емкость рынка;  3 – введение санкций странами Европы и США;  4 – высокая степень конкуренции на рынке;  5 – снижение уровня защищенности внутренненего продовольственного рынка; |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 – выгодное географическое положение;  2 – высокое качество продукции;  3 – молодой квалифицированный персонал;  4 – современное высокотехнологичное производство;  5 – наличие собственной лаборатории;  6 – выпуск видов продукции, не имеющих аналогов. | 1 – недостаточность собственного капитала;  2 – существенная зависимость от ценовой политики поставщиков;  3 – недостаточная рекламная политика по продвижению товаров в других регионах;  4 – высокий уровень износа некторых видов оборудования;  5 – высокая зависимость от кредиторов. |

*Таблица составлена по: [18], [20].*

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Далее строится матрица (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организация | Рынок | |
| Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | Используя сильные стороны организация может использовать возможности:  - использую современное высокотехнологичное производственное оборудование возможно расширить ассортимент выпускаемой продукции;  - наличие собственной лаборатории позволяет улучшить механизм контроль качества продукции. | Основными угрозами ГК являются снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а так же высокая степень конкуренции - большое количество предприятий, производящих схожую продукцию. |
| Слабые стороны | Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики поставщиков расширение ассортимента продукции становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж. | Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению продукции в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия. |

*Таблица составлена автором.*

Слева выделяются два раздела — сильные и слабые стороны, в верхней части матрицы выделяют два раздела — возможности и угрозы.

Таким образом, исходя из проведенного SWOT – анализа, можно выработать определенную маркетинговую стратегию, основная цель которой будет заключаться в проведении мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности на занимаемом рынке, а так же распространение товара в других регионах.

Для более полного представления о конкурентоспособности ГК «Белая Долина» построим и проанализируем многоугольник конкурентоспособности ГК «Белая Долина».

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Первым этапом проведения данного анализа является отбор сильнейших конкурентов предприятия.

Конкурентами ГК «Белая Долина» являются:

1) Концерн «Дубки»;

2) Компания «Фамильные колбасы».

Маркетологами выбираются основные критерии, по которым оцениваются конкуренты и наше предприятие.

Нами для анализа выбраны следующие критерии: ассортимент предлагаемой продукции; ценовая политика; внешний вид товара; дистрибуция; рекламная активность; уникальность товара.

Оценка конкурентов и анализируемого предприятия осуществляется по шкале от 1 до 10. После проставления баллов по каждому критерию, составляется многоугольник с помощью Microsoft Excel.

Построим многоугольник конкурентоспособности (см. рисунок 2.2.)

Рисунок 2.2 - «Многоугольник конкурентоспособности ГК «Белая Долина»

Данные многоугольника наглядно иллюстрируют, что практически по всем критериям конкурентоспособности ГК «Белая Долина» занимает лидирующие позиции. Анализируемое нами предприятие обладает лояльной ценовой политикой по отношению к клиентам и обладает широким ассортиментом. Многоугольник показывает, что все три представленные организации не выпускают совершенно уникального товара. В этой сфере ГК «Белая Долина» так же занимает лидирующее положение за счет выпуска шнеллеров к пиву. Отставание ГК «Белая Долина» наблюдается в рекламной активности. У представленных конкурентов рекламная политика представлена более расширенным набором рекламных продуктов и инструментов.

Таким образом, ГК «Белая Долина» является достаточно конкурентоспособным предприятием на занимаемом секторе рынка. В рамках проведенного анализа были предложены мероприятия по распространению товаров ГК на рынках других регионов.

**2.3. Исследование стадий жизненного цикла ГК «Белая Долина»**

Для определения стадии жизненного цикла ГК «Белая Долина» рассмотрим динамику объема продаж продукции по всем предприятиям группы, а так же величину чистого финансового результата организации за период с 2012 по 2016 год.

На рисунке 2.3. приведена динамика объема продаж продукции (выручка) ГК «Белая Долина» за 2012-2016 гг.

Исходя из рисунка 2.3. можно сделать вывод, что в объемах продаж ГК «Белая Долина» с 2012 года по 2015 год отмечается тенденция к росту: темп роста за указанный период составил 119,53%.

Рисунок 2.3. – Динамика объема продаж продукции (выручка) ГК «Белая Долина» за 2012-2016 гг., тыс. руб

В 2016 году демонстрируется снижение объемов производства на 5,48%, что обусловлено перенасыщением рынка производимой продукцией. В 2017 году ГК «Белая Долина» были поставлены задачи завоевания новых сегментов рынка.

Далее рисунок 2.4. отражает динамику чистой прибыли – финансового результата ГК «Белая Долина» за анализируемый период.

Рисунок 2.4. – Динамика чистой прибыли ГК «Белая Долина» за 2012-2016 гг., тыс. руб

Как показывают данные рисунка 2.4., на протяжении всего анализируемого периода ГК «Белая Долина» работает рентабельно, о чем свидетельствуют положительные финансовые результаты. С 2012 по 2014 год отмечается рост ежегодной величины прибыли, темп роста составил 112,96%. Далее отмечается снижение и за 2015-2016 гг. снижение ежегодно получаемого размера прибыли составляет 0,30%, что связано со снижением объемов производства.

На основании проведенного анализа и общепринятой модели жизненного цикла представим анализируемый период деятельности организации в виде стадий (см. рисунок 2.5.).

Рисунок 2.5. - Стадии жизненного цикла ГК «Белая Долина»

Таким образом, как показывает рисунок 2.5. ГК «Белая Долина» на современном этапе развития находится на начальном этапе стадии спада, о чем свидетельствует снижение объема продаж и финансовые результаты. Как было проанализировано выше, занимаемый сегмент рынка представлен значительным числом конкурентов и для стабилизации положения необходима разработка стратегии по завоеванию новых рынков и стратегической программы по управлению организации.

**3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации ГК «Белая Долина»**

**3.1. Разработка дерева целей ГК «Белая Долина»**

Как было выявлено в ходе анализа конкурентоспособности, для ГК «Белая Долина» наиболее преимущественной выступает стратегия претендентов на лидерство на рынке.

Стратегии претендентов на лидерство - в погоне за увеличением своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Стратегической целью ГК «Белая Долина» как претендента на лидерство является увеличение своей доли на рынке.

В рамках выбранной стратегии разработаем стратегическую программу для ГК «Белая Долина» и представим ее в виде дерева целей (см. рисунок 2.6.).

Разработка стратегической программы

Создание и реализация мероприятий, с помощью которых предприятие сможет повысить свой уровень конкурентоспособности и приобретет преимущества, которые позволят ему конкурировать и побеждать на определенном рынке в определенный отрезок времени

Обеспечение сохранения существующих и привлечение новых потребителей и поставщиков отрасли

Повышение эффективности хозяйственной деятельности и прибыльности в условиях конкурентного рынка

Увеличение преимуществ по отношению к другим предприятиям данной отрасли

Управление ассортиментом

Управление качеством

Разработка маркетинговой политики

Рисунок 2.6. – Дерево целей для ГК «Белая Долина»

На основе проделанного исследования конкурентного положения ГК «Белая Долина», его хозяйственно-экономической деятельности разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия молочной и мясной промышленности:

1 - Управление качеством.

Качество и технический уровень продукции, - наиболее существенные элементы, определяющие конкурентоспособность.

Управление качеством - это часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству.

Для обеспечения высокого качества выпускаемой продукции необходим постоянный и строгий контроль качества поступающего сырья, его рационального использования, проверка полуфабрикатов и вспомогательных материалов, соблюдение установленного технологического и санитарного режима производства молочных продуктов, а так же контроль качества готового продукта. Одним из способов повышения конкурентоспособности является внедрение и сертификация СМК (системы менеджмента качества). С появлением нового технического регламента на молоко и молочные продукты этот способ приобрел особую актуальность. Международный стандарт ИСО 22000 приведен в соответствие с ИСО 9001, стандарты полностью совместимы. После применения стандарта ИСО 22000 организация, участвующая в создании пищевой продукции, получает ряд дополнительных преимуществ, которые можно условно поделить на внешние и внутрихозяйственные [17, c. 32].

Предложенная модель имеет новшество, заключающееся в приведении к интегральной оценке абсолютно несопоставимых друг с другом компонентов, отражающих деятельность подразделений и компании в целом. Практическое применение методики заключается в получении высшим руководством объективной оценки в виде отчета о деятельности организации по показателям модели. Отчет содержит в себе сильные и слабые стороны деятельности организации, в нем также дается количественная интегральная оценка, позволяющая сопоставить уровень компании с достижениями прошлых периодов.

2 - Управление ассортиментом.

Ассортиментная политика предполагает решение следующих наиболее важных задач:

- удовлетворение спроса конкретных групп покупателей;

- гибкое реагирование на требования рынка;

- обеспечение финансовой устойчивости предприятия.

К составляющим ассортиментной политики можно отнести:

- сегментация рынка и выбор целевых рыночных сегментов;

- изучение требований потребителей к товарам, упаковке, методам продажи, сервису, услугам;

- определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для потребителей и обеспечивающего экономическую эффективность деятельности предприятия;

- определение оптимального соотношения набора товаров, находящихся на разных стадиях жизненных циклов;

- разработка ассортиментной модели и стратегии реализации товаров;

-расширение ассортимента товаров;

-выбор методик оценки конкурентоспособности продукции.

3 - Разработка маркетинговой политики.

Разработка маркетинговой политики в отношении ГК «Белая Долина» предусматривает в первую очередь, определение тактики продвижения товара (реклама, ярмарки, директ-маркетинг, и др.).

Необходимо проведение агрессивной рекламной кампании, направленной на привлечение и удержание потребителей. Внутримагазинная реклама ставит своей целью привлечь внимание потенциальных покупателей к продукции. Для реализации этой цели внутримагазинная реклама располагает обширным арсеналом средств, позволяющим получить в современных условиях значительный эффект. Среди них: световая, витринная, демонстрационная, печатная, сувенирная реклама.

Необходимо отметить, что применение какой-либо из методик следует соотносить с целью оценки товара, характером самого продукта, рыночными условиями, а также соответствующей информации.

Результативными бывают бесплатные дегустации различных вкусов продуктов молокозаводов в сети магазинов молочной и мясной продукции, с бесплатной раздачей рекламных буклетов. Эффект от этого мероприятия заключается в том, что человек попробовавший продукты предприятия, получает бесплатно рекламный буклет с полезной для него информацией, возможный варианты питания (план диеты) для людей ведущих здоровый образ жизни. В рекламном буклете описывается преимущества продукта, его полезные свойства. При этом затраты на распространение информации минимальные.

**3.2. Направления совершенствования управления развитием ГК «Белая Долина»**

В процессе исследования системы управления ГК «Белая Долина» были обнаружены некоторые недостатки. Так одним из важнейших факторов успешного функционирования предприятия в рыночных условиях, является четко отлаженная, свободно адаптирующая к различным изменениям организационная структура управления.

В рыночных условиях функционирования предприятия структура управления должна:

- отвечать требованиям производственной структуры и способствовать ее развитию в соответствии с изменяющимися условиями производства;

- обеспечить выполнение всех объективно необходимых функций управления;

- отвечать нормам управляемости и требованиям рациональных информационных связей;

- иметь минимальное, но достаточное количество ступеней управления;

- усиливать все функции аппарата управления;

- гарантировать высокую адаптивность, надежность, оперативность, качество, экономичность и эффективность управления.

Клиенты становятся всё более разборчивыми в качестве продукции и все настойчивее требуют соответствия самым высоким требованиям, предъявляемым к качеству товаров и к качеству обслуживания. Они хотят получать реальные гарантии того, что фирма соответствует их требованиям сейчас, и будет соответствовать в дальнейшем.

Анализируя стратегию развития ГК «Белая Долина» можно заметить, что уделяется много внимания качеству и срокам выполнения продукции и оказания услуг. Однако конкретных мероприятий в данных направлениях не просматривается.

Введение системы менеджмента качества даст возможность продемонстрировать свою приверженность качеству и удовлетворению потребностей клиентов, а также возможность непрерывного улучшения системы с учетом особенностей изменяющегося мира.

Современное представление о качестве изделий основано на принципе наиболее полного выполнения требований и пожеланий потребителя, и этот принцип должен быть заложен в основу проекта любого вида продукции.

Системный подход к управлению качеством предполагает формирование целевой подсистемы управления предприятием, подразумевающей упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов объекта производства, предназначенных для достижения поставленной цели - создания условий для обеспечения требуемого уровня качества объекта производства при минимальных затратах.

В результате можно сделать вывод, что структура управления является важным звеном в системе управления, а предложенные изменения будут способствовать более эффективному процессу реализации целей компании. К тому же объединение отделов бухгалтерий позволит достичь синергетического эффекта, а именно благоприятное сочетание ресурсов, согласованное поведение, связи, отношения и прочего для совместного выполнения общего дела.

Что касается менеджмента качества, можно с уверенностью сказать, что повышение качества продукции всегда будет положительным и экономически эффективным фактором развития предприятия. Качественные товары - залог выживаемости и процветания фирмы и в предпринимательской деятельности следует не экономить на качестве, так как это все в дальнейшем окупиться.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Значение маркетинга в современных условиях трудно переоценить, поскольку его роль идеологии общественного производства, основанной на идее приоритетности удовлетворения потребностей людей, охватывает не только сферу бизнеса, но и все народное хозяйство в целом, в том числе ресурсное обеспечение военной безопасности государства. Отсюда и необходимость широкого внедрения маркетинговых подходов и методов в практику экономической деятельности.

Таким образом на основании передовых разработок в области экономической теории можно сформулировать точное определение жизненного цикла организации. Жизненный цикл организации – это последовательное прохождение организацией всех или только некоторых стадий ее развития или деградации, начиная с образования и заканчивая смертью. Исходя из данного определения, очевидно, что ни одна компания не заинтересована в том, чтобы пройти весь цикл до конца, так как это неминуемо приведет к смерти, то есть разрушению бизнеса. Но такой исход не является единственным и неизбежным, так как у компании существует шанс выйти на принципиально новый уровень своего развития, что позволяет избежать преждевременной смерти и продолжит дальнейшее развитие на новом этапе.

Объектом анализа в работе выступила ГК «Белая Долина», образованная ООО «Молочный комбинат Энгельсский», ООО «Мясокомбинат Митэк», торговыми домами и транспортной компанией ООО «Алекс-1».

В ходе анализа были выявлены следующие особенности организации маркетинговой службы ГК «Белая Долина»: многообразие форм, средств производства, реализуемого товар определяют многоаспектную конкуренцию, которая управляется только спросом потребителей и его удовлетворением. Отсюда разнообразие стратегий и тактик, стремление к совершенствованию форм и методов маркетинговой деятельности ГК «Белая Долина».

В результате выявленных результатов, была предложена разработка стратегическая программа для повышения конкурентоспособности на выявленной стадии жизненного цикла ГК «Белая Долина», целью которой является создание и реализация мероприятий, с помощью которых предприятие сможет повысить свой уровень конкурентоспособности и приобретет преимущества, которые позволят ему конкурировать и побеждать на определенном рынке в определенный отрезок времени.

На основе проделанного исследования жизненного цикла ГК «Белая Долина», его хозяйственно-экономической деятельности разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия молочной и мясной промышленности: управление качеством; управление ассортиментом; разработка маркетинговой политики.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. М.: Питер. 2012. - 416 с.
2. Алексеев С. В. Маркетинговое право России: Учебник для вузов. - М.: Норма, 2011. - 385 с.
3. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 804 с.
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов; Под общей ред. Багиева Г.Л.-М.: Издательство "Экономика", 2012.-703с.
5. Балашов, А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. -М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
6. Белова Н.Н., Пономарев Ю.В., Назарова Д.С. Продвижение товара в современных условиях//Институциональный и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: сборник статей Международной научно-практической конференции (10 октября 2016 г., г. Нижний Новгород) Уфа: АЭТЕРНА, 2016. - С.14-16
7. Герчикова Н.И. Маркетинг: Организация. Технология. - М.: Шк.Межд.Бизнеса МГИМО, 2015. – 80 с.
8. Глоян Р.Р. Формирование маркетинговой политики предприятия // Современные научные достижения и инновационные технологии в гуманитарной и технической сферах: материалы внутривузовской научно-практической конференции для преподавателей и аспирантов. Международный инновационный университет. 2016. - С. 151-155.
9. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство "Финпресс", 2013.- 656с. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. - М.: Русская Деловая Литература, 2013.- 416с.
10. Завгородняя А.В., Кодзевич М.С. Маркетинг: методы и процедуры/ Учеб. пособие. — 2012. – 320 с.
11. Заяц, Т.И., Павлюк, А.О. Причины возникновения конфликтов в организации и пути их преодоления. Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей II Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева - Пенза: МНЦС «Наука и просвещение». - 2016. - 146 с.
12. Катайкова А. А., Розанова Н. М. Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы / А. А. Катайкова, Н. М. Розанова // TERRA ECONOMICUS. 2012. - №3. - С.8-21.
13. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: Практ. пособие - М.: "Финстатинформ", 2015. – 155 с.
14. Соловьев Б.А. Основы теории и практики маркетинга. — М.: МИНХ им. Г.В. Плеханова, 2014. – 298 с.
15. Строков В.А. Управление маркетингом на предприятии. Учебное пособие – М.: ХОРС, 2014. – 309 с.
16. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. сангл. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 577 с.
17. Юдин В.Е. Роль качества в экономической политике и обеспечении конкурентоспособности отечественной продукции // Экономика сельско-хозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – №5. – С.13-16.
18. Яковлева-Чернышева А.Ю. Управление маркетингом в предпринимательской деятельности на основе системного подхода / А.Ю. Яковлева-Чернышева, З.И. Шалашаа // Вестник Университета Российской академии образования. - 2016. - № 3. - С. 94-99.
19. Яковлева-Чернышева А.Ю. Механизм управления маркетингом в предпринимательских структурах / А.Ю. Яковлева-Чернышева // Управление и экономика в XXI веке. - 2014. - № 1. - С. 43-47.
20. Яшева Г.А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты //Практический маркетинг. – 2014. - № 5. - С. 9.