

УДК 338.439

В. М. Михайлова

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», Краснодар,
e-mail: nika157@mail.ru

Д. Г. Куренова

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», Краснодар,
e-mail: ipatovadaria@yandex.ru

Е. В. Кривошеева

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», Краснодар,
e-mail: keselz@mail.ru

А. А. Аронская

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», Краснодар,
e-mail: aronskaya00@mail.ru

МОДЕЛЬ ВЫБОРА РАЦИОНАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (НА ПРИМЕРЕ РЫНКА ХЛЕБА И ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ)

Ключевые слова: хлебопекарные предприятия, анализ рынка, спрос и предложение, показатели, модель, сигналы, инструменты воздействия, экономический рост бизнеса.

Хлебопекарные предприятия являются важной составной частью всего производственного сектора экономики страны. Их развитие определяет уровень обеспечения населения хлебом и хлебобулочными изделиями, а значит – степень продовольственной независимости и безопасности страны. Для укрепления рыночных позиций и эффективного функционирования на рынке необходимо иметь инструмент, позволяющий определить слабые места хлебопекарных предприятий и направить усилия на устранение недочетов и корректировку действий. Исследование набора показателей развития рынка, комплекса маркетинга предприятия, интенсивности конкуренции на рынке позволило сформировать систему сбалансированных показателей, на основе которых можно выбирать рациональные решения по развитию предприятия относительно его комплекса маркетинга. Использование в процессе управления модели выбора рациональных решений развития предприятия позволит хозяйствующему субъекту не только оперативно реагировать на сигналы внешней среды, но и прогнозировать их появление, что в конечном итоге будет способствовать укреплению его рыночных позиций. Полученные результаты могут быть применены и в других отраслях и сферах деятельности.

V. M. Mikhaylova

Kuban State Technological University, Krasnodar, e-mail: nika157@mail.ru

D. G. Kurenova

Kuban State Technological University, Krasnodar, e-mail: ipatovadaria@yandex.ru

E. V. Krivosheyeva

Kuban State Technological University, Krasnodar, e-mail: keselz@mail.ru

A. A. Aronskaya

Kuban State Technological University, Krasnodar, e-mail: aronskaya00@mail.ru

MODEL OF SELECTION OF RATIONAL DECISIONS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT BASED ON THE SYSTEM OF BALANCED INDICATORS (BY THE EXAMPLE OF THE MARKET OF BREAD AND BAKERY PRODUCTS)

Keywords: bakeries, market analysis, supply and demand, indicators, model, signals, impact tools, business economic growth.

Bakery enterprises are an important part of the entire manufacturing sector of the country's economy. Their development determines the level of provision of the population with bread and bakery products, and hence the degree of food independence and security of the country. In order to strengthen market positions and effectively operate in the market, it is necessary to have a tool that allows you to identify the weaknesses of bakery enterprises and direct efforts to eliminate shortcomings and correct actions. The study of a set of indicators for the development of the market, the marketing complex of the enterprise, the intensity of competition in the market made it possible to form a system of balanced scorecards, on the basis of which it is possible to choose rational decisions for the development of the enterprise in relation to its marketing complex. The use of a model for choosing rational decisions for the development of an enterprise in the management process will allow an economic entity not only to quickly respond to signals from the external environment, but also to predict their appearance, which will ultimately help strengthen its market position. The results obtained can be applied in other industries and fields of activity.

Введение

В сложных экономических и рыночных условиях хлебопекарная отрасль России – одна из отраслей, которая динамично развивается и устойчиво наращивает выпуск продукции. Тем не менее, многие хлебопекарные предприятия сталкиваются со сложными процессами, происходящими на рынке [1; 2]: ростом конкуренции со стороны частных кулинарий; изменением потребительских предпочтений, связанных с отказом от потребления хлеба и хлебобулочных изделий, а также с изменением поведенческих паттернов в целом за последние несколько лет [3]; ростом цен на сырье, нарушением сложившихся логистических цепочек, осложнением взаимоотношений с поставщиками и т.д. Для того, чтобы вовремя получать сигналы рынка об изменениях на нем и адекватно реагировать на изменяющиеся рыночные условия, необходим инструмент, позволяющий оперативно обнаруживать негативные сигналы и упреждать их влияние на деятельность предприятия [4].

Авторами предпринята попытка в рамках проведенного исследования показать, что комплексная оценка развития рынка и комплекса маркетинга предприятия позволит учитывать колебания рыночной конъюнктуры, выявлять неиспользованные ресурсы и активизировать их вовлечение в хозяйственную деятельность предприятия. На примере хлебопекарной отрасли Краснодарского края показана возможность наращивания маркетингового потенциала производственными предприятиями в интересах их адаптации к рыночным условиям.

Актуальность темы исследования определяется тем, что требуется инструмент, позволяющий сгладить или ослабить возникающие негативные сигналы рынка, связанные с: а) неэффективным комплексом маркетинга предприятия; б) отрицательным

состоянием рынка; в) неудовлетворенностью субъектов рынка в отношении качества обслуживания, ассортимента, цены и т.д. Таким инструментом может выступить модель выбора рациональных решений развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей, которая позволяет создавать условия для повышения уровня предпринимательской активности бизнеса и повышения его конкурентоспособности на рынке.

Цель исследования предполагает:

- а) разработку системы сбалансированных показателей, необходимых для анализа рынка и комплекса маркетинга предприятия;
- б) разработку методического сопровождения развития рынка.

Материалы и методы исследования

Получение необходимых данных предполагало сбор вторичной и первичной информации. Ключевым предприятием послужил хлебозавод Новопокровского Райпотребсоюза (Краснодарский край), основные конкуренты которого – ОАО «Армхлеб», ООО «Афипский хлебокомбинат», ОАО «Ахтырский хлебозавод», ОАО «Апшеронский хлебозавод». По указанным предприятиям собрана информация относительно валового дохода, запасов, средней цены продукции, количества товаров на рынке и т.д.

Теоретическую базу исследования составили труды зарубежных и отечественных ученых, в частности: И. Ансоффа, М. Портера, В.Г. Градова, А. Литгла, И. Карлоффа, А.П. Мирецкого, М.Ю. Диканова, М.Я. Станкевич (экономическая природа конкурентной позиции предприятий); М. Портера, Д. Кревенса, О.О. Смирновой, В.В. Пехтерева, Б.К. Рамазановой и др. (выявление и описание аспектов управления конкурентными и рыночными позициями предприятия и факторов, их определяющих).

Методы исследования: методы группировок, сравнения; системное описание процессов и явлений.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ научных источников и собранной на предприятиях информации позволил определить следующие константы рынка, относительно которых предприятию необходимо отслеживать входящие сигналы, а также их значения по конкретному рынку в определенный момент времени.

1. Спрос и предложение:

а) коэффициент ценовой эластичности предложения равен (-0,65). Предложение неэластично. На исследуемом рынке величина предложения изменяется на меньший процент, чем цена. Следовательно, повышение цены на сырьевые ресурсы приведет к увеличению издержек, что может повлечь за собой сокращение производства продукции. Поэтому руководителям необходимо следить за ростом цен на сырье, а с маркетинговой точки зрения необходимо на постоянной основе осуществлять мониторинг поставщиков сырья [5; 6];

б) коэффициент эластичности спроса по цене равен (-18952). Спрос эластичен. На исследуемом рынке темпы изменения факторов, влияющих на спрос, ниже, чем темпы изменения спроса. То есть цена хлеба в данном случае не сильно влияет на снижение спроса, поэтому внимание необходимо уделять другим факторам, влияющим на спрос хлеба и хлебобулочных изделий. К таким факторам могут относиться: качество хлеба; оригинальная упаковка; рекламные и маркетинговые мероприятия;

в) коэффициент эластичности спроса по доходу равен (-6652,9). Спрос эластичен. На исследуемом рынке темпы изменения факторов, влияющих на спрос, ниже, чем темпы изменения спроса. То есть доходы потребителей в данном случае также не сильно влияют на снижение спроса, поэтому внимание необходимо уделять другим факторам, влияющим на спрос хлеба и хлебобулочных изделий.

2. Оценка пропорциональности рынка:

а) коэффициент эластичности спроса и предложения равен (-0,575).

При изменении цены на 1% относительно первоначальной цены приведет к изменению спроса в противоположном направ-

лении на 1%. То есть при увеличении цены на 1% спрос снизится на 0,575%. Следовательно, на рынке хлебобулочных изделий рекомендуется использовать разные ценовые стратегии в зависимости от меняющегося спроса [7];

б) компоративный индекс (Icom) равен 102%. Если Icom=100%, то рынок сбалансирован. В данном случае отклонение небольшое, поэтому можно сказать, что рынок хлеба и хлебобулочных изделий сбалансирован (спрос равен предложению на рынке);

в) индекс товарных запасов равен 1,031. Можно сказать, что рынок сбалансирован и спрос не падает. Но для повышения спроса необходимо стимулировать сбыт, повышать качество продукции, выпускать на рынок новые сорта хлеба и хлебобулочных изделий [8].

3. Оценка динамики рынка:

а) абсолютный прирост рынка равен 43121 тыс. руб;

б) относительный прирост рынка равен 105%. Показатель свидетельствует о приросте рынка за анализируемый год на 5%. Это говорит о развитии рынка.

4. Оценка деловой активности рынка:

а) показатель совершенных сделок. Хлеб и хлебобулочные изделия не имеют сезонности. Они приобретаются всегда и практически каждый день. Хлеб является продуктом повседневного спроса, поэтому количество сделок можно проанализировать по количеству продаж. Количество сделок на рынке за год сократилось на 35165 штук. Но из-за роста цен валовой доход рынка вырос на 5%. Тем не менее, снижение количества сделок показывает, что люди стали меньше покупать хлеб, поэтому необходимо учитывать тенденции покупательского поведения на этом рынке и сосредоточить усилия на удовлетворении потребностей потребителей;

б) показатель рентабельности сделок:

$$\text{ПРС } 2021 = 29,5\%; \text{ ПРС } 2020 = 27,2\%.$$

Предприятия хлебопекарной отрасли прибыльны, и прибыльность растет, что является положительным фактором.

5. Оценка насыщенности (емкости) рынка. По данным статистики, в Новопокровском районе проживает 42540 чел. Известно, что хлеб покупают порядка 85% населения, а средняя цена за единицу продукции составляет порядка 55 руб.

Тогда:

$$E = 42540 \times 0,85 \times 55 = 1988745 \text{ (руб.)}$$

Объем продаж на рынке всех хлебозаводов за 2021 год составил порядка 836901 тыс. руб. Следовательно, рынок перенасыщен хлебом и хлебобулочными изделиями. На таком рынке функционировать очень сложно, необходимо постоянно прогнозировать его развитие.

6. Оценка интенсивности конкуренции на рынке и степени монополизации рынка:

а) коэффициент интенсивности конкуренции по динамике рынка:

$$U_t = (1,4 - 1,05) / 0,7 = 0,5.$$

Коэффициент интенсивности конкуренции характеризует остроту конкуренции, т.е. при $U_t = 1$ конкуренция максимальна. Следовательно, на рынке хлеба и хлебобулочных изделий конкуренция находится на среднем уровне, увеличивать темп роста рынка представляется возможным, поэтому любые маркетинговые модели, включая модели управления инвестиционно-инновационной деятельностью [9], применимы и должны использоваться субъектами хозяйствования рассматриваемого рынка;

б) коэффициент интенсивности конкуренции по рентабельности рынка:

$$U_r 2021 = 1 - 0,295 = 0,705;$$

$$U_r 2020 = 1 - 0,27 = 0,73.$$

Коэффициент показывает соотношение спроса и предложения на рынке. Если значение коэффициента выше, чем показатель рентабельности рынка, то предложение превышает спрос, и наоборот: если коэффициент ниже показателя рентабельности рынка, то спрос превышает предложение. Ситуация за анализируемый период на рынке не изменилась.

На рынке хлеба и хлебобулочных изделий предложение превышает спрос, поэтому такие предприятия должны использовать «инновационную стратегию» и развивать ее в отношении ассортимента продукции, ее упаковки и качества;

в) коэффициент интенсивности конкуренции по доле рынка:

$$U_d 2021 = 0,51; U_d 2020 = 0,49.$$

Интенсивность конкуренции тем выше, чем ниже коэффициент вариации и рыночных долей на конец анализируемого перио-

да. За анализируемый период коэффициент незначительно увеличился; тем не менее, он находится на среднем уровне, и поэтому отвоевать долю рынка у других предприятий вполне возможно используя различные маркетинговые инструменты и технологии [2; 8; 9].

Для оценки уровня маркетингово-коммуникационного воздействия [10] на рынке использованы следующие показатели:

1. Прирост продаж в натуральных и стоимостных характеристиках под воздействием маркетинговых или рекламных мероприятий:

$$\Delta\Pi = 5\%$$

Если прирост имеется, то уровень маркетингово-коммуникационного воздействия можно оценить как положительный. В данном случае прирост продаж на рынке составил за анализируемый период составил 5%.

2. Прирост бюджета маркетинга и рекламы. На хлебозаводах бюджет маркетинга определяется исходя из товарооборота, и его средняя величина составляет порядка 1,2%.

$$\Delta Б = -12,2\%$$

Сравнивается прирост бюджета маркетинга и рекламы и прирост продаж. Если разница в приросте имеется, то уровень маркетингово-коммуникационного воздействия можно оценить как положительный. Тем не менее, рост продаж в 5% и снижение бюджета маркетинга свидетельствуют о том, что прирост произошел не под воздействием маркетинговых коммуникаций, следовательно, бюджет маркетинга был неэффективным и его необходимо пересмотреть.

Уровень использования на рынке различных инструментов комплекса маркетинга оценивался при помощи следующих показателей:

1. Показатель широты ассортимента на рынке (Кш):

$$K_{ш} = 0,46$$

Чем ближе значение коэффициента к единице, тем шире ассортимент торговой точки. В данном случае ассортимент только приближается к 0,5, поэтому можно сказать, что в магазинах с. Новопокровское ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий узкий, предприятиям необходимо сосредоточить усилия на расширении своего ассортимента.

2. Показатель структуры ассортимента рынка (У):

$$- У хлеба = 0,33;$$

$$- У хлебобулочных изделий = 0,64.$$

Чем ближе показатель к единице, тем сбалансированнее ассортимент. Можно сказать, что в категории «хлеб» ассортимент не сбалансированный, а в категории «хлебобулочные изделия» приближается к сбалансированному. Поэтому ассортимент в категории «хлеб» необходимо пересмотреть и предложить рынку такие сорта хлеба, которые бы отвечали современным ценностям потребителей.

3. Коэффициент полноты ассортимента рынка (Кп):

$$- Кп хлеб = 0,5;$$

$$- Кп хлебобулочные изделия = 0,56.$$

Чем ближе показатель к единице, тем полнее ассортимент в торговой точке и тем выше вероятность того, что потребительский спрос будет удовлетворен. В торговых точках с Новопокровское ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий не полный. Поэтому необходимо сосредоточить усилия заводов на обеспечении торговых точек более полным ассортиментом. Необходимо отслеживать уровень спроса на товарные категории и вовремя завозить недостающий ассортимент товаров.

4. Коэффициент новизны рынка (Кн):

$$Кн = 0,08$$

Чем ближе коэффициент к единице, тем рискованнее считается ассортиментная стратегия компании. В нашем случае коэффициент новизны рынка хлеба и хлебобулочных изделий очень низкий: заводы не обновляют ассортимент и предлагают рынку традиционные сорта хлеба. Необходимо в той или иной степени использовать «инновационную» стратегию.

5. Индивидуальный индекс цены:

$$I_p = 107\%.$$

Цены на рынке выросли на 7%.

6. Индивидуальный индекс товарооборота:

$$I_q = 105\%.$$

В данном случае рост цен практически не повлиял на снижение товарооборота. На рынке хлеба и хлебобулочных изделий ценовая политика за анализируемый период проведена верно.

Таким образом, проведенный анализ рынка хлеба и хлебобулочных изделий позволил разработать систему сбалансированных показателей, необходимых для анализа рынка и позволяющих выявлять сигналы рынка и определять действия, которые нужно предпринять для смягчения или устранения сигналов (таблица).

Система сбалансированных показателей, необходимых для анализа рынка хлеба и хлебобулочных изделий

Показатель	Значение	Сигналы	Действия
Спрос и предложение			
1. Коэффициент ценовой эластичности предложения	-0,65	Рост цен на сырье	Проводить мониторинг поставщиков сырья
2. Коэффициент эластичности спроса по цене	-18952	Цена не влияет на спрос	Направить усилия на улучшение качества, создание оригинальных сортов и упаковки, усиление рекламы
3. Коэффициент эластичности спроса по доходу	- 6652,9	Доходы потребителей не влияют на снижение спроса	Направить усилие на создание эксклюзивных, авторских сортов хлеба
Оценка пропорциональности рынка			
4. Коэффициент эластичности спроса и предложения	- 0,575	Цена не влияет на спрос	Можно использовать различные ценовые стратегии
5. Компоративный индекс	102 %	Рынок сбалансирован	
6. Индекс товарных запасов	1,031	Рынок сбалансирован. Спрос не падает	
7. Коэффициент соотношения розничного товарооборота и денежных доходов населения	-127842,3	Высокие расходы на хранение товаров, хищения и т.д.	Усилить контроль за доставкой продуктов, их хранением.

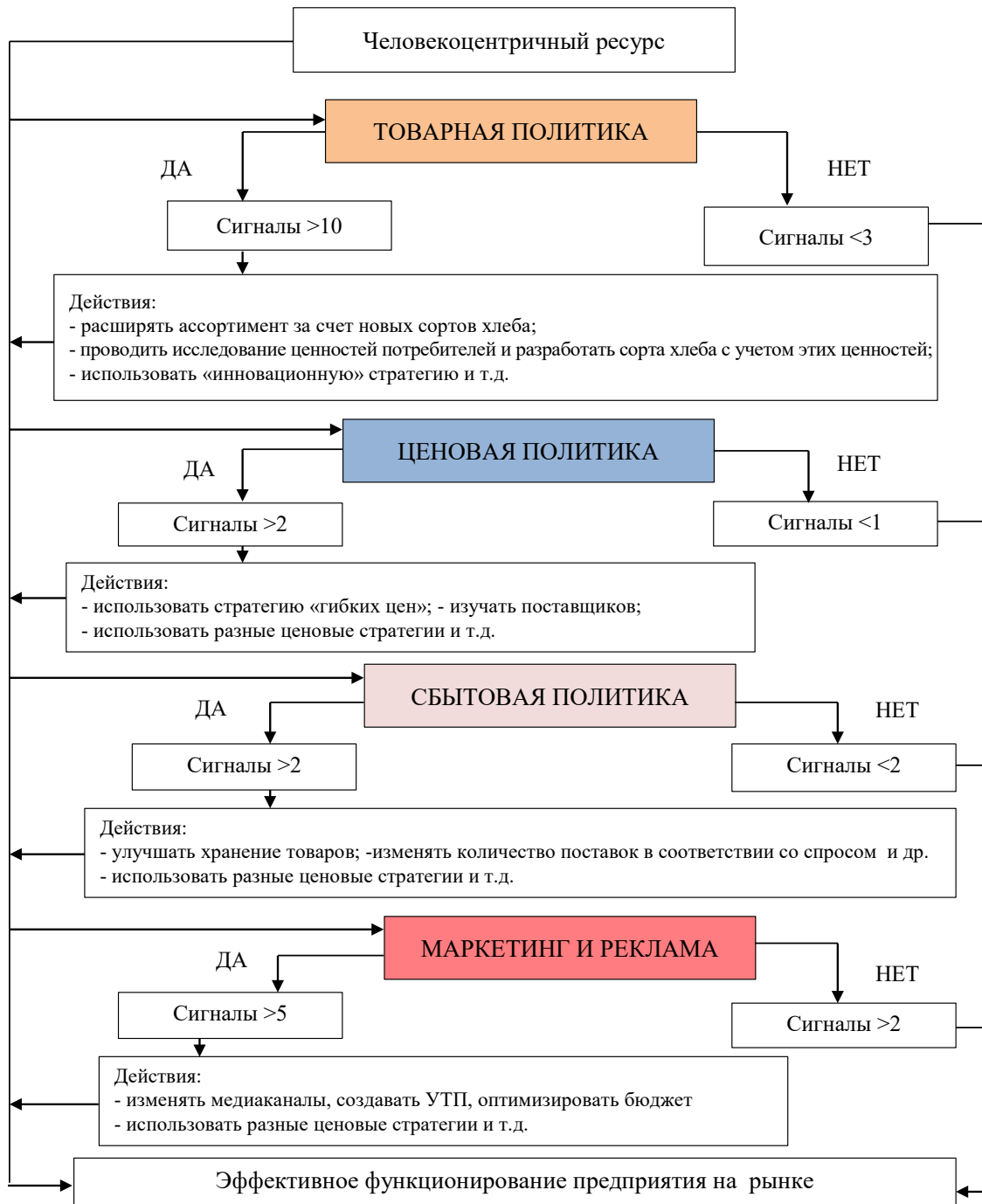
Показатель	Значение	Сигналы	Действия
8. Коэффициент опережения	1,03 > 1,05 > > 1,03 > 0,59	Нарушение пропорции	Сокращать затоваривание продукции
Оценка динамики рынка			
9. Абсолютный прирост рынка	43121 тыс. руб	Рост положительный	
10. Относительный прирост рынка	105 %	Прирост положительный	
Оценка деловой активности рынка			
11. Показатель совершенных сделок	Количество сделок в 2021 г. = 1521638 шт. Количество сделок в 2020 г. = 1556803 шт.	Сокращение на 35165 штук	Необходимо учитывать тенденции покупательского поведения на этом рынке и выпускать хлеб с низким содержанием углеводов
12. Показатель занятости персонала	Пзп 2021 = 1,7 Пзп 2020 = 1,8	Снижение загруженности персонала на производстве	Использовать механизмы, позволяющие сокращать простой оборудования
13. Показатель рентабельности сделок	ПРС 2021 = 29,5% ПРС 2020 = 27,2%	Прибыльны	
14. Доля рынка	Имеются два крупных игрока: «Афипский хлебокомбинат» и «Ахтырский хлебозавод»	Небольшой передел рынка имеется	Следить за действиями выделенных конкурентов
15. Оценка насыщенности (емкости) рынка	Емкость (Е) = 1988745 руб, объем рынка 836901 тыс. руб	Рынок перенасыщен хлебом и хлебобулочными изделиями	Прогноз развития рынка, спроса, предложения
Оценка потенциала рынка			
16. Индекс развития бренда (BDI)	588,8	Потребители знают продукцию хлебозаводов	
17. Индекс развития категории (CDI)	355,5	Для потребителей хлеб и хлебобулочные изделия являются значимой категорией в продуктовой корзине	
18. Индекс потенциала роста (GPI)	165,6	Рост потенциала бренда в регионе имеется	
Оценка интенсивности конкуренции на рынке и степени монополизации рынка			
19. Коэффициент интенсивности конкуренции по динамике рынка	0,5	Уровень конкуренции средний	Необходимо использовать маркетинговые модели, инструменты, средства
20. Коэффициент интенсивности конкуренции по рентабельности рынка	Ur 2021 = 0,705 Ur 2020 = 0,73	Предложение превышает спрос	Необходимо использовать «инновационную стратегию» и развивать ее в отношении ассортимента продукции, ее упаковки и качества
21. Коэффициент интенсивности конкуренции по доле рынка	Ud 2021 = 0,51 Ud 2020 = 0,49	Средний уровень	Отвоевать долю рынка у других предприятий вполне возможно, используя различные маркетинговые инструменты и технологии
22. Обобщенный коэффициент интенсивности конкуренции рынка	0,54	Средний уровень	Рынок открыт для других производителей
23. Поведение потребителей	Стихийно-эмоциональное поведение	Вялотекущая деятельность предприятия: предприятие не уделяет внимание акциям, ассортименту, упаковке, брендингу, рекламе, мерчендайзингу и т.д.	Сосредоточить усилия на выкладке товаров, упаковке, ассортименте стимулировании потребителей

Окончание табл.

Показатель	Значение	Сигналы	Действия
Показатели, используемые для оценки уровня маркетингово-коммуникационного воздействия на рынке			
24. Прирост продаж в натуральных и стоимостных характеристиках под воздействием маркетинговых или рекламных мероприятий	5%	Положительный	
25. Прирост бюджета маркетинга и рекламы	-12,2%	Отрицательный	Бюджет маркетинга необходимо пересмотреть
Уровень использования на рынке различных инструментов комплекса маркетинга			
26. Показатель широты ассортимента на рынке	0,46	В магазинах с. Новопокровское ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий узкий	Необходимо сосредоточить усилия на расширении своего ассортимента
27. Показатель структуры ассортимента рынка	Хлеб – 0,33 Хлебобулочные изделия – 0,64	Ассортимент не сбалансированный	Ассортимент в категории хлеб следует пересмотреть и предложить рынку такие сорта хлеба, которые бы отвечали современным ценностям потребителей
28. Коэффициент полноты ассортимента рынка	Хлеб – 0,5 Хлебобулочные изделия – 0,56	В торговых точках с. Новопокровское ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий неполный	Необходимо отслеживать уровень спроса и вовремя завозить недостающий ассортимент товаров
29. Коэффициент новизны рынка	0,08	Заводы не обновляют ассортимент и предлагают рынку традиционные сорта хлеба	Необходимо использовать «инновационную» стратегию
30. Коэффициент устойчивости ассортимента на рынке	0,33	Спрос на хлеб не устойчив, и поэтому спрос считается неудовлетворенным	Необходимо расширять ассортимент продукции предприятий
31. Коэффициент рациональности ассортимента рынка	0,38	Ассортимент не удовлетворяет потребности потребителей	Проводить исследование ценностей потребителей
32. Индивидуальный индекс цены	7%	Ценовая политика проведена верно	
33. Индивидуальный индекс товарооборота	5%		
34. Показатель приведенных затрат по конкретному варианту хранения	Зп 2021 = 37731 Зп 2020 = 39053	Хранение имеет недостатки	Необходимо рассмотреть вопросы, связанные с доставкой хлеба к торговым точкам
35. Показатель необходимого количества поставок товара	2		Хлеб необходимо доставлять два раза в сутки

Примечание:

Сигналы	Товарная политика (13): 2,3,8,11,13,20,23,26,27,28,29,30,31
Сигналы	Ценовая политика (3); 4,32,33
Сигналы	Снабженческо-сбытовая политика (4): 1,7, 34,35
Сигналы	Маркетинговые исследования (7):5,6,9,10,14,15,22
Сигналы	Маркетинг и реклама (7):16,17,18,19,21,24,25
Сигналы	Персонал (1): 12
	Проблем не выявлено



Модель выбора рациональных решений развития предприятия

Сбалансированная система показателей анализа рынка позволяет разработать модель выбора рациональных решений развития предприятия относительно комплекса маркетинга (рисунок).

Как видно из рисунка, основным инструментом управления конкурентной позицией предприятия выступает человекоцентрич-

ный ресурс – работник (человек) или группа работников, обладающий инновационно-мотивационным потенциалом, который нацелен на достижение общих и частных организационно-экономических и социальных целей в рамках обозначенного предприятием стратегического ориентира развития [11]. Этот ресурс концентрирует вокруг

себя все бизнес-процессы, осуществляемые на предприятии и вне его, выступает его движущей силой и в конечном счете обеспечивает рациональное управление ресурсами предприятия. С учетом выстроенной системы сбалансированных показателей данный процесс становится максимально эффективным. Так, если «негативных сигналов» много, например в ценовой политике больше двух, то человекоцентричный ресурс должен принимать оперативные действия по внедрению в деятельность предприятия различных стратегий гибкого ценообразования, изучать поставщиков и т.д. Если же меньше двух, тогда предприятие функционирует эффективно и руководству следует сосредоточить внимание на другом элементе комплекса маркетинга и т.д.

Заключение

Система сбалансированных показателей, используемых для анализа рынка, позволяет оперативно выявлять сигналы рынка и незамедлительно принимать управленческие действия по устранению негативных сигналов. Некоторые из анализируемых показателей универсальны, некоторые могут быть скорректированы в соответствии со спецификой рынка и предприятия. Использование модели выбора рациональных решений развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей будет способствовать не только реагированию хозяйствующего субъекта на изменения во внешней среде, но и прогнозированию таких изменений, что, в свою очередь, позволит ему выйти на новый уровень конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Щепакин М.Б., Михайлова В.М., Куренова Д.Г., Кривошеева Е.В. Исследования и прогнозирование в рекламе и маркетинге. Краснодар: ФГБОУ ВО «КубГТУ», 2021. 368 с.
2. Пономарева О.И. Перенастройка отрасли: хлебопекарные предприятия России в период санкций // Хлебопродукты. 2022. № 8. С. 14-17.
3. Закускин С.В. Преобразование характеристик потребительского выбора и предпочтений при обработке результатов маркетинговых исследований // Практический маркетинг. 2022. № 5 (302). С. 3-13.
4. Щепакин М.Б., Михайлова В.М. Управление ресурсами производственных предприятий хлебопекарной отрасли. Краснодар: ФГБОУ ВО «КубГТУ», 2014. 154 с.
5. Щепакин М.Б., Кривошеева Е.В. Механизм повышения конкурентоспособности производственного предприятия: монография / В кн.: Перспективы и ограничения устойчивого социоэкономического развития России. М.: Научно-исследовательский институт истории, экономики и права, 2016. С. 141-180.
6. Куршакова Н.Б. Методический подход к управлению взаимоотношениями с поставщиками материально-технических ресурсов // Логистика сегодня. 2020. № 4. С. 266-274.
7. Богомолова Е.В. Ценовая стратегия и тактика фирмы. Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2020. 61 с.
8. Каменецкая Е.В., Цицилина В.М., Полежаева М.П., Проценко М.С. Хлебопекарная отрасль Краснодарского края: современное состояние, динамика производства и основные тенденции потребления // Экономика-правовые аспекты стратегии модернизации России: механизмы обеспечения конкурентоспособности и качественного экономического роста: материалы Международной научно-практической конференции (Сочи, 07–10 октября 2010 г.). Краснодар: Южный институт менеджмента, 2010. С. 121-129.
9. Кривошеева Е.В., Куренова Д.Г., Михайлова В.М. Конкурентная среда на рынке хлебопекарной отрасли Краснодарского края: теория и практика // Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-1 (61). С. 345-350.
10. Медведицкова А.С., Юрова О.В. Поиск инструментов развития бренд-коммуникаций в условиях динамично меняющихся трендов маркетинга на рынке хлебобулочных изделий // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 4. С. 1441-1458.
11. Щепакин М.Б., Кривошеева Е.В. Модель активизации человекоцентричного ресурса в условиях маркетинговой адаптации предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2015. № 1(211). С. 205-213.