

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Торгово – Экономический Институт
Торгового дела и маркетинга

Допущена к защите
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю Сулова
подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 20 ____

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06. Торговое дело
профиль 38.03.06.02. Маркетинг в торговой деятельности
Тема: Разработка стратегии маркетинга предприятия на материалах ООО
«Русь 27»

Научный руководитель: _____ _____ дэн, профессор Л.А Якимова
подпись дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник: _____ _____ ТДМ-12-11у А.А Романова
подпись дата группа инициалы, фамилия

Нормоконтролер: _____ _____ Л.А Якимова
подпись дата инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	Ошибка! Закладка не определена.
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1. Понятие и классификация стратегий маркетинга.....	7
1.2. Стратегический анализ как основа разработки маркетинговой стратегии предприятия	10
1.3. Модели разработки маркетинговой стратегии предприятия.....	21
2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «РУСЬ 27»	Ошибка! Закладка не определена.
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	Ошибка! За
2.2. Анализ ассортиментной и ценовой политики предприятия	Ошибка! Заклад
2.3. Анализ сбытовой и коммуникационной политики предприятия	Ошибка! За
3.РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «РУСЬ 27»	Ошибка! Закладка не определена.
3.1. Анализ факторов внешней среды предприятия	Ошибка! Закладка не опре
3.2. Обоснование выбора стратегии маркетинга	Ошибка! Закладка не определ
3.3. Разработка плана мероприятий по реализации стратегии маркетинга	Ошибка! Закладка не определена.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	Ошибка! Закладка не определена.
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	90
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	94

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокой конкуренции одним из первостепенных умений является правильное распределение ограниченных ресурсов компании. Разработка маркетинговой стратегии помогает оценить и грамотно спланировать использование потенциала предприятия. Достижение поставленных целей и получение максимального дохода на протяжении продолжительного времени – важные моменты в функционировании каждой компании. Маркетинговая стратегия позволяет четко формировать путь и проводить структуризацию предприятия на всех уровнях для получения необходимого результата.

При разработке маркетинговой стратегии проекта учитывается множество факторов. Внутренний анализ компании позволяет судить о ее потенциале. Внешние исследования рынка определяют возможные сферы деятельности предприятия. Разработка стратегии – сложный многоуровневый подход к ведению бизнеса. Руководитель ставит перед собой целью не только достичь определенной точки, но и закрепиться на позиции. Продолжение развития и упрочнение достижений компании являются приоритетными при долгосрочном планировании бизнеса.

Процесс формирования маркетинговой стратегии занимает продолжительное время. Требуется провести глубокий анализ и систематизировать полученные сведения. Как правило, для составления качественного стратегического плана пользуются услугами консалтинговых компаний. Они готовят подробные отчеты о деятельности и ситуации на рынке, вносят предложения по решению существующих проблем. Каждое предприятие использует свою уникальную маркетинговую стратегию. Она создается с учетом особенностей деятельности компании и изменчивости рынка.

Применение верной стратегии маркетинга в бизнес-плане позволит точно рассчитать курс предприятия. Выявление и корректировка слабых

сторон на начальном этапе снизит возможные риски при реализации проекта. Разработка методов, которые будут активироваться на определенных стадиях, поможет добиться получения дохода в течение продолжительного периода. При создании стратегии важны гибкость, умение понимать рынок и подстраиваться под его условия. Таким образом, тема выпускной квалификационной работы актуальна.

Целью работы является разработка стратегии маркетинга предприятия ООО «Русь 27».

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели необходимо решить следующие задачи.

- рассмотреть особенности стратегического анализа как основы разработки маркетинговой стратегии предприятия;
- определить теоретические модели разработки маркетинговой стратегии предприятия;
- рассмотреть информационное обеспечение разработки стратегии маркетинга;
- дать краткую организационно-экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать ассортиментную и ценовую политику предприятия;
- проанализировать стратегическую деятельность предприятия;
- оценить состояние внешней среды предприятия;
- обосновать выбор стратегии маркетинга;
- разработать план мероприятий по разработке стратегии маркетинга.

В настоящее время накоплен значительный теоретический и практический материал, посвященный вопросам разработки стратегии маркетинга предприятия. Эта тема довольно подробно изложена в трудах как западных, так и наших ученых. Например, в исследованиях Абрамова А.Г., Глухова В.В., Гундарина М.В., Завьялова П.С., Панфиловой О.А. и многих других. Но, несмотря на наличие теоретических разработок в этой области,

нужно отметить их недостаточную систематизацию по проблеме разработки проекта стратегического развития предприятия.

Объектом исследования является предприятие ООО «Русь 27», основной деятельностью которого является продажа продовольственных товаров на рынке.

Эмпирической базой исследования послужили справочные данные, официальные статистические материалы, маркетинговые исследования, а также опыт работы предприятия ООО «Русь 27».

В выпускной квалификационной работе использовались такие методы исследования как сбор данных, наблюдение, анализ и сравнение.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные в работе рекомендации могут быть применены для разработки стратегии маркетинга.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические аспекты разработки стратегии маркетинга предприятия» изучается стратегический анализ как основа разработки маркетинговой стратегии предприятия, определяются теоретические модели разработки маркетинговой стратегии предприятия, рассматривается информационное обеспечение разработки стратегии маркетинга

Во второй главе выпускной квалификационной работы «Анализ маркетинговой деятельности предприятия ООО «Русь 27» дается краткая организационно-экономическая характеристика предприятия, анализируется ассортиментная и ценовая политика предприятия, анализируется сбытовая и коммуникационная политика предприятия.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Разработка маркетинговой стратегии предприятия ООО «Русь 27» оцениваются факторы внешней среды предприятия, обосновывается выбор стратегии

маркетинга, разрабатывается план мероприятий по реализации стратегии маркетинга.

Выпускная квалификационная работа представлена на 94 страницах. Работа содержит 27 таблиц, 8 рисунков, 1 приложения. Библиографический список включает 50 источника.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и классификация стратегий маркетинга

Большинство предприятий, чтобы достичь колоссальных высот в развитии, обязательно создают стратегии. Ни одна известная компания не смогла бы существовать в современных просторах рынка, если бы не придерживалась их. «Стратегия маркетинга заключается в приведении возможностей фирмы в соответствие с ситуацией на рынке, т. е. внутреннюю среду — с внешней средой»[12].

Маркетинговая стратегия является одним из элементов планов работы предприятия. Она направлена на разработку, изготовление и доведение до потребителей товаров и различных услуг, которые будут соответствовать их нуждам.

Также маркетинговую стратегию можно охарактеризовать как масштабный план достижения основных целей компании. Ее разработка основывается на изучении целевого сектора рынка, создании комплекса маркетинга. Обязательно происходит определение временных рамок главных событий и разрешения финансовых вопросов. Она считается фундаментом любой рекламной стратегии. Ни одна маркетинговая компания не обходит стороной изучение ситуации, которая складывается на рынке.

Первостепенной задачей маркетинга считается разработать и любыми путями реализовать маркетинговую стратегию. Основные стратегии следующие:

- Привлечение покупателей.
- План продвижения товара.

Без этих двух главных составляющих не будет существовать маркетинг.

Также маркетинговая стратегия характеризуется как комплекс различных принципов. Благодаря им компания формирует цели маркетинга и способна организовать их реализацию на рынке.

«Любые стратегии маркетинга должны с точностью очерчивать разделы рынка, где предприятие станет сосредотачивать свои силы»[26]. Они будут отличаться между собой предпочтительностью и прибыльностью. Для каждого из сегментов нужно разработать свою маркетинговую стратегию. При этом учитывается следующее: товары, цены, продвижение товара, а также сбыт. Маркетинговая стратегия любой компании всегда закреплена индивидуально составленным документом «Маркетинговая политика».

В настоящее время распространена следующая классификация[12]:

- Стратегия завоевания части рынка или расширения этой доли до оптимальных показателей. Она предполагает выход на нужные данные, показатели нормы и массы прибыли. При этом становится намного проще достичь большей рентабельности и эффективности производства. Осуществляется завоевание выбранного сегмента за счет появления и внедрения на рынок нового товара.
- Стратегия инновации. Подразумевает производство товаров, которые не имеют аналогов.
- Стратегия инновационной имитации. Она основывается на совмещении всех новинок конкурентов.
- Стратегия дифференциации товаров. Базируется на усовершенствовании и изменении привычных изделий.
- Стратегия снижения издержек.
- Стратегия выжидания.
- Стратегия индивидуализации потребителя. Самая распространенная в настоящий момент среди изготовителей оборудования, которое имеет производственное назначение.
- Стратегия диверсификации.
- Стратегия интернационализации.

- Стратегия кооперации. Основывается на выгодном сотрудничестве определенного количества предприятий.

Маркетинговые стратегии рынка бывают следующих видов[1,4]:

1. Недифференцированный маркетинг. При этом предприятие решается пренебрегать отличиями между сегментами и обращается к рынку в целом с одинаковым предложением. В такой ситуации компания концентрирует силы на нахождении общего между нуждами рынка. Она создает продукцию (в первую очередь, конечно же, разрабатывается маркетинговый план), которая будет нужна большей части покупателей. Фирма полагается на СМИ и стремится создать идеальный образ товара. Данный вид маркетинга считается экономичным вариантом. Издержки минимальные. Нет необходимости проводить глубокие маркетинговые исследования. Компания, которая пошла таким путем, производит продукцию для больших сегментов рынка.

2. Концентрированный маркетинг. Компания, которая предпочла такой маркетинг, концентрирует усилия на большей части рынка или даже на нескольких сегментах сразу. Данный вид маркетинга связан с повышенными рисками, так как выбранная сфера может не оправдать надежд.

Чтобы все прошло удачно, необходимо создать точный маркетинговый план и выбрать правильную стратегию охвата рынка. При этом обязательно учитываются такие факторы:

- Ресурсы предприятия. Если они ограничены, то лучше выбрать стратегию концентрации.

- Насколько продукция однородна? Если товар слишком однообразен, то подойдет стратегия недифференцированного маркетинга. Если продукты разнообразны, но основа одна, то лучше выбрать стратегию дифференцированного маркетинга.

- На каком этапе находится жизненный цикл продукции? Целесообразно предлагать только одну новинку, чтобы не понести большие

убытки при маленьком спросе. В данной ситуации подойдет стратегия недифференцированного или концентрированного маркетинга.

- Какова степень однородности рынка? Если он переполнен однородным товаром и у потребителей одинаковые вкусы, лучше применить стратегию недифференцированного маркетинга.
- Какая стратегия у конкурентов? Всегда необходимо выбирать противоположный вариант, в противном случае это может привести к негативным результатам.

Таким образом, стратегий может быть много, главное – выбрать подходящую для каждого рынка и каждого товара, чтобы она отвечала требованиям достижения целей маркетинга.

1.2. Стратегический анализ как основа разработки маркетинговой стратегии предприятия

«Маркетинг – это рыночная концепция системной организации, экономики и управления деятельностью предприятия, ориентированная на максимально возможное удовлетворение требований потребителей рынка»[14]. Любой бизнес-план предприятия имеет исходный раздел в виде плана маркетинга. С маркетинга начинается и им же заканчивается производственная и иная деятельность на предприятии. Поэтому важно системно построить маркетинговую рыночную концепцию управления этой деятельностью.

Эта концепция и вытекающие из нее альтернативные стратегии развития предприятия основаны на политике изучения рынка и активной адаптации к нему, одновременно активно и целенаправленно воздействуя на сам рынок и рыночные отношения.

«В этой связи особое значение имеет деятельность предприятия, направленная на формирование спроса и стимулирование сбыта продукции в

рамках сбытовой политики»[18]. Соответственно, создаются необходимые сети оптово-розничных магазинов, складов, точек сервисного обслуживания, каналы товародвижения.

«Любое предприятие должно четко понимать, какой цели хочет достичь и какие для этого ему необходимо предпринимать меры»[22]. Меры в данном случае – это определенная стратегия продвижения бизнеса, затрагивающая каждую структуру предприятия на всех его уровнях. Предприятием, в таком случае, должна быть разработана маркетинговая стратегия.

Разработка маркетинговой стратегии предприятия представляет собой выбор совокупности действий, которые ориентированы на потребителя – то есть клиента предприятия и обеспечивают предприятию стабильность и развитие на долгие годы вперед. К тому же это подразумевает не жесткую схему, а гибкий план, в котором можно в любой момент сделать корректировку и внести дополнения. Дело в том, что внешние факторы изменяются постоянно, а значит, толковому предпринимателю нужно это учитывать и суметь адаптироваться под ситуацию. «Как правило, маркетинговая стратегия фиксируется на бумаге и в дальнейшем носит название – маркетинговая политика компании»[34].

Общие стратегические направления маркетинговой деятельности предприятия сводятся к следующему[12,16]:

1. Маркетинговый анализ, исследование и прогнозирование рынка.
2. Формирование и реализация товарной и ценовой политики предприятия.
3. Проведение коммуникационной политики предприятия.
4. Формирование и осуществление политики продаж продукции.
5. Управление и контроль за всем ходом маркетинговой деятельности предприятия.

Существуют различные виды стратегического поведения любого предприятия или предприятия на рынке:

- маркетинговая защита своих позиций на рынке;
- маркетинговая адаптация сбытовой деятельности предприятия к прогнозируемой рыночной ситуации;
- альтернативное освоение вариантов сбытовой политики;
- маркетинговое реагирование на различные конъюнктурные изменения[41].

«Развитие стратегического маркетинга производится в виде трех радикальных подходов: эволюционного, инновационного и диверсификационного маркетинга»[37]. Последний предусматривает исследование альтернативных видов организации производства в рамках главной стратегии предприятия.

Маркетинговые стратегии предприятий, представляющие собой методы рыночной деятельности предприятий на основе учета их возможностей и динамики внешней среды, сводятся к следующим типичным вариантам[14,18]:

1. Интенсивный рост производства (стратегии проникновения на рынок, поиска новых рынков, создания новой продукции).
2. Стратегия интеграционного роста в альтернативных вариантах относительно производственной цепочки.
3. Стратегия диверсификационного роста.
4. Стратегия лидирующих позиций по издержкам и конкретным сегментам рынка, а также атаки на другие предприятия-конкуренты, наступление на позиции лидеров.
5. Смешанные стратегии предприятия на конкурентном рынке в виде защиты своей доли продукта, расширения рынка (в том числе поиски выхода на зарубежные рынки).
6. Стратегии предприятий-имитаторов (последователей) в виде дублирования продуктов лидеров, франчайзинга, максимального копирования (“китайский подход”), частичного копирования или видоизменения продуктов или технологий.

7. Стратегии “узких мест” рынка, не представляющих интереса для крупных или средних предприятий (фирм, компаний, корпораций):

- по конечным потребителям;
- обслуживания малого и среднего бизнеса, потребителей, населения;
- продуктовая;
- по соотношению “качество / цена (конкурентоспособность)”;
- по каналам сбыта (распределения).

8. Стратегии предприятий в ценовой политике.

9. Стратегии предприятий при планировании сбыта (“втягивания”, “выталкивания” посредников на рынке и т. п.)[31].

Разрабатывается маркетинговая стратегия несколькими этапами.

«Перед началом планирования чего-либо, предприятием должен быть проведен полный маркетинговый аудит и определены цели и планы развития»[12]. Кто-то увидит себя президентом масштабного конгломерата лет через десять, с большим количеством филиалов и разнообразной продукцией. Кто-то решит заниматься исключительно определенной отраслью и его мечта – занять устойчивую позицию в выбранной нише.

Необходимо понимать, что у предприятия должны быть:

1. Конкретные намерения: руководством не должна ставиться цель – «хочу стать лидером». Намерение выглядит так: «предприятие лет через десять должно занимать лидирующую, по наполнению рынка и издержкам, позицию в области компьютерных технологий».

2. Достижимые цели: свежее испеченная фирма, которая собирает компьютеры на заказ и торгует сопутствующими товарами, через год не вырастет в крупное предприятие, но сможет, например, создать базу клиентов, подготовить почву для своего будущего, открыть один магазин, к примеру.

3. Согласованные между собой перспективы: невозможно стать пианистом-виртуозом и одновременно боксером-чемпионом. «Противоречивые цели в бизнесе – вряд ли реализуемы»[29].

4. Измеримые установки: учреждая предприятию задачу увеличить, к примеру, оборот товара через два месяца, необходимо указывать конкретные целевые цифры: в три или в четыре раза. Вам необходимо суметь проследить за конкретным результатом.

5. Увязанные по времени целевые программы: если вы понимаете, к примеру, что просто реально нет возможности поднять трехэтажный дом с девятью комнатами за месяц, то такую цель ставить нельзя.

«Кроме вышеперечисленных целей, намерения должны соответствовать общему направлению предприятия и уровню квалификации его персонала»[38].

Необходимо упомянуть, что намерением предприятия и, соответственно, разрабатываемой маркетинговой стратегией, не обязательно должно быть что-то осязаемое и материальное. «Стратегия разрабатывается иногда, для того чтобы был сформирован определенный имидж предприятия на рынке потребителей»[44].

Анализ рынка. Этот этап сопряжен с целым комплексом исследований. Следует изучить рыночный потенциал и потенциал самого продукта компании. Важно проанализировать объем продаж за месяц и квартал, определить от чего зависит товарооборот: от сезонного спроса, от сырьевых поставок, от методов и приемов продаж и т.д.

«Попытаться дать оценку перспективе развития и изменений по рынку сбыта и рынку поставщиков. Спрогнозировать неизбежность ценовых колебаний»[47].

Анализ партнеров и конкурентов. Нужно четко представлять, какую политику ведет предприятие, а возможно целенаправленно временно придерживается ее при работе с конкретными партнерами или обслуживая потребителя. Возможно, из уже существующих действий, какие-то лучше поменять, а другие из них работают налажено и хорошо.

«Важно представлять также возможные действия предприятий-конкурентов, даже если в настоящий период их нет, нужно учитывать

возможность появления и варианты контрмер в маркетинговой стратегии»[46].

Анализ внешних факторов. Создавая план серьезного жизнеспособного долгосрочного списка действий, нужно учитывать экономическую ситуацию страны и конечно мира в целом, аналитические прогнозы, новые открытия и даже тенденции моды.

Составление маркетингового плана. Учитывая все вышеперечисленное на данном этапе, уже создается прямая разработка маркетинговой стратегии с выработыванием направлений по улучшению уже созданного продукта или возможные пути создания нового. Создается комплекс мероприятий подлежащих необходимому осуществлению. «Фиксируются четкие временные сроки с предусмотренными мерами контроля по исполнению плана предприятия»[41].

Таким образом, разработка маркетинговой стратегии невозможна без проведения стратегического анализа, который рассматривается:

1) как выполнение соответствующей функции управления, ориентированной на перспективу и имеющей высокий уровень неопределенности;

2) исследование экономической системы по параметрам, которые определяют ее будущее состояние

«Стратегический анализ – это комплексное исследование положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять на экономическое положение предприятия в перспективе, а также путей достижения стратегических целей предприятия»[16]. С помощью стратегического анализа разрабатывается комплексный стратегический план развития предприятия, осуществляется научно обоснованная, всесторонняя и своевременная поддержка разработки маркетинговой стратегии.

Существуют различные точки зрения на основную цель, которую преследует стратегический анализ. Но, безусловно, что все эти взгляды носят смежный характер, и различаются они между собой лишь определенным

акцентированием тех или иных областей. «Наиболее обще можно констатировать, что основной целью стратегического анализа является формирование понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии»[23]. Проще говоря, поиск факторов стратегического успеха компании. Эта установка и составляет сущность стратегического анализа, она, по сути, выступает в качестве фундаментальной методологической установки стратегического анализа.

В ходе исследования перед стратегическим анализом стоит несколько задач, которые носят уже более прикладной характер. Анализ затрагивает наиболее показательные стороны жизнедеятельности компании. Тем самым, задачи стратегического анализа можно разделить по группам, которые концентрируются вокруг ключевых проблем.

Безусловно, одной из главных задач стратегического анализа является определение уровня конкурентоспособности компании. «При выполнении этой задачи, очень важно сформировать всестороннее понимание конкурентных преимуществ компании, которые она имеет на сегодняшний момент»[48]. Также стратегический анализ должен определить проблемы, с которыми столкнулась компания, установить причины их возникновения. Помимо этого, необходимо создать иерархию проблем., то есть выявить наиболее остроактуальные. Тем самым предопределить алгоритм их разрешения. Задачей стратегического анализа является проведение всесторонней ревизии внутренних ресурсов компании, формирование четкого представления о кадровом потенциале компании, описать структуру компании и пути её преобразования. Не менее важен блок задач, касающихся анализа внешней среды. «Среди них следует выделить как наиболее важные, такие задачи как: определение макроэкономических тенденций, и их вероятное влияние на будущее компании»[37]. Необходимо установить тенденции развития отрасли, в которой работает предприятие. С учетом вышеупомянутых тенденций, рассчитать условия и предпосылки,

необходимые для роста компании. Специфической задачей стратегического анализа является прогнозирование. По сути, это есть моделирование будущего компании, используя насущные тенденции и условия среды, в которой находится компания. Выполнение этой задачи отчасти помогает сформировать понимание текущей стратегической платформы компании.

«При проведении стратегического анализа проводится изучение внутренней и внешней среды предприятия»[40].

Предприятие, которое исследователь «подвергает» стратегическому анализу, рассматривается им как феномен, имеющий двойственную природу. Во-первых, компания мыслится в качестве некоей замкнутой системы, обладающей индивидуальными, отличительными признаками: она имеет свою структуру, свой потенциал, определенное ограниченное количество специфических ресурсов, некоторые финансовые показатели. В данном случае стратегический анализ оперирует со сферой «внутренней среды» компании. «Главным результатом должно при таком подходе стать понимание организации процессов управления и планирования внутри компании, общих механизмов ее (компании) существования»[31].

Во-вторых, предприятие при стратегическом анализе понимается как составной элемент макросистемы (кластера, регионального, национального или глобального рынка) – здесь исследуется характер ее отраслевых связей, макроэкономические показатели локации, в которой компания расположена, структура и состояние рынков, бизнес-среда и т. п. То есть мы затрагиваем сферу «внешней среды» жизнедеятельности компании. «Нам важно осознать, в каких условиях компании приходится работать, и каким образом налажены ее взаимосвязи с этой средой, партнерами, поставщиками и конкурентами»[12]. При этом стратегический анализ должен быть направлен преимущественно на выделение значимых для конкретного бизнеса аспектов макросистемы. Так, для производителя женской одежды вряд ли будет интересен материал о тенденциях изменения соотношений в оборонном заказе государства. «Приоритетные области исследования следует выделить еще до

начала стратегического анализа - на основе здравого предпринимательской смысла и элементарной экономической грамотности и представления о бизнесе»[38].

Составные части стратегического анализа приведены на рисунке 1.

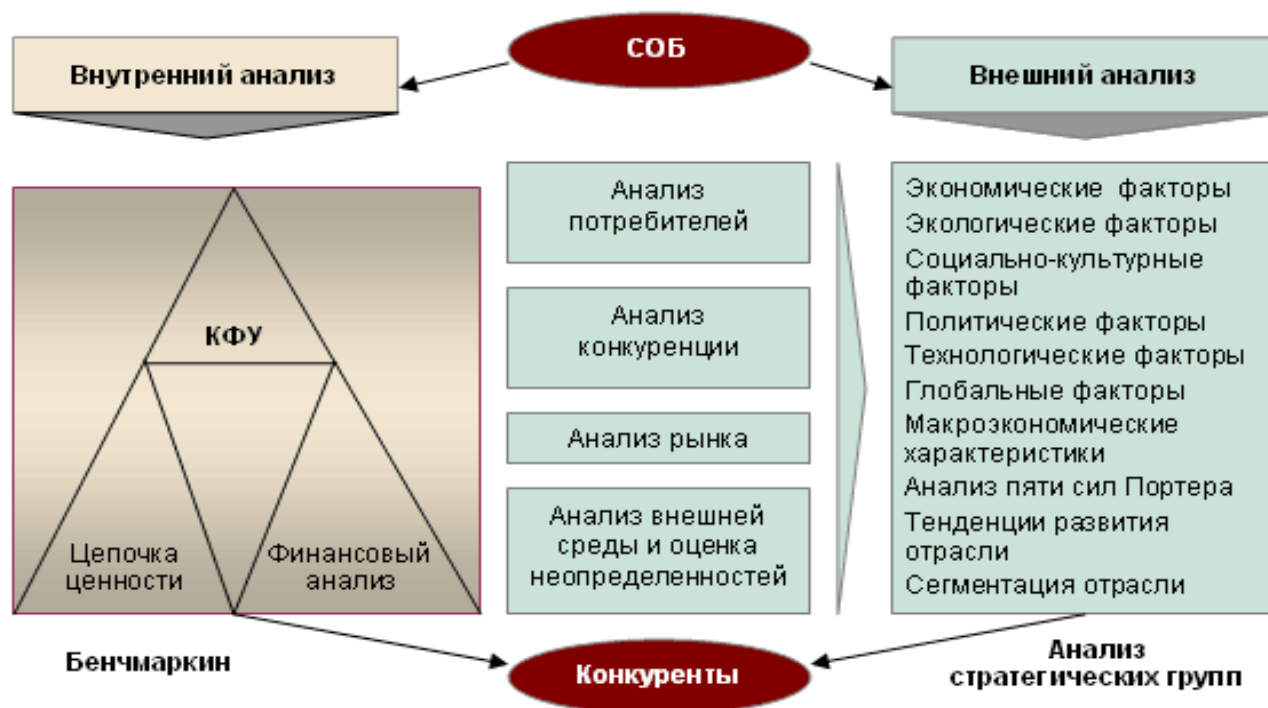


Рисунок 1 – Составные части стратегического анализа (СОБ – стратегическая область бизнеса)[38]

«Метод стратегического анализа базируется на определенной совокупности общенаучных и собственных (прикладных) методов и приемов исследования»[39].

Общенаучные методы и приемы основываются на методе философии. Они являются универсальными и могут применяться в любой сфере экономики, техники. К методам и приемам этой группы принадлежат анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, наблюдение, сравнение, моделирование, абстрагирование, конкретизация, оценка, классификация.

«Поскольку стратегический анализ использует информацию, которая характеризуется высоким уровнем неопределенности, его проведение требует глубокого системного исследования фактов и явлений с целью формулирования правил и критериев (индукция) для проведения

исследований и оценки стратегий деятельности на их основе (дедукция)»[23]. С помощью дедукции можно получить новые факты и выводы, которые в дальнейшем станут основой для индукции, причем этот процесс циклический. Взаимосвязь индукции и дедукции обусловлена непрерывностью экономических процессов, а факты и выводы, которые фигурируют в этой системе, требуют тщательной проверки на каждом этапе.

Стратегический анализ предприятия является одним из стержневых элементов процедуры формирования его стратегического плана развития. Стратегический анализ представляет собой поэтапный план исследований, на которых происходит анализ факторов окружающей среды предприятия. «Данный анализ позволяет выявить возможности и проблемные зоны предприятия, чтобы в последствие разработать стратегии»[20].

Таким образом, на этапе стратегического анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективно провести процесс целеполагания и выбора стратегических альтернатив.

В западных исследованиях в области стратегического управления стратегическому анализу придается большое значение, нежели в России. Там его рассматривают как один из трех фундаментальных этапов стратегического планирования. «Основой анализа является проведение специальных исследований в области внешней деловой окружающей среды»[29].

Российские экономисты представляют себе важность данного анализа в стратегическом планировании, но рассматривают его в несколько усеченном варианте.

Некоторые авторы [5,8,12] предлагают проводить диагностику предприятия по следующим четырем разделам:

- анализ производственной деятельности;
- анализ инвестиционной деятельности;
- анализ социального развития предприятия;
- финансовые показатели деятельности, выводы и предложения.

При этом полагается, что большее внимание должно быть заострено на исследовании внутренней среды предприятия, тогда как, внешняя среда не представляет собой важный объект в исследовании и ей должно уделяться меньше внимания. Понимание такой процедуры стратегического анализа обусловлено двумя причинами.

Во-первых, существовавшая в течение десятилетий практика планирования на предприятиях в условиях директивного управления ориентировала специалистов первичного хозяйственного звена, прежде всего, на анализ его хозяйственной деятельности и поиск резервов повышения эффективности производства, а внешние условия функционирования экономики достаточно жестко задавались вышестоящими органами. «В условиях рыночной экономики ситуация кардинально изменилась»[14].

Во-вторых, сама рыночная инфраструктура, находясь еще в стадии формирования, не может обеспечить предприятие необходимой и достоверной информацией. Поэтому специалисты в области планирования на предприятии вынуждены заниматься поиском информации самостоятельно, получая ее в «усеченном» варианте из различных источников, очень осторожно относясь к ее достоверности. «Экономическая нестабильность национальной экономики также не способствует точности вырабатываемых прогнозных расчетов»[49].

Таким образом, в стратегический анализ предприятия включены следующие этапы работ [17]:

1. Анализ внешней среды предприятия.
2. Анализ внутренней среды предприятия.
3. Формирование миссии и целей предприятия.
4. Выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, предприятия.
5. Анализ портфеля диверсифицированной предприятия.
6. Проектирование организационной структуры.
7. Выбор степени интеграции и систем управления.

8. Управление комплексом «стратегия - структура – контроль» на предприятии.

9. Определение нормативов поведения и политик предприятия в отдельных сферах ее деятельности.

10. Обеспечение обратной связи результатов и стратегии предприятия.

11. Совершенствование стратегии, структуры, управления предприятия.

Таким образом, «анализ внешней и внутренней среды, а также выявление проблемных зон и преимуществ, позволяет получить информацию о состоянии исследуемого объекта, которая необходима для разработки стратегий развития и роста на рынке»[13]. До сих пор мы рассматривали основные переменные, от которых зависит успех организации, акцентировав внимание на факторах, действующих внутри организации. Представляется очевидным и логичным сосредоточить заботы руководства в первую очередь на своей организации. Однако ее успех решающим образом зависит также от сил, внешних по отношению к организации и действующих в глобальном внешнем окружении. В сегодняшнем сложном мире для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие этих внешних переменных.

1.3. Модели разработки маркетинговой стратегии предприятия

«Система стратегического планирования дает возможность менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития»[25].

«До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов»[24]. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

«Стратегический анализ дает нам информацию о состоянии предприятия, о его сильных и слабых сторонах, возможностях на рынке и существующих угрозах»[35]. Данные анализа позволяют нам разработать стратегию развития предприятия, его роста и повышения конкурентоспособности на рынке.

Теория по Котлеру [29] классифицирует возможности роста предприятия на рынке следующим образом:

1. Интенсивный рост. Происходит глубокое внедрение на рынок, увеличение сбыта на старом рынке, выход с продуктом на новые рынки, совершенствование продукта.

2. Интеграционный рост:

– регрессивная интеграция, это например, покупка предприятий банкротов, фирм поставщиков;

– прогрессивная интеграция - покупка оптовых распространителей;

– горизонтальная интеграция - покупка предприятий конкурентов.

3. Диверсификационный рост:

– концентрическая диверсификация - распределение новых товаров по налаженным сбытовым каналам;

– горизонтальная диверсификация предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы;

– конгломеративная диверсификация внедрение новых товаров на новых рынках.

При формировании маркетинговой стратегии предприятия должны учитывать следующие четыре группы основных факторов[22]:

1. Тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, система товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах, условия территориального размещения и т.д.).

2. Состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные предприятия-конкуренты и стратегические направления их деятельности.

3. Управленческие ресурсы и возможности самой предприятия (товарные, финансовые, торговые, кадровые, научно-технические, информационные и т.д.), определение своих сильных сторон в конкурентной борьбе.

4. Основная концепция развития предприятия, ее глобальные цели и задачи предпринимательской деятельности в основных стратегических зонах.

Ключевым аспектом при разработке маркетинговой стратегии является анализ взаимосвязей «потребитель-товар». Далее рассматриваются различные способы «сегментирования» рынка, то есть деления рынка на группы потребителей со сходными интересами и процесс разработки комплексной маркетинговой стратегии.

«Комплексная маркетинговая стратегия включает в себя товар, его цену, продвижение товара на рынке и каналы (или места) его распространения»[50]. Эти четыре элемента представляют собой контролируемые переменные, используемые организациями для приспособления к целевым рынкам или влияния на них. «Задача организации состоит в выработке такой стратегии, которая синхронизировала бы все четыре элемента с целью достижения одних и тех же целей»[33].

«Систему разработки маркетинговой стратегии предприятия можно представить в виде модели, суть которой состоит в разработке фирмой своей рыночной стратегии, направленной на удовлетворение потребностей клиентов с одновременным проектированием под свои интересы маркетинговой среды, под которой понимается совокупность активных

субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и влияющих на ее деятельность в части взаимодействия с клиентами»[42].

При разработке стратегии и тактики маркетинговой деятельности предприятия на рынке обычно выделяют конечные цели, с которыми связано саморазвитие предприятия, и промежуточные цели, которыми обычно являются средства достижения конечной цепи.

«Для предприятия главной задачей является необходимость разработки и вывода на рынок собственного конкурентоспособного товара и обеспечения его сбыта в течение его жизненного цикла, - времени, в течение которого окупилась бы вложенные средства и была бы получена максимальная прибыль, а также сохранения и приумножения определенной доли рынка в результате конкурентной борьбы»[29].

В качестве промежуточных задач выдвигается увеличение сбыта товаров (объема оказываемых услуг), разработка инновационных продуктов, формирование новых рынков и расширение своей доли на существующих. «Роста продаж можно достичь посредством увеличения доли рынка, созданием новых рынков путем предложения качественно новых маркетинговых продуктов (инновационный процесс)»[37].

Для того, чтобы компания могла совершить стратегический выбор необходимо понимание того, в каком состоянии она находится на данный момент. Другими словами, мы должны определить свое положение, формализовать для самих себя нашу текущую стратегическую платформу. Это позволит компании увидеть себя как бы со стороны, «чужими глазами». И одновременно наиболее четко осознать свои достоинства и недостатки.

«Выдвинутые цели должны быть синхронизированы во времени (долгосрочные и краткосрочные), сбалансированы по уровням управления, а также учитывать темп времени»[49].

Существует несколько моделей процесса стратегического планирования и три ее основные модификации.

Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) основывается на широко известной процедуре SWOT-анализа и разрабатывалась учеными Гарварда в течение достаточно длительного периода времени.

Принципиальная схема данной модели показана на рисунке 2.



Рисунок 2. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)

Как следует из приведенной схемы, «в самом общем виде процесс формирования стратегического плана (процесс стратегического планирования) представляет некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, выраженных, в свою очередь, в его отличительных способностях к развитию»[41]. «Естественно, что возможности внешней среды должны быть востребованы за счет использования сильных сторон ресурсного потенциала»[43]. Кроме того,

должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму.

На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.

«Одновременно с разработками Гарвардской группы И. Ансофф предложил свою принципиально отличную модель формирования стратегического плана развития предприятия»[15]. Можно назвать два существенных отличия этих моделей.

Во-первых, И. Ансофф использует понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, предлагаемых в модели Гарвардской группы.

Во-вторых, с точки зрения И. Ансоффа, формирование стратегического плана можно представить в виде крайне формализованного процесса, доведенного до определенной блок-схемы и проявляется в том, что на каждом этапе формирования стратегического плана сотрудникам, занимающимся его разработкой, предлагаются подробно разработанные перечни факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия плановых решений. «В этих перечнях акторы расставлены в приоритетном порядке с определенными весовыми коэффициентами»[6].

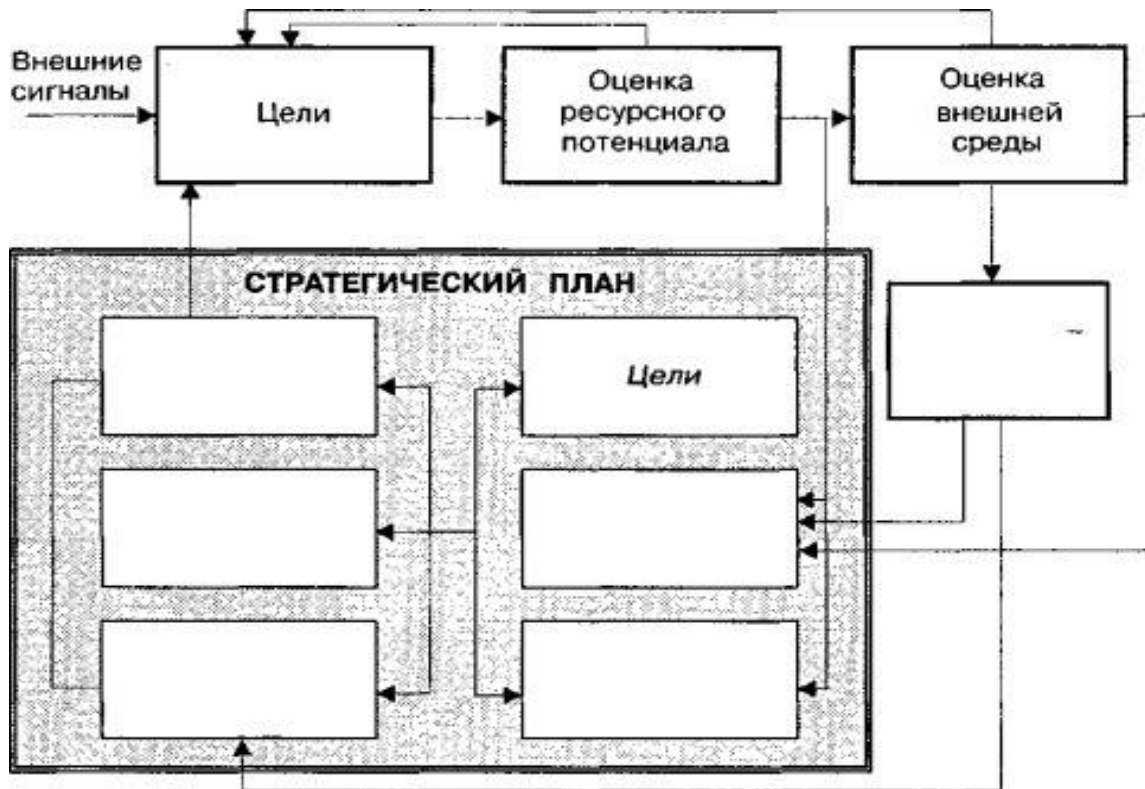


Рисунок 3. Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа[6]

Как видно из этой модели, реакцией на внешние сигналы является определение целей развития предприятия, причем, в соответствии с первоначально установленными целями развития, осуществляется оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней, деловой окружающей среды. «Цель такого анализа — выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на освоенные рынки сбыта и диверсификации производства»[16].

«Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации»[32].

Принципиальная схема формирования стратегического плана по Г. Стейнеру представлена на рисунке 4. Первоначальный анализ модели Г. Стейнера дает основание сделать вывод о ее близости к модели Гарвардской

школы бизнеса (если не считать блока пересмотра и развития планов и обратных связей).

Вместе с тем в ней есть моменты, которые дают основание выделить ее в ряд самостоятельных.



Рисунок 4. Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия.

Во-вторых, Г. Стейнер в своей модели достаточно четко и однозначно указывает на связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим.

«Предметом стратегического планирования может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства»[18]. Среди объектов приложения присутствуют: прибыльность, капитальные вложения, организация производственного процесса, ценообразование, трудовые отношения, маркетинг, финансы, персонал, технологические возможности, улучшение товара, НИОКР и т. д.

Таким образом, разработка маркетинговой стратегии очень важна для дальнейшего развития предприятия. Стратегический анализ наглядно представляет предприятию степень влияния на его развитие внутренней и внешней среды, выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей предприятия и угроз со стороны окружающей среды. Полученная информация позволяет оценить состояние предприятия, и разработать стратегии, которые позволят предприятию быть конкурентоспособным на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Функционирование предприятия – сложный процесс, который зависит от факторов внутренней и внешней среды. Для управления и изучения воздействия этих факторов на организацию проводится разработка стратегии. Для успешного составления стратегии развития предприятия нужно обладать хорошими знаниями специфики отрасли, и тщательно следовать намеченному плану.

Для успешного функционирования предприятия важно не только внимательно разработать стратегию его развития, но и определить его экономическую эффективность. При разработке стратегии надо учитывать концепцию предприятия, факторы внешней и внутренней среды, например такие как конкуренты, экономическое положение в стране, и в регионе, ограничивающие и благоприятные факторы. Также большое внимание надо уделить определению целевой аудитории и изучению ее потребностей, для более полного удовлетворения ее запросов.

Важнейшая особенность процесса стратегического развития – требования предъявляются не только к конечному результату этого процесса, но и ко всему его ходу. В этом отличие стратегического развития от реализации краткосрочных планов и проектов, например, отдельных инвестиционных проектов или программ вывода предприятия из кризисного состояния, которые могут составить содержание лишь отдельных этапов

стратегического процесса. Так, при реализации инвестиционного проекта на отдельных этапах могут возникать неустойчивость, дефицит финансовых средств, но эти этапы ограничены во времени. Стратегическое развитие – процесс, осуществляемый постоянно, по мере его реализации горизонт, к которому стремится предприятие, все более отодвигается, ставятся новые долгосрочные и краткосрочные цели – при этом собственники и работники не могут «подождать» до конца процесса, чтобы удовлетворить свои интересы – они должны удовлетворять их на каждом этапе, двигаясь в сторону более полного или «лучшего» их удовлетворения.

В дипломной работе проводим анализ ассортиментной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики, а также разрабатываем стратегию маркетинга предприятия на примере ООО «Русь 27», расположенного в городе Ачинске. В состав деятельности предприятия входит:

- продажа продовольственных товаров;
- обслуживание покупателей.

Деятельность Общества происходит на коммерческой основе, то есть главная цель его – это максимизация прибыли и удовлетворение потребностей потребителя, совершенствование технологии продаж, расширение ассортимента продукции, обеспечение предприятия конкурентоспособностью, расширение рынков сбыта.

Анализируя показатели деятельности предприятия, можно отметить, что показатель чистой прибыли увеличился на 7108 руб. (8,01%) в 2014 г. и на 28399 руб. (24,25%) в 2015 г. В целом предприятие работает эффективно.

Предприятие ООО «Русь 27» обладает превосходным потенциалом для развития, имея обученный и высококвалифицированный персонал, доверие клиентов, имидж и репутацию, информацию и технологию.

Для того чтобы предоставляемый товар в магазине пользовался спросом и товар долгое время не оставался на полках магазина или на складе торгового предприятия необходимо анализировать ассортимент и потребности клиентов. Анализ ассортиментной и ценовой политики показал,

что группа С – продукция которая занимает менее 20 % в реализации. Ассортимент этих товаров в дальнейшем необходимо оптимизировать: салатное производство, промышленные товары, диабетические продукты, бытовая техника. Анализ динамики средних цен показал, что наименьшая цена приходится на хлебобулочные изделия, наибольшая средняя цена у мясных и рыбных продуктов.

В условиях рыночных отношений при организации сбыта исключительное значение придается индивидуальному подходу к предприятиям-потребителям, важности личных контактов с потребителями, специализации персонала сбытовой деятельности на продаже отдельных видов продукции. Продвижение готовой продукции до потребителя обеспечивается поиском оптимального варианта всех элементов товародвижения с учетом требований потребителей.

При осуществлении прямых хозяйственных связей между производителями (поставщиками) продукции и оптовыми предприятиями или другими потребителями особое значение приобретает организация правовой и претензионной работы. Данную функцию осуществляют высококвалифицированные юристы, владеющие всеми нормативно-правовыми материалами, регулирующими взаимоотношения поставщиков и покупателей.

Выявленные слабые стороны предприятия, а именно, низкая степень охвата рынка, отсутствие отдела маркетинга, способствовали разработке стратегии ее развития. В целях повышения конкурентоспособности предприятия, эффективности его деятельности были разработаны три альтернативы стратегий его развития. В результате было принято решение о реализации всех трех, так как специфика каждой стратегии требует реализации их в совокупности для достижения максимального экономического эффекта.

Разработка стратегии развития это очень сложная и трудоемкая работа, она приобретает смысл, когда прошла ее успешная реализация. Любая

стратегия должна контролироваться руководством, которое в свою очередь составляет планы развития, ставит задачи перед подразделениями, разрабатывает систему стимулирования и мотивирования работников. Именно стратегия развития позволяет предприятия либо выжить в условиях жесткой конкуренции, либо достичь конкурентных преимуществ на рынке.

На предприятии согласно стратегическому развитию планируется внедрение:

- нового направления – производство кондитерских изделий на заказ;
- отдела маркетинга;
- интернет-сайта.

Благодаря этому улучшается качество обслуживания покупателей, возрастает ассортимент предлагаемой продукции, происходит выход на новую нишу рынка, улучшается политика продвижения и повышается имидж предприятия.

Выручка от реализации проекта стратегического развития составляет 19 014,00 тыс. руб. Расходы составляют 1 772,40 тыс. руб. Чистая прибыль является положительной величиной и составляет 17 241,60 тыс. руб., что говорит о том, что реализация проекта стратегического развития экономически выгодна.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамишвили, Г.Г. Операция маркетинг. Стратегия и тактика конкурентной борьбы монополий / Г.Г. Абрамишвили. – Москва: Международные отношения, 2011. – 240с.
2. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. - Москва: Центр экономики и маркетинга, 2010. – 208 с.
3. Айдаров, А. Методологические основы функционирования ассортиментной политики / А. Айдаров // Российское предпринимательство. – 2014. - №8. – С.38-41
4. Акулич, И. Л. Основы маркетинга: учебное пособие. / И. Л. Акулич. - Москва: Высшая школа, 2011. - 236с.
5. Ансоф, И. Стратегическое управление: пер. с англ. /И. Ансоф. – Москва: Экономика, 2011. – 519 с.
6. Ансоф, И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 656 с.
7. Асаул, А. Концептуальная значимость ассортиментной политики в интегральном управлении / А. Асаул // Маркетинг. – 2014. - №6. – С.35-40.
8. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев. – Москва : Экономика, 2011.- 703с.
9. Балакирев, С.В. Управление товарным ассортиментом на основе концепции категорийного менеджмента / С.В. Балакирев // Маркетинг PRO. – 2010. - №4. – С.15-16.
- 10.Баринов, В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баранов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - №6. – С. 25-27.
- 11.Басовский, Л. Е. Маркетинг: курс лекций. / Л. Е. Басовский – Москва : ИНФРА –М, 2011. - 219с.
- 12.Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие / И.К. Беляевский - Москва: Финансы и статистика, 2011. - 320с.

13. Виданов, Н.В. Управление ассортиментом продукта: вопросы формирования внутренних и внешних параметров продукта / Н.В. Виданов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №5. – С.29-36.
14. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов / О.С. Виханский. – Москва : Гардарика, 2012. – 283 с.
15. Войцеховская, И.А. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике / И.А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. – 2012. - №1. – С.16-19.
16. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – Москва : Финпресс, 2011. - 656с.
17. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - №6. - С.113-121.
18. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - №1. - С.120-122.
19. Громовик, Б. П. Управление ассортиментом ТНП: учебник / Б.П. Громовик. – Москва : Финпресс, 2012. - 324 с.
20. Капустина, Н. Е. Теория и практика маркетинга в США / Н. Е. Капустина – Москва : Экономика, 2010. – 160с.
21. Киселев, В. Формирование товарного ассортимента в сфере торговли / В. Киселев // Маркетинг. – 2013. - №2. – С.107-111.
22. Ковалев, А. И. Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2011. – 256с.
23. Комарова, Н.В. Маркетинг: опыт и перспективы: учебное пособие / Н.В. Комарова. – Москва : ВЦОПТ, 2011. - 106 с.
24. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва.: Прогресс, 2011. – 736 с.
25. Леонов, А. Ассортиментная политика предприятия: сущность, содержание, структура / А. Леонов // Предпринимательство. – 2014. - №3. – С.98-108.

- 26.Леонов, А. Как измерять ассортимент / А. Леонов // Предпринимательство. – 2014. - №1-2. – С.146-162.
- 27.Маркетинговые технологии в развитии рынков продовольственных товаров региона Сибири : монография / В. В. Куимов, [и др.] ; Сиб. федер. унт. –Красноярск, 2015.-268с.
- 28.Маркетинг: учебник / под ред. И.М. Синяевой. – Москва : ИНФРА-М, 2011. - 384с.
- 29.Маркетинг: учебник / под ред. А. Н. Романова. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 560с.
- 30.Наумов, В.Н. Маркетинг сбыта / В.Н. Наумов. - Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2013. – 242с.
- 31.Немчин, А.И. Маркетинг / А.И. Немчин. – Санкт-Петербург: Бизнес-Пресса, 2011. – 512 с.
- 32.Охорзина, Ю.О. Новый продукт – от появления идеи до реализации: упрощенная схема запуска нового продукта в пищевом производстве / Ю.О. Охорзина // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №6. – С.16-23.
- 33.Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / А. И. Панов. – Москва :ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 240с.
- 34.Парсяк, В.Н. Маркетинговые исследования / В.Н. Парсяк, Г.К. Рогов. – Киев: Наук. Думка, 2012. – 144с.
- 35.Пашутин, С. Оптимизация издержек и технология формирования ассортимента / С. Пашутин // Управление персоналом. – 2013. – №5. – С.20-23.
- 36.Портер, М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. – Москва : Вильямс, 2011. – 496 с.
- 37.Рубен, Р. ABC-анализ / Р.Рубен // Маркетинг и реклама.- 2012.- №1.- С. 39-45.
- 38.Савинкин, А. Как оптимизировать ассортимент / А. Савинкин // Финансовый директор. – 2014. - №5. –С.34-40.

39. Сомова, В. Объем, структура спроса и ассортиментная политика / Сомова В. // Современная торговля. – 2013. - №7. – С.21-24
40. Статистика рынка: учебник / под ред. И. К. Беляевского. - Москва: Финансы и статистика, 2012. – 324с.
41. Тихонович, В.Е. Формирование торгового ассортимента и управление товарными запасами: учебное пособие / В.Е. Тихонович: Крас. гос. торг.-экон. инт.-. – Красноярск, 2003. – 40 с.
42. Устенко, В.Ю. Марочный портфель региональной компании. Выведение на рынок нового продукта / В.Ю. Устенко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №6. – С.41-45.
43. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов.- Москва: Интек-синтез, 2011. – 640 с.
44. Федоров, Д.С. Построение карты восприятия как эффективный инструмент выбора рыночной позиции продукта / Д.С. Федоров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - №6. – С.17-24.
45. Федько, Н.Г. Основы маркетинга: учебник / Н.Г. Федько. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. - 512 с.
46. Федько, Н.Г. Маркетинговые коммуникации / Н.Г. Федько.– Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 384 с.
47. Черчилль, А. Гилберт. Маркетинговые исследования / Гилберт А. Черчилль. – Санкт-Петербург.: Питер, 2012. - 752с.
48. Чкалова, О.В. Формирование ассортимента и товароснабжения торговых предприятий в рыночной стоимости в рыночных условиях: учебное пособие / О.В. Чкалова – Н Новгород; НКИ, 2011. – 115 с
49. Эванс, Б. Маркетинг / Б. Эванс. – Москва.: Экономика, 2011.-293с.
50. Эриашвили, Н.Д. Маркетинг: учебник / Н.Д. Эриашвили. – Москва.: Экономика, 2013.- 623 с.