

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
подпись    инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело»  
38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»  
код и наименование специальности

Стратегическая сегментация рынка предприятия  
На материалах ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок»

тема

Научный руководитель \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент    Алешина О.Г.  
подпись, дата    должность, ученая степень    инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ Силютин А.А.  
подпись, дата    инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент    Алешина О.Г.  
подпись, дата    должность, ученая степень    инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4-6
ГЛАВА 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1. Сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия .....	7-12
1.2 Процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, определяющие факторы, этапы .....	12-27
1.3 Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования .....	27-34
ГЛАВА 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗОН ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
2.1. Общая организационно-экономическая характеристика предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок» .....	35-47
2.2. Оценка набора стратегических зон хозяйствования предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок» .....	47-57
2.3. Оценка реальной и потенциальной емкости стратегических зон хозяйствования предприятия .....	57-71
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ НАБОРОМ РЫНОЧНЫХ СЕГМЕНТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	
3.1. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок» .....	72-76
3.2. Комплексная оценка соответствия набора целевых рыночных сегментов ориентирам и приоритетам предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок» .....	76-86
3.3. Прогноз необходимого объема ресурсов для работы со стратегическими зонами хозяйствования и оптимизация их распределения .....	86-96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	97-101
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	102
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	107

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из основных направлений маркетинговой деятельности является сегментация рынка, позволяющая аккумулировать средства предприятия на определенном направлении своего бизнеса.

Тенденцией современного экономического развития большинства предприятий является диверсификация деятельности, т.е. работа в различных сегментах рынка или стратегических зонах хозяйствования (СЗХ). Это позволяет предприятию эффективно организовывать финансовые потоки, понижать уровень риска, повышать стабильность функционирования. Вместе с тем, распределение ресурсов между разными СЗХ приводит не только к положительному результату. Возможно снижение эффективности функционирования диверсифицированной структуры в результате усложнения системы управления разнопрофильным предприятием и отсутствием достаточных финансовых ресурсов для обеспечения полноценного развития всех СЗХ предприятия. Значимой проблемой при этом становится достижение стратегического единства предприятия. В значительной степени подобное единство обусловлено синергетическим эффектом, который способствует снижению энтропии (степени неопределенности) и повышению совокупных результатов деятельности предприятия. В этой связи учет данного эффекта является важным элементом механизма формирования стратегии предприятия, от которого зависит принятие важных управленческих решений в процессе достижения стратегических целей.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования механизма стратегической сегментации на предприятии на основе обеспечения сбалансированного развития направлений его деятельности, выражающегося в достижении синергизма, а также недостаточным развитием инструментария его оценки, приемлемого для практики выделения стратегических зон хозяйствования.

Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок».

Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- определить сущность стратегической зоны хозяйствования и выявить наиболее важные параметры на отдельных стадиях процесса их выделения;
- определить методы, используемые на разных стадиях процесса выделения стратегических зон хозяйствования, выбрать оптимальные методы с учетом особенностей предприятий;
- совершенствовать механизм формирования стратегии предприятия на основе использования синергетического эффекта;
- разработать рекомендации формирования стратегии развития предприятия.

Предметом исследования выступает процесс стратегической сегментации внешней и внутренней среды предприятия.

Объектом исследования выступает ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок», специализирующийся на торговле кожгалантерейными товарами в г.Красноярске

В процессе написания данной работы использовались статьи: В. Н. Бакаевой, А. В. Короткова и других российских и зарубежных авторов, например Ф. Котлер, С. Дибб и др.

Методической основой написания работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа: наблюдения, сравнения, группировки исходных данных, различные виды оценок и др. Применение каждого из данных методов определяется характером решаемых в процессе исследования задач.

Практическая значимость результатов проведенных исследований заключается в возможности использования данного материала в целях

повышения эффективности стратегии деятельности ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок».

Работа структурирована и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. В первой главе работы анализируется сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия, рассматривается процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, определяющие факторы, этапы. Также раскрываются методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования.

Во второй главе дается общая организационно-экономическая характеристика предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок», проводится оценка набора стратегических зон хозяйствования исследуемого предприятия и анализ потребителей, прогнозирование объема реализованного спроса на кожантерейную продукцию.

В третьей главе проводится оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок», комплексная оценка соответствия набора целевых рыночных сегментов ориентирам и приоритетам предприятия. В заключении дается прогноз необходимого объема ресурсов для работы со стратегическими зонами хозяйствования, и оптимизация их распределения на предприятии ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок».

Общий объем бакалаврской работы 100 страниц. Работа иллюстрирована 18 рисунками; 45 таблицами. Библиографический список включает в себя 64 источника.

# ГЛАВА 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия

Успешная деятельность предприятий в условиях перехода к рыночным отношениям предполагает реформирование системы и методов руководства, прежде всего на основе стратегического подхода.

Использование методов стратегического планирования относится к числу ключевых средств, которые позволяют повысить эффективность функционирования предприятий. Для грамотного осуществления процесса стратегического планирования организация должна четко определить направления своей производственно-хозяйственной деятельности, т.е. провести стратегическую сегментацию предприятия, [25]

Известный американский маркетолог профессор П. Дойл говорил, что «если фирма не сумеет разбить рынок на сегменты, рынок разобьет на сегменты фирму». Это высказывание справедливо, так как любой рынок с точки зрения маркетинга состоит из покупателей, которые отличаются друг от друга по своим вкусам, желаниям и потребностям. Главное же то, что все они приобретают товары, руководствуясь совершенно разными мотивами. Поэтому необходимо понимать, что при разнообразии спроса, да еще в условиях конкуренции, каждый отдельный человек будет неодинаково реагировать на предлагаемые ему товары и услуги. [73].

Очень сложно удовлетворить запросы всех без исключения потребителей, так как у них имеются определенные различия в потребностях [32].

Понятие "сегментирование рынка" впервые применил Уэнделл Смит в связи с распространившейся в 50-х годах в США стратегией производителей, стремящихся модифицировать качественные характеристики своих товаров в соответствии с запросами различных групп потенциальных потребителей. [43]

Сам термин "сегментация" произошел от английского слова "segmentation", которое в переводе означает "деление". Поэтому большинство определений данной экономической категории сводится к группировке потребителей на отдельные сегменты, предъявляющие на рынке, какие-либо, отличные от других, требования к товарам, услугам. [11]

Рассмотрим и другие определения данного термина и представим их в сводной таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «сегментирование рынка»

Автор определения	Определение
А	Б
Ф. Котлер	-это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и /или комплексы маркетинга. - процесс разбивки потребителей на группы на основе различий нужд, характеристик и /или поведения.
Н. П. Ващекин	-это разделение конкретного рынка (или его составных частей) на сегменты, различающиеся по своим параметрам, или по реакции на те или иные виды деятельности, или еще по каким – либо признакам.
А. М. Немчин	-это процесс разделения множества потенциальных покупателей базового рынка на сегменты – группы потребителей, которые обладают схожими характеристиками (потребностями, потребительским поведением) ведут себя на рынке сходно.
Т. А. Гайдаенко	- это группировка потребителей, по каким- либо признакам, в той или иной мере определяющими их поведение на рынке.
В. П. Хлусов	-это выбор стратегии разделения рынка на отдельные сегменты, отличающиеся, друг от друга, разными возможностями сбыта продукции производителя, то есть это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары.
А. Н. Романов	- это метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия. -это управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке, как основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга.
Д. И. Баркан	- это структурирование потребителей, заинтересованных в соответствующих товарах и услугах.

Составлена автором [по 9, 10, 17, 22,26, 36]

Таким образом, исходя из таблицы 1, мы видим, что различные российские и зарубежные авторы обращались в своей практике к определению «сегментирования», и в общем виде сводили это процесс к

разделению всех потребителей на определенные группы, которые обладают общими характеристиками и позволяют по этим характеристикам их идентифицировать.

Использованию предпринимателями в своей практической деятельности технологии сегментирования в известной мере способствовало открытие закона Парето (закон 80/20), выводы которого основаны на статистических исследованиях, согласно которому 20% потребителей покупают 80% товаров определенной марки. [73]

Практический вывод из этого закона состоит в том, что предприниматели должны ориентировать свое производство и всю маркетинговую деятельность именно на эти 20%. Такая стратегия маркетинговой деятельности носит название "стрельба по целям", а если используется стратегия, основанная на стратегии массового (тотального) маркетинга, т.е. работа на весь рынок в целом, то такая стратегия носит название "стрельба по площадям". [4]

Также следует отметить, что:

1. Сегментирование рынка применяется исключительно к потребителям (покупателям) определенного вида товара или услуги.

2. Сегментирование не следует путать с делением рынков. Отличие очевидно: рынок характеризуется особым видом товара (рынок тракторов, телевизоров или стиральных машин). Сегмент же предъявляет требования к каким-то особым типам, модификациям товара внутри данного вида, поскольку появляются потребители огородных тракторов, малогабаритных телевизоров или дорогих автоматических стиральных машин. [20]

3. Многомерность, или использование целого ряда различных характеристик для сегментирования, конечно, не является обязательной. Нередко весь сегмент может базироваться на одном признаке, например, уровне дохода на семью или религиозной принадлежности потребителя.

4. Конечно, сегментирование — атрибут рынков изобилия (рынков покупателя), поскольку именно борьба фирм за деньги покупателя



заставляет их все глубже и глубже проникать в особые потребности тех, кто платит деньги. Для экономики в условиях дефицита (рынок продавца), естественно, характерны "усредненные товары", и сегментирование здесь почти не используется. [46]

Смысл сегментации заключается не только и не столько в том, чтобы выделить какие-то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас предъявляет различные требования к данному товару. [29]

На ранних этапах выработка стратегии начиналась с определения: «в какой отрасли работает фирма». Имелось в виду общепринятое представление о границах, обособлявших фирму и обозначающих внешние пределы для роста и диверсификации, на которые она могла претендовать. Например, Т.Левитт, который в 60-х годах порицал железнодорожные и нефтяные компании за то, что они не смогли определить содержание своей предпринимательской деятельности, предложил им объявить свою отраслевую принадлежность – первым к транспорту, вторым к энергетике, [15]

В глазах тех, кто занимался разработкой стратегии на раннем этапе, определение «отрасли, в которой мы работаем», и выяснение сильных и слабых сторон фирмы было равносильно обозначению границ внимания к традиционным сферам бизнеса.

К началу 60-х годов большинство средних фирм и все без исключения крупные превратились в комплексы, объединяющие выпуск разнородной продукции и выходящие с ней на многочисленные товарные рынки. И если в первой половине века большинство этих рынков росли быстро и сохраняли свою привлекательность, то к началу 60-х годов перспективы их эволюции оказались самыми разными – от бума до упадка. Это расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, местных экономических, политических и социальных условиях, конкуренции, темпах обновления технологий.

Становилось все очевиднее, что продвижение в новые отрасли никоим образом не поможет фирме решить все свои стратегические проблемы или использовать все возможности, так как новые задачи возникали именно в сфере ее традиционной деятельности. Поэтому при анализе стратегий в центре внимания все чаще оказывались перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась. Следовательно, первым шагом анализа стало уже не «определение отрасли, в которой работает фирма», а выработка представлений о совокупности тех многочисленных видов деятельности, которыми она занимается, [33]. Так появилась широко применяемая в сегодняшнем времени концепция стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Под стратегической зоной хозяйствования понимается отдельный сегмент внешней среды предприятия, на который оно имеет (или хочет иметь) выход, [83].

Первый шаг анализа стратегии состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связей со структурой организации или её текущей продукцией, а результат состоит в оценке перспективы, которая открывается в этой области любому достаточно опытному конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии, [38].

Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята в Министерстве обороны США Р.Макнамарой и Дж.Хитчем, которые разработали принцип отдельных боевых задач – военный эквивалент концепции стратегических зон хозяйствования.

В предпринимательском мире первой оценку перспективы с точки зрения внешней среды осуществила американская организация «Дженерал Электрик», предложившая в дополнение к названной концепции идею стратегического хозяйственного центра (СХЦ) – внутриорганизационной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования, [21].

Соотношение понятий стратегической зоны хозяйствования и

стратегического хозяйственного центра показано на рисунке 1.

Верхняя часть рисунка показывает, что СЗХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией. Например, до 1950г, потребность в усилении слабых электрических сигналов удовлетворялась посредством технологии электровакуумных ламп. Изобретенный в 1948г. транзистор стал основой конкуренции в технологии полупроводников.



Рисунок 1 - Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры, [28]

После выбора СЗХ организация должна разработать соответствующую номенклатуру изделий. Ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий лежит на СХЦ. Концепция СЗХ и СХЦ – необходимый инструмент, обеспечивающий организации ясное представление о том, каким может стать в будущем её окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений, [46].

## 1.2 Процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, определяющие факторы, этапы

Процесс выделения и оценки СЗХ представляет собой трудную задачу для менеджеров, во-первых, потому, что многим людям бывает нелегко

изменить угол зрения, т.к. они привыкли видеть организацию с позиций традиционного набора продуктов, выпускаемых их организацией, а им приходится смотреть на среду как на сферу рождения новых потребностей, которые могут привлечь любого конкурента. Во-вторых, СЗХ описывается множеством переменных; до того, как принять на вооружение это понятие, организация оценивала своё окружение по темпам роста отраслей, в которых работает, в то время как СЗХ следует описывать, пользуясь другими параметрами, к числу которых относят следующие:

1. Перспективы роста – выражающиеся не только темпами роста, но и характеристикой жизненного цикла спроса.

2. Перспективы рентабельности, не совпадающие с перспективами прибыли.

3. Ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определённую определенность и могут измениться.

4. Главные факторы успешной конкуренции в будущем, определяющие успех в СЗХ, [23].

Выделение зон стратегических ресурсов. Проблема состоит в том, чтобы расширить стратегическую перспективу организации так, чтобы наряду с рыночными перспективами можно было учитывать также и возможности доступа к ресурсам.

Ресурсное обеспечение всё более жёстко ограничивает возможности организаций и на товарных рынках, поэтому в организациях, испытывающих эти ограничения, планирование фактически ведётся методом от затрат к выпуску: сначала устанавливается, какими ресурсами может располагать организация, а потом, опираясь на эти данные, определяется продуктово-рыночная стратегия.

Когда организация сталкивается с проблемами в обеспечении стратегическими ресурсами, выделение в ресурсных потребностях организации зон стратегических ресурсов – важный шаг в формулировании ресурсной стратегии организации.

Выделение групп, влияющих на формирование стратегии. Помимо ограниченности ресурсного обеспечения, организация всё больше испытывает на себе влияние законодательных рамок, социальное давление, вмешательство в принятие решений и действия со стороны различных групп, не причастных к процессу управления, как внутри, так и вне организации, [56].

В современных условиях число ограничений к деятельности организации в той или иной форме увеличилось.

Кроме рыночных и ресурсных стратегий организациям всё чаще приходится заниматься разработкой стратегий отношений с обществом.

Первый шаг в формулировании таких стратегий состоит в том, чтобы разобраться в разнородных социально-политических влияниях и рассортировать их по отдельным, строго определённым группам стратегического влияния, [83].

Таким образом, успешное функционирование организации в будущем определяется тем, насколько она способна отказаться от привычного «взгляда вовнутрь», обращённого на традиционные рынки и виды продукции, в пользу «взгляда во внешний мир» будущих тенденций, опасностей и новых возможностей, [34].

Концепция СЗХ, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния могут быть полезными для такой переориентации, так как они помогают сводить сложные явления к простым.

Выбор стратегических зон хозяйствования непосредственно связан с миссией производственной системы (ПС).

Если миссией производственной системы является обслуживание рынка средств производства (элементов основных производственных фондов, предметов труда), то в качестве стратегической зоны хозяйствования могут выступать отрасли промышленности, сельского хозяйства, транспорт и связь и т.п.; отрасли производства (группы предприятий, выпускающих однородную в эксплуатационно-техническом отношении продукцию);

группы предприятий разных отраслей производства, предназначенных для комплексного удовлетворения потребностей рынка средств производства.

Если миссией производственной системы является обслуживание рынка потребительских товаров и услуг, то в качестве стратегической зоны хозяйствования выступают либо отдельные сегменты рынка товаров народного потребления, либо различные сочетания этих сегментов. Это могут быть как осознанные, так и неосознанные большинством социальных групп потребности в тех или иных товарах и услугах. В качестве стратегических зон хозяйствования могут также выступать региональные рынки отдельных товаров или их сочетаний.

Миссия производственной системы может выражаться как одной стратегической зоной хозяйствования, так и их набором. При этом возможны сочетания стратегических зон хозяйствования на рынках средств производства и на рынках товаров народного потребления, [86].

Для выделения стратегических зон хозяйствования применяют следующие их параметры:

1. Перспективы роста в данной стратегической зоне хозяйствования. Они должны выражаться потенциальными темпами роста объемов производства продукции с одновременной увязкой этих темпов с фазами жизненного цикла спроса на продукцию.

2. Перспективы рентабельности производства продукции в данной стратегической зоне хозяйствования, зависящие от возможностей реализации в ней ожидаемой прибыли, а также достижения требуемого уровня издержек производства.

3. Ожидаемый уровень нестабильности внешней среды, при котором перспективы роста объема продаж и рентабельности производства теряют определенность и могут изменяться.

4. Главные факторы успешной конкуренции в будущем, отражающие остроту конкуренции, техническую и экономическую политику конкурентов,

возможность достижения требуемого уровня конкурентоспособности продукции и т.п.

Перечисленные параметры определяют по каждой потенциальной стратегической зоне хозяйствования, [67].

Параметры выделения СЗХ представлены на рисунке 2.

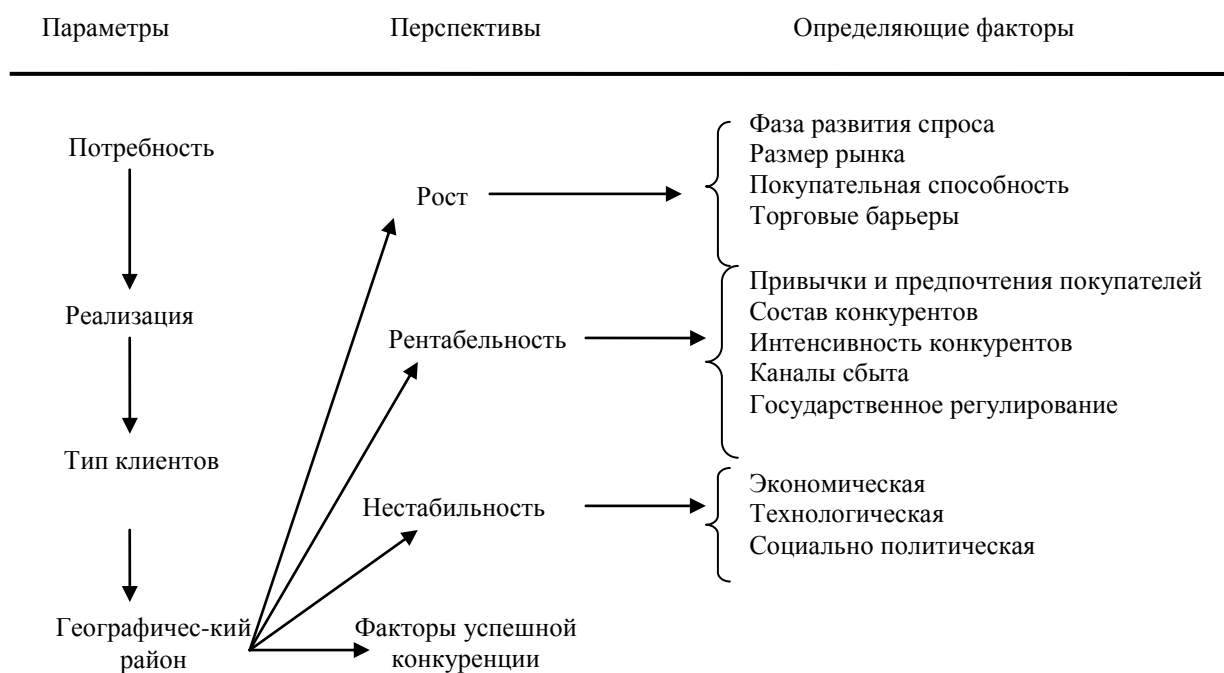


Рисунок 2 - Параметры выделения СЗХ, [21].

Процесс выделения стратегической зоны хозяйствования начинается с определения потребностей потенциальных потребителей продукции. В зависимости от характера средств удовлетворения этих потребностей исследуют возможные технологические решения, связанные с производством этих средств. На основе анализа средств удовлетворения потребностей и технологии их производства прогнозируют возможный тип клиента (покупателя), который может в перспективе приобрести такие средства по цене, обусловленной издержками производства по данной технологии. Затем определяют географический ареал, в котором может концентрироваться большая часть потенциальных клиентов.

Путем анализа перечисленных факторов устанавливают, какие из них могут обеспечить успех ПС в данной стратегической зоне хозяйствования.

В ходе анализа также исследуют факторы, непосредственно влияющие на конкретные значения каждого параметра стратегической зоны хозяйствования. Так, на перспективы роста производства непосредственно влияют: фаза жизненного цикла спроса на продукцию ПС, потенциальная емкость (размеры) рынка, покупательная способность потенциальных клиентов ПС. Аналогично исследуются факторы, непосредственно влияющие на другие параметры стратегической зоны хозяйствования, [27].

Чтобы принять рациональное решение по поводу распределения ресурсов для обеспечения конкурентоспособности и поддержания стратегий развития необходимо перебрать в процессе сегментации большое число комбинаций факторов существенно различающихся между собой, при этом необходимо отобрать достаточно узкий круг СЗХ иначе решения по ним теряют полноту и осуществимость. Этот процесс начинается с определения потребностей, которые нужно удовлетворять, затем следует переход к вопросу о технологиях и к анализу типов клиента. Различные категории клиентов обычно рассматриваются как разные СЗХ, [17].

Далее из выделенных возможных зон хозяйствования выбирают наиболее привлекательные.

Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования основана на следующих принципах:

1. Глобальном прогнозе экономических, социальных, политических, технологических условий для тех стратегических зон хозяйствования, которые интересуют фирму.

2. Анализе степени воздействия важнейших тенденций и случайных событий на соответствующую стратегическую зону хозяйствования и оценка степени нестабильности в этой зоне.

3. Экстраполяции прежних тенденций роста рентабельности в рассматриваемых стратегических зонах хозяйствования.



4. Анализе факторов, определяющих спрос, и оценке возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса.

5. Оценке общих сдвигов в тенденциях роста в близкой и далекой перспективе с помощью баллов интенсивности.

6. Оценке возможных изменений в тенденциях рентабельности с помощью анализа степени конкурентного давления и экстраполяции данных о рентабельности.

7. Общей оценке привлекательности стратегических зон хозяйствования в будущем, сочетая перспективы роста, рентабельности и возможного уровня нестабильности, [29].

Подходы к формированию СЗХ предприятия раскрыты по-разному, но все содержат три основных этапа:

1. анализ макроокружения предприятия;
2. анализ микроокружения предприятия;
3. анализ внутренней среды предприятия.

Этапы важны и необходимы при формировании СЗХ предприятия, т.к. помогают оценить состояние его внешней среды и выделить основные стратегически важные внутренние ресурсы. [54].

В связи с актуальностью проблемы построения действенного механизма формирования СЗХ с целью дальнейшей его адаптации к реальной деятельности предприятия предлагается показать возможность комплексного применения разных методов сбора и анализа информации на указанных трех этапах, а также ввести новые этапы:

- предварительный отбор СЗХ предприятия с учетом экспертных прогнозов;
- балансировка перечня СЗХ предприятия с учетом перспективности и затратности;
- балансировка перечня СЗХ предприятия с учетом синергетических связей его ресурсов.

Для достижения целей на каждом этапе можно использовать различные качественные и количественные методы оценки [41]. Многие в

выборе метода оценки зависит от сферы деятельности анализируемого предприятия.

Этап 1. Анализ макроокружения предприятия.

Цели этапа:

- выделение наиболее успешных и наиболее проблемных СЗХ в мире, характерных для предприятий анализируемой отрасли;
- выявление предпосылок и динамики развития разных видов деятельности крупных мировых участников рынка анализируемой отрасли;
- изучение влияния программ мировых организаций, направленных на развитие предприятий анализируемой отрасли;
- формирование представления о состоянии факторов макроокружения предприятия анализируемой отрасли, которые могут в значительной степени повлиять на его развитие на отечественном рынке.

Анализ макроокружения предприятия в сфере его деятельности включает:

- анализ деятельности крупных мировых участников рынка; структуры их доходов по видам деятельности; динамики общего развития отрасли в мире; изучение предпосылок для успешного развития предприятия анализируемой отрасли;
- анализ деятельности организаций, способствующих развитию предприятий анализируемой отрасли в мире, в т.ч. в России;
- анализ влияния политических факторов, экономики, социокультурных тенденций и технологических инноваций в России с использованием метода PEST-анализа (по начальным буквам английских слов political (политический), economic (экономический), social (социальный), technological (технологический)), [52]. Для обобщения результатов наиболее часто используют различные экспертные оценки, которые с учетом уровня их влияния и значимости показывают реальную картину макроокружения предприятия, [13].

Этап 2. Анализ микроокружения предприятия, к которому относятся покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Цели этапа:

- определение профиля потребителей на каждой из СЗХ, детальное выделение их потребностей;
- выделение сильных и слабых сторон предприятий-конкурентов для использования их в деятельности анализируемого предприятия;
- оценка основных факторов конкурентной силы предприятий-поставщиков для возможного сотрудничества в будущем при реализации стратегии развития предприятия;
- выявление для каждой СЗХ сильных и слабых сторон рынка рабочей силы, определение основных факторов мотивации, характерных для современных кадровых ресурсов.

Анализ микроокружения предприятия включает:

- анализ потребителей, выявление их потребностей в каждой из частично освоенных предприятием СЗХ, а также в СЗХ, определенных как успешные на предыдущем этапе для предприятий анализируемой отрасли, чаще всего проводится наиболее распространенным в практической деятельности предприятий методом сегментирования; для каждой СЗХ выбор критериев сегментирования потребителей производится индивидуально; можно также использовать наблюдение за поведением потребителя, опрос, интервьюирование, панельное обследование [43]; выбор метода должен производиться индивидуально для предприятий разных сфер деятельности; при анализе потребителей важно учитывать, что плательщик, покупатель и потребитель необязательно одно и то же лицо;
- анализ деятельности предприятий-конкурентов проводится различными методами, наиболее признанными из которых являются метод SWOT (по начальным буквам английских слов strengths «сильные стороны», weaknesses «слабые стороны», opportunities «возможности», threats «угрозы») [36] и определение конкурентного статуса предприятия с использованием

анализа факторов конкурентного успеха и расчета показателя конкурентоспособности [37]; проводится в освоенных предприятием СЗХ и в выделенных на этапе анализа макроокружения;

- анализ деятельности предприятий-поставщиков производится в каждой из частично освоенных предприятием СЗХ, а также в СЗХ, которые были определены как успешные на этапе анализа макроокружения, с использованием метода экспертных оценок факторов конкурентной силы и уровня значимости каждого из факторов, [13].

- анализ рынка рабочей силы направлен на выявление его потенциальных возможностей обеспечения предприятия необходимыми кадрами как с точки зрения наличия кадров необходимой специальности, квалификации, уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы, что имеет особое значение для предприятий государственной формы собственности из-за отсутствия высоких заработных плат, [13].

Этап 3. Анализ внутренней среды предприятия.

Цели этапа:

- выделение сильных и слабых сторон, угроз и возможностей предприятия в целом, а также на каждой освоенной предприятием СЗХ методом SWOT;

- определение существующей стратегии и приоритетов развития предприятия;

- выявление наиболее перспективных СЗХ предприятия для более детального анализа, а также бесперспективных направлений развития для принятия решения об их ликвидации или передаче на аутсорсинг.

Анализ внутренней среды предприятия включает:

- анализ его организационной структуры, формы собственности, уровня взаимодействия подразделений, системы принятия решений;

- анализ существующих направлений его деятельности, структуры доходов по каждому из них, динамики развития и ассортиментной политики

с использованием определения жизненных циклов продукции, матрицы Бостонской консультационной группы [48], расчет основных экономических показателей деятельности предприятия;

- описание и экспертная оценка существующих ресурсов предприятия и источников финансирования;

- анализ качества предоставления товаров и услуг с использованием наблюдения за поведением обслуживающего персонала и современной методики оценки качества обслуживания “Тайный покупатель” [77];

- анализ организационной культуры, кадровой политики и мотивационной программы методом сбора и оценки информации из различных публикаций, в которых предприятие представляет себя и своих сотрудников [13]; для определения фактической кадровой ситуации внутри предприятия и формирования действенной мотивационной программы его сотрудников необходимо проводить их систематический опрос и анкетирование;

- анализ маркетинговой деятельности предприятия.

Этап 4. Предварительный отбор СЗХ предприятия с учетом экспертных прогнозов.

Цели этапа:

- обобщение полученных на предыдущих этапах результатов;
- индивидуальная оценка целесообразности и приоритетности дальнейшего развития каждой из выделенных СЗХ;
- формирование двух групп СЗХ: уже частично освоенных предприятием и новых, на которые планируется выйти впервые.

Предварительный отбор СЗХ предприятия с учетом экспертных прогнозов включает:

- выделение на основании анализа макроокружения предприятия СЗХ, успешных для ведущих мировых участников рынка анализируемой отрасли; выявление необходимых факторов макроокружения для успешного развития в России анализируемого предприятия на выделенных СЗХ;

предварительный экспертный прогноз результатов деятельности анализируемого предприятия на них;

- выявление на основании анализа микроокружения предприятия СЗХ, максимально соответствующих потребностям потребителей, а также успешных для предприятий-конкурентов; предварительный экспертный прогноз результатов деятельности анализируемого предприятия на них;

- выявление на основании анализа внутренней среды предприятия наиболее и наименее перспективных освоенных им СЗХ; предварительный экспертный прогноз результатов его деятельности на них;

- формирование перечня СЗХ предприятия и оценка приоритетности дальнейшего развития каждой из них с помощью метода экспертных оценок [68].

Этап 5. Балансировка перечня СЗХ предприятия с учетом перспективности и затратности.

Цели этапа:

- формирование предварительных программ выхода предприятия на новые СЗХ и укрепление позиций на уже частично освоенных;

- расчет эффективности и принятие решений о целесообразности завоевания каждой из выявленных СЗХ;

- формирование перечня наиболее перспективных СЗХ для предприятия. Анализ выявленных СЗХ, на которых предприятие частично ведет свою деятельность, включает:

- описание продукции, предлагаемой предприятием в каждой из СЗХ, оценку используемых им ресурсов;

- сравнительный анализ рассмотренной продукции с аналогичной продукцией конкурентов для выявления сильных и слабых позиций;

- разработка предварительной стратегии развития и составление бюджета каждой СЗХ;

- прогнозирование в краткосрочной и долгосрочной перспективах результатов развития каждой из СЗХ, расчет основных экономических показателей, учет рисков;

- принятие решения о расширении/сокращении каждой из СЗХ. [61].

Этап 6. Анализ новых СЗХ, сформированных на основании выявленных на предыдущих этапах тенденциях развития мировых лидеров в данной сфере бизнеса и потребностей потребителей, должен включать:

- описание продукции для освоения каждой из СЗХ, оценку необходимых ресурсов предприятия;

- выявление и анализ конкурентов, анализ аналогичной продукции конкурентов для выявления сильных и слабых позиций;

- разработку предварительной стратегии развития и составление бюджета по каждой СЗХ;

- прогнозирование в краткосрочной и долгосрочной перспективах результатов развития каждой из СЗХ предприятия, расчет основных экономических показателей, учет рисков;

- принятие решения об освоении/неосвоении каждой из СЗХ в дальнейшей деятельности предприятия. [32].

Этап 7. Балансировка перечня СЗХ предприятия с учетом синергетических связей его ресурсов.

Цели этапа:

- расчет синергетического эффекта взаимодействия ресурсов предприятия для экономии привлеченных дополнительных средств на развитие каждой СЗХ;

- формирование окончательного перечня СЗХ в краткосрочной и долгосрочной перспективах;

- определение очередности активизации деятельности предприятия на каждой из выявленных СЗХ.

Этап включает:

- оценку синергетических связей между ресурсами предприятия, направленными на развитие деятельности на каждой СЗХ, и расчет общего синергетического эффекта от них [35]; значимость каждого ресурса для развития деятельности предприятия в той или иной СЗХ важно учитывать для выявления наиболее взаимосвязанных ресурсами СЗХ, которые предприятию целесообразно завоевывать в первую очередь; оценка синергетических связей между СЗХ - один из наиболее важных шагов для максимального развития деятельности предприятия по всем перспективным направлениям с использованием его существующих ресурсов и наименьшим привлечением дополнительных средств; позволяет дополнительно определить новые СЗХ, не характерные для деятельности предприятий конкурентов, и создать совершенно новые товары и услуги в соответствии с требованиями современных потребителей;

- формирование окончательного перечня СЗХ с помощью выделения наиболее взаимосвязанных и с учетом приоритетности дальнейшего развития каждой из них, рассчитанной методом экспертных оценок [62]; наиболее взаимосвязанные и определенные экспертами как перспективные СЗХ необходимо осваивать в первую очередь.

Особое внимание следует обратить на четвертый, пятый и шестой этапы, т.к. полученные на этих этапах результаты наиболее стратегически значимы для деятельности предприятия.

Используемые при их выполнении методы сбора и анализа информации могут значительно отличаться в зависимости от направления деятельности анализируемого предприятия, поэтому на каждом из предложенных этапов нужно индивидуально подходить к выбору методов анализа данных и их дальнейшей обработки, и содержание каждого этапа требует более детальной разработки для реализации в практической деятельности предприятий, [69].

Одним из наименее исследованных и соответственно в недостаточной мере отраженных в научной литературе этапов разработки и реализации кон-



курентных стратегий является обоснование совокупности анализируемых критериев и групп показателей при проведении оценки микровнутренней среды предприятия, т.е. отдельных стратегических зон хозяйствования.

Аналогично используемой при проведении анализа макровнутренней среды организации методологии, учитывая, что стратегические зоны хозяйствования являются открытыми системами, мы предлагаем выделять два направления внутреннего анализа стратегических зон хозяйствования.

Первое направление связано с исследованием ресурсов, имеющих у предприятия в данной стратегической зоне хозяйствования, второе с оценкой эффективности производственно-сбытовой деятельности организации, перечень критериев, групп показателей и самих показателей будет несколько уже, чем при анализе макровнутренней среды предприятий (таблица 2).

Таблица 2 - Критерии и группы показателей, используемых при анализе стратегических зон хозяйствования

Критерии	Группы показателей
Наличие и обеспеченность производственными ресурсами	Уровень обеспеченности техникой, зданиями, оборудованием, их техническая исправность, возраст; применяемые технологии; уровень организации производства работ; площадь земельных угодий, поголовье скота и птицы
Наличие и обеспеченность материально-техническими ресурсами	Характеристика и источники материально-технического снабжения; численность, надежность поставщиков; характер отношений с поставщиками, характеристика оборотных средств
Обеспеченность кадрами	Обеспеченность и квалификация персонала; текучесть кадров; потребность в новых кадрах
Эффективность производственной деятельности	Эффективность управления производственным процессом; экономичность производственных затрат; рациональность и эффективность использования основных и оборотных фондов; производительность труда
Конкурентоспособность продукции, положение ее на рынке	Качество продукции; цена продукции; доля рынка; конкурентный статус организации в данной стратегической зоне хозяйствования

Составлено автором по [42; 53; 71]

С позиции формирования и развития конкурентных стратегий заключительный этап анализа внутренней среды предприятия должен состоять в определении стратегического конкурентного потенциала в каждой стратегической зоне хозяйствования, а затем и по предприятию в целом [43].

По нашему мнению, под стратегическим конкурентным потенциалом организации следует понимать совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия. Г.Б. Клейнер отмечает, что «...потенциал предприятия представляется несколько абстрактной категорией. Его границы расплывчаты, факторы не вполне определены, влияние на текущие процессы опосредованно. Но вместе с тем эта же категория весьма конкретна, поскольку практически каждое решение может оказать на него некоторое положительное либо серьезное отрицательное воздействие...» [80, С.120].

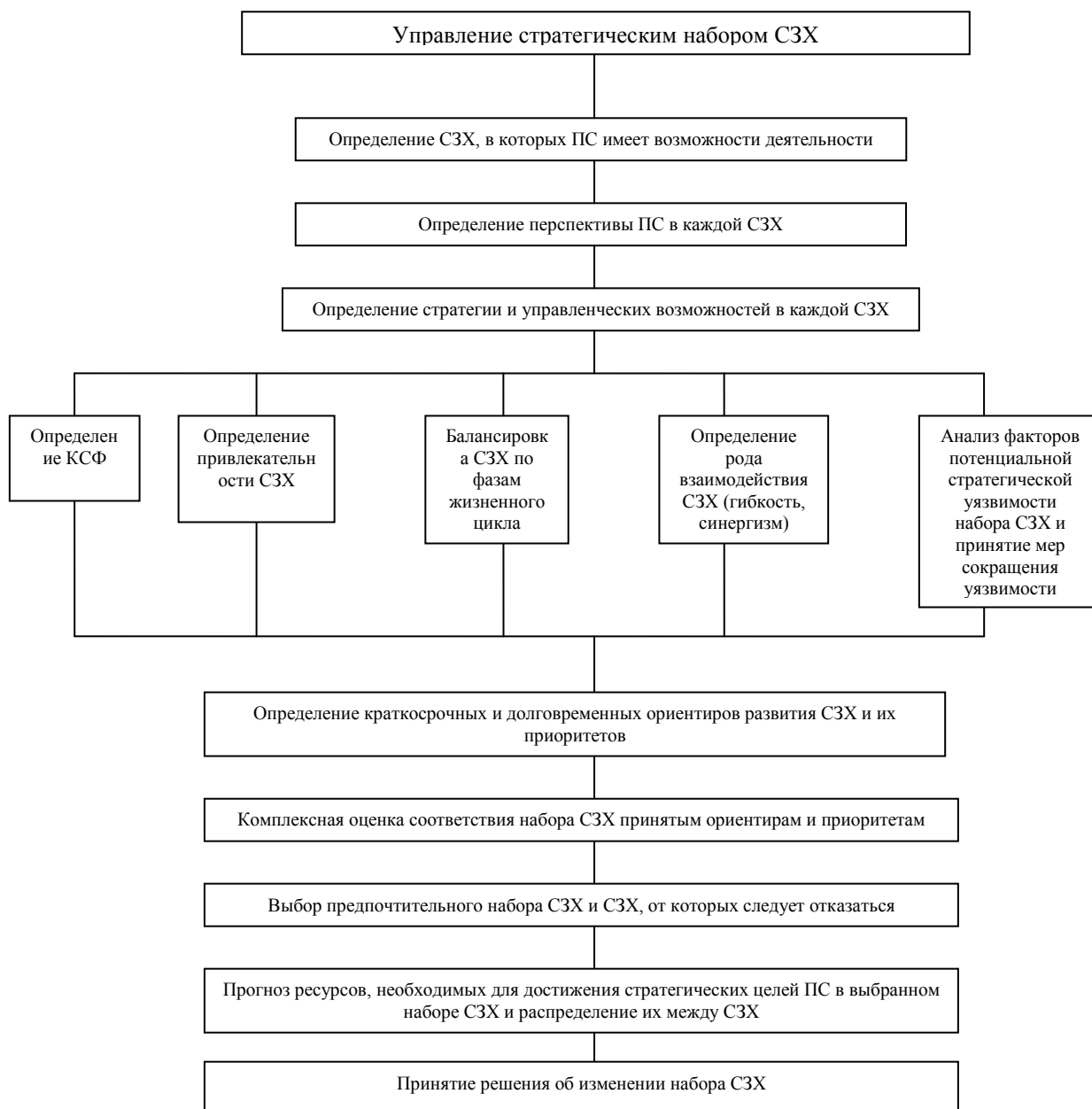
Стратегический конкурентный потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений. Несмотря на то, что стратегический конкурентный потенциал формируют преимущественно внутренние ресурсы предприятия, тем не менее, одним из показателей, учитываемых при его определении, должно быть положение организации на рынке. С учетом сказанного мы считаем, что существуют два основных отличия конкурентного стратегического потенциала фирмы от стратегического потенциала фирмы, во-первых, конкурентный потенциал определяется по результатам сравнительного анализа предприятий-конкурентов, во-вторых, при определении стратегического конкурентного потенциала учитывается положение предприятия на рынке (его стратегический конкурентный статус).

Таким образом, анализ внутренней среды предприятия представляет собой сложную процедуру, требующую проведения исследования двух внутренних областей (зон) организации - микровнутренней и макровнутренней.

### 1.3 Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования

Управление стратегическими зонами хозяйствования - определение видов стратегических зон хозяйствования предприятий.

Процесс управления стратегическим набором СЗХ приведен на рисунке 3.



СЗХ – стратегическая система хозяйствования,  
 ГСВ – группы стратегического влияния.  
 ПС – производственные системы

Рисунок 3 - Управление набором СЗХ

Из рисунка 3 следует, что управление стратегическим набором – постоянно выполняемая циклическая функция.

При управлении стратегическим набором важнейшими стратегическими задачами являются [98]:

– определение наборов стратегических зон хозяйствования, в которых предприятие будет действовать в перспективе;

- определение рода взаимодействия между стратегическими зонами хозяйствования, включенными в перспективный набор;
- определение методов защиты перспективного стратегического набора от разрушительного воздействия неожиданных событий;
- определение направлений деятельности по подготовке к использованию перспективных технологических нововведений, [53].

Определение наборов СЗХ. Проблема выбора стратегических зон хозяйствования, в которых предприятие намерено осуществлять свою деятельность, состоит в том, чтобы обеспечить равновесие между краткосрочной и долгосрочной прибыльностью (рентабельностью). Такое равновесие может быть достигнуто, прежде всего, балансированием жизненных циклов стратегических зон хозяйствования, которое состоит в последовательном сосредоточении усилий предприятия на обслуживании стратегических зон хозяйствования, находящихся в разных фазах жизненного цикла (рисунок 4).

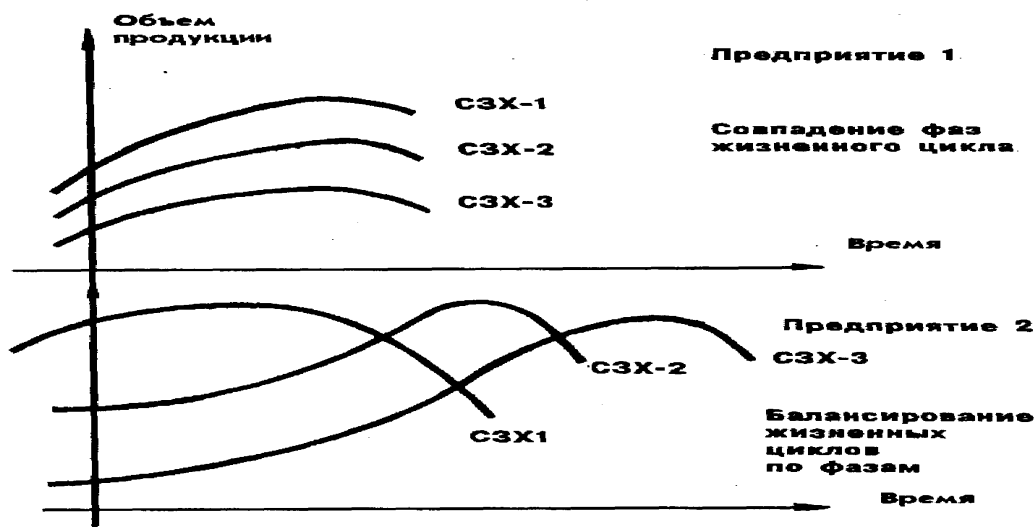


Рисунок 4 - Сопоставление двух наборов стратегических зон хозяйствования

Из рисунка 4 видно, что предприятие 1 в краткосрочной перспективе имеет значительно более прочное положение, чем предприятие 2, поскольку все обслуживаемые стратегические зоны хозяйствования находятся в одной фазе жизненного цикла, [43]. Это означает, что в одно и то же время объем продаж во всех стратегических зонах хозяйствования характеризуется

одними и теми же тенденциями, что, в свою очередь, приводит к максимизации дохода предприятия в каждый момент времени.

В долгосрочной же перспективе предприятие 1 ожидает крах, поскольку все обслуживаемые стратегические зоны хозяйствования придут одновременно к фазе спада. Поэтому целесообразно балансировать жизненные циклы стратегических зон хозяйствования, т.е. создавать условия для перманентного достижения максимального объема продаж в каждой стратегической зоне хозяйствования за счет их сдвига по фазам. Это означает, что по мере перехода стратегической зоны хозяйствования из фазы зрелости в фазу спада, усилия предприятия должны направляться в другую стратегическую зону хозяйствования, входящую в фазу зрелости из фазы роста.

Прогнозирование характера жизненного цикла стратегической зоны хозяйствования целесообразно осуществлять с помощью имитационного динамического моделирования, [81].

Инструментом для уравнивания близких и далеких перспектив может служить матрица баланса жизненных циклов (рисунок 5).

Каждая СЗХ вписывается в клетку, обозначающую фазу ее жизненного цикла в близкой и далекой перспективе и ожидаемый КСФ. Диаметр кружка характеризует потенциальную емкость рынка, заштрихованная часть — долю предприятия на этом рынке.

В приведенном на рисунке примере предприятие не собирается менять свой выбор стратегических позиций в краткосрочной перспективе и направляет все свои силы на укрепление долговременных позиций, [13].

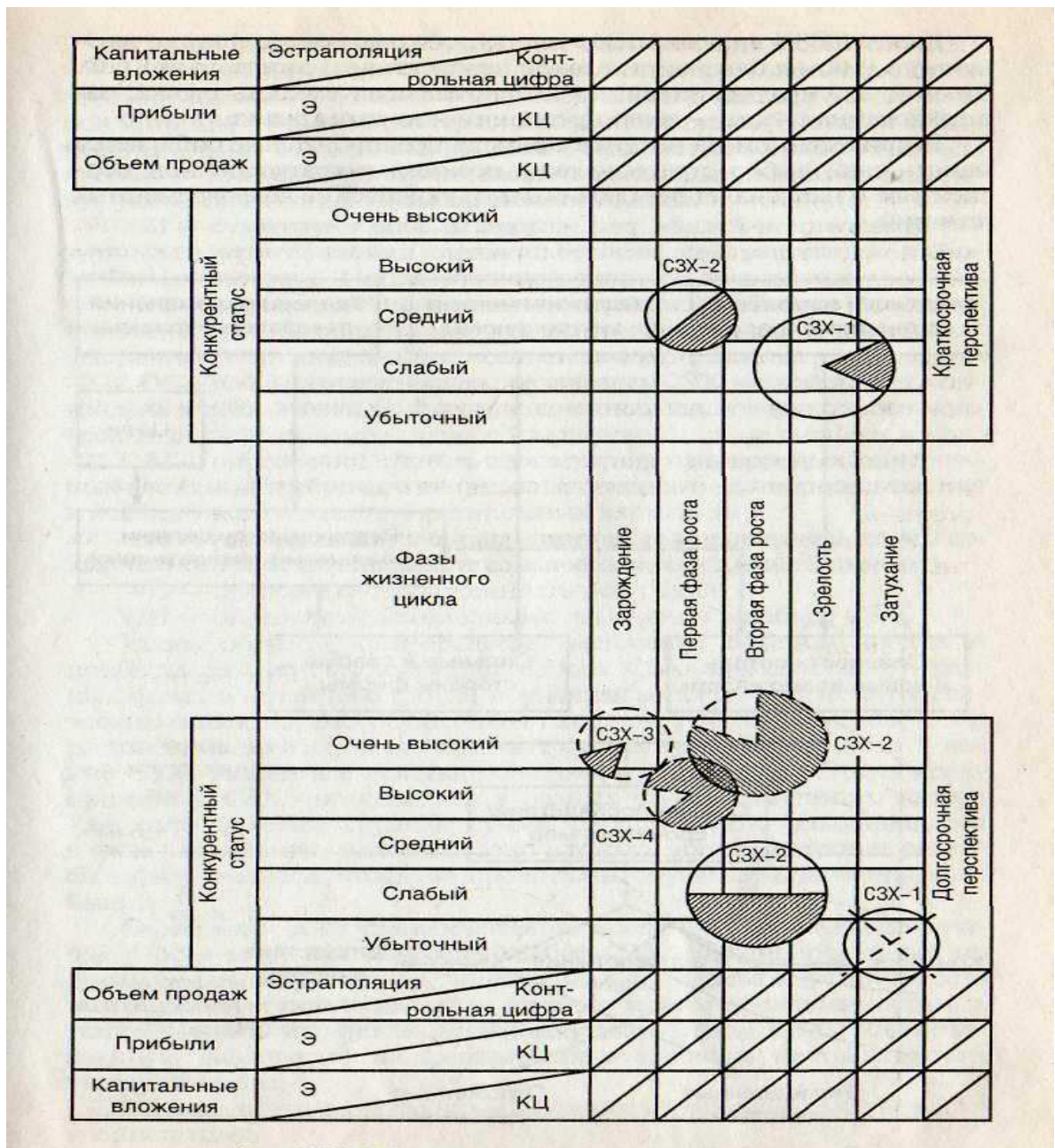


Рисунок 5 – Матрица баланса жизненных циклов, [85].

С помощью данной матрицы проводят следующие действия:

I — распределяют СЗХ с необходимой информацией между соответствующими клетками — краткосрочного и долгосрочного блоков матрицы. Информация: фаза жизненного цикла; будущий КСФ; потенциальная емкость рынка; доля предприятия на рынке и объем продаж в данной СЗХ; стратегические капитальные вложения, планируемые для данной фазы жизненного цикла.

II — суммируют объемы продаж и прибылей и вписывают результаты в верхние ячейки клеток по строкам «экстраполяция» в обоих блоках матрицы. Производят сложение по горизонтали.

III — определяют контрольные показатели объемов продаж и прибылей на ближайшую и длительную перспективу и вписывают эти данные в нижние ячейки соответствующих клеток.

IV — распределяют вклады различных СЗХ в достижение контрольных показателей по фазам жизненных циклов (на основе контрольных цифр объемов продаж и прибылей).

V — определяют степень соответствия планируемых капитальных вложений требуемым по фазам жизненного цикла (вписываются в ячейки «экстраполяции капитальных вложений»).

VI — распределяют объемы капитальных вложений по фазам жизненного цикла (вписываются в ячейки «контрольных цифр»).

VII — проверяют обеспеченность ресурсами.

VIII — определяют необходимые изменения в наборе СЗХ, [56].

Таким образом, непрерывное увеличение объемов продаж и прибыли за счет актуализации набора СЗХ, находящихся в разных фазах жизненного цикла, поддерживается на уровне стратегических решений. Это осуществляется за счет урезания одних СЗХ, расширения других, ухода из ныне существующих, перехода в новые СЗХ. Указанные действия связаны с затратами ресурсов предприятия в СЗХ, находящихся в разных фазах жизненного цикла. Так, если вложены крупные суммы средств в СЗХ, находившуюся в фазе зарождения, целесообразно вложить дополнительные ресурсы в фазу зрелости, чтобы обеспечить прочную базу получения прибыли.

При управлении набором стратегических зон хозяйствования также необходимо компромиссное сочетание противоречивых краткосрочных и долгосрочных ориентиров. К таким ориентирам относятся:

- краткосрочные перспективы роста; долгосрочные перспективы роста;
- краткосрочная рентабельность; долгосрочная рентабельность;
- стратегическая гибкость; синергизм.

Таким образом, в заключении главы отметим следующее. При анализе стратегий в центре внимания оказываются перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занимается и выработка представлений о совокупности тех многочисленных видов деятельности, с которыми она работает. Так появилась широко применяемая в сегодняшнем времени концепция стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Первый шаг анализа стратегии состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связей со структурой организации или её текущей продукцией, а результат состоит в оценке перспективы, которая открывается в этой области любому достаточно опытному конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии.

Процесс выделения и оценки СЗХ представляет собой трудную задачу для менеджеров. СЗХ описывается множеством переменных, к числу которых относят следующие: перспективы роста, перспективы рентабельности, не совпадающие с перспективами прибыли, ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определённую и могут измениться и главные факторы успешной конкуренции в будущем, определяющие успех в СЗХ. Путем анализа перечисленных факторов устанавливают, какие из них могут обеспечить успех ПС в данной стратегической зоне хозяйствования.

Подходы к формированию СЗХ предприятия раскрыты по-разному, но все содержат три основных этапа:

1. анализ макроокружения предприятия;
2. анализ микроокружения предприятия;
3. анализ внутренней среды предприятия.



Этапы важны и необходимы при формировании СЗХ предприятия, т.к. помогают оценить состояние его внешней среды и выделить основные стратегически важные внутренние ресурсы.

Управление стратегическими зонами хозяйствования - определение видов стратегических зон хозяйствования предприятий.

что управление стратегическим набором – постоянно выполняемая циклическая функция.

При управлении стратегическим набором важнейшими стратегическими задачами являются [98]:

- определение наборов стратегических зон хозяйствования, в которых предприятие будет действовать в перспективе;

- определение рода взаимодействия между стратегическими зонами хозяйствования, включенными в перспективный набор;

- определение методов защиты перспективного стратегического набора от разрушительного воздействия неожиданных событий;

- определение направлений деятельности по подготовке к использованию перспективных технологических нововведений.

При управлении набором стратегических зон хозяйствования также необходимо компромиссное сочетание противоречивых краткосрочных и долгосрочных ориентиров. К таким ориентирам относятся:

- краткосрочные перспективы роста; долгосрочные перспективы роста;

- краткосрочная рентабельность; долгосрочная рентабельность;

- стратегическая гибкость; синергизм.

Применяя теоретические знания в области стратегической сегментации рынков предприятия и выделения стратегических зон хозяйствования, определим набор стратегических зон в ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок» с последующей оценкой их привлекательности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При анализе стратегий в центре внимания оказываются перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занимается и выработка представлений о совокупности тех многочисленных видов деятельности, с которыми она работает. Так появилась широко применяемая в сегодняшнем времени концепция стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Первый шаг анализа стратегии состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связей со структурой организации или её текущей продукцией, а результат состоит в оценке перспективы, которая открывается в этой области любому достаточно опытному конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии.

Процесс выделения и оценки СЗХ представляет собой трудную задачу для менеджеров. СЗХ описывается множеством переменных, к числу которых относят следующие: перспективы роста, перспективы рентабельности, не совпадающие с перспективами прибыли, ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определённую ясность и могут измениться и главные факторы успешной конкуренции в будущем, определяющие успех в СЗХ. Путем анализа перечисленных факторов устанавливают, какие из них могут обеспечить успех ПС в данной стратегической зоне хозяйствования.

Подходы к формированию СЗХ предприятия раскрыты по-разному, но все содержат три основных этапа:

1. анализ макроокружения предприятия;
2. анализ микроокружения предприятия;
3. анализ внутренней среды предприятия.

Этапы важны и необходимы при формировании СЗХ предприятия, т.к. помогают оценить состояние его внешней среды и выделить основные стратегически важные внутренние ресурсы.

Управление стратегическими зонами хозяйствования - определение видов стратегических зон хозяйствования предприятий.

что управление стратегическим набором – постоянно выполняемая циклическая функция.

При управлении стратегическим набором важнейшими стратегическими задачами являются [98]:

- определение наборов стратегических зон хозяйствования, в которых предприятие будет действовать в перспективе;

- определение рода взаимодействия между стратегическими зонами хозяйствования, включенными в перспективный набор;

- определение методов защиты перспективного стратегического набора от разрушительного воздействия неожиданных событий;

- определение направлений деятельности по подготовке к использованию перспективных технологических нововведений.

При управлении набором стратегических зон хозяйствования также необходимо компромиссное сочетание противоречивых краткосрочных и долгосрочных ориентиров. К таким ориентирам относятся:

- краткосрочные перспективы роста; долгосрочные перспективы роста;

- краткосрочная рентабельность; долгосрочная рентабельность;

- стратегическая гибкость; синергизм.

Анализ показал, что анализируемое предприятие работает в условиях достаточно агрессивной внешней среды. Совокупное влияние всех факторов является отрицательным, что должно насторожить руководство предприятия и более тщательно подходить к разработке своей стратегии. Однако, анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что предприятие работает стабильно и получает неплохой доход, это говорит об умении предприятия справляться со сложной обстановкой, формируемой макросредой.

Продуктовый портфель ИП Мордвинова магазин «Мир сумок», состоящий из пяти ассортиментных групп сбалансирован и включает

продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, что обеспечивает преемственность сбытовой деятельности организации, постоянное получение прибыли, снижает риск неполучения ожидаемой величины прибыли от реализации продукции.

Используя матрицу Ансоффа в качестве основных стратегий развития мы выбрали стратегию проникновения на рынок и стратегию развития продукта, так как они наиболее подходят для анализируемой компании и стратегических зон хозяйствования. С точки зрения рассмотрения возможностей применения данных стратегий, был проведен анализ товарного портфеля предприятия, используя ABC-анализ и модифицированную матрицу БКГ.

Группа товаров категории А составляет более 55,5%, категории В – 33%, что говорит о достаточно сбалансированном ассортименте по данной товарной группе. Однако имеются и группы товаров с достаточно маленьким удельным весом в объеме реализации, например ремни мужские, сумки мужские. Предприятию следует рассмотреть возможность вывода этих товарных групп из ассортимента, или замена их более ходовыми.

В качестве основных стратегий развития мы выбрали «стратегию проникновения на рынок» и «стратегию развития продукта», так как они наиболее подходят для анализируемой компании и стратегических зон хозяйствования.

«Стратегия развития продукта» наиболее приемлема для СЗХ 5 – дорожные принадлежности. Для остальных четырех СЗХ мы выбрали «стратегию проникновения на рынок».

Исходя из анализа, мы сделали вывод о том, что дорожные принадлежности являются наиболее перспективной СЗХ. Перспективы роста возможны только для принадлежностей для туалета и хранения денег. Поскольку конкуренция внутри стратегических зон хозяйствования у этих групп средняя.

В рамках данных стратегий нами были разработаны следующие мероприятия:

- Введение клубных/эксклюзивных скидок по пластиковым картам.
- Бонусы и подарки, при покупке от 5000 руб.
- Заключение договоров с дистрибьюторами на проведение промо-акций.
- Расширение ассортимента товаров.

Предложенные мероприятия, как показали расчеты, будут способствовать увеличению товарооборота предприятия и валовой прибыли.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамишвили Г.Г. Операция «Маркетинг». Стратегия и тактика конкурентной борьбы монополий / Г.Г. Абрамишвили, В.А. Война, Ю.Ф. Трусов. – М.: Международные отношения, 2010. – 445 с.
2. Азоев Г. Л. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / Г. Л. Азоев, Е. А. Михайлова.- Москва: Финстатинформ, 2012.-124 с.
3. Акулич И. Л. Маркетинг: учеб. пособие / И. Л. Акулич, И. З. Герчикова. – Минск: Интерпрессервис, 2013. – 396 с.
4. Алексеев А. А. Маркетинговые принципы оптимизации глубины продукции / А. А. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2011. - №6. – С. 4-12.
5. Алексеев А. А. Технологические методы проблемных маркетинговых исследований : опрос техническими средствами и полевой эксперимент / А. А. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2014. - №2. – С. 18-24.
6. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2013. - №6. – С. 30 – 35.
7. Аристархова М. Маркетинговое исследование поведения потребителей / М. Аристархова, А. Крахмалева // Маркетинг. – 2013. - №6. – С. 21-25.
8. Артеменко В.Г. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. - Москва: Дело и Сервис, 2013. – 346 с.
9. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. – Москва: Финстатинформ, 2011. – 187 с.
10. Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – Москва: Экономика, 2010. – 366 с.
11. Баркан Д.И. Маркетинг для всех / Д.И. Баркан. – СПб: Культинформ-пресс, 2011. – 319 с.
12. Барщевская В. Ритейл теперь в цене / В. Барщевская // Российская торговля. – 2013. - № 7-8. – С. 18 -21.

13. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 5. - С. 35-43.

14. Белякова Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития / Г.Я. Белякова. – Красноярск: СибГТУ, 2011. – 232 с.

15. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 37-48.

16. Браверман А.А. Маркетинг для прибыльности среднего бизнеса / А.А. Браверманн. – М.: Экономика, 2010. – 233 с.

17. Бронникова Т. С. Маркетинг / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. - Таганрог: ТГРУ, 2012. – 411 с.

18. Булеев А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А. И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2012. - № 5. - С. 46-52.

19. Ваганов А. Розничная сеть становится национальной / А. Ваганов // Витрина. – 2012. - №5. – С. 34-35.

20. Власьевич Ю.Е. К созданию в России конкурентной среды / Ю.Е. Власьевич // Российский экономический журнал. – 2013. - № 10. – С. 99 – 103.

21. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2011. – 96 с.

22. Гаспарян В. Региональная экспансия столичных сетей: проблемы логистики / В. Гаспарян // Российская торговля. – 2013. - № 11. – С. 26-28.

23. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - №2. - С. 27 - 33.

24. Гольдштейн Г.Я. Маркетинг / Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев. - Таганрог: ТГРУ, 2014. – 314 с.

25. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 2013. - № 6. – С. 66 – 73.

26. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. - 2012. - № 2. - С. 56-64.

27. Дейли Д. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества / Д. Дейли. – Москва: Вильямс, 2014. – 302 с.

28. Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. - Москва: Высшая школа, 2014. - 255 с.

29. Дзмишева И.В. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной сети / И.В. Дзмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 3. – С. 93-107.

30. Дракер П. Рынок: как выйти в лидеры / П. Дракер. - М.: Прогресс, 2012. – 375 с.

31. Егорова О.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации / О.В. Егорова, И.В. Маликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №4. – С. 324 – 332.

32. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие / П.С. Завьялов - М.: ИНФРА-М, 2011. – 496 с.

33. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации / Н.Я. Калюжнова. – Москва: ТЕИС, 2013. – 526 с.

34. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина. - Москва: Эксмо, 2012. – 464 с.

35. Короткий Ю.Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление / Ю.Г. Короткий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 2. - С. 17 - 21.

36. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сандерс. – Москва: Вильямс, 2012. – 1056с.

37. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярский край в цифрах в 2015 году: Стат. сборник / Гос. Комитет РФ по



статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 119 с.

38. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Торговля Красноярского края в 2015 году: Стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 97 с.

39. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Экономика Красноярского края в цифрах в 2015 году: Стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 459 с.

40. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии / И.И. Кретов. – Москва: Финстатинформ. 2011. – 287 с.

41. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; пер с фр. Б. И. Лифляндчик, В. Л. Дунаевский. - СПб.: Наука, 2006. - 589 с.

42. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / под общ. редакцией Е.П. Голубков - Москва: Дело, 2013. – 459 с.

43. Маркетинг / под общ. редакцией Р.Б.Ноздрева. - Москва: Юристъ, 2014. – 511с.

44. Маркетинг / Под ред. А.Н. Романова. - Москва: Банки и биржи, 2013. – 461 с.

45. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта / В.Н. Наумов. - Москва: Банки и биржи, 2012. – 412 с.

46. Михалева Е.П. Маркетинг / Е.П. Михалева. – М.: Юрайт, 2011. – 213 с.

47. Мишин Ю.В. Инвестиции в конкурентоспособное производство / Ю.В. Мишин. – Москва: КноРус, 2013. – 288 с.

48. Муромцев С.В. Маркетинг для менеджеров / С.В. Муромцев. – Краснодар: ФЛЕР – 1, 2011. – 219 с.

49. Основы предпринимательской деятельности. Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент / Власова В.М., Волков Д.М.,

Кулаков С.Н., Романов А.В., и др.; Под ред.: Власова В.М. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 496 с.

50. Пашкус Ю.В. Введение в бизнес (практическое пособие для предпринимателей) / Ю.В. Пашкус. – М.: Маркетинг, 2012. – 259 с.

51. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономист. – 2013. - №4. – С. 52 – 57.

52. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. - Москва: Вильямс, 2014. - 495 с.

53. Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Сабецкая // Маркетинг. – 2013. - №1. – С. 29 -34.

54. Управление продажами : Учебник / Д. И. Баркан ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та , 2013. — 908 с.

55. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: Маркетинг, 2012. - 892 с.

56. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 312 с.

57. Хлусов В.П. Основы маркетинга / В.П. Хлусов. – Москва: Приор, 2013. – 160 с.

58. Швальбе Х. Личность, карьера, успех / Х. Швальбе, Б Швальбе. – М.: Прогресс, 2013. – 240 с.

59. Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы / В.В. Шустов // Экономика. - №6. – 2011. – С. 45 – 50.

60. Эванс Дж. Р. Маркетинг: пер. с англ. / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. - М.: Экономика, 2012. – 426 с.

61. Эриашвили Н.Д. Маркетинг / Н.Д. Эриашвили. – Москва: ГНОМ и Д, 2014. – 304 с.

62. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – Москва: ГНОМ и Д, 2011. – 304 с.

63. Юданов А. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Юданов // МЭ и МО. – 2013. - №6. – С. 41 – 53.

64. Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб.пособие / Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
подпись    инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело»  
38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»  
код и наименование специальности

Стратегическая сегментация рынка предприятия  
На материалах ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок»

тема

Научный руководитель \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент    Алешина О.Г.  
подпись, дата    должность, ученая степень    инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ Силютин А.А.  
подпись, дата    инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент    Алешина О.Г.  
подпись, дата    должность, ученая степень    инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4-6
ГЛАВА 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1. Сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия .....	7-12
1.2 Процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, определяющие факторы, этапы .....	12-27
1.3 Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования .....	27-34
ГЛАВА 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗОН ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
2.1. Общая организационно-экономическая характеристика предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок» .....	35-47
2.2. Оценка набора стратегических зон хозяйствования предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок» .....	47-57
2.3. Оценка реальной и потенциальной емкости стратегических зон хозяйствования предприятия .....	57-71
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ НАБОРОМ РЫНОЧНЫХ СЕГМЕНТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	
3.1. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок» .....	72-76
3.2. Комплексная оценка соответствия набора целевых рыночных сегментов ориентирам и приоритетам предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок» .....	76-86
3.3. Прогноз необходимого объема ресурсов для работы со стратегическими зонами хозяйствования и оптимизация их распределения .....	86-96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	97-101
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	102
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	107

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из основных направлений маркетинговой деятельности является сегментация рынка, позволяющая аккумулировать средства предприятия на определенном направлении своего бизнеса.

Тенденцией современного экономического развития большинства предприятий является диверсификация деятельности, т.е. работа в различных сегментах рынка или стратегических зонах хозяйствования (СЗХ). Это позволяет предприятию эффективно организовывать финансовые потоки, понижать уровень риска, повышать стабильность функционирования. Вместе с тем, распределение ресурсов между разными СЗХ приводит не только к положительному результату. Возможно снижение эффективности функционирования диверсифицированной структуры в результате усложнения системы управления разнопрофильным предприятием и отсутствием достаточных финансовых ресурсов для обеспечения полноценного развития всех СЗХ предприятия. Значимой проблемой при этом становится достижение стратегического единства предприятия. В значительной степени подобное единство обусловлено синергетическим эффектом, который способствует снижению энтропии (степени неопределенности) и повышению совокупных результатов деятельности предприятия. В этой связи учет данного эффекта является важным элементом механизма формирования стратегии предприятия, от которого зависит принятие важных управленческих решений в процессе достижения стратегических целей.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования механизма стратегической сегментации на предприятии на основе обеспечения сбалансированного развития направлений его деятельности, выражающегося в достижении синергизма, а также недостаточным развитием инструментария его оценки, приемлемого для практики выделения стратегических зон хозяйствования.

Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок».

Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- определить сущность стратегической зоны хозяйствования и выявить наиболее важные параметры на отдельных стадиях процесса их выделения;
- определить методы, используемые на разных стадиях процесса выделения стратегических зон хозяйствования, выбрать оптимальные методы с учетом особенностей предприятий;
- совершенствовать механизм формирования стратегии предприятия на основе использования синергетического эффекта;
- разработать рекомендации формирования стратегии развития предприятия.

Предметом исследования выступает процесс стратегической сегментации внешней и внутренней среды предприятия.

Объектом исследования выступает ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок», специализирующийся на торговле кожгалантерейными товарами в г.Красноярске

В процессе написания данной работы использовались статьи: В. Н. Бакаевой, А. В. Короткова и других российских и зарубежных авторов, например Ф. Котлер, С. Дибб и др.

Методической основой написания работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа: наблюдения, сравнения, группировки исходных данных, различные виды оценок и др. Применение каждого из данных методов определяется характером решаемых в процессе исследования задач.

Практическая значимость результатов проведенных исследований заключается в возможности использования данного материала в целях

повышения эффективности стратегии деятельности ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок».

Работа структурирована и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. В первой главе работы анализируется сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия, рассматривается процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, определяющие факторы, этапы. Также раскрываются методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования.

Во второй главе дается общая организационно-экономическая характеристика предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок», проводится оценка набора стратегических зон хозяйствования исследуемого предприятия и анализ потребителей, прогнозирование объема реализованного спроса на кожантерейную продукцию.

В третьей главе проводится оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования предприятия ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок», комплексная оценка соответствия набора целевых рыночных сегментов ориентирам и приоритетам предприятия. В заключении дается прогноз необходимого объема ресурсов для работы со стратегическими зонами хозяйствования, и оптимизация их распределения на предприятии ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок».

Общий объем бакалаврской работы 100 страниц. Работа иллюстрирована 18 рисунками; 45 таблицами. Библиографический список включает в себя 64 источника.



# ГЛАВА 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия

Успешная деятельность предприятий в условиях перехода к рыночным отношениям предполагает реформирование системы и методов руководства, прежде всего на основе стратегического подхода.

Использование методов стратегического планирования относится к числу ключевых средств, которые позволяют повысить эффективность функционирования предприятий. Для грамотного осуществления процесса стратегического планирования организация должна четко определить направления своей производственно-хозяйственной деятельности, т.е. провести стратегическую сегментацию предприятия, [25]

Известный американский маркетолог профессор П. Дойл говорил, что «если фирма не сумеет разбить рынок на сегменты, рынок разобьет на сегменты фирму». Это высказывание справедливо, так как любой рынок с точки зрения маркетинга состоит из покупателей, которые отличаются друг от друга по своим вкусам, желаниям и потребностям. Главное же то, что все они приобретают товары, руководствуясь совершенно разными мотивами. Поэтому необходимо понимать, что при разнообразии спроса, да еще в условиях конкуренции, каждый отдельный человек будет неодинаково реагировать на предлагаемые ему товары и услуги. [73].

Очень сложно удовлетворить запросы всех без исключения потребителей, так как у них имеются определенные различия в потребностях [32].

Понятие "сегментирование рынка" впервые применил Уэнделл Смит в связи с распространившейся в 50-х годах в США стратегией производителей, стремящихся модифицировать качественные характеристики своих товаров в соответствии с запросами различных групп потенциальных потребителей. [43]

Сам термин "сегментация" произошел от английского слова "segmentation", которое в переводе означает "деление". Поэтому большинство определений данной экономической категории сводится к группировке потребителей на отдельные сегменты, предъявляющие на рынке, какие-либо, отличные от других, требования к товарам, услугам. [11]

Рассмотрим и другие определения данного термина и представим их в сводной таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «сегментирование рынка»

Автор определения	Определение
А	Б
Ф. Котлер	-это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и /или комплексы маркетинга. - процесс разбивки потребителей на группы на основе различий нужд, характеристик и /или поведения.
Н. П. Ващекин	-это разделение конкретного рынка (или его составных частей) на сегменты, различающиеся по своим параметрам, или по реакции на те или иные виды деятельности, или еще по каким – либо признакам.
А. М. Немчин	-это процесс разделения множества потенциальных покупателей базового рынка на сегменты – группы потребителей, которые обладают схожими характеристиками (потребностями, потребительским поведением) ведут себя на рынке сходно.
Т. А. Гайдаенко	- это группировка потребителей, по каким- либо признакам, в той или иной мере определяющими их поведение на рынке.
В. П. Хлусов	-это выбор стратегии разделения рынка на отдельные сегменты, отличающиеся, друг от друга, разными возможностями сбыта продукции производителя, то есть это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары.
А. Н. Романов	- это метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия. -это управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке, как основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга.
Д. И. Баркан	- это структурирование потребителей, заинтересованных в соответствующих товарах и услугах.

Составлена автором [по 9, 10, 17, 22,26, 36]

Таким образом, исходя из таблицы 1, мы видим, что различные российские и зарубежные авторы обращались в своей практике к определению «сегментирования», и в общем виде сводили это процесс к

разделению всех потребителей на определенные группы, которые обладают общими характеристиками и позволяют по этим характеристикам их идентифицировать.

Использованию предпринимателями в своей практической деятельности технологии сегментирования в известной мере способствовало открытие закона Парето (закон 80/20), выводы которого основаны на статистических исследованиях, согласно которому 20% потребителей покупают 80% товаров определенной марки. [73]

Практический вывод из этого закона состоит в том, что предприниматели должны ориентировать свое производство и всю маркетинговую деятельность именно на эти 20%. Такая стратегия маркетинговой деятельности носит название "стрельба по целям", а если используется стратегия, основанная на стратегии массового (тотального) маркетинга, т.е. работа на весь рынок в целом, то такая стратегия носит название "стрельба по площадям". [4]

Также следует отметить, что:

1. Сегментирование рынка применяется исключительно к потребителям (покупателям) определенного вида товара или услуги.

2. Сегментирование не следует путать с делением рынков. Отличие очевидно: рынок характеризуется особым видом товара (рынок тракторов, телевизоров или стиральных машин). Сегмент же предъявляет требования к каким-то особым типам, модификациям товара внутри данного вида, поскольку появляются потребители огородных тракторов, малогабаритных телевизоров или дорогих автоматических стиральных машин. [20]

3. Многомерность, или использование целого ряда различных характеристик для сегментирования, конечно, не является обязательной. Нередко весь сегмент может базироваться на одном признаке, например, уровне дохода на семью или религиозной принадлежности потребителя.

4. Конечно, сегментирование — атрибут рынков изобилия (рынков покупателя), поскольку именно борьба фирм за деньги покупателя

заставляет их все глубже и глубже проникать в особые потребности тех, кто платит деньги. Для экономики в условиях дефицита (рынок продавца), естественно, характерны "усредненные товары", и сегментирование здесь почти не используется. [46]

Смысл сегментации заключается не только и не столько в том, чтобы выделить какие-то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас предъявляет различные требования к данному товару. [29]

На ранних этапах выработка стратегии начиналась с определения: «в какой отрасли работает фирма». Имелось в виду общепринятое представление о границах, обособлявших фирму и обозначающих внешние пределы для роста и диверсификации, на которые она могла претендовать. Например, Т.Левитт, который в 60-х годах порицал железнодорожные и нефтяные компании за то, что они не смогли определить содержание своей предпринимательской деятельности, предложил им объявить свою отраслевую принадлежность – первым к транспорту, вторым к энергетике, [15]

В глазах тех, кто занимался разработкой стратегии на раннем этапе, определение «отрасли, в которой мы работаем», и выяснение сильных и слабых сторон фирмы было равносильно обозначению границ внимания к традиционным сферам бизнеса.

К началу 60-х годов большинство средних фирм и все без исключения крупные превратились в комплексы, объединяющие выпуск разнородной продукции и выходящие с ней на многочисленные товарные рынки. И если в первой половине века большинство этих рынков росли быстро и сохраняли свою привлекательность, то к началу 60-х годов перспективы их эволюции оказались самыми разными – от бума до упадка. Это расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, местных экономических, политических и социальных условиях, конкуренции, темпах обновления технологий.

Становилось все очевиднее, что продвижение в новые отрасли никоим образом не поможет фирме решить все свои стратегические проблемы или использовать все возможности, так как новые задачи возникали именно в сфере ее традиционной деятельности. Поэтому при анализе стратегий в центре внимания все чаще оказывались перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась. Следовательно, первым шагом анализа стало уже не «определение отрасли, в которой работает фирма», а выработка представлений о совокупности тех многочисленных видов деятельности, которыми она занимается, [33]. Так появилась широко применяемая в сегодняшнем времени концепция стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Под стратегической зоной хозяйствования понимается отдельный сегмент внешней среды предприятия, на который оно имеет (или хочет иметь) выход, [83].

Первый шаг анализа стратегии состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связей со структурой организации или её текущей продукцией, а результат состоит в оценке перспективы, которая открывается в этой области любому достаточно опытному конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии, [38].

Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята в Министерстве обороны США Р.Макнамарой и Дж.Хитчем, которые разработали принцип отдельных боевых задач – военный эквивалент концепции стратегических зон хозяйствования.

В предпринимательском мире первой оценку перспективы с точки зрения внешней среды осуществила американская организация «Дженерал Электрик», предложившая в дополнение к названной концепции идею стратегического хозяйственного центра (СХЦ) – внутриорганизационной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования, [21].

Соотношение понятий стратегической зоны хозяйствования и

стратегического хозяйственного центра показано на рисунке 1.

Верхняя часть рисунка показывает, что СЗХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией. Например, до 1950г, потребность в усилении слабых электрических сигналов удовлетворялась посредством технологии электровакуумных ламп. Изобретенный в 1948г. транзистор стал основой конкуренции в технологии полупроводников.



Рисунок 1 - Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры, [28]

После выбора СЗХ организация должна разработать соответствующую номенклатуру изделий. Ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий лежит на СХЦ. Концепция СЗХ и СХЦ – необходимый инструмент, обеспечивающий организации ясное представление о том, каким может стать в будущем её окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений, [46].

## 1.2 Процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, определяющие факторы, этапы

Процесс выделения и оценки СЗХ представляет собой трудную задачу для менеджеров, во-первых, потому, что многим людям бывает нелегко

изменить угол зрения, т.к. они привыкли видеть организацию с позиций традиционного набора продуктов, выпускаемых их организацией, а им приходится смотреть на среду как на сферу рождения новых потребностей, которые могут привлечь любого конкурента. Во-вторых, СЗХ описывается множеством переменных; до того, как принять на вооружение это понятие, организация оценивала своё окружение по темпам роста отраслей, в которых работает, в то время как СЗХ следует описывать, пользуясь другими параметрами, к числу которых относят следующие:

1. Перспективы роста – выражающиеся не только темпами роста, но и характеристикой жизненного цикла спроса.

2. Перспективы рентабельности, не совпадающие с перспективами прибыли.

3. Ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определённую определенность и могут измениться.

4. Главные факторы успешной конкуренции в будущем, определяющие успех в СЗХ, [23].

Выделение зон стратегических ресурсов. Проблема состоит в том, чтобы расширить стратегическую перспективу организации так, чтобы наряду с рыночными перспективами можно было учитывать также и возможности доступа к ресурсам.

Ресурсное обеспечение всё более жёстко ограничивает возможности организаций и на товарных рынках, поэтому в организациях, испытывающих эти ограничения, планирование фактически ведётся методом от затрат к выпуску: сначала устанавливается, какими ресурсами может располагать организация, а потом, опираясь на эти данные, определяется продуктово-рыночная стратегия.

Когда организация сталкивается с проблемами в обеспечении стратегическими ресурсами, выделение в ресурсных потребностях организации зон стратегических ресурсов – важный шаг в формулировании ресурсной стратегии организации.

Выделение групп, влияющих на формирование стратегии. Помимо ограниченности ресурсного обеспечения, организация всё больше испытывает на себе влияние законодательных рамок, социальное давление, вмешательство в принятие решений и действия со стороны различных групп, не причастных к процессу управления, как внутри, так и вне организации, [56].

В современных условиях число ограничений к деятельности организации в той или иной форме увеличилось.

Кроме рыночных и ресурсных стратегий организациям всё чаще приходится заниматься разработкой стратегий отношений с обществом.

Первый шаг в формулировании таких стратегий состоит в том, чтобы разобраться в разнородных социально-политических влияниях и рассортировать их по отдельным, строго определённым группам стратегического влияния, [83].

Таким образом, успешное функционирование организации в будущем определяется тем, насколько она способна отказаться от привычного «взгляда вовнутрь», обращённого на традиционные рынки и виды продукции, в пользу «взгляда во внешний мир» будущих тенденций, опасностей и новых возможностей, [34].

Концепция СЗХ, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния могут быть полезными для такой переориентации, так как они помогают сводить сложные явления к простым.

Выбор стратегических зон хозяйствования непосредственно связан с миссией производственной системы (ПС).

Если миссией производственной системы является обслуживание рынка средств производства (элементов основных производственных фондов, предметов труда), то в качестве стратегической зоны хозяйствования могут выступать отрасли промышленности, сельского хозяйства, транспорт и связь и т.п.; отрасли производства (группы предприятий, выпускающих однородную в эксплуатационно-техническом отношении продукцию);



группы предприятий разных отраслей производства, предназначенных для комплексного удовлетворения потребностей рынка средств производства.

Если миссией производственной системы является обслуживание рынка потребительских товаров и услуг, то в качестве стратегической зоны хозяйствования выступают либо отдельные сегменты рынка товаров народного потребления, либо различные сочетания этих сегментов. Это могут быть как осознанные, так и неосознанные большинством социальных групп потребности в тех или иных товарах и услугах. В качестве стратегических зон хозяйствования могут также выступать региональные рынки отдельных товаров или их сочетаний.

Миссия производственной системы может выражаться как одной стратегической зоной хозяйствования, так и их набором. При этом возможны сочетания стратегических зон хозяйствования на рынках средств производства и на рынках товаров народного потребления, [86].

Для выделения стратегических зон хозяйствования применяют следующие их параметры:

1. Перспективы роста в данной стратегической зоне хозяйствования. Они должны выражаться потенциальными темпами роста объемов производства продукции с одновременной увязкой этих темпов с фазами жизненного цикла спроса на продукцию.

2. Перспективы рентабельности производства продукции в данной стратегической зоне хозяйствования, зависящие от возможностей реализации в ней ожидаемой прибыли, а также достижения требуемого уровня издержек производства.

3. Ожидаемый уровень нестабильности внешней среды, при котором перспективы роста объема продаж и рентабельности производства теряют определенность и могут изменяться.

4. Главные факторы успешной конкуренции в будущем, отражающие остроту конкуренции, техническую и экономическую политику конкурентов,

возможность достижения требуемого уровня конкурентоспособности продукции и т.п.

Перечисленные параметры определяют по каждой потенциальной стратегической зоне хозяйствования, [67].

Параметры выделения СЗХ представлены на рисунке 2.

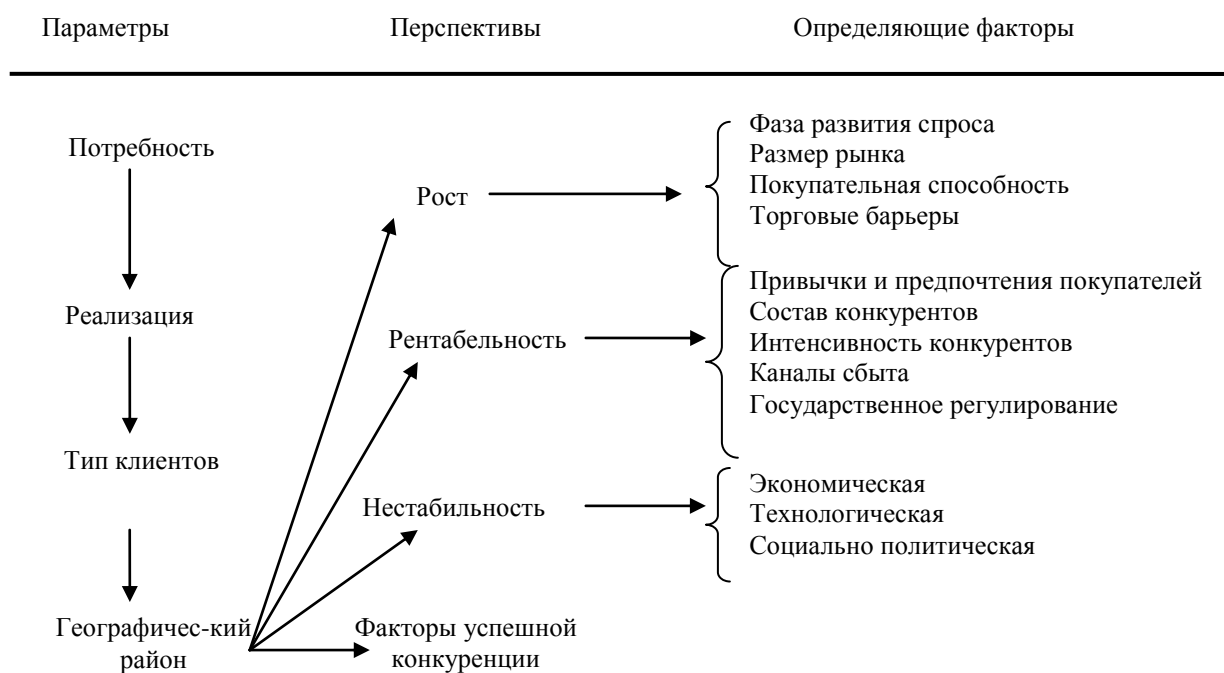


Рисунок 2 - Параметры выделения СЗХ, [21].

Процесс выделения стратегической зоны хозяйствования начинается с определения потребностей потенциальных потребителей продукции. В зависимости от характера средств удовлетворения этих потребностей исследуют возможные технологические решения, связанные с производством этих средств. На основе анализа средств удовлетворения потребностей и технологии их производства прогнозируют возможный тип клиента (покупателя), который может в перспективе приобрести такие средства по цене, обусловленной издержками производства по данной технологии. Затем определяют географический ареал, в котором может концентрироваться большая часть потенциальных клиентов.

Путем анализа перечисленных факторов устанавливают, какие из них могут обеспечить успех ПС в данной стратегической зоне хозяйствования.

В ходе анализа также исследуют факторы, непосредственно влияющие на конкретные значения каждого параметра стратегической зоны хозяйствования. Так, на перспективы роста производства непосредственно влияют: фаза жизненного цикла спроса на продукцию ПС, потенциальная емкость (размеры) рынка, покупательная способность потенциальных клиентов ПС. Аналогично исследуются факторы, непосредственно влияющие на другие параметры стратегической зоны хозяйствования, [27].

Чтобы принять рациональное решение по поводу распределения ресурсов для обеспечения конкурентоспособности и поддержания стратегий развития необходимо перебрать в процессе сегментации большое число комбинаций факторов существенно различающихся между собой, при этом необходимо отобрать достаточно узкий круг СЗХ иначе решения по ним теряют полноту и осуществимость. Этот процесс начинается с определения потребностей, которые нужно удовлетворять, затем следует переход к вопросу о технологиях и к анализу типов клиента. Различные категории клиентов обычно рассматриваются как разные СЗХ, [17].

Далее из выделенных возможных зон хозяйствования выбирают наиболее привлекательные.

Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования основана на следующих принципах:

1. Глобальном прогнозе экономических, социальных, политических, технологических условий для тех стратегических зон хозяйствования, которые интересуют фирму.

2. Анализе степени воздействия важнейших тенденций и случайных событий на соответствующую стратегическую зону хозяйствования и оценка степени нестабильности в этой зоне.

3. Экстраполяции прежних тенденций роста рентабельности в рассматриваемых стратегических зонах хозяйствования.

4. Анализе факторов, определяющих спрос, и оценке возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса.

5. Оценке общих сдвигов в тенденциях роста в близкой и далекой перспективе с помощью баллов интенсивности.

6. Оценке возможных изменений в тенденциях рентабельности с помощью анализа степени конкурентного давления и экстраполяции данных о рентабельности.

7. Общей оценке привлекательности стратегических зон хозяйствования в будущем, сочетая перспективы роста, рентабельности и возможного уровня нестабильности, [29].

Подходы к формированию СЗХ предприятия раскрыты по-разному, но все содержат три основных этапа:

1. анализ макроокружения предприятия;
2. анализ микроокружения предприятия;
3. анализ внутренней среды предприятия.

Этапы важны и необходимы при формировании СЗХ предприятия, т.к. помогают оценить состояние его внешней среды и выделить основные стратегически важные внутренние ресурсы. [54].

В связи с актуальностью проблемы построения действенного механизма формирования СЗХ с целью дальнейшей его адаптации к реальной деятельности предприятия предлагается показать возможность комплексного применения разных методов сбора и анализа информации на указанных трех этапах, а также ввести новые этапы:

- предварительный отбор СЗХ предприятия с учетом экспертных прогнозов;
- балансировка перечня СЗХ предприятия с учетом перспективности и затратности;
- балансировка перечня СЗХ предприятия с учетом синергетических связей его ресурсов.

Для достижения целей на каждом этапе можно использовать различные качественные и количественные методы оценки [41]. Многие в

выборе метода оценки зависит от сферы деятельности анализируемого предприятия.

Этап 1. Анализ макроокружения предприятия.

Цели этапа:

- выделение наиболее успешных и наиболее проблемных СЗХ в мире, характерных для предприятий анализируемой отрасли;
- выявление предпосылок и динамики развития разных видов деятельности крупных мировых участников рынка анализируемой отрасли;
- изучение влияния программ мировых организаций, направленных на развитие предприятий анализируемой отрасли;
- формирование представления о состоянии факторов макроокружения предприятия анализируемой отрасли, которые могут в значительной степени повлиять на его развитие на отечественном рынке.

Анализ макроокружения предприятия в сфере его деятельности включает:

- анализ деятельности крупных мировых участников рынка; структуры их доходов по видам деятельности; динамики общего развития отрасли в мире; изучение предпосылок для успешного развития предприятия анализируемой отрасли;
- анализ деятельности организаций, способствующих развитию предприятий анализируемой отрасли в мире, в т.ч. в России;
- анализ влияния политических факторов, экономики, социокультурных тенденций и технологических инноваций в России с использованием метода PEST-анализа (по начальным буквам английских слов political (политический), economic (экономический), social (социальный), technological (технологический)), [52]. Для обобщения результатов наиболее часто используют различные экспертные оценки, которые с учетом уровня их влияния и значимости показывают реальную картину макроокружения предприятия, [13].

Этап 2. Анализ микроокружения предприятия, к которому относятся покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Цели этапа:

- определение профиля потребителей на каждой из СЗХ, детальное выделение их потребностей;
- выделение сильных и слабых сторон предприятий-конкурентов для использования их в деятельности анализируемого предприятия;
- оценка основных факторов конкурентной силы предприятий-поставщиков для возможного сотрудничества в будущем при реализации стратегии развития предприятия;
- выявление для каждой СЗХ сильных и слабых сторон рынка рабочей силы, определение основных факторов мотивации, характерных для современных кадровых ресурсов.

Анализ микроокружения предприятия включает:

- анализ потребителей, выявление их потребностей в каждой из частично освоенных предприятием СЗХ, а также в СЗХ, определенных как успешные на предыдущем этапе для предприятий анализируемой отрасли, чаще всего проводится наиболее распространенным в практической деятельности предприятий методом сегментирования; для каждой СЗХ выбор критериев сегментирования потребителей производится индивидуально; можно также использовать наблюдение за поведением потребителя, опрос, интервьюирование, панельное обследование [43]; выбор метода должен производиться индивидуально для предприятий разных сфер деятельности; при анализе потребителей важно учитывать, что плательщик, покупатель и потребитель необязательно одно и то же лицо;
- анализ деятельности предприятий-конкурентов проводится различными методами, наиболее признанными из которых являются метод SWOT (по начальным буквам английских слов strengths «сильные стороны», weaknesses «слабые стороны», opportunities «возможности», threats «угрозы») [36] и определение конкурентного статуса предприятия с использованием

анализа факторов конкурентного успеха и расчета показателя конкурентоспособности [37]; проводится в освоенных предприятием СЗХ и в выделенных на этапе анализа макроокружения;

- анализ деятельности предприятий-поставщиков производится в каждой из частично освоенных предприятием СЗХ, а также в СЗХ, которые были определены как успешные на этапе анализа макроокружения, с использованием метода экспертных оценок факторов конкурентной силы и уровня значимости каждого из факторов, [13].

- анализ рынка рабочей силы направлен на выявление его потенциальных возможностей обеспечения предприятия необходимыми кадрами как с точки зрения наличия кадров необходимой специальности, квалификации, уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы, что имеет особое значение для предприятий государственной формы собственности из-за отсутствия высоких заработных плат, [13].

Этап 3. Анализ внутренней среды предприятия.

Цели этапа:

- выделение сильных и слабых сторон, угроз и возможностей предприятия в целом, а также на каждой освоенной предприятием СЗХ методом SWOT;

- определение существующей стратегии и приоритетов развития предприятия;

- выявление наиболее перспективных СЗХ предприятия для более детального анализа, а также бесперспективных направлений развития для принятия решения об их ликвидации или передаче на аутсорсинг.

Анализ внутренней среды предприятия включает:

- анализ его организационной структуры, формы собственности, уровня взаимодействия подразделений, системы принятия решений;

- анализ существующих направлений его деятельности, структуры доходов по каждому из них, динамики развития и ассортиментной политики

с использованием определения жизненных циклов продукции, матрицы Бостонской консультационной группы [48], расчет основных экономических показателей деятельности предприятия;

- описание и экспертная оценка существующих ресурсов предприятия и источников финансирования;

- анализ качества предоставления товаров и услуг с использованием наблюдения за поведением обслуживающего персонала и современной методики оценки качества обслуживания “Тайный покупатель” [77];

- анализ организационной культуры, кадровой политики и мотивационной программы методом сбора и оценки информации из различных публикаций, в которых предприятие представляет себя и своих сотрудников [13]; для определения фактической кадровой ситуации внутри предприятия и формирования действенной мотивационной программы его сотрудников необходимо проводить их систематический опрос и анкетирование;

- анализ маркетинговой деятельности предприятия.

Этап 4. Предварительный отбор СЗХ предприятия с учетом экспертных прогнозов.

Цели этапа:

- обобщение полученных на предыдущих этапах результатов;
- индивидуальная оценка целесообразности и приоритетности дальнейшего развития каждой из выделенных СЗХ;
- формирование двух групп СЗХ: уже частично освоенных предприятием и новых, на которые планируется выйти впервые.

Предварительный отбор СЗХ предприятия с учетом экспертных прогнозов включает:

- выделение на основании анализа макроокружения предприятия СЗХ, успешных для ведущих мировых участников рынка анализируемой отрасли; выявление необходимых факторов макроокружения для успешного развития в России анализируемого предприятия на выделенных СЗХ;



предварительный экспертный прогноз результатов деятельности анализируемого предприятия на них;

- выявление на основании анализа микроокружения предприятия СЗХ, максимально соответствующих потребностям потребителей, а также успешных для предприятий-конкурентов; предварительный экспертный прогноз результатов деятельности анализируемого предприятия на них;

- выявление на основании анализа внутренней среды предприятия наиболее и наименее перспективных освоенных им СЗХ; предварительный экспертный прогноз результатов его деятельности на них;

- формирование перечня СЗХ предприятия и оценка приоритетности дальнейшего развития каждой из них с помощью метода экспертных оценок [68].

Этап 5. Балансировка перечня СЗХ предприятия с учетом перспективности и затратности.

Цели этапа:

- формирование предварительных программ выхода предприятия на новые СЗХ и укрепление позиций на уже частично освоенных;

- расчет эффективности и принятие решений о целесообразности завоевания каждой из выявленных СЗХ;

- формирование перечня наиболее перспективных СЗХ для предприятия. Анализ выявленных СЗХ, на которых предприятие частично ведет свою деятельность, включает:

- описание продукции, предлагаемой предприятием в каждой из СЗХ, оценку используемых им ресурсов;

- сравнительный анализ рассмотренной продукции с аналогичной продукцией конкурентов для выявления сильных и слабых позиций;

- разработка предварительной стратегии развития и составление бюджета каждой СЗХ;

- прогнозирование в краткосрочной и долгосрочной перспективах результатов развития каждой из СЗХ, расчет основных экономических показателей, учет рисков;

- принятие решения о расширении/сокращении каждой из СЗХ. [61].

Этап 6. Анализ новых СЗХ, сформированных на основании выявленных на предыдущих этапах тенденциях развития мировых лидеров в данной сфере бизнеса и потребностей потребителей, должен включать:

- описание продукции для освоения каждой из СЗХ, оценку необходимых ресурсов предприятия;

- выявление и анализ конкурентов, анализ аналогичной продукции конкурентов для выявления сильных и слабых позиций;

- разработку предварительной стратегии развития и составление бюджета по каждой СЗХ;

- прогнозирование в краткосрочной и долгосрочной перспективах результатов развития каждой из СЗХ предприятия, расчет основных экономических показателей, учет рисков;

- принятие решения об освоении/неосвоении каждой из СЗХ в дальнейшей деятельности предприятия. [32].

Этап 7. Балансировка перечня СЗХ предприятия с учетом синергетических связей его ресурсов.

Цели этапа:

- расчет синергетического эффекта взаимодействия ресурсов предприятия для экономии привлеченных дополнительных средств на развитие каждой СЗХ;

- формирование окончательного перечня СЗХ в краткосрочной и долгосрочной перспективах;

- определение очередности активизации деятельности предприятия на каждой из выявленных СЗХ.

Этап включает:

- оценку синергетических связей между ресурсами предприятия, направленными на развитие деятельности на каждой СЗХ, и расчет общего синергетического эффекта от них [35]; значимость каждого ресурса для развития деятельности предприятия в той или иной СЗХ важно учитывать для выявления наиболее взаимосвязанных ресурсами СЗХ, которые предприятию целесообразно завоевывать в первую очередь; оценка синергетических связей между СЗХ - один из наиболее важных шагов для максимального развития деятельности предприятия по всем перспективным направлениям с использованием его существующих ресурсов и наименьшим привлечением дополнительных средств; позволяет дополнительно определить новые СЗХ, не характерные для деятельности предприятий конкурентов, и создать совершенно новые товары и услуги в соответствии с требованиями современных потребителей;

- формирование окончательного перечня СЗХ с помощью выделения наиболее взаимосвязанных и с учетом приоритетности дальнейшего развития каждой из них, рассчитанной методом экспертных оценок [62]; наиболее взаимосвязанные и определенные экспертами как перспективные СЗХ необходимо осваивать в первую очередь.

Особое внимание следует обратить на четвертый, пятый и шестой этапы, т.к. полученные на этих этапах результаты наиболее стратегически значимы для деятельности предприятия.

Используемые при их выполнении методы сбора и анализа информации могут значительно отличаться в зависимости от направления деятельности анализируемого предприятия, поэтому на каждом из предложенных этапов нужно индивидуально подходить к выбору методов анализа данных и их дальнейшей обработки, и содержание каждого этапа требует более детальной разработки для реализации в практической деятельности предприятий, [69].

Одним из наименее исследованных и соответственно в недостаточной мере отраженных в научной литературе этапов разработки и реализации кон-

курентных стратегий является обоснование совокупности анализируемых критериев и групп показателей при проведении оценки микровнутренней среды предприятия, т.е. отдельных стратегических зон хозяйствования.

Аналогично используемой при проведении анализа макровнутренней среды организации методологии, учитывая, что стратегические зоны хозяйствования являются открытыми системами, мы предлагаем выделять два направления внутреннего анализа стратегических зон хозяйствования.

Первое направление связано с исследованием ресурсов, имеющих у предприятия в данной стратегической зоне хозяйствования, второе с оценкой эффективности производственно-сбытовой деятельности организации, перечень критериев, групп показателей и самих показателей будет несколько уже, чем при анализе макровнутренней среды предприятий (таблица 2).

Таблица 2 - Критерии и группы показателей, используемых при анализе стратегических зон хозяйствования

Критерии	Группы показателей
Наличие и обеспеченность производственными ресурсами	Уровень обеспеченности техникой, зданиями, оборудованием, их техническая исправность, возраст; применяемые технологии; уровень организации производства работ; площадь земельных угодий, поголовье скота и птицы
Наличие и обеспеченность материально-техническими ресурсами	Характеристика и источники материально-технического снабжения; численность, надежность поставщиков; характер отношений с поставщиками, характеристика оборотных средств
Обеспеченность кадрами	Обеспеченность и квалификация персонала; текучесть кадров; потребность в новых кадрах
Эффективность производственной деятельности	Эффективность управления производственным процессом; экономичность производственных затрат; рациональность и эффективность использования основных и оборотных фондов; производительность труда
Конкурентоспособность продукции, положение ее на рынке	Качество продукции; цена продукции; доля рынка; конкурентный статус организации в данной стратегической зоне хозяйствования

Составлено автором по [42; 53; 71]

С позиции формирования и развития конкурентных стратегий заключительный этап анализа внутренней среды предприятия должен состоять в определении стратегического конкурентного потенциала в каждой стратегической зоне хозяйствования, а затем и по предприятию в целом [43].

По нашему мнению, под стратегическим конкурентным потенциалом организации следует понимать совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия. Г.Б. Клейнер отмечает, что «...потенциал предприятия представляется несколько абстрактной категорией. Его границы расплывчаты, факторы не вполне определены, влияние на текущие процессы опосредованно. Но вместе с тем эта же категория весьма конкретна, поскольку практически каждое решение может оказать на него некоторое положительное либо серьезное отрицательное воздействие...» [80, С.120].

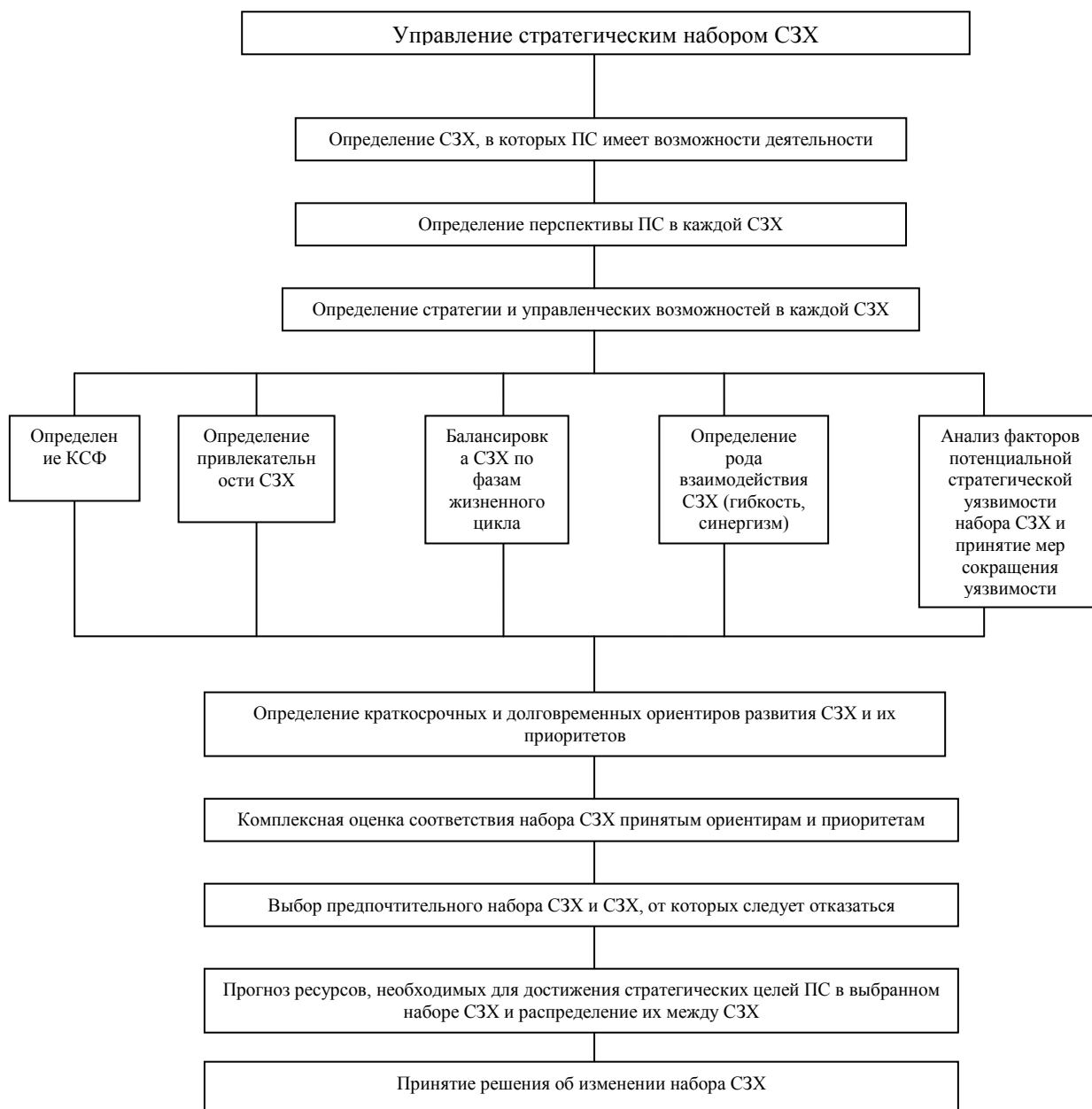
Стратегический конкурентный потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений. Несмотря на то, что стратегический конкурентный потенциал формируют преимущественно внутренние ресурсы предприятия, тем не менее, одним из показателей, учитываемых при его определении, должно быть положение организации на рынке. С учетом сказанного мы считаем, что существуют два основных отличия конкурентного стратегического потенциала фирмы от стратегического потенциала фирмы, во-первых, конкурентный потенциал определяется по результатам сравнительного анализа предприятий-конкурентов, во-вторых, при определении стратегического конкурентного потенциала учитывается положение предприятия на рынке (его стратегический конкурентный статус).

Таким образом, анализ внутренней среды предприятия представляет собой сложную процедуру, требующую проведения исследования двух внутренних областей (зон) организации - микровнутренней и макровнутренней.

### 1.3 Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования

Управление стратегическими зонами хозяйствования - определение видов стратегических зон хозяйствования предприятий.

Процесс управления стратегическим набором СЗХ приведен на рисунке 3.



СЗХ – стратегическая система хозяйствования,  
 ГСВ – группы стратегического влияния.  
 ПС – производственные системы

Рисунок 3 - Управление набором СЗХ

Из рисунка 3 следует, что управление стратегическим набором – постоянно выполняемая циклическая функция.

При управлении стратегическим набором важнейшими стратегическими задачами являются [98]:

– определение наборов стратегических зон хозяйствования, в которых предприятие будет действовать в перспективе;

- определение рода взаимодействия между стратегическими зонами хозяйствования, включенными в перспективный набор;
- определение методов защиты перспективного стратегического набора от разрушительного воздействия неожиданных событий;
- определение направлений деятельности по подготовке к использованию перспективных технологических нововведений, [53].

Определение наборов СЗХ. Проблема выбора стратегических зон хозяйствования, в которых предприятие намерено осуществлять свою деятельность, состоит в том, чтобы обеспечить равновесие между краткосрочной и долгосрочной прибыльностью (рентабельностью). Такое равновесие может быть достигнуто, прежде всего, балансированием жизненных циклов стратегических зон хозяйствования, которое состоит в последовательном сосредоточении усилий предприятия на обслуживании стратегических зон хозяйствования, находящихся в разных фазах жизненного цикла (рисунок 4).

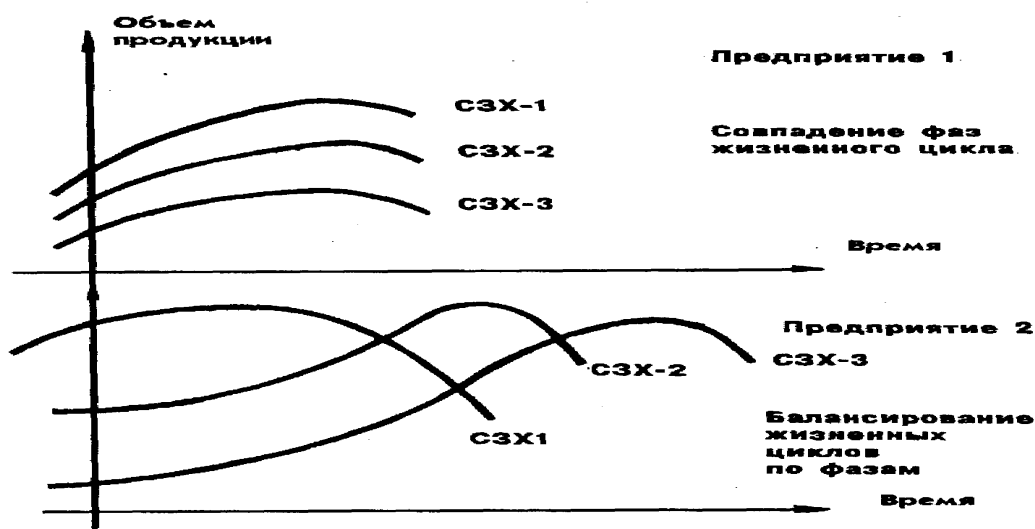


Рисунок 4 - Сопоставление двух наборов стратегических зон хозяйствования

Из рисунка 4 видно, что предприятие 1 в краткосрочной перспективе имеет значительно более прочное положение, чем предприятие 2, поскольку все обслуживаемые стратегические зоны хозяйствования находятся в одной фазе жизненного цикла, [43]. Это означает, что в одно и то же время объем продаж во всех стратегических зонах хозяйствования характеризуется

одними и теми же тенденциями, что, в свою очередь, приводит к максимизации дохода предприятия в каждый момент времени.

В долгосрочной же перспективе предприятие 1 ожидает крах, поскольку все обслуживаемые стратегические зоны хозяйствования придут одновременно к фазе спада. Поэтому целесообразно балансировать жизненные циклы стратегических зон хозяйствования, т.е. создавать условия для перманентного достижения максимального объема продаж в каждой стратегической зоне хозяйствования за счет их сдвига по фазам. Это означает, что по мере перехода стратегической зоны хозяйствования из фазы зрелости в фазу спада, усилия предприятия должны направляться в другую стратегическую зону хозяйствования, входящую в фазу зрелости из фазы роста.

Прогнозирование характера жизненного цикла стратегической зоны хозяйствования целесообразно осуществлять с помощью имитационного динамического моделирования, [81].

Инструментом для уравнивания близких и далеких перспектив может служить матрица баланса жизненных циклов (рисунок 5).

Каждая СЗХ вписывается в клетку, обозначающую фазу ее жизненного цикла в близкой и далекой перспективе и ожидаемый КСФ. Диаметр кружка характеризует потенциальную емкость рынка, заштрихованная часть — долю предприятия на этом рынке.

В приведенном на рисунке примере предприятие не собирается менять свой выбор стратегических позиций в краткосрочной перспективе и направляет все свои силы на укрепление долговременных позиций, [13].



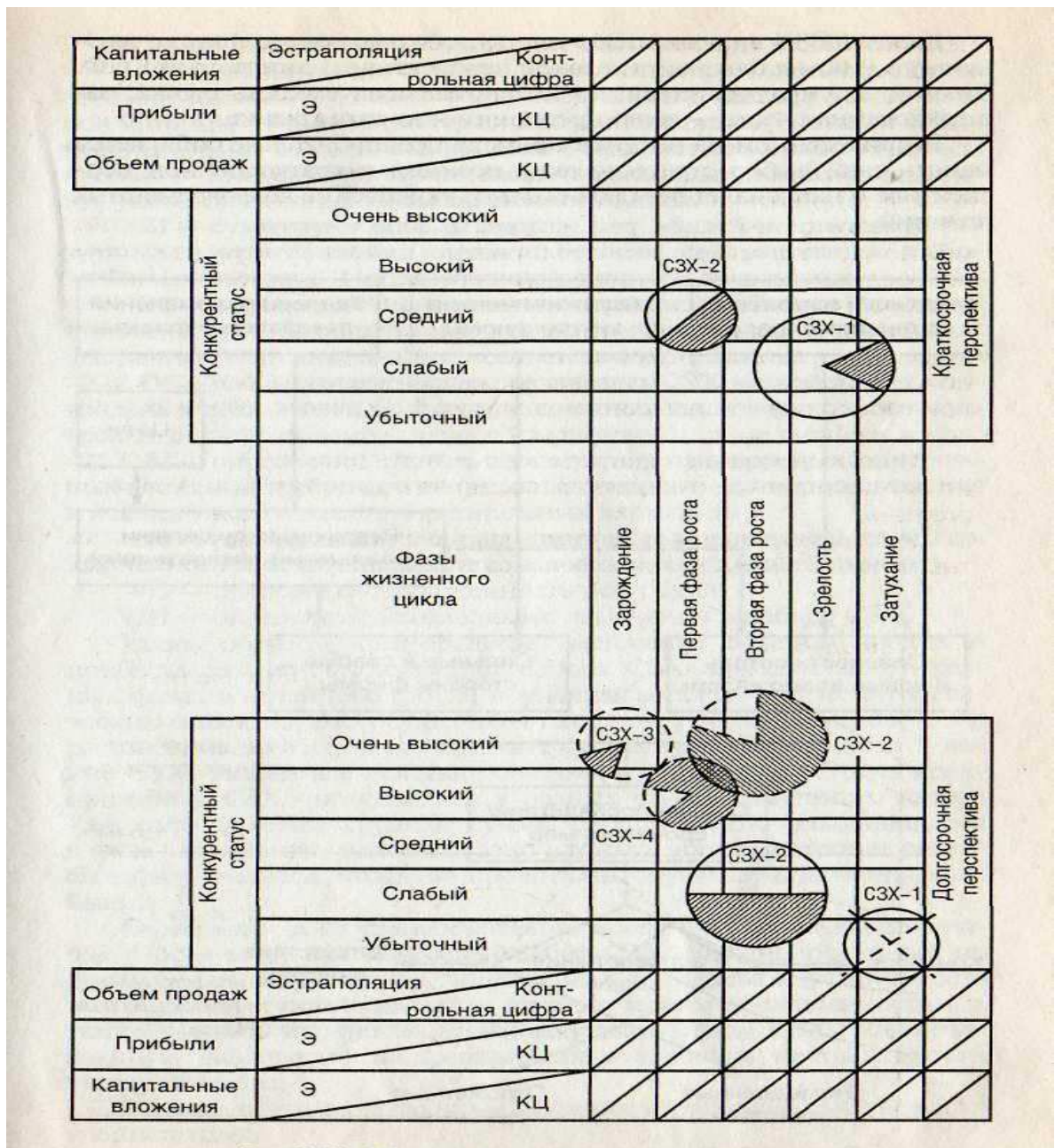


Рисунок 5 – Матрица баланса жизненных циклов, [85].

С помощью данной матрицы проводят следующие действия:

I — распределяют СЗХ с необходимой информацией между соответствующими клетками — краткосрочного и долгосрочного блоков матрицы. Информация: фаза жизненного цикла; будущий КСФ; потенциальная емкость рынка; доля предприятия на рынке и объем продаж в данной СЗХ; стратегические капитальные вложения, планируемые для данной фазы жизненного цикла.

II — суммируют объемы продаж и прибылей и вписывают результаты в верхние ячейки клеток по строкам «экстраполяция» в обоих блоках матрицы. Производят сложение по горизонтали.

III — определяют контрольные показатели объемов продаж и прибылей на ближайшую и длительную перспективу и вписывают эти данные в нижние ячейки соответствующих клеток.

IV — распределяют вклады различных СЗХ в достижение контрольных показателей по фазам жизненных циклов (на основе контрольных цифр объемов продаж и прибылей).

V — определяют степень соответствия планируемых капитальных вложений требуемым по фазам жизненного цикла (вписываются в ячейки «экстраполяции капитальных вложений»).

VI — распределяют объемы капитальных вложений по фазам жизненного цикла (вписываются в ячейки «контрольных цифр»).

VII — проверяют обеспеченность ресурсами.

VIII — определяют необходимые изменения в наборе СЗХ, [56].

Таким образом, непрерывное увеличение объемов продаж и прибыли за счет актуализации набора СЗХ, находящихся в разных фазах жизненного цикла, поддерживается на уровне стратегических решений. Это осуществляется за счет урезания одних СЗХ, расширения других, ухода из ныне существующих, перехода в новые СЗХ. Указанные действия связаны с затратами ресурсов предприятия в СЗХ, находящихся в разных фазах жизненного цикла. Так, если вложены крупные суммы средств в СЗХ, находившуюся в фазе зарождения, целесообразно вложить дополнительные ресурсы в фазу зрелости, чтобы обеспечить прочную базу получения прибыли.

При управлении набором стратегических зон хозяйствования также необходимо компромиссное сочетание противоречивых краткосрочных и долгосрочных ориентиров. К таким ориентирам относятся:

- краткосрочные перспективы роста; долгосрочные перспективы роста;
- краткосрочная рентабельность; долгосрочная рентабельность;
- стратегическая гибкость; синергизм.

Таким образом, в заключении главы отметим следующее. При анализе стратегий в центре внимания оказываются перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занимается и выработка представлений о совокупности тех многочисленных видов деятельности, с которыми она работает. Так появилась широко применяемая в сегодняшнем времени концепция стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Первый шаг анализа стратегии состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связей со структурой организации или её текущей продукцией, а результат состоит в оценке перспективы, которая открывается в этой области любому достаточно опытному конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии.

Процесс выделения и оценки СЗХ представляет собой трудную задачу для менеджеров. СЗХ описывается множеством переменных, к числу которых относят следующие: перспективы роста, перспективы рентабельности, не совпадающие с перспективами прибыли, ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определённую и могут измениться и главные факторы успешной конкуренции в будущем, определяющие успех в СЗХ. Путем анализа перечисленных факторов устанавливают, какие из них могут обеспечить успех ПС в данной стратегической зоне хозяйствования.

Подходы к формированию СЗХ предприятия раскрыты по-разному, но все содержат три основных этапа:

1. анализ макроокружения предприятия;
2. анализ микроокружения предприятия;
3. анализ внутренней среды предприятия.

Этапы важны и необходимы при формировании СЗХ предприятия, т.к. помогают оценить состояние его внешней среды и выделить основные стратегически важные внутренние ресурсы.

Управление стратегическими зонами хозяйствования - определение видов стратегических зон хозяйствования предприятий.

что управление стратегическим набором – постоянно выполняемая циклическая функция.

При управлении стратегическим набором важнейшими стратегическими задачами являются [98]:

- определение наборов стратегических зон хозяйствования, в которых предприятие будет действовать в перспективе;

- определение рода взаимодействия между стратегическими зонами хозяйствования, включенными в перспективный набор;

- определение методов защиты перспективного стратегического набора от разрушительного воздействия неожиданных событий;

- определение направлений деятельности по подготовке к использованию перспективных технологических нововведений.

При управлении набором стратегических зон хозяйствования также необходимо компромиссное сочетание противоречивых краткосрочных и долгосрочных ориентиров. К таким ориентирам относятся:

- краткосрочные перспективы роста; долгосрочные перспективы роста;

- краткосрочная рентабельность; долгосрочная рентабельность;

- стратегическая гибкость; синергизм.

Применяя теоретические знания в области стратегической сегментации рынков предприятия и выделения стратегических зон хозяйствования, определим набор стратегических зон в ИП Мордвинова магазин «Мир Сумок» с последующей оценкой их привлекательности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При анализе стратегий в центре внимания оказываются перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занимается и выработка представлений о совокупности тех многочисленных видов деятельности, с которыми она работает. Так появилась широко применяемая в сегодняшнем времени концепция стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Первый шаг анализа стратегии состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связей со структурой организации или её текущей продукцией, а результат состоит в оценке перспективы, которая открывается в этой области любому достаточно опытному конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии.

Процесс выделения и оценки СЗХ представляет собой трудную задачу для менеджеров. СЗХ описывается множеством переменных, к числу которых относят следующие: перспективы роста, перспективы рентабельности, не совпадающие с перспективами прибыли, ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определённость и могут измениться и главные факторы успешной конкуренции в будущем, определяющие успех в СЗХ. Путем анализа перечисленных факторов устанавливают, какие из них могут обеспечить успех ПС в данной стратегической зоне хозяйствования.

Подходы к формированию СЗХ предприятия раскрыты по-разному, но все содержат три основных этапа:

1. анализ макроокружения предприятия;
2. анализ микроокружения предприятия;
3. анализ внутренней среды предприятия.

Этапы важны и необходимы при формировании СЗХ предприятия, т.к. помогают оценить состояние его внешней среды и выделить основные стратегически важные внутренние ресурсы.

Управление стратегическими зонами хозяйствования - определение видов стратегических зон хозяйствования предприятий.

что управление стратегическим набором – постоянно выполняемая циклическая функция.

При управлении стратегическим набором важнейшими стратегическими задачами являются [98]:

- определение наборов стратегических зон хозяйствования, в которых предприятие будет действовать в перспективе;

- определение рода взаимодействия между стратегическими зонами хозяйствования, включенными в перспективный набор;

- определение методов защиты перспективного стратегического набора от разрушительного воздействия неожиданных событий;

- определение направлений деятельности по подготовке к использованию перспективных технологических нововведений.

При управлении набором стратегических зон хозяйствования также необходимо компромиссное сочетание противоречивых краткосрочных и долгосрочных ориентиров. К таким ориентирам относятся:

- краткосрочные перспективы роста; долгосрочные перспективы роста;

- краткосрочная рентабельность; долгосрочная рентабельность;

- стратегическая гибкость; синергизм.

Анализ показал, что анализируемое предприятие работает в условиях достаточно агрессивной внешней среды. Совокупное влияние всех факторов является отрицательным, что должно насторожить руководство предприятия и более тщательно подходить к разработке своей стратегии. Однако, анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что предприятие работает стабильно и получает неплохой доход, это говорит об умении предприятия справляться со сложной обстановкой, формируемой макросредой.

Продуктовый портфель ИП Мордвинова магазин «Мир сумок», состоящий из пяти ассортиментных групп сбалансирован и включает

продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, что обеспечивает преемственность сбытовой деятельности организации, постоянное получение прибыли, снижает риск неполучения ожидаемой величины прибыли от реализации продукции.

Используя матрицу Ансоффа в качестве основных стратегий развития мы выбрали стратегию проникновения на рынок и стратегию развития продукта, так как они наиболее подходят для анализируемой компании и стратегических зон хозяйствования. С точки зрения рассмотрения возможностей применения данных стратегий, был проведен анализ товарного портфеля предприятия, используя ABC-анализ и модифицированную матрицу БКГ.

Группа товаров категории А составляет более 55,5%, категории В – 33%, что говорит о достаточно сбалансированном ассортименте по данной товарной группе. Однако имеются и группы товаров с достаточно маленьким удельным весом в объеме реализации, например ремни мужские, сумки мужские. Предприятию следует рассмотреть возможность вывода этих товарных групп из ассортимента, или замена их более ходовыми.

В качестве основных стратегий развития мы выбрали «стратегию проникновения на рынок» и «стратегию развития продукта», так как они наиболее подходят для анализируемой компании и стратегических зон хозяйствования.

«Стратегия развития продукта» наиболее приемлема для СЗХ 5 – дорожные принадлежности. Для остальных четырех СЗХ мы выбрали «стратегию проникновения на рынок».

Исходя из анализа, мы сделали вывод о том, что дорожные принадлежности являются наиболее перспективной СЗХ. Перспективы роста возможны только для принадлежностей для туалета и хранения денег. Поскольку конкуренция внутри стратегических зон хозяйствования у этих групп средняя.

В рамках данных стратегий нами были разработаны следующие мероприятия:

- Введение клубных/эксклюзивных скидок по пластиковым картам.
- Бонусы и подарки, при покупке от 5000 руб.
- Заключение договоров с дистрибьюторами на проведение промо-акций.
- Расширение ассортимента товаров.

Предложенные мероприятия, как показали расчеты, будут способствовать увеличению товарооборота предприятия и валовой прибыли.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамишвили Г.Г. Операция «Маркетинг». Стратегия и тактика конкурентной борьбы монополий / Г.Г. Абрамишвили, В.А. Война, Ю.Ф. Трусов. – М.: Международные отношения, 2010. – 445 с.
2. Азоев Г. Л. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / Г. Л. Азоев, Е. А. Михайлова.- Москва: Финстатинформ, 2012.-124 с.
3. Акулич И. Л. Маркетинг: учеб. пособие / И. Л. Акулич, И. З. Герчикова. – Минск: Интерпрессервис, 2013. – 396 с.
4. Алексеев А. А. Маркетинговые принципы оптимизации глубины продукции / А. А. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2011. - №6. – С. 4-12.
5. Алексеев А. А. Технологические методы проблемных маркетинговых исследований : опрос техническими средствами и полевой эксперимент / А. А. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2014. - №2. – С. 18-24.
6. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2013. - №6. – С. 30 – 35.
7. Аристархова М. Маркетинговое исследование поведения потребителей / М. Аристархова, А. Крахмалева // Маркетинг. – 2013. - №6. – С. 21-25.
8. Артеменко В.Г. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. - Москва: Дело и Сервис, 2013. – 346 с.
9. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. – Москва: Финстатинформ, 2011. – 187 с.
10. Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – Москва: Экономика, 2010. – 366 с.
11. Баркан Д.И. Маркетинг для всех / Д.И. Баркан. – СПб: Культинформ-пресс, 2011. – 319 с.
12. Барщевская В. Ритейл теперь в цене / В. Барщевская // Российская торговля. – 2013. - № 7-8. – С. 18 -21.

13. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 5. - С. 35-43.
14. Белякова Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития / Г.Я. Белякова. – Красноярск: СибГТУ, 2011. – 232 с.
15. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 37-48.
16. Браверман А.А. Маркетинг для прибыльности среднего бизнеса / А.А. Браверманн. – М.: Экономика, 2010. – 233 с.
17. Бронникова Т. С. Маркетинг / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. - Таганрог: ТГРУ, 2012. – 411 с.
18. Булеев А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А. И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2012. - № 5. - С. 46-52.
19. Ваганов А. Розничная сеть становится национальной / А. Ваганов // Витрина. – 2012. - №5. – С. 34-35.
20. Власьевич Ю.Е. К созданию в России конкурентной среды / Ю.Е. Власьевич // Российский экономический журнал. – 2013. - № 10. – С. 99 – 103.
21. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2011. – 96 с.
22. Гаспарян В. Региональная экспансия столичных сетей: проблемы логистики / В. Гаспарян // Российская торговля. – 2013. - № 11. – С. 26-28.
23. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - №2. - С. 27 - 33.
24. Гольдштейн Г.Я. Маркетинг / Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев. - Таганрог: ТГРУ, 2014. – 314 с.

25. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 2013. - № 6. – С. 66 – 73.

26. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. - 2012. - № 2. - С. 56-64.

27. Дейли Д. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества / Д. Дейли. – Москва: Вильямс, 2014. – 302 с.

28. Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. - Москва: Высшая школа, 2014. - 255 с.

29. Дзмишева И.В. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной сети / И.В. Дзмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 3. – С. 93-107.

30. Дракер П. Рынок: как выйти в лидеры / П. Дракер. - М.: Прогресс, 2012. – 375 с.

31. Егорова О.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации / О.В. Егорова, И.В. Маликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №4. – С. 324 – 332.

32. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие / П.С. Завьялов - М.: ИНФРА-М, 2011. – 496 с.

33. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации / Н.Я. Калюжнова. – Москва: ТЕИС, 2013. – 526 с.

34. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина. - Москва: Эксмо, 2012. – 464 с.

35. Короткий Ю.Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление / Ю.Г. Короткий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 2. - С. 17 - 21.

36. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сандерс. – Москва: Вильямс, 2012. – 1056с.

37. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярский край в цифрах в 2015 году: Стат. сборник / Гос. Комитет РФ по

статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 119 с.

38. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Торговля Красноярского края в 2015 году: Стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 97 с.

39. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Экономика Красноярского края в цифрах в 2015 году: Стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 459 с.

40. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии / И.И. Кретов. – Москва: Финстатинформ. 2011. – 287 с.

41. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; пер с фр. Б. И. Лифляндчик, В. Л. Дунаевский. - СПб.: Наука, 2006. - 589 с.

42. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / под общ. редакцией Е.П. Голубков - Москва: Дело, 2013. – 459 с.

43. Маркетинг / под общ. редакцией Р.Б.Ноздрева. - Москва: Юристъ, 2014. – 511с.

44. Маркетинг / Под ред. А.Н. Романова. - Москва: Банки и биржи, 2013. – 461 с.

45. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта / В.Н. Наумов. - Москва: Банки и биржи, 2012. – 412 с.

46. Михалева Е.П. Маркетинг / Е.П. Михалева. – М.: Юрайт, 2011. – 213 с.

47. Мишин Ю.В. Инвестиции в конкурентоспособное производство / Ю.В. Мишин. – Москва: КноРус, 2013. – 288 с.

48. Муромцев С.В. Маркетинг для менеджеров / С.В. Муромцев. – Краснодар: ФЛЕР – 1, 2011. – 219 с.

49. Основы предпринимательской деятельности. Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент / Власова В.М., Волков Д.М.,

Кулаков С.Н., Романов А.В., и др.; Под ред.: Власова В.М. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 496 с.

50. Пашкус Ю.В. Введение в бизнес (практическое пособие для предпринимателей) / Ю.В. Пашкус. – М.: Маркетинг, 2012. – 259 с.

51. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономист. – 2013. - №4. – С. 52 – 57.

52. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. - Москва: Вильямс, 2014. - 495 с.

53. Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Сабецкая // Маркетинг. – 2013. - №1. – С. 29 -34.

54. Управление продажами : Учебник / Д. И. Баркан ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та , 2013. — 908 с.

55. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: Маркетинг, 2012. - 892 с.

56. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 312 с.

57. Хлусов В.П. Основы маркетинга / В.П. Хлусов. – Москва: Приор, 2013. – 160 с.

58. Швальбе Х. Личность, карьера, успех / Х. Швальбе, Б Швальбе. – М.: Прогресс, 2013. – 240 с.

59. Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы / В.В. Шустов // Экономика. - №6. – 2011. – С. 45 – 50.

60. Эванс Дж. Р. Маркетинг: пер. с англ. / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. - М.: Экономика, 2012. – 426 с.

61. Эриашвили Н.Д. Маркетинг / Н.Д. Эриашвили. – Москва: ГНОМ и Д, 2014. – 304 с.

62. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – Москва: ГНОМ и Д, 2011. – 304 с.

63. Юданов А. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Юданов // МЭ и МО. – 2013. - №6. – С. 41 – 53.

64. Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб.пособие / Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.