

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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 Маркетинг в торговой деятельности

код и наименование специальности

Разработка стратегии маркетинговой деятельности предприятия сферы

оценочных услуг

тема

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

Выпускник \_\_\_\_\_ Е. К. Пирогова  
подпись, дата инициалы, фамилия

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

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 7   |
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ<br>МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ.....                         | 11  |
| 1.1 Маркетинг как концепции рыночного управления на предприятии .....                                      | 11  |
| 1.2 Методические подходы к организации маркетинговой деятельности<br>предприятия.....                      | 19  |
| 1.3 Классификация и процесс разработки стратегии маркетинговой<br>деятельности предприятия.....            | 27  |
| ГЛАВА 2 АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ МАРКЕТИНГА<br>ПРЕДПРИЯТИЯ.....   | 37  |
| 2.1. Общая организационно-экономическая предприятия .....  | 37  |
| 2.2 Анализ товарной и сбытовой политики предприятия.....   | 48  |
| 2.3. Анализ ценовой и коммуникационной политики предприятия.....   | 65  |
| ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ НА<br>ОСНОВЕ АНАЛИЗА ФАКТОРОВ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ..... | 80  |
| 3.1 Оценка конкурентной позиции предприятия.....   | 80  |
| 3.2 Оценка спроса на продукцию предприятия .....   | 97  |
| 3.3 Разработка стратегии и формирование плана маркетинговой деятельности<br>предприятия.....               | 108 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....   | 126 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....   | 129 |
| Приложение А.....  | 134 |
| Приложение Б.....  | 137 |
| Приложение В.....  | 141 |

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, с переходом экономики к рыночным отношениям, повышается самостоятельность предприятий, их экономическая и юридическая ответственность. Вместе с тем усиливается и роль конкуренции, как основного механизма регулирования хозяйственного процесса. В таких условиях фирма не может ограничиваться только текущим планированием и оперативным управлением своей деятельностью, даже если это касается небольшой фирмы по оказанию услуг. В современных условиях малое предприятие старается экономить средства на развитие системы маркетинга, практически отсутствуют эффективные стратегии маркетинга. И это на фоне того, что в настоящее время назрела необходимость стратегического мышления, которое должно воплотиться в программу действий, уточняющую цели и средства выбранного пути развития. Еще несколько лет назад стратегический маркетинг представлялся, прежде всего, как определение общего направления деятельности фирмы, ориентированного в будущее и реагирующего на изменение внешних условий. [45]

Актуальность выбранной темы обусловлена сложившейся рыночной ситуацией, которая требует от предприятия регулярно отслеживать состояние рынка и анализировать деятельность своих конкурентов. Рынок постоянно развивается и, чтобы занимать на нем хорошие позиции, необходимо разрабатывать эффективную стратегию. Общей идеей разработки маркетинговой стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции и наиболее полно удовлетворяет запросы потребителей.

Необходимость услуг по оценке различных объектов собственности связана, прежде всего, с объективной потребностью в формировании информационного фундамента для объективных рыночных отношений. Независимые оценщики призваны обеспечить равноправие всех хозяйствующих

субъектов экономики путем справедливой оценки их имущественных прав на объекты собственности при осуществлении различных сделок и операций. Значимость и актуальность этого вида деятельности не вызывает сомнений.

Для регионального рынка оценочных услуг характерны следующие особенности:

- однополярная структура спроса: превалирует оценка недвижимости для целей ипотечного кредитования, практически отсутствует оценка бизнеса, ценных бумаг и объектов интеллектуальной собственности, в том числе для принятия управленческих решений;
- существенная зависимость оценочного сообщества от банковского сектора с точки зрения развития качественных услуг и формирования спроса;
- отсутствие крупных заказчиков, преимущественно мелкий бизнес и физические лица в качестве клиентов;
- оказание давления на оценщика в процессе принятия оценочных суждений и заказная оценка с ориентиром на заданную стоимость;
- поточная низкокачественная оценка в подавляющем большинстве;
- ценовой демпинг;
- снижение темпов деловой активности, а в перспективе резкое падение спроса на оценочные услуги.

Избежать финансовых потерь в этих условиях поможет в первую очередь выбор эффективной маркетинговой стратегии развития компании: ориентация на различные направления оценки или узкая специализация на оценке одного вида объектов собственности и оказание смежных услуг в комплексе. Действенная адресная реклама конкретной компании и оценочной деятельности в целом – это второй аспект повышения конкурентоспособности компании. И, наконец, третье направление развития оценочных компаний – освоение новых технологий, программного обеспечения и Интернет – пространства путем создания специальных виджетов для заказа оценки онлайн и получения предварительных консультаций. В перспективе лишь те компании, которые учитывают эти

направления развития, будут иметь возможность успешно работать на региональном рынке оценочных услуг.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является фирма по оказанию оценочных услуг – ООО «Центр независимой оценки».

Целью бакалаврской работы является разработка маркетинговой стратегии предприятия ООО «Центр независимой оценки». Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования маркетинговой деятельности предприятия:
  - Ознакомиться с понятием маркетинга как концепцией рыночного управления на предприятии;
  - Рассмотреть методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия;
  - Изучить классификацию и процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия;
2. Проанализировать реализацию функций маркетинга предприятия:
  - Рассмотреть общую организационно-экономическую характеристику ООО «Центр независимой оценки»;
  - Проанализировать товарную и сбытовую политику предприятия;
  - Проанализировать ценовую и коммуникационную политику предприятия;
3. Разработать стратегию маркетинга предприятия на основе анализа факторов маркетинговой среды:
  - Оценить конкурентную позицию предприятия
  - Оценить спрос на продукцию предприятия
  - Обоснование стратегии и разработка плана маркетинговой деятельности предприятия ООО «Центр независимой оценки»

Предметом исследования в данной выпускной работе явилась маркетинговая стратегия предприятия.

Теоретической основой работы являются труды отечественных и зарубежных авторов по теме исследования, публикации в периодической печати, законодательные акты Российской Федерации и результаты собственных исследований. Методологической основой написания работы является использование совокупности различных методов: метод абсолютных и относительных величин, метод экспертных оценок, метод сравнения с прошлым периодом, метод цепных подстановок, метод группировки и другие экономико-статистические методы.

Практическая значимость данной работы состоит в возможности использования результатов проведённого анализа и разработанных мероприятий в деятельности исследуемой организации.

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

Первая глава содержит теорию по данной теме: понятие, сущность, виды и подходы к определению конкурентной стратегии; методики исследования конкурентного окружения предприятия и информационно-методическое обеспечение.

Во второй главе представлены характеристика основных конкурентов и рассчитана оценка интенсивности конкуренции; расписана организационная структура ООО «Центр независимой оценки», рассчитаны в таблице основные экономические показатели.

В третьей главе осуществлена разработка конкурентной стратегии, проведён swot-анализ и на основе него представлены мероприятия по разработке конкурентной стратегии и приведено экономическое обоснование.

Общий объем работы 143 страницы. Бакалаврская работа иллюстрирована 33 рисунками; 53 таблицами; 3 приложениями. Список использованной литературы включает в себя 50 позиций.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Маркетинг как концепции рыночного управления на предприятии**

В современных условиях перед организациями, действующими в условиях рынка, стоит задача обеспечения не только выживаемости, но и непрерывного развития и реализации потенциала компании. В условиях растущей конкуренции последнее возможно лишь при наиболее полном и эффективном, по сравнению с конкурентами, удовлетворении той или иной потребности потребителя и имеющимся состоянием объекта управления для удовлетворения его нужд в определённом виде ценностей.

Предприятию необходимо чётко представлять своё место на рынке и предвидеть его возможное изменение в будущем. Для этого необходимо применение методов маркетинга. Этап становления маркетинга на предприятии ознаменовывается приобретением им ряда особых черт: ориентация на долгосрочную перспективу, постоянный и систематический анализ потребностей рынка как стержневая функция, выводящая на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество. Поэтому маркетинг базируется на результатах анализа и прогноза существенных условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон собственной деятельности. Он сохраняет и развивает достигнутые успехи, ищет новые возможности, в том числе прорывного характера, создаёт и обеспечивает перспективы предприятия [33].

Термин «маркетинг» возник в экономической литературе США на рубеже XIX – XX столетий. В основу концепции маркетинга положены идеи удовлетворения нужд потребителей. Появление данной концепции связано с

затруднениями в сбытовой деятельности, когда кризис перепроизводства товаров потребовал исследования конъюнктуры рынка.

В начале XX в. традиционным было коммерческое понимание маркетинга как метода сбыта, цель которого состояла в том, чтобы найти покупателя для продукции, которую производитель в состоянии выпускать.

Содержание понятия «маркетинг» определяется стоящими перед ним задачами. С момента появления и до наших дней оно менялось по мере изменения условий производства и реализации продукции. С 50-х годов в странах с развитой рыночной экономикой маркетинг стал рассматриваться как главная функция управления, определяющая рыночную и производственную стратегии предприятий и фирм и основанная на знании потребительского спроса.

Маркетинг – это система организации всей деятельности фирмы или крупной корпорации по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлении услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения прибыли. [20]

Среди специалистов нет общепринятого определения маркетинга. В литературе так же используются самые различные определения маркетинга, на самом деле их более 500, наиболее распространённые из которых представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Систематизация определений понятия «маркетинг» [39]

| Автор  | Определение   |
|--|---|
| Ф. Котлер (80-е годы)                        | Вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена  |
| Р. Битлер (1911 г.)                          | Маркетинг - деятельность управляющего, связанная с осуществлением сбытовых операций   |
| Р. Аллен (60-е годы)                         | Маркетинг - предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю   |
| Американская ассоциация маркетинга (1985 г.) | Маркетинг – это процесс планирования и реализации концепций ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям. |



Продолжение таблицы 1

| Автор                          | Определение  |
|--------------------------------|--|
| Лондонский институт маркетинга | Маркетинг – это управленческий процесс, направленный на определение, предвидение и удовлетворение потребностей клиентов, ориентированный на получение прибыли  |
| Р. Кокс (20 - е годы)          | Маркетинг - это поток товаров, услуг, проходящих по определённым каналам товародвижения  |
| Абрамишвили Г.Г.               | Маркетинг – это своеобразная философия ведения деловых операций  |
| Миттлер Д.                     | Маркетинг – социальный процесс, в рамках которого отдельные члены общества и группы удовлетворяют различные потребности и желания путем обмена товаров и других ценностей между собой  |
| Эванс Дж. Р.                   | Маркетинг – это продвижение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена  |
| Пашкус Ю.В.                    | Маркетинг – понятие комплексное. Оно включает все виды деятельности, связанные с обменом между людьми или странами, направленные на удовлетворение потребностей и желаний потребителей   |
| Дракер П.Ф.                    | Маркетинг – это менеджмент, ориентированный на рынок   |
| Голубков Е.П.                  | Маркетинг – это процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей<br>Маркетинг согласно его широкому пониманию – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группа людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. |
| Кулаков С.Н.                   | Суть современного маркетинга – это предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия  |
| Завьялов П.С.                  | Маркетинг – это процесс планирования и осуществления концепции цены, выхода на рынок и сбыта идей, товаров и услуг в целях обмена и удовлетворения, как потребностей клиентов, так и осуществления целей предприятия   |

Несмотря на наличие широкого спектра определений в них есть нечто общее, а именно: ориентация маркетинга на потребности конкретных групп покупателей, комплексность подхода к решению рыночных задач, деятельность, направленная на удовлетворение потребностей посредством обмена, расширение производства и сбыта на основе всестороннего изучения потребностей покупателей и целенаправленного воздействия на них. Иными словами, суть маркетинга заключается в следующем: производить не то, что можешь, а то, что нужно конкретному потребителю, обществу сейчас и в будущем. [24]

При изучении маркетинговой деятельности на предприятии необходимо акцентировать на основных понятиях, через которые определяется сущность маркетинга.

Исходной идеей при изучении маркетинговой деятельности является идея человеческих нужд. Второй исходной идеей является идея человеческих потребностей.

Потребности людей практически безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Так что человек будет выбирать те товары, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей.

Человеческие нужды, потребности и запросы наводят на мысль о существовании товаров для их удовлетворения. Понятие "товар" не ограничивается физическими объектами. Товаром можно назвать все, что способно оказать услугу, т.е. удовлетворить нужду. Помимо изделий и услуг, это могут быть личности, места, организации, виды деятельности и идеи. Потребитель решает, какую именно развлекательную передачу посмотреть по телевидению, куда отправиться на отдых, каким организациям оказать помощь, какие идеи поддержать. И если использование термина "товар" временами кажется неестественным, его можно заменить другими — "удовлетворитель потребности", "средство возмещения" или "предложение". Все эти слова имеют определённое ценностное значение для разных лиц.

Маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена. Обмен — основное понятие маркетинга как научной дисциплины. Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение пяти условий:

1. Сторон должно быть, как минимум две;
2. Каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представить ценность для другой стороны;
3. Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара;

4. Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны;
5. Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или желательности иметь дело с другой стороной;

Если обмен — основное понятие маркетинга как научной дисциплины то основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка. Понятие "сделка" непосредственно подводит нас к понятию "рынок". Понятие "рынок" - это совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей продуктов, а также место, где совершаются сделки. Именно на рынке произведённый продукт и затраченный на него труд доказывают свою социальную значимость, приобретают признание у потребителей. [11]

Маркетинговая деятельность предприятия состоит в комплексном изучении рынка с целью выявления существующей и прогнозной величины спроса для разработки конкретных программ, адресованных целевым рыночным сегментам, цель которых состоит в укреплении позиций предприятия на рынке, увеличении продаж, и, как следствие, обеспечении заданной величины прибыли.

Маркетинговая деятельность предприятия имеет свои особенности, обусловленные спецификой отрасли, однако, основные подходы к ее организации носят универсальный характер и включают разработку маркетинговой стратегии и мероприятий по ее реализации. Однако при выборе того или иного подхода необходимо в первую очередь опираться на принципы маркетинга, которые лежат в основе теоретического материала.

Принципы маркетинга обуславливают общую направленность целей предприятия в области маркетинга. [14] Принципы маркетинга - это положения рыночной деятельности предприятия, предусматривающие знание рынка, приспособление к рынку и активное воздействие на него.

Таким образом, следует систематизировать следующие основополагающие положения, принципы организации маркетинговой деятельности:



Рисунок 1 – Принципы маркетинга

1. Ориентация бизнеса на запросы потребителя – предполагает объемную, требующую высокой квалификации научно-практическую, исследовательскую и аналитическую работу, глубокое и всестороннее изучение потребностей рынка, рыночной среды и мотивации потребителя. Анализу подлежат емкость рынка, система ценообразования и ценовая динамика, потребительские свойства товара, особенности построения и методы работы фирм-партнеров, каналы сбыта, способы стимулирования продаж, специфика коммерческой работы и т.д. Также должны изучаться производственно-сбытовые возможности самого предприятия, включающие ревизию товарного ассортимента, производственных мощностей, системы материально-технической обеспеченности и снабжения, научно-технического потенциала предприятия; проводится анализ структуры и уровня квалификации кадрового состава, финансовых возможностей, условий формирования и характера деятельности сбытовых и коммерческих служб и т.д.

2. Сегментация и выявление целевого рынка – состоит в том, что предприятие должно выявить группы потребителей, отличающиеся однородным характером потребительских предпочтений и однотипной реакцией на меры маркетингового воздействия. Главная цель – достижение преимуществ по сравнению с фирмами-конкурентами, повышение эффективности и целенаправленности своих действий, избежание конфликтов и обострения прямой конкурентной борьбы на рынке.

3. Адаптация производства и сбыта к изменениям внешней среды – предполагает мобильность управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы в зависимости от меняющихся требований рынка и

конкретных запросов конечных потребителей. Принцип адаптации требует ориентации производства на индивидуализацию выпускаемой продукции, затрагивает и техническую, производственную сферу деятельности, подразумевая активное совершенствование используемого оборудования и применение гибких производственных линий и обрабатывающих центров.

4. Инновация – как составляющий принцип маркетинговой концепции управления охватывает производственную и сбытовую деятельность. Подразумевает постоянное совершенствование, видоизменение и обновление выпускаемой продукции, разработку более совершенных технологий и новых направлений научно-исследовательских и конструкторских работ, внедрение новых форм и методов выхода на новые рынки, введение новизны в стимулирование сбыта и рекламную деятельность, формирование новых служб в управлении фирмой, определение новых каналов товародвижения и сбытовой сети. [35]

Маркетинг возник не сразу в таком виде, в котором он действует и функционирует на современном российском рынке, а прошёл ряд этапов, и на каждом из них формировалась особая концепция маркетинга. Концепция – это система целей, принципов и методов управления, лежащих в основе работы предприятия, ориентированная на определённый способ работы предприятия на рынке и достижение целей предприятия.

Маркетинговая деятельность с целью достижения желаемых уровней сбыта на разных рынках должна осуществляться в рамках выбираемой единой концепции [21]. В истории развития рынка известны следующие этапы становления концепции маркетинга (рисунок 2).

Выделяют пять основных концепций маркетинговой деятельности, которые изображены на рисунке 2.

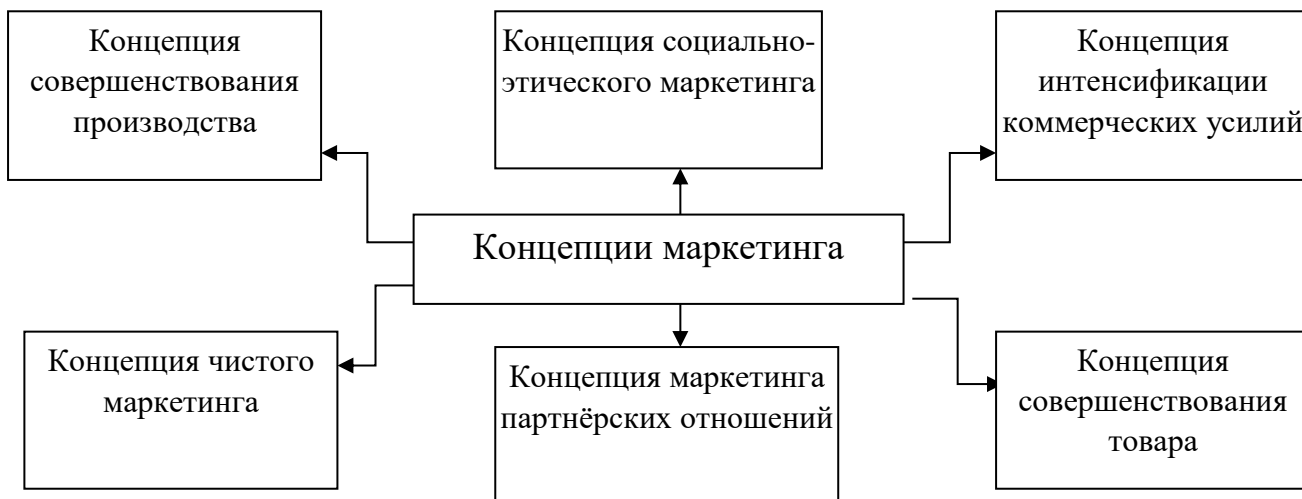


Рисунок 2 – Концепции маркетинга

1. Концепция совершенствования производства (1900-1920-е гг.). Она основана на утверждении о том, что потребитель отдаст предпочтение товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Приоритеты деятельности управления маркетингом должны быть направлены на совершенствование производства, форм и методов сбыта.

2. Концепция совершенствования товара (1920-1930-е гг.). Она основана на утверждении о том, что потребитель отдаст предпочтение товарам, качество, свойства и характеристики которых постоянно улучшаются, следовательно, компания-производитель должна прилагать все усилия для совершенствования своей продукции.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий (1930-1950-е гг.). Она основана на том, что потребители не будут активно покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широкомасштабной продаже.

4. Концепция чистого маркетинга (1950-1960-е гг.) – философия управления маркетингом, которая предполагает, что достижение компанией своих целей является результатом определения нужд и запросов целевых рынков, их удовлетворения более эффективными, чем у конкурентов способами.

5. Концепция социально-этического маркетинга (с 1960-х гг. по настоящее время). Её суть в том, что компания должна определить нужды, потребности интересы целевых рынков, а затем обеспечить высшую потребительскую ценность более эффективными по сравнению с конкурентами способами, которые поддерживают или улучшают благополучие, как клиента, так и всего общества в целом [36].

Таким образом, можно сказать, что концепции различаются не только по содержанию, но и по преобладанию в практике предприятий хронологическом порядке. Каждая последующая концепция не отрицает предыдущую, а включает ее часть. Общей тенденции являются перенос акцента с производства и товара на коммерческие усилия, на потребителя и все большая ориентация на проблемы общества и социальную этичность бизнеса.

## **1.2 Методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия**

Организация маркетинговой деятельности на предприятии заключается в поиске взаимовыгодного компромисса между потребностями потенциальных потребителей и производственными возможностями (а также ключевыми компетенциями) компании с учетом возможных действий конкурентов.

Организация маркетинга, или маркетинговой деятельности, охватывает широкий спектр работ и функций, имеющих место при внедрении и использовании рыночной философии организации предпринимательства, главным принципом которой является ориентация на потребителя – на изучение и удовлетворение его потребностей и желаний [15].

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью [23].

Маркетинговая структура имеет решающее значение для успешной

реализации концепции маркетинга. Для организации маркетинга не существует универсальной схемы. Отделы маркетинга могут быть созданы на разных основах; они, как правило, являются частью коммерческой сферы деятельности предприятия. Однако на предприятиях, производящих специфическую продукцию, эти отделы иногда становятся элементом технической сферы. Каждая фирма создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, географическое расширение рынков, изыскание новых сегментов рынка, увеличение прибыли и т.д.) [30].

Вместе с тем маркетинговые организационные структуры в значительной степени зависят:

- от размера ресурсов фирмы;
- от специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых они реализуются;
- от сложившейся структуры управления предприятием и др.

Проектирование организационных структур маркетинга (службы маркетинга) представляет собой деятельность по разработке и встраиванию таких структур в систему управления деятельностью фирмы.

Таблица 2 – Организационные структуры маркетинга [34]

| Организация службы маркетинга                   | Характеристика   |
|---|--|
| 1. Функциональная организация службы маркетинга | Предполагает, что ответственность за выполнение каждой функциональной задачи возлагается на отдельное лицо или группу лиц.<br>Функциональная служба маркетинга целесообразна для предприятий, у которых количество товаров и рынков невелико, а производственная и сбытовая деятельность постоянна и однообразна.  |
| 2. Товарная организация службы маркетинга       | Предполагает, что эта служба разделена по отдельным товарам (товарным группам) и для каждого товара (товарной группы) имеется свой управляющий, руководящий подразделением сотрудников, которые выполняют соответствующие функциональные задачи маркетинга.<br>Товарная организация службы маркетинга эффективна для предприятий с широкой номенклатурой товаров и их реализацией на многочисленных однородных рынках. |



Продолжение таблицы 2

| Организация службы маркетинга                  | Характеристика   |
|--|--|
| 3. Рыночная организация службы маркетинга      | Предполагает, что служба разделена по отдельным рынкам (в том числе географическим) или по отдельным сегментам рынка. Применение рыночного типа организации эффективно, если предприятие производит товары ограниченной номенклатуры, но реализует их на достаточно большом количестве рынков, различающихся условиями реализации. |
| 3.1 Региональная организация службы маркетинга | Выделение рынков по географическому признаку. Форма, позволяющие более углубленно изучать потребности покупателей, составляющих конкретные сегменты рынка, учитывать национальные традиции и особенности при разработке рекламных мероприятий, упаковке товара и т.д.  |
| 3.2 Сегментная организация службы маркетинга   | Выявление рыночных сегментов. Форма, позволяющие более углубленно изучать потребности покупателей, составляющих конкретные сегменты рынка, учитывать национальные традиции и особенности при разработке рекламных мероприятий, упаковке товара и т.д.  |
| 4. Смешанная организация службы маркетинга     | Недостатки простых структур организации службы маркетинга на предприятии преодолеваются при использовании смешанных структур.  |

Организация играет важную роль в разработке и реализации маркетинговых планов. Три четверти всех проблем внедрения и функционирования системы маркетинга на предприятии лежат в области психологических аспектов организационных процессов.

Очевидно, что для маркетинга как функции, тесно связанной и призванной реагировать на изменения среды бизнеса, требуется более адаптивная организация. Логично считать, что если маркетинговая стратегия меняется, то каждый раз должна меняться оргструктура маркетинга. Это создает определенные трудности для управления маркетинговой деятельностью. Постоянное изменение организации приводит к неудобствам и возможному краху с точки зрения предсказуемости и стабильности, которые также необходимы. Изменение одного компонента приводит к изменению всех. [37]

В настоящее время без системы маркетинговых служб, обеспечивающих проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требованиям потребителей к свойствам и качеству товара, тенденций этих

требований под влиянием изменчивых условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе. Поэтому значение службы маркетинга на предприятии особенно важна. Также маркетинговые службы оказывают влияние на реализацию всех важнейших функций предприятия.

Маркетинг как функция тесно связан с другими функциями предприятия. Необходима чёткая координация работ в области маркетинга и производства, маркетинга и финансов, маркетинга и администрирования и т. д.

Таблица 3 – Функциональные связи маркетинга

| Служба предприятия  | Отдел маркетинга выдаёт   | Отдел маркетинга получает  |
|---|---|--|
| Директор  | Тенденции развития рынка, позиции предприятия, оценка конкурентов, анализ продаж                                    | Стратегические установки и цели предприятия  |
| Кадровая служба   | Требования к специалистам различных направлений. Предложения о поощрении работников                                 | Подбор и обучение кадров в соответствии со стоящими задачами рыночной деятельности   |
| Финансово – экономическая служба (финотдел, бухгалтерия, пэо, ОТиЗ) | Прогноз продаж, предложения по ценам и скидкам, планируемый бюджет отдела маркетинга, отчет о расходовании средств  | Согласованный план производства и продаж, рентабельность по товарным группам, цены и проекты цен, бюджет отдела маркетинга |
| Инженерно-технические службы (СКВ или ОГТ, ОГМ и другие)            | Анализ конкуренции, прогнозирование товара, пожелания потребителей, предложения по товарной политике                | Технические условия и разрабатываемые изделия на согласование, оценка конкурентоспособности продукции                      |
| Производственные службы ( пдо, цеха)                                | Прогноз продаж и конъюнктура рынка по товарным группам  | Возможные изменения плана производства   |
| Коммерческие службы (снабжение, сбыт)                               | Прогноз продаж, позиции товара, анализ конкуренции и другая конкретная информация по каждой составляющей маркетинга | Данные о продаже продукции, договорах, потребителях и другую информацию о рынках   |

Если взглянуть на предприятие с другой стороны, то можно увидеть, что маркетинг тесно сотрудничает со всеми сферами фирмы и участвует в данной функции каждая служба организации.

Рассматривая методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия можно сказать, что все эти компоненты должны быть разработаны и скоординированы между собой, чтобы получилось гармоничное целое, чтобы цели, задачи и стратегии были достигнуты наиболее эффективным способом. [38]

Маркетинговая деятельность фирмы может быть направлена как на изменение продуктов и бизнес-процессов компании для соответствия существующему спросу (повышение итоговой потребительской ценности), так и на создание, развитие либо изменение рыночного спроса (потребностей потенциальных потребителей). Но поскольку прямое управление спросом, в отличие от прямого управления продуктами и бизнес-процессами, чаще всего технически невозможно, поскольку подразумевает манипулирование сознанием и мотивацией конечных потребителей, то считается более разумным ориентироваться на существующий спрос (потребности) и подстраивать под него предложения компании. С другой стороны, практически невозможно создать инновационный для отрасли успешный продукт, ориентируясь на существующий рыночный спрос.

Управление маркетингом – это целенаправленная деятельность предприятия по регулированию своей позиции на рынке посредством планирования, организации, учета, контроля исполнения каждой фазы позиционно-деятельностного поведения предприятия с учетом влияния закономерностей развития рыночного пространства, конкурентной среды для достижения прибыльности и эффективности деятельности субъекта на рынке [19].

Процесс управления маркетингом является частным случаем любого процесса управления. Каждое предприятие заинтересовано в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, ему нужно

знать, как с позиций маркетинга анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать активный комплекс маркетинга (микс-маркетинг) и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий [13]. Все это и составляет процесс управления маркетингом.

Для управления маркетингом на предприятии используют:

- 1) модель технологии процесса управления маркетингом;
- 2) схему циклического (кольцевого) управления предприятием

Рассмотрим модель технологии процесса управления маркетингом на предприятии (рисунок 3).

|        |  |
|--------|--|
| 1 этап | Анализ рыночных возможностей предприятия   |
| 2 этап | Отбор целевых рынков: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. замер и прогнозирование спроса;</li> <li>2. сегментация рынка;</li> <li>3. отбор целевых сегментов;</li> <li>4. позиционирование товаров предприятия на рынках.</li> </ol> |
| 3 этап | Разработка комплекса маркетинга  |
| 4 этап | Реализация маркетинговых мероприятий   |

Рисунок 3 – Процесс управления маркетингом на предприятии (модель технологии)

1. Управляющий орган (руководство предприятия с аппаратом службы маркетинга) формулирует задачу «Выявить рыночные возможности предприятия».

Используя различные методы маркетинга можно найти значительно более широкие возможности предприятия, обращая внимание на новые привлекательные ниши деятельности. При этом каждую возможность нужно оценить на соответствие целям и наличным ресурсам предприятия (людским, материальным, финансовым). Т. е. на данном этапе необходимы маркетинговые

исследования, цель которых состоит в оценке текущего и будущего спроса, а также в подборе наиболее подходящих целевых рынков.

## 2. Управляющий орган формирует вторую задачу «Отобрать целевые рынки»

По выбранным из рыночных возможностей оценивается степень отношений предприятия со своими поставщиками, маркетинговыми посредниками; осуществляются действия, направленные на выявление групп потребителей и нужд, которые предприятие может удовлетворить наилучшим образом, т. е. речь идет о начальном этапе сегментации рынка. При этом исходят из того, что:

а) сегмент состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

б) Предприятие может остановиться на обслуживании одного или нескольких сегментов.

в) Применительно к каждому сегменту необходимо решить какую именно позицию в нем занять.

г) Необходимо изучить позиционирование на целевом рынке марочных товаров конкурентов.

д) Необходимо оценить объем спроса на возможные сочетания свойств товара.

е) Необходимо решить что именно создавать (марку рассчитанную на удовлетворение оставшейся еще не удовлетворенной нужды или марку аналогичную одной из существующих)

## 3. Управляющий орган формулирует задачу «Разработать комплекс маркетинга».

На данном этапе осуществляется непосредственно разработка товаров, установление на них цены, разрабатываются методы распределения товаров и разрабатываются мероприятия по продвижению товаров. На данном этапе предприятие, управляя комплексом «4п», в различных комбинациях и связях

стремиться вызвать желаемую ответную реакцию со стороны своих целевых рынков.

4. Управляющий орган формулирует четвертую задачу «Реализовать маркетинговые мероприятия».

При этом должны быть выполнены действия, связанные с разработкой стратегических решений, оперативных и контрольных.

Для поддержания выполнения данной работы необходимо создать 4-ре вспомогательные системы:

1. система маркетинговых исследований и информации;
2. система планирования маркетинга;
3. система организации службы маркетинга;
4. система маркетингового контроля. [44]

Особенностью маркетингового управления на фирме в современных условиях является замкнутый, циклический, воспроизводственный характер этого процесса.

Схема циклического кольцевого управления предприятием на принципах маркетинга.

Таблица 4 – Схема циклического (кольцевого) управления предприятием

| Показатель                     | Характеристика  |
|--------------------------------|---|
| 1. Ситуационный анализ         | 1.1. Положение (в каком состоянии находится предприятие);<br>1.2. Прогноз (что ожидает предприятие при существующем положении);<br>1.3. Влияние внешней среды (какое давление она оказывает). |
| 2. Маркетинговый синтез        | 2.1. Выдвижение целей (что надо сделать, чтобы исправить ситуацию);<br>2.2. Оценка целей (почему надо делать так, а не иначе);<br>2.3. Принятие решений (какой должна быть иерархия задач).   |
| 3. Стратегическое планирование | 3.1. Выдвижение стратегий (как нужно действовать, чтобы достичь целей);<br>3.2. Выбор стратегии (какие стратегии нужны и почему);<br>3.3. Решение о разработке стратегии.                     |
| 4. Тактическое планирование    | 4.1 Определение тактики (какие действия нужно предпринять и почему);<br>4.2 Разработка оперативного плана.  |
| 5. Маркетинговый контроль      | 5.1. Сбор данных (каковы результаты деятельности);<br>5.2. Оценка данных;<br>5.3. Решение о проведении очередного цикла кольцевого управления предприятием на принципах маркетинга.           |

Очевидно, что ситуационный анализ является заключительным этапом предшествующего цикла управления и одновременно начальным этапом следующего нового цикла управления. Поэтому его роль очень важна для всей маркетинговой деятельности предприятия.

Достижение целей фирмы зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует [49].

### **1.3 Классификация и процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия**

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. [42]

Стратегия – общее направление, в русле которого следует искать пути достижения целей, набор правил и средств для принятия решений, которыми руководствуется организация в своей деятельности. [22]

Для реализации рыночных возможностей, которые могут быть у предприятия, как правило, существует множество способов достижения намеченных целей. Поэтому представляется необходимым:

- учет всех возможных стратегий, которые позволяют достичь намеченных целей;
- оценка влияния факторов внешней среды и внутренних возможностей для определения степени достижимости намеченных целей;
- оценка эффективности стратегий и выбор их из перечня альтернативных.

В своей деятельности любая компания использует целую совокупность стратегий. Все эти стратегии затрагивают различные аспекты деятельности.

В основе любого стратегического плана лежит базовая стратегия, разработка которой является прерогативой руководства предприятия. На отечественных предприятиях представляется целесообразным выделить следующих базовых стратегий:

- стратегия выживания;
- стратегия стабилизации;
- стратегия развития.

Базовые стратегии: являются первой ступенью разработки стратегии развития и заключаются в уточнении природы удерживаемого конкурентного преимущества, которое становится базой для дальнейших стратегических и тактических шагов.

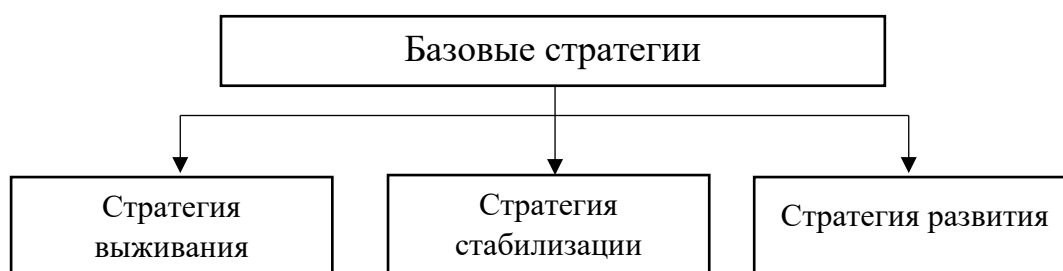


Рисунок 4 – Виды стратегических альтернатив базовых стратегий предприятия

Стратегические альтернативы реализуются через набор мероприятий, при этом по каждому мероприятию и по каждой альтернативе, в целом, целесообразно определить необходимые затраты и ожидаемый эффект, что является предметом разработок стратегического плана предприятия.

Стратегия выживания - используется в условиях экономического кризиса, нестабильности, инфляции. Этой стратегии придерживаются, когда финансово-экономические показатели деятельности предприятия приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению.

Стратегия стабилизации (стратегия ограниченного роста) - используется в условиях стабильных объемов продаж и получаемой прибыли. Этой стратегии придерживаются предприятия отраслей стабильных технологий, а также когда руководство удовлетворено, в целом, положением своего предприятия.

Стратегия развития (стратегия роста) - выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышения рентабельности и других показателей эффективности производства. Эту стратегию чаще всего применяют предприятия динамично развивающихся отраслей с быстроменяющейся технологией. [26]



Для неплатёжеспособных предприятий особое значение в качестве базовой стратегии имеет стратегия выживания. Результатом реализации стратегии выживания должна являться финансовая стабилизация предприятия. [47]

Реализация альтернатив стратегии выживания подразумевает направления, рассмотренные в таблице 5.

Таблица 5 – Стратегические альтернативы стратегии выживания

| Стратегия выживания                   | Стратегические альтернативы  |
|---------------------------------------|--|
| 1. Организационная санация            | 1.1 Совершенствование структуры управления предприятием, оптимизация численности управленческого персонала путем устранения дублирования управленческих функций<br>1.2 Изменение организационно-правовой формы предприятия<br>1.3 Участие в финансово-промышленных группах или других формах укрупнения производства |
| 2. Экономическая и финансовая санация | 2.1 Нормализация дебиторской и кредиторской задолженности<br>2.2 Продажа излишнего имущества, прежде всего неликвидных и залежалых запасов<br>2.3 Мероприятия по восстановлению собственных оборотных средств и повышение эффективности их использования   |
| 3. Маркетинговая санация              | 3.1 Проведение рыночных исследований в целях увеличения доли продаж на действующих рынках, поиск новых ниш, новых рынков<br>3.2 Реорганизация службы маркетинга и активизация её деятельности для выработки маркетинговой стратегии предприятия  |
| 4. Социальная санация                 | 4.1 Передача социально-коммунальной сферы на бюджет муниципалитета<br>4.2 Коммерциализация коммунальной сферы<br>4.3 мероприятия по обеспечению социальной защиты и социальных льгот для работников предприятия и др.  |

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того, как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания на интеграции стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и обеспечении эффективной деятельности организации в целом. [41]

Альтернативы данной стратегии отразим в таблице 6.

Таблица 6 – Стратегические альтернативы стратегии стабилизации

| Стратегические альтернативы   | Сущность  |
|---|---|
| 1. Экономия издержек  | Анализ текущих издержек и эксплуатационных затрат с целью выявления резервов их снижения, сокращение издержек путем ликвидации малорентабельных производственных линий или мощностей, организация системы управления затратами на предприятии |
| 2. Адаптация хозяйственной деятельности предприятия к внешней среде | Выработка действий стратегического характера, повышающих эффективность взаимодействия предприятия с окружающей средой благодаря рассмотрению предприятия как открытой системы   |
| 3. Сохранение научно-технического и кадрового потенциала            | Данная альтернатива направлена на поддержание имиджа предприятия и сохранение прежних позиций на рынке, с одной стороны, и на снижение социальной напряженности во внутренней среде предприятия — с другой                                    |

Стратегия роста (развития) выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности производства. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией [32]. В рамках стратегии развития предприятия могут быть реализованы 3 основных направления, представленные на рисунке 5.

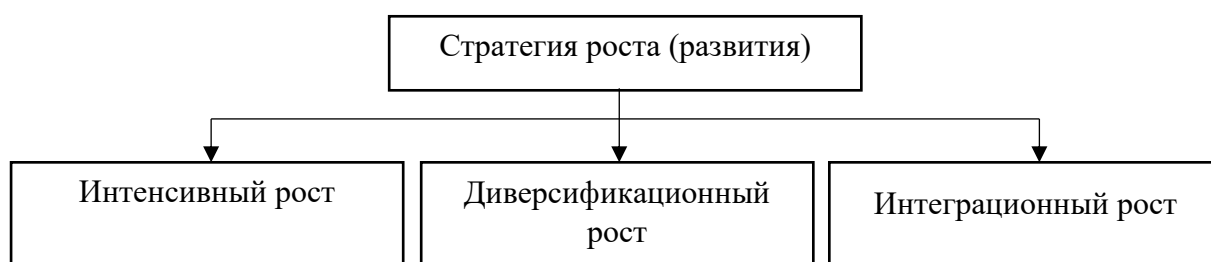


Рисунок 5 – Основные направления стратегии роста (развития).

Рассмотрим выделенные направления стратегии роста более подробно.

Стратегия интенсивного роста актуальна, когда компания не полностью исчерпала возможности, связанные с ее товарами или услугами на рынках, на которых она функционирует. Данная стратегия имеет следующие альтернативы (таблица 7).

Таблица 7 – Стратегические альтернативы реализации стратегии интенсивного роста. [40]

| Стратегические альтернативы         | Способы реализации альтернатив   |
|-------------------------------------|--|
| 1. Стратегия проникновения на рынок | 1.1 Развитие первичного спроса: воздействие на компоненты спроса, увеличение размера рынка                                   |
|                                     | 1.2 Увеличение доли рынка: привлечение бывших клиентов фирм-конкурентов посредством активных действий по продвижению товаров |
|                                     | 1.3 Защита своего положения на рынке: связь с клиентами, сбытовая сеть, имидж  |
|                                     | 1.4 Рационализация рынка: реорганизация обслуживаемых рынков с целью снижения издержек                                       |
|                                     | 1.5 Организация рынка: влияние на уровень экономической эффективности сектора  |
| 2. Стратегия развития рынков        | 2.1 Новые сегменты: обратиться к новым сегментам на том же региональном рынке.   |
|                                     | 2.2 Территориальная экспансия: внедрение в другие регионы страны или в другие страны.  |
| 3. Стратегия развития через товары  | 3.1 Добавление характеристик: увеличение числа функций или характеристик товара  |
|                                     | 3.2 Расширение товарной гаммы: разработка новых вариантов товара с различным уровнем качества                                |
|                                     | 3.3 Обновление линейки товаров: замена устаревших товаров на улучшенные товары   |
|                                     | 3.4 Улучшение качества: улучшение выполнения товаром своих функций   |
|                                     | 3.5 Приобретение гаммы товаров: дополнение или расширение существующей гаммы товаров   |

Стратегия интеграционного роста применима, когда компания может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Существует три основных альтернативы реализации стратегии интеграционного роста. К их числу относят: стратегию интеграции «назад», стратегию интеграции «вперед», стратегию горизонтальной интеграции. Все указанные виды стратегий применяются в определенных условиях и имеют различные подходы к интеграции. Более подробно сущность каждой из представленных альтернатив стратегий интеграции рассмотрена в таблице 8.

Таблица 8 – Стратегические альтернативы реализации стратегии интеграционного роста [27]

| Стратегическая альтернатива            | Сущность   |
|--|--|
| 1. Стратегия интеграции «назад»        | Используются для стабилизации или защиты стратегически важный источников снабжения. Такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые фирме. Целью является доступ к новой технологии, критичной для успеха базовой деятельности  |
| 2. Стратегия интеграции «вперед»       | Мотивацией является обеспечение контроля над выходными каналами. Интеграция «вперед» осуществляется иногда и для того, чтобы лучше узнать пользователей своей продукции. В этом случае фирма создает филиалы, в задачи которого входит понимание проблем клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей |
| 3. Стратегия горизонтальной интеграции | Целью данной альтернативы является усиление позиции фирмы путем поглощения или контроля определенных конкурентов. Обоснования могут быть разнообразны: нейтрализовать мешающего конкурента, достичь критической массы для получения эффекта масштаба, получить доступ к сбытовой сети или к сегментам покупателей      |

Стратегия роста через диверсификацию оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо потому, что позиции конкурентов очень сильны, а также если базовый рынок находится в стадии спада. Различают диверсификацию концентрическую и чистую.

Таблица 9 – Стратегические альтернативы реализации стратегии диверсификационного роста

| Стратегические альтернативы                 | Сущность  |
|---|---|
| 1. Стратегия концентрической диверсификации | При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы. |
| 2. Стратегия чистой диверсификации          | При осуществлении данной стратегии фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель обычно состоит в обновлении своего портфеля.  |

Рассмотрев классификацию стратегий маркетинговой деятельности, можно перейти к анализу алгоритма разработки процесса стратегического планирования на предприятии.

Определение процесса стратегического планирования на предприятии можно рассмотреть двумя разными вариантами:

1. Процессом стратегического планирования на предприятии - совокупность последовательных этапов по формированию целей и действий предприятия с учетом динамичной, изменчивой среды для оптимального использования существующего потенциала.

2. Процесс стратегического планирования – это постоянный, адаптивный и творческий процесс, учитывающий множество различных изменений, происходящих во внутренней и внешней среде предприятия. [18]

Процесс стратегического планирования на предприятии может быть представлен в виде алгоритма, состоящего из последовательных этапов.



Рисунок 6 – Этапы стратегического планирования

Первый этап процесса стратегического планирования представляет собой стратегический анализ стратегического анализа.

Стратегический анализ – предопределяет выбор возможных вариантов стратегии в зависимости от факторов внешней и внутренней среды.

Диагностика внешней среды должна выявить стратегически важные тенденции в области макро и микросреды предприятия.

Диагностика внутренней среды проводится по позициям производства, менеджмента, кадрового и финансового оснащения предприятия. Определяющей в диагностике внутренней среды является маркетинговая ориентация анализа, который должен быть проведен в разрезе элементов комплекса маркетинга.

Диагностика как внутренней, так и внешней среды ведется в разрезе двух сегментов: возможности и угрозы, то есть используется методика проведения известного SWOT-анализа.

На втором этапе проводится выделение стратегических областей деятельности так называемых стратегических зон хозяйствования и при, необходимости, организация стратегических центров хозяйствования.

Стратегические зоны хозяйствования – определённые рынки предприятия, та или иная отраслевая направленность;

Стратегические центры хозяйствования – относительно независимое подразделение предприятия, ориентированное на одну или несколько стратегических зон хозяйствования.

Следует отметить в обоснование важности данного этапа, что стратегические зоны хозяйствования и стратегические центры хозяйствования — это тот инструмент, который может дать картину будущего изменения организации, как в плане обслуживаемых рынков, так и в аспекте изменения организационной структуры предприятия. [28]

Выбор стратегических зон хозяйствования осуществляется на основе матрицы БКГ. Производится выбор конкурентных позиций для стратегических зон хозяйствования и оценивается возможный эффект синергизма.

Эффект синергизма проявляется в стратегических преимуществах, которые возникают при объединении нескольких особенных стратегических центрах хозяйствования в рамках одного предприятия.

На третьем этапе даётся оценка возможных стратегических позиций с точки зрения уровня привлекательности, конкурентоспособности на основе матриц Мак-Кинси, АДЛ, модели Портера, которые рассмотрены нами в теме «Методы и модели стратегического планирования».

На четвертом этапе на основе оценки стратегических зон хозяйствования производится выбор бизнес-портфеля.

Для предприятий, имеющих несколько стратегических центров хозяйствования должно приниматься решение о синергетическом бизнес-портфеле, включающем товары стратегически связанных центров хозяйствования.

На пятом этапе осуществляется технико-экономическое планирование, то есть планирование по функциям.

Шестой этап подразумевает реализацию работ по составлению баланса расходов и поступлений, расчёты безубыточности, прогноз формирования и поступления прибыли.

На седьмом этапе производится документирование ранее произведенных расчетов или другими словами составляется стратегический план предприятия.

Заключительным восьмым этапом является контроль (корректировка при необходимости) плана. Это этап слежения за результатами. Контролю подвергаются все этапы стратегического плана и, в зависимости от меняющейся обстановки, стратегический план может быть скорректирован.

Процесс стратегического планирования определяется во всех своих аспектах выбранным принципиальным направлением развития предприятия, разработанной стратегией деятельности предприятия, речь о чем пойдёт в следующем вопросе. [12]

Таким образом, процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия – это совокупность ряда элементов, связанных между собой и объединённых одной целью – создать и поддержать стабильную работу всех подразделений предприятия и конкурентное преимущество фирмы. При заданном уровне стратегических ресурсов стратегия должна обладать определёнными предельными возможностями достижения глобальной и локальной целей.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Деятельность ООО «Центр независимой оценки» происходит в сфере услуг, обладающей определёнными свойствами в отличие от типичных товарных рынков. Следует отметить высокую зависимость данной сферы от существующих внешних факторов воздействия. Особое внимание уделяется изменениям законодательной сферы, тенденциям моды в данной отрасли услуг и покупательской способности населения. Товарный ассортимент услуг предприятия включает оценку различных объектов, в том числе недвижимости, бизнеса, земельных участков, переоценка основных фондов предприятий. Услуги предприятия подразделяются на оценку имущества, оценку ущерба, оценку кадастровой стоимости, строительно-техническую экспертизу, автоэкспертизу и трасологию. Каждая услуга имеет определенные направления применения. При этом следует выделить четыре типа клиентов предприятия, среди которых физические лица, коммерческие предприятия, индивидуальные предприниматели и некоммерческие, государственные организации.

Наибольшую выручку приносят физические лица и коммерческие предприятия. В 2016 году по сравнению с предыдущим периодом, все виды услуг предприятия имеют тенденцию роста. Особенным возрастающим спросом пользуются строительно-техническая экспертиза, оценка ущерба и оценка имущества. Наибольшую долю в оценке имущества составляют оценка недвижимого имущества и оценка бизнеса. Товарная и сбытовая стратегия предприятия направлены на максимальные удовлетворения потребительских предпочтений и расширение предлагаемого спектра услуг.

Ценовая стратегия формируется из целей обеспечения перспективного роста предприятия и завоевания наибольшего сегмента рынка. В этой связи цены на услуги предприятия находятся на уровне рыночных и даже по некоторым услугам чуть ниже рыночных. Это обеспечивает должный поток клиентов и эффективное достижение стратегических позиций предприятия. Ценовая политика предусматривает наличие определённых скидок на услуги для

стимулирования продаж и повторного обращения потребителей к услугам компании.

Коммуникационная стратегия предприятия использует массовые и индивидуальные коммуникации. По данным проведенного анализа можно заключить, что наиболее эффективным средством информирования клиентов является качество предоставленных услуг и лояльное, положительное расположение клиентов (является средством повторного обращения), использование средств продвижения услуг через Интернет-источники, прямая рассылка, осуществляемая в основном посредством распространения буклетов по конкретным адресам (районам, микрорайонам по почтовым ящикам) и ярмарки. Использование наиболее эффективных средств коммуникации обеспечивает ООО «Центр независимой оценки» наибольший поток клиентов и стимулирует к дальнейшему росту.

При анализе конкурентной позиции предприятия ООО «Центр независимой оценки» была построена конкурентная карта рынка оценочных услуг городе Красноярске, т. е. классификация конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке.

Следует отметить, что лидерами с ухудшающейся конкурентной позицией являются ООО «Центр независимой оценки», ООО «Красноярская Оценочная компания», а вот с улучшающейся конкурентной позицией является предприятие по оценке ООО «Автократ».

Аутсайдерами рынка оценочных услуг являлись компании АКБ «Эксперт» ООО «Квазар и ООО «Оценочная компания Паритет»

Для разработки стратегии маркетинговой деятельности необходимо было провести SWOT-анализ и разработать матрицу БКГ. Таким образом, на основе данных анализов можно рекомендовать для ООО «Центр независимой оценки» стратегическим планом на 2017 год расширение доли рынка в таких направлениях производства продукции как автоэкспертиза и трасология и оценка кадастровой стоимости (стратегия расширения ассортимента услуг, стратегия более глубокого проникновения на рынок, стратегия инноваций,

интенсивная реклама) и сохранение или увеличение доли как в общих продажах фирмы, так и в целом на рынке оценочных услуг Красноярска.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об оценочной деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ ред. от 03.07.2016, с изм. от 05.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Определение ликвидационной стоимости (ФСО N 12) [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 17.11.2016 N 721 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Определение инвестиционной стоимости (ФСО N 13) [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 17.11.2016 N 722 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Цель оценки и виды стоимости (ФСО N 2)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 20.05.2015 № 298 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Оценка бизнеса (ФСО N 8)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 01.06.2015 № 326 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Оценка для целей залога (ФСО N 9)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 01.06.2015 N 327 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Оценка стоимости машин и оборудования (ФСО N 10)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 01.06.2015 № 328 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности (ФСО N 11)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 22.06.2015 № 385 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

9. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Определение кадастровой стоимости (ФСО N 4)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 22.10.2010 № 508 ред. от 22.06.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

10. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Оценка недвижимости (ФСО N 7)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 25.09.2014 N 611 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

11. Аникеев, С. Н. Методика разработки плана маркетинга: учебное пособие / С.Н. Аникеев. - Москва: Фолиум, 2006. - 100 с.

12. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебное пособие / И. Ансофф; пер. с английского Е.Л. Леонтьева. – Москва: Академия, 2007. – 350 с.

13. Амблер, Т. Практический маркетинг: учебное пособие / Т. Амблер – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 400 с.

14. Афанасьев, М.П. Маркетинг. Стратегия и практика фирмы: учебное пособие / М.П. Афанасьев. – Москва: Финстатинформ, 2013. – 152 с.

15. Багиев, Л. Г. Маркетинг: учебник для вузов / Л. Г. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн - 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономика, 2005. – 250 с.

16. Бреусова, Е. А. Сбытовая политика в деятельности современной организации [Электронный ресурс] / Е.А. Бреусова, Е.В. Смирнова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 203–206. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46200.htm>.

17. Бунчеева, Е.А. Методы ценообразования, применяемые на фирмах / Е.А. Бунчеева // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – №33. – С.122-128
18. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Гардирика, 1998. - 296 с.
19. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление: учебное пособие / Т.А. Гайдаенко. – 3-е изд. – Москва: Экономика, 2007. – 436 с.
20. Ибрагимов, Л. А. Маркетинг : учеб. пособие для вузов / Л. А. Ибрагимов. - Москва:ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 367 с
21. Иванов, А.В. Настольная книга маркетолога: учебное пособие – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 265 с.
22. Ковалев, М.Н. Стратегический маркетинг: учебник / М.Н. Ковалев. - Москва: ТетраСистемс, 2008. – 280 с.
23. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер – Москва: Прогресс, 1997. - 734 с.
24. Курс лекций по дисциплине «Маркетинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.yaroslavl.mfua.ru/studentu/files/UMM/UMP\\_Marketing\\_\(Skopin\).pdf](http://www.yaroslavl.mfua.ru/studentu/files/UMM/UMP_Marketing_(Skopin).pdf)
25. Ламбен, Жан Жак Стратегический маркетинг: европейская перспектива. Базовые стратегии развития [Электронный ресурс] / Ж.Ж. Ланден – Режим доступа: [http://polbu.ru/lamben\\_marketing/ch44\\_all.html](http://polbu.ru/lamben_marketing/ch44_all.html)
26. Ламбен, Жан Жак Стратегический маркетинг: европейская перспектива. Базовые стратегии развития [Электронный ресурс] / Ж.Ж. Ланден – Режим доступа: [http://polbu.ru/lamben\\_marketing/ch44\\_all.html](http://polbu.ru/lamben_marketing/ch44_all.html)
27. Ламбен, Жан Жак Стратегический маркетинг: европейская перспектива. Базовые стратегии развития [Электронный ресурс] / Ж.Ж. Ланден – Режим доступа: [http://polbu.ru/lamben\\_marketing/ch44\\_all.html](http://polbu.ru/lamben_marketing/ch44_all.html)
28. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин. - Москва: Инфра-М, 2007. – 512 с.

29. Мальцев, А.В. Коммуникационная политика и маркетинговые технологии компании / А.В. Мальцев // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2013. – №4. – С.84-87.
30. Маркетинг: учебник / Коллектив авторов; под ред. Про. Н.П. Ващекина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ФБК-ПРЕСС, 2003. – 312 с.
31. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс.: учебник / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - 2-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2006. — 93 с.
32. Матрица стратегических альтернатив [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://refsay.ru/889043.html>
33. Мусиенко, Д. О. Сущность маркетинговой деятельности на предприятиях / Д.О. Мусиенко // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 383-386
34. Организация службы маркетинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://studopedia.ru/7\\_68126\\_organizatsiya-sluzhbi-marketinga.html](http://studopedia.ru/7_68126_organizatsiya-sluzhbi-marketinga.html)
35. Основы маркетинга: учебное пособие для студентов специальности 080111.65 «Маркетинг» / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко, О.С. Веремеенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 28 с.
36. Основы маркетинга: Учебное пособие для студентов специальности 080111.65 «Маркетинг» / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко, О.С. Веремеенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 29 с.
37. Основы маркетинга: Учебное пособие для студентов специальности 080111.65 «Маркетинг» / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко, О.С. Веремеенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 144 с.
38. Основы маркетинга: Учебное пособие для студентов специальности 080111.65 «Маркетинг» / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко, О.С. Веремеенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 148 с.
39. Понятие маркетинга и его определения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://helpiks.org/5-63830.html>
40. Стратегии роста. Матрица Ансоффа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/4-1-16-marketing/72.htm>

41. Стратегический план развития предприятия и методика его составления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2290>
42. Стратегическое планирование: основные понятия, сущность и значение. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartmanages.ru/smas-21-1.html>
43. Тараканова, К. Л. Товарная политика как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / К.Л. Тараканова, С.И. Тараканова // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1471-1473.
44. Управление маркетингом на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studall.info/all-63433.html>
45. Федорова, М. С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия / М.С. Федорова // Молодой ученый. — 2011. — №5. Т.1. — С. 232-234.
46. Философова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие для студентов вузов. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 83 с.
47. Формирование стратегии выживания хозяйствующего субъекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://lib.kstu.kz:8300/tb/books/%40Ekonomika\\_predpriyatiya/teory/glava3\\_2.htm](http://lib.kstu.kz:8300/tb/books/%40Ekonomika_predpriyatiya/teory/glava3_2.htm)
48. Хасбулатова, Б.М. Концептуальные подходы к определению маркетинговой политики предприятия / Б.М. Хасбулатова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – №16. – С.91-93.
49. Хруцкий, В.Е. современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева.- 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Финансы и статистика, 2000. – 138-168с.
50. SWOT-анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7>



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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 Маркетинг в торговой деятельности

код и наименование специальности

Разработка стратегии маркетинговой деятельности предприятия сферы

оценочных услуг

тема

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

Выпускник \_\_\_\_\_ Е. К. Пирогова  
подпись, дата инициалы, фамилия

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

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 7   |
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ<br>МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ.....                         | 11  |
| 1.1 Маркетинг как концепции рыночного управления на предприятии .....                                      | 11  |
| 1.2 Методические подходы к организации маркетинговой деятельности<br>предприятия.....                      | 19  |
| 1.3 Классификация и процесс разработки стратегии маркетинговой<br>деятельности предприятия.....            | 27  |
| ГЛАВА 2 АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ МАРКЕТИНГА<br>ПРЕДПРИЯТИЯ.....   | 37  |
| 2.1. Общая организационно-экономическая предприятия .....  | 37  |
| 2.2 Анализ товарной и сбытовой политики предприятия.....   | 48  |
| 2.3. Анализ ценовой и коммуникационной политики предприятия.....   | 65  |
| ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ НА<br>ОСНОВЕ АНАЛИЗА ФАКТОРОВ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ..... | 80  |
| 3.1 Оценка конкурентной позиции предприятия.....   | 80  |
| 3.2 Оценка спроса на продукцию предприятия .....   | 97  |
| 3.3 Разработка стратегии и формирование плана маркетинговой деятельности<br>предприятия.....               | 108 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....   | 126 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....   | 129 |
| Приложение А.....  | 134 |
| Приложение Б.....  | 137 |
| Приложение В.....  | 141 |

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, с переходом экономики к рыночным отношениям, повышается самостоятельность предприятий, их экономическая и юридическая ответственность. Вместе с тем усиливается и роль конкуренции, как основного механизма регулирования хозяйственного процесса. В таких условиях фирма не может ограничиваться только текущим планированием и оперативным управлением своей деятельностью, даже если это касается небольшой фирмы по оказанию услуг. В современных условиях малое предприятие старается экономить средства на развитие системы маркетинга, практически отсутствуют эффективные стратегии маркетинга. И это на фоне того, что в настоящее время назрела необходимость стратегического мышления, которое должно воплотиться в программу действий, уточняющую цели и средства выбранного пути развития. Еще несколько лет назад стратегический маркетинг представлялся, прежде всего, как определение общего направления деятельности фирмы, ориентированного в будущее и реагирующего на изменение внешних условий. [45]

Актуальность выбранной темы обусловлена сложившейся рыночной ситуацией, которая требует от предприятия регулярно отслеживать состояние рынка и анализировать деятельность своих конкурентов. Рынок постоянно развивается и, чтобы занимать на нем хорошие позиции, необходимо разрабатывать эффективную стратегию. Общей идеей разработки маркетинговой стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции и наиболее полно удовлетворяет запросы потребителей.

Необходимость услуг по оценке различных объектов собственности связана, прежде всего, с объективной потребностью в формировании информационного фундамента для объективных рыночных отношений. Независимые оценщики призваны обеспечить равноправие всех хозяйствующих

субъектов экономики путем справедливой оценки их имущественных прав на объекты собственности при осуществлении различных сделок и операций. Значимость и актуальность этого вида деятельности не вызывает сомнений.

Для регионального рынка оценочных услуг характерны следующие особенности:

- однополярная структура спроса: превалирует оценка недвижимости для целей ипотечного кредитования, практически отсутствует оценка бизнеса, ценных бумаг и объектов интеллектуальной собственности, в том числе для принятия управленческих решений;
- существенная зависимость оценочного сообщества от банковского сектора с точки зрения развития качественных услуг и формирования спроса;
- отсутствие крупных заказчиков, преимущественно мелкий бизнес и физические лица в качестве клиентов;
- оказание давления на оценщика в процессе принятия оценочных суждений и заказная оценка с ориентиром на заданную стоимость;
- поточная низкокачественная оценка в подавляющем большинстве;
- ценовой демпинг;
- снижение темпов деловой активности, а в перспективе резкое падение спроса на оценочные услуги.

Избежать финансовых потерь в этих условиях поможет в первую очередь выбор эффективной маркетинговой стратегии развития компании: ориентация на различные направления оценки или узкая специализация на оценке одного вида объектов собственности и оказание смежных услуг в комплексе. Действенная адресная реклама конкретной компании и оценочной деятельности в целом – это второй аспект повышения конкурентоспособности компании. И, наконец, третье направление развития оценочных компаний – освоение новых технологий, программного обеспечения и Интернет – пространства путем создания специальных виджетов для заказа оценки онлайн и получения предварительных консультаций. В перспективе лишь те компании, которые учитывают эти

направления развития, будут иметь возможность успешно работать на региональном рынке оценочных услуг.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является фирма по оказанию оценочных услуг – ООО «Центр независимой оценки».

Целью бакалаврской работы является разработка маркетинговой стратегии предприятия ООО «Центр независимой оценки». Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования маркетинговой деятельности предприятия:
  - Ознакомиться с понятием маркетинга как концепцией рыночного управления на предприятии;
  - Рассмотреть методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия;
  - Изучить классификацию и процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия;
2. Проанализировать реализацию функций маркетинга предприятия:
  - Рассмотреть общую организационно-экономическую характеристику ООО «Центр независимой оценки»;
  - Проанализировать товарную и сбытовую политику предприятия;
  - Проанализировать ценовую и коммуникационную политику предприятия;
3. Разработать стратегию маркетинга предприятия на основе анализа факторов маркетинговой среды:
  - Оценить конкурентную позицию предприятия
  - Оценить спрос на продукцию предприятия
  - Обоснование стратегии и разработка плана маркетинговой деятельности предприятия ООО «Центр независимой оценки»

Предметом исследования в данной выпускной работе явилась маркетинговая стратегия предприятия.

Теоретической основой работы являются труды отечественных и зарубежных авторов по теме исследования, публикации в периодической печати, законодательные акты Российской Федерации и результаты собственных исследований. Методологической основой написания работы является использование совокупности различных методов: метод абсолютных и относительных величин, метод экспертных оценок, метод сравнения с прошлым периодом, метод цепных подстановок, метод группировки и другие экономико-статистические методы.

Практическая значимость данной работы состоит в возможности использования результатов проведённого анализа и разработанных мероприятий в деятельности исследуемой организации.

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

Первая глава содержит теорию по данной теме: понятие, сущность, виды и подходы к определению конкурентной стратегии; методики исследования конкурентного окружения предприятия и информационно-методическое обеспечение.

Во второй главе представлены характеристика основных конкурентов и рассчитана оценка интенсивности конкуренции; расписана организационная структура ООО «Центр независимой оценки», рассчитаны в таблице основные экономические показатели.

В третьей главе осуществлена разработка конкурентной стратегии, проведён swot-анализ и на основе него представлены мероприятия по разработке конкурентной стратегии и приведено экономическое обоснование.

Общий объем работы 143 страницы. Бакалаврская работа иллюстрирована 33 рисунками; 53 таблицами; 3 приложениями. Список использованной литературы включает в себя 50 позиций.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Маркетинг как концепции рыночного управления на предприятии**

В современных условиях перед организациями, действующими в условиях рынка, стоит задача обеспечения не только выживаемости, но и непрерывного развития и реализации потенциала компании. В условиях растущей конкуренции последнее возможно лишь при наиболее полном и эффективном, по сравнению с конкурентами, удовлетворении той или иной потребности потребителя и имеющимся состоянием объекта управления для удовлетворения его нужд в определённом виде ценностей.

Предприятию необходимо чётко представлять своё место на рынке и предвидеть его возможное изменение в будущем. Для этого необходимо применение методов маркетинга. Этап становления маркетинга на предприятии ознаменовывается приобретением им ряда особых черт: ориентация на долгосрочную перспективу, постоянный и систематический анализ потребностей рынка как стержневая функция, выводящая на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество. Поэтому маркетинг базируется на результатах анализа и прогноза существенных условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон собственной деятельности. Он сохраняет и развивает достигнутые успехи, ищет новые возможности, в том числе прорывного характера, создаёт и обеспечивает перспективы предприятия [33].

Термин «маркетинг» возник в экономической литературе США на рубеже XIX – XX столетий. В основу концепции маркетинга положены идеи удовлетворения нужд потребителей. Появление данной концепции связано с

затруднениями в сбытовой деятельности, когда кризис перепроизводства товаров потребовал исследования конъюнктуры рынка.

В начале XX в. традиционным было коммерческое понимание маркетинга как метода сбыта, цель которого состояла в том, чтобы найти покупателя для продукции, которую производитель в состоянии выпускать.

Содержание понятия «маркетинг» определяется стоящими перед ним задачами. С момента появления и до наших дней оно менялось по мере изменения условий производства и реализации продукции. С 50-х годов в странах с развитой рыночной экономикой маркетинг стал рассматриваться как главная функция управления, определяющая рыночную и производственную стратегии предприятий и фирм и основанная на знании потребительского спроса.

Маркетинг – это система организации всей деятельности фирмы или крупной корпорации по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлении услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения прибыли. [20]

Среди специалистов нет общепринятого определения маркетинга. В литературе так же используются самые различные определения маркетинга, на самом деле их более 500, наиболее распространённые из которых представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Систематизация определений понятия «маркетинг» [39]

| Автор  | Определение   |
|--|---|
| Ф. Котлер (80-е годы)                        | Вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена  |
| Р. Битлер (1911 г.)                          | Маркетинг - деятельность управляющего, связанная с осуществлением сбытовых операций   |
| Р. Аллен (60-е годы)                         | Маркетинг - предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю   |
| Американская ассоциация маркетинга (1985 г.) | Маркетинг – это процесс планирования и реализации концепций ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям. |



Продолжение таблицы 1

| Автор                          | Определение  |
|--------------------------------|--|
| Лондонский институт маркетинга | Маркетинг – это управленческий процесс, направленный на определение, предвидение и удовлетворение потребностей клиентов, ориентированный на получение прибыли  |
| Р. Кокс (20 - е годы)          | Маркетинг - это поток товаров, услуг, проходящих по определённым каналам товародвижения  |
| Абрамишвили Г.Г.               | Маркетинг – это своеобразная философия ведения деловых операций  |
| Миттлер Д.                     | Маркетинг – социальный процесс, в рамках которого отдельные члены общества и группы удовлетворяют различные потребности и желания путем обмена товаров и других ценностей между собой  |
| Эванс Дж. Р.                   | Маркетинг – это продвижение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена  |
| Пашкус Ю.В.                    | Маркетинг – понятие комплексное. Оно включает все виды деятельности, связанные с обменом между людьми или странами, направленные на удовлетворение потребностей и желаний потребителей   |
| Дракер П.Ф.                    | Маркетинг – это менеджмент, ориентированный на рынок   |
| Голубков Е.П.                  | Маркетинг – это процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей<br>Маркетинг согласно его широкому пониманию – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группа людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. |
| Кулаков С.Н.                   | Суть современного маркетинга – это предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия  |
| Завьялов П.С.                  | Маркетинг – это процесс планирования и осуществления концепции цены, выхода на рынок и сбыта идей, товаров и услуг в целях обмена и удовлетворения, как потребностей клиентов, так и осуществления целей предприятия   |

Несмотря на наличие широкого спектра определений в них есть нечто общее, а именно: ориентация маркетинга на потребности конкретных групп покупателей, комплексность подхода к решению рыночных задач, деятельность, направленная на удовлетворение потребностей посредством обмена, расширение производства и сбыта на основе всестороннего изучения потребностей покупателей и целенаправленного воздействия на них. Иными словами, суть маркетинга заключается в следующем: производить не то, что можешь, а то, что нужно конкретному потребителю, обществу сейчас и в будущем. [24]

При изучении маркетинговой деятельности на предприятии необходимо акцентировать на основных понятиях, через которые определяется сущность маркетинга.

Исходной идеей при изучении маркетинговой деятельности является идея человеческих нужд. Второй исходной идеей является идея человеческих потребностей.

Потребности людей практически безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Так что человек будет выбирать те товары, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей.

Человеческие нужды, потребности и запросы наводят на мысль о существовании товаров для их удовлетворения. Понятие "товар" не ограничивается физическими объектами. Товаром можно назвать все, что способно оказать услугу, т.е. удовлетворить нужду. Помимо изделий и услуг, это могут быть личности, места, организации, виды деятельности и идеи. Потребитель решает, какую именно развлекательную передачу посмотреть по телевидению, куда отправиться на отдых, каким организациям оказать помощь, какие идеи поддержать. И если использование термина "товар" временами кажется неестественным, его можно заменить другими — "удовлетворитель потребности", "средство возмещения" или "предложение". Все эти слова имеют определённое ценностное значение для разных лиц.

Маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена. Обмен — основное понятие маркетинга как научной дисциплины. Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение пяти условий:

1. Сторон должно быть, как минимум две;
2. Каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представить ценность для другой стороны;
3. Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара;

4. Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны;
5. Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или желательности иметь дело с другой стороной;

Если обмен — основное понятие маркетинга как научной дисциплины то основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка. Понятие "сделка" непосредственно подводит нас к понятию "рынок". Понятие "рынок" - это совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей продуктов, а также место, где совершаются сделки. Именно на рынке произведённый продукт и затраченный на него труд доказывают свою социальную значимость, приобретают признание у потребителей. [11]

Маркетинговая деятельность предприятия состоит в комплексном изучении рынка с целью выявления существующей и прогнозной величины спроса для разработки конкретных программ, адресованных целевым рыночным сегментам, цель которых состоит в укреплении позиций предприятия на рынке, увеличении продаж, и, как следствие, обеспечении заданной величины прибыли.

Маркетинговая деятельность предприятия имеет свои особенности, обусловленные спецификой отрасли, однако, основные подходы к ее организации носят универсальный характер и включают разработку маркетинговой стратегии и мероприятий по ее реализации. Однако при выборе того или иного подхода необходимо в первую очередь опираться на принципы маркетинга, которые лежат в основе теоретического материала.

Принципы маркетинга обуславливают общую направленность целей предприятия в области маркетинга. [14] Принципы маркетинга - это положения рыночной деятельности предприятия, предусматривающие знание рынка, приспособление к рынку и активное воздействие на него.

Таким образом, следует систематизировать следующие основополагающие положения, принципы организации маркетинговой деятельности:



Рисунок 1 – Принципы маркетинга

1. Ориентация бизнеса на запросы потребителя – предполагает объемную, требующую высокой квалификации научно-практическую, исследовательскую и аналитическую работу, глубокое и всестороннее изучение потребностей рынка, рыночной среды и мотивации потребителя. Анализу подлежат емкость рынка, система ценообразования и ценовая динамика, потребительские свойства товара, особенности построения и методы работы фирм-партнеров, каналы сбыта, способы стимулирования продаж, специфика коммерческой работы и т.д. Также должны изучаться производственно-сбытовые возможности самого предприятия, включающие ревизию товарного ассортимента, производственных мощностей, системы материально-технической обеспеченности и снабжения, научно-технического потенциала предприятия; проводится анализ структуры и уровня квалификации кадрового состава, финансовых возможностей, условий формирования и характера деятельности сбытовых и коммерческих служб и т.д.

2. Сегментация и выявление целевого рынка – состоит в том, что предприятие должно выявить группы потребителей, отличающиеся однородным характером потребительских предпочтений и однотипной реакцией на меры маркетингового воздействия. Главная цель – достижение преимуществ по сравнению с фирмами-конкурентами, повышение эффективности и целенаправленности своих действий, избежание конфликтов и обострения прямой конкурентной борьбы на рынке.

3. Адаптация производства и сбыта к изменениям внешней среды – предполагает мобильность управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы в зависимости от меняющихся требований рынка и

конкретных запросов конечных потребителей. Принцип адаптации требует ориентации производства на индивидуализацию выпускаемой продукции, затрагивает и техническую, производственную сферу деятельности, подразумевая активное совершенствование используемого оборудования и применение гибких производственных линий и обрабатывающих центров.

4. Инновация – как составляющий принцип маркетинговой концепции управления охватывает производственную и сбытовую деятельность. Подразумевает постоянное совершенствование, видоизменение и обновление выпускаемой продукции, разработку более совершенных технологий и новых направлений научно-исследовательских и конструкторских работ, внедрение новых форм и методов выхода на новые рынки, введение новизны в стимулирование сбыта и рекламную деятельность, формирование новых служб в управлении фирмой, определение новых каналов товародвижения и сбытовой сети. [35]

Маркетинг возник не сразу в таком виде, в котором он действует и функционирует на современном российском рынке, а прошёл ряд этапов, и на каждом из них формировалась особая концепция маркетинга. Концепция – это система целей, принципов и методов управления, лежащих в основе работы предприятия, ориентированная на определённый способ работы предприятия на рынке и достижение целей предприятия.

Маркетинговая деятельность с целью достижения желаемых уровней сбыта на разных рынках должна осуществляться в рамках выбираемой единой концепции [21]. В истории развития рынка известны следующие этапы становления концепции маркетинга (рисунок 2).

Выделяют пять основных концепций маркетинговой деятельности, которые изображены на рисунке 2.

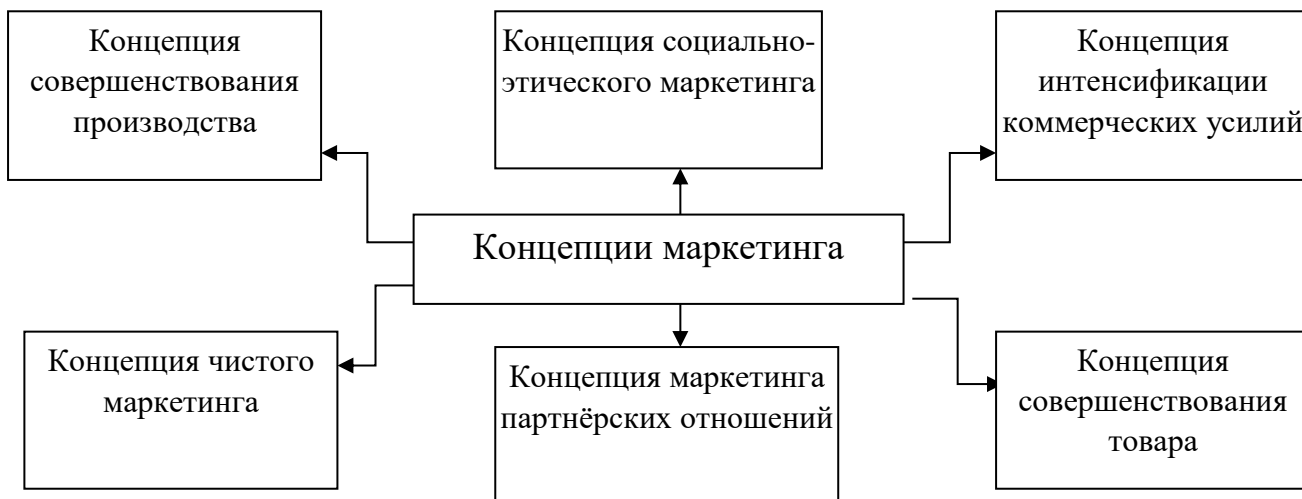


Рисунок 2 – Концепции маркетинга

1. Концепция совершенствования производства (1900-1920-е гг.). Она основана на утверждении о том, что потребитель отдаст предпочтение товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Приоритеты деятельности управления маркетингом должны быть направлены на совершенствование производства, форм и методов сбыта.

2. Концепция совершенствования товара (1920-1930-е гг.). Она основана на утверждении о том, что потребитель отдаст предпочтение товарам, качество, свойства и характеристики которых постоянно улучшаются, следовательно, компания-производитель должна прилагать все усилия для совершенствования своей продукции.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий (1930-1950-е гг.). Она основана на том, что потребители не будут активно покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широкомасштабной продаже.

4. Концепция чистого маркетинга (1950-1960-е гг.) – философия управления маркетингом, которая предполагает, что достижение компанией своих целей является результатом определения нужд и запросов целевых рынков, их удовлетворения более эффективными, чем у конкурентов способами.

5. Концепция социально-этического маркетинга (с 1960-х гг. по настоящее время). Её суть в том, что компания должна определить нужды, потребности интересы целевых рынков, а затем обеспечить высшую потребительскую ценность более эффективными по сравнению с конкурентами способами, которые поддерживают или улучшают благополучие, как клиента, так и всего общества в целом [36].

Таким образом, можно сказать, что концепции различаются не только по содержанию, но и по преобладанию в практике предприятий хронологическом порядке. Каждая последующая концепция не отрицает предыдущую, а включает ее часть. Общей тенденции являются перенос акцента с производства и товара на коммерческие усилия, на потребителя и все большая ориентация на проблемы общества и социальную этичность бизнеса.

## **1.2 Методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия**

Организация маркетинговой деятельности на предприятии заключается в поиске взаимовыгодного компромисса между потребностями потенциальных потребителей и производственными возможностями (а также ключевыми компетенциями) компании с учетом возможных действий конкурентов.

Организация маркетинга, или маркетинговой деятельности, охватывает широкий спектр работ и функций, имеющих место при внедрении и использовании рыночной философии организации предпринимательства, главным принципом которой является ориентация на потребителя – на изучение и удовлетворение его потребностей и желаний [15].

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью [23].

Маркетинговая структура имеет решающее значение для успешной

реализации концепции маркетинга. Для организации маркетинга не существует универсальной схемы. Отделы маркетинга могут быть созданы на разных основах; они, как правило, являются частью коммерческой сферы деятельности предприятия. Однако на предприятиях, производящих специфическую продукцию, эти отделы иногда становятся элементом технической сферы. Каждая фирма создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, географическое расширение рынков, изыскание новых сегментов рынка, увеличение прибыли и т.д.) [30].

Вместе с тем маркетинговые организационные структуры в значительной степени зависят:

- от размера ресурсов фирмы;
- от специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых они реализуются;
- от сложившейся структуры управления предприятием и др.

Проектирование организационных структур маркетинга (службы маркетинга) представляет собой деятельность по разработке и встраиванию таких структур в систему управления деятельностью фирмы.

Таблица 2 – Организационные структуры маркетинга [34]

| Организация службы маркетинга                   | Характеристика   |
|---|--|
| 1. Функциональная организация службы маркетинга | Предполагает, что ответственность за выполнение каждой функциональной задачи возлагается на отдельное лицо или группу лиц.<br>Функциональная служба маркетинга целесообразна для предприятий, у которых количество товаров и рынков невелико, а производственная и сбытовая деятельность постоянна и однообразна.  |
| 2. Товарная организация службы маркетинга       | Предполагает, что эта служба разделена по отдельным товарам (товарным группам) и для каждого товара (товарной группы) имеется свой управляющий, руководящий подразделением сотрудников, которые выполняют соответствующие функциональные задачи маркетинга.<br>Товарная организация службы маркетинга эффективна для предприятий с широкой номенклатурой товаров и их реализацией на многочисленных однородных рынках. |



Продолжение таблицы 2

| Организация службы маркетинга                  | Характеристика   |
|--|--|
| 3. Рыночная организация службы маркетинга      | Предполагает, что служба разделена по отдельным рынкам (в том числе географическим) или по отдельным сегментам рынка. Применение рыночного типа организации эффективно, если предприятие производит товары ограниченной номенклатуры, но реализует их на достаточно большом количестве рынков, различающихся условиями реализации. |
| 3.1 Региональная организация службы маркетинга | Выделение рынков по географическому признаку. Форма, позволяющие более углубленно изучать потребности покупателей, составляющих конкретные сегменты рынка, учитывать национальные традиции и особенности при разработке рекламных мероприятий, упаковке товара и т.д.  |
| 3.2 Сегментная организация службы маркетинга   | Выявление рыночных сегментов. Форма, позволяющие более углубленно изучать потребности покупателей, составляющих конкретные сегменты рынка, учитывать национальные традиции и особенности при разработке рекламных мероприятий, упаковке товара и т.д.  |
| 4. Смешанная организация службы маркетинга     | Недостатки простых структур организации службы маркетинга на предприятии преодолеваются при использовании смешанных структур.  |

Организация играет важную роль в разработке и реализации маркетинговых планов. Три четверти всех проблем внедрения и функционирования системы маркетинга на предприятии лежат в области психологических аспектов организационных процессов.

Очевидно, что для маркетинга как функции, тесно связанной и призванной реагировать на изменения среды бизнеса, требуется более адаптивная организация. Логично считать, что если маркетинговая стратегия меняется, то каждый раз должна меняться оргструктура маркетинга. Это создает определенные трудности для управления маркетинговой деятельностью. Постоянное изменение организации приводит к неудобствам и возможному краху с точки зрения предсказуемости и стабильности, которые также необходимы. Изменение одного компонента приводит к изменению всех. [37]

В настоящее время без системы маркетинговых служб, обеспечивающих проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требованиям потребителей к свойствам и качеству товара, тенденций этих

требований под влиянием изменчивых условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе. Поэтому значение службы маркетинга на предприятии особенно важна. Также маркетинговые службы оказывают влияние на реализацию всех важнейших функций предприятия.

Маркетинг как функция тесно связан с другими функциями предприятия. Необходима чёткая координация работ в области маркетинга и производства, маркетинга и финансов, маркетинга и администрирования и т. д.

Таблица 3 – Функциональные связи маркетинга

| Служба предприятия  | Отдел маркетинга выдаёт   | Отдел маркетинга получает  |
|---|---|--|
| Директор  | Тенденции развития рынка, позиции предприятия, оценка конкурентов, анализ продаж                                    | Стратегические установки и цели предприятия  |
| Кадровая служба   | Требования к специалистам различных направлений. Предложения о поощрении работников                                 | Подбор и обучение кадров в соответствии со стоящими задачами рыночной деятельности   |
| Финансово – экономическая служба (финотдел, бухгалтерия, пэо, ОТиЗ) | Прогноз продаж, предложения по ценам и скидкам, планируемый бюджет отдела маркетинга, отчет о расходовании средств  | Согласованный план производства и продаж, рентабельность по товарным группам, цены и проекты цен, бюджет отдела маркетинга |
| Инженерно-технические службы (СКВ или ОГТ, ОГМ и другие)            | Анализ конкуренции, прогнозирование товара, пожелания потребителей, предложения по товарной политике                | Технические условия и разрабатываемые изделия на согласование, оценка конкурентоспособности продукции                      |
| Производственные службы ( пдо, цеха)                                | Прогноз продаж и конъюнктура рынка по товарным группам  | Возможные изменения плана производства   |
| Коммерческие службы (снабжение, сбыт)                               | Прогноз продаж, позиции товара, анализ конкуренции и другая конкретная информация по каждой составляющей маркетинга | Данные о продаже продукции, договорах, потребителях и другую информацию о рынках   |

Если взглянуть на предприятие с другой стороны, то можно увидеть, что маркетинг тесно сотрудничает со всеми сферами фирмы и участвует в данной функции каждая служба организации.

Рассматривая методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия можно сказать, что все эти компоненты должны быть разработаны и скоординированы между собой, чтобы получилось гармоничное целое, чтобы цели, задачи и стратегии были достигнуты наиболее эффективным способом. [38]

Маркетинговая деятельность фирмы может быть направлена как на изменение продуктов и бизнес-процессов компании для соответствия существующему спросу (повышение итоговой потребительской ценности), так и на создание, развитие либо изменение рыночного спроса (потребностей потенциальных потребителей). Но поскольку прямое управление спросом, в отличие от прямого управления продуктами и бизнес-процессами, чаще всего технически невозможно, поскольку подразумевает манипулирование сознанием и мотивацией конечных потребителей, то считается более разумным ориентироваться на существующий спрос (потребности) и подстраивать под него предложения компании. С другой стороны, практически невозможно создать инновационный для отрасли успешный продукт, ориентируясь на существующий рыночный спрос.

Управление маркетингом – это целенаправленная деятельность предприятия по регулированию своей позиции на рынке посредством планирования, организации, учета, контроля исполнения каждой фазы позиционно-деятельностного поведения предприятия с учетом влияния закономерностей развития рыночного пространства, конкурентной среды для достижения прибыльности и эффективности деятельности субъекта на рынке [19].

Процесс управления маркетингом является частным случаем любого процесса управления. Каждое предприятие заинтересовано в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, ему нужно

знать, как с позиций маркетинга анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать активный комплекс маркетинга (микс-маркетинг) и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий [13]. Все это и составляет процесс управления маркетингом.

Для управления маркетингом на предприятии используют:

- 1) модель технологии процесса управления маркетингом;
- 2) схему циклического (кольцевого) управления предприятием

Рассмотрим модель технологии процесса управления маркетингом на предприятии (рисунок 3).

|        |  |
|--------|--|
| 1 этап | Анализ рыночных возможностей предприятия   |
| 2 этап | Отбор целевых рынков: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. замер и прогнозирование спроса;</li> <li>2. сегментация рынка;</li> <li>3. отбор целевых сегментов;</li> <li>4. позиционирование товаров предприятия на рынках.</li> </ol> |
| 3 этап | Разработка комплекса маркетинга  |
| 4 этап | Реализация маркетинговых мероприятий   |

Рисунок 3 – Процесс управления маркетингом на предприятии (модель технологии)

1. Управляющий орган (руководство предприятия с аппаратом службы маркетинга) формулирует задачу «Выявить рыночные возможности предприятия».

Используя различные методы маркетинга можно найти значительно более широкие возможности предприятия, обращая внимание на новые привлекательные ниши деятельности. При этом каждую возможность нужно оценить на соответствие целям и наличным ресурсам предприятия (людским, материальным, финансовым). Т. е. на данном этапе необходимы маркетинговые

исследования, цель которых состоит в оценке текущего и будущего спроса, а также в подборе наиболее подходящих целевых рынков.

## 2. Управляющий орган формирует вторую задачу «Отобрать целевые рынки»

По выбранным из рыночных возможностей оценивается степень отношений предприятия со своими поставщиками, маркетинговыми посредниками; осуществляются действия, направленные на выявление групп потребителей и нужд, которые предприятие может удовлетворить наилучшим образом, т. е. речь идет о начальном этапе сегментации рынка. При этом исходят из того, что:

а) сегмент состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

б) Предприятие может остановиться на обслуживании одного или нескольких сегментов.

в) Применительно к каждому сегменту необходимо решить какую именно позицию в нем занять.

г) Необходимо изучить позиционирование на целевом рынке марочных товаров конкурентов.

д) Необходимо оценить объем спроса на возможные сочетания свойств товара.

е) Необходимо решить что именно создавать (марку рассчитанную на удовлетворение оставшейся еще не удовлетворенной нужды или марку аналогичную одной из существующих)

## 3. Управляющий орган формулирует задачу «Разработать комплекс маркетинга».

На данном этапе осуществляется непосредственно разработка товаров, установление на них цены, разрабатываются методы распределения товаров и разрабатываются мероприятия по продвижению товаров. На данном этапе предприятие, управляя комплексом «4п», в различных комбинациях и связях

стремиться вызвать желаемую ответную реакцию со стороны своих целевых рынков.

4. Управляющий орган формулирует четвертую задачу «Реализовать маркетинговые мероприятия».

При этом должны быть выполнены действия, связанные с разработкой стратегических решений, оперативных и контрольных.

Для поддержания выполнения данной работы необходимо создать 4-ре вспомогательные системы:

1. система маркетинговых исследований и информации;
2. система планирования маркетинга;
3. система организации службы маркетинга;
4. система маркетингового контроля. [44]

Особенностью маркетингового управления на фирме в современных условиях является замкнутый, циклический, воспроизводственный характер этого процесса.

Схема циклического кольцевого управления предприятием на принципах маркетинга.

Таблица 4 – Схема циклического (кольцевого) управления предприятием

| Показатель                     | Характеристика  |
|--------------------------------|---|
| 1. Ситуационный анализ         | 1.1. Положение (в каком состоянии находится предприятие);<br>1.2. Прогноз (что ожидает предприятие при существующем положении);<br>1.3. Влияние внешней среды (какое давление она оказывает). |
| 2. Маркетинговый синтез        | 2.1. Выдвижение целей (что надо сделать, чтобы исправить ситуацию);<br>2.2. Оценка целей (почему надо делать так, а не иначе);<br>2.3. Принятие решений (какой должна быть иерархия задач).   |
| 3. Стратегическое планирование | 3.1. Выдвижение стратегий (как нужно действовать, чтобы достичь целей);<br>3.2. Выбор стратегии (какие стратегии нужны и почему);<br>3.3. Решение о разработке стратегии.                     |
| 4. Тактическое планирование    | 4.1. Определение тактики (какие действия нужно предпринять и почему);<br>4.2. Разработка оперативного плана.  |
| 5. Маркетинговый контроль      | 5.1. Сбор данных (каковы результаты деятельности);<br>5.2. Оценка данных;<br>5.3. Решение о проведении очередного цикла кольцевого управления предприятием на принципах маркетинга.           |

Очевидно, что ситуационный анализ является заключительным этапом предшествующего цикла управления и одновременно начальным этапом следующего нового цикла управления. Поэтому его роль очень важна для всей маркетинговой деятельности предприятия.

Достижение целей фирмы зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует [49].

### **1.3 Классификация и процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия**

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. [42]

Стратегия – общее направление, в русле которого следует искать пути достижения целей, набор правил и средств для принятия решений, которыми руководствуется организация в своей деятельности. [22]

Для реализации рыночных возможностей, которые могут быть у предприятия, как правило, существует множество способов достижения намеченных целей. Поэтому представляется необходимым:

- учет всех возможных стратегий, которые позволяют достичь намеченных целей;
- оценка влияния факторов внешней среды и внутренних возможностей для определения степени достижимости намеченных целей;
- оценка эффективности стратегий и выбор их из перечня альтернативных.

В своей деятельности любая компания использует целую совокупность стратегий. Все эти стратегии затрагивают различные аспекты деятельности.

В основе любого стратегического плана лежит базовая стратегия, разработка которой является прерогативой руководства предприятия. На отечественных предприятиях представляется целесообразным выделить следующих базовых стратегий:

- стратегия выживания;
- стратегия стабилизации;
- стратегия развития.

Базовые стратегии: являются первой ступенью разработки стратегии развития и заключаются в уточнении природы удерживаемого конкурентного преимущества, которое становится базой для дальнейших стратегических и тактических шагов.

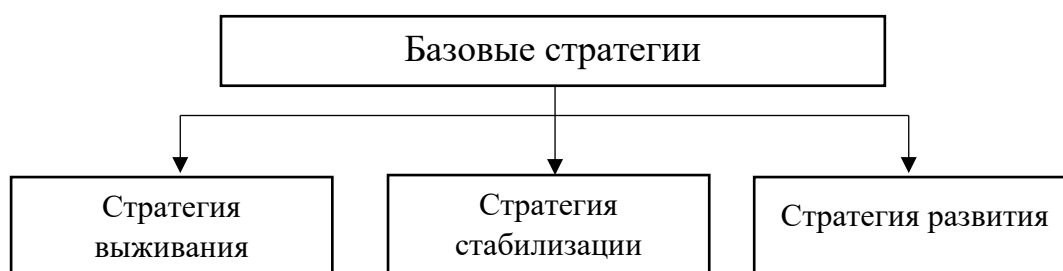


Рисунок 4 – Виды стратегических альтернатив базовых стратегий предприятия

Стратегические альтернативы реализуются через набор мероприятий, при этом по каждому мероприятию и по каждой альтернативе, в целом, целесообразно определить необходимые затраты и ожидаемый эффект, что является предметом разработок стратегического плана предприятия.

Стратегия выживания - используется в условиях экономического кризиса, нестабильности, инфляции. Этой стратегии придерживаются, когда финансово-экономические показатели деятельности предприятия приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению.

Стратегия стабилизации (стратегия ограниченного роста) - используется в условиях стабильных объемов продаж и получаемой прибыли. Этой стратегии придерживаются предприятия отраслей стабильных технологий, а также когда руководство удовлетворено, в целом, положением своего предприятия.

Стратегия развития (стратегия роста) - выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышения рентабельности и других показателей эффективности производства. Эту стратегию чаще всего применяют предприятия динамично развивающихся отраслей с быстроменяющейся технологией. [26]



Для неплатёжеспособных предприятий особое значение в качестве базовой стратегии имеет стратегия выживания. Результатом реализации стратегии выживания должна являться финансовая стабилизация предприятия. [47]

Реализация альтернатив стратегии выживания подразумевает направления, рассмотренные в таблице 5.

Таблица 5 – Стратегические альтернативы стратегии выживания

| Стратегия выживания                   | Стратегические альтернативы  |
|---------------------------------------|--|
| 1. Организационная санация            | 1.1 Совершенствование структуры управления предприятием, оптимизация численности управленческого персонала путем устранения дублирования управленческих функций<br>1.2 Изменение организационно-правовой формы предприятия<br>1.3 Участие в финансово-промышленных группах или других формах укрупнения производства |
| 2. Экономическая и финансовая санация | 2.1 Нормализация дебиторской и кредиторской задолженности<br>2.2 Продажа излишнего имущества, прежде всего неликвидных и залежалых запасов<br>2.3 Мероприятия по восстановлению собственных оборотных средств и повышение эффективности их использования   |
| 3. Маркетинговая санация              | 3.1 Проведение рыночных исследований в целях увеличения доли продаж на действующих рынках, поиск новых ниш, новых рынков<br>3.2 Реорганизация службы маркетинга и активизация её деятельности для выработки маркетинговой стратегии предприятия  |
| 4. Социальная санация                 | 4.1 Передача социально-коммунальной сферы на бюджет муниципалитета<br>4.2 Коммерциализация коммунальной сферы<br>4.3 мероприятия по обеспечению социальной защиты и социальных льгот для работников предприятия и др.  |

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того, как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания на интеграции стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и обеспечении эффективной деятельности организации в целом. [41]

Альтернативы данной стратегии отразим в таблице 6.

Таблица 6 – Стратегические альтернативы стратегии стабилизации

| Стратегические альтернативы   | Сущность  |
|---|---|
| 1. Экономия издержек  | Анализ текущих издержек и эксплуатационных затрат с целью выявления резервов их снижения, сокращение издержек путем ликвидации малорентабельных производственных линий или мощностей, организация системы управления затратами на предприятии |
| 2. Адаптация хозяйственной деятельности предприятия к внешней среде | Выработка действий стратегического характера, повышающих эффективность взаимодействия предприятия с окружающей средой благодаря рассмотрению предприятия как открытой системы   |
| 3. Сохранение научно-технического и кадрового потенциала            | Данная альтернатива направлена на поддержание имиджа предприятия и сохранение прежних позиций на рынке, с одной стороны, и на снижение социальной напряженности во внутренней среде предприятия — с другой                                    |

Стратегия роста (развития) выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности производства. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией [32]. В рамках стратегии развития предприятия могут быть реализованы 3 основных направления, представленные на рисунке 5.

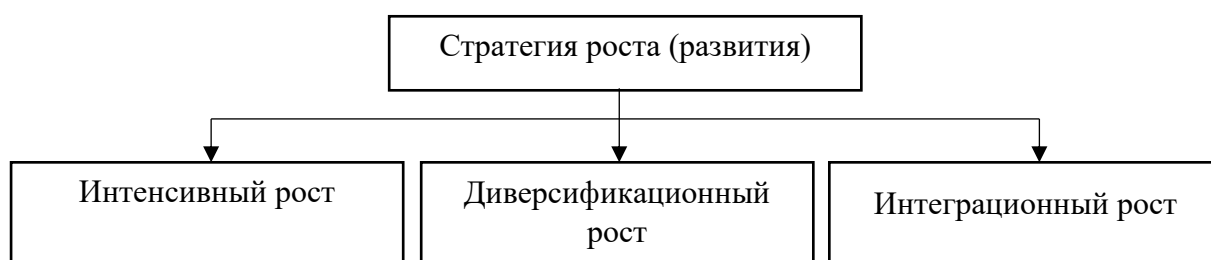


Рисунок 5 – Основные направления стратегии роста (развития).

Рассмотрим выделенные направления стратегии роста более подробно.

Стратегия интенсивного роста актуальна, когда компания не полностью исчерпала возможности, связанные с ее товарами или услугами на рынках, на которых она функционирует. Данная стратегия имеет следующие альтернативы (таблица 7).

Таблица 7 – Стратегические альтернативы реализации стратегии интенсивного роста. [40]

| Стратегические альтернативы         | Способы реализации альтернатив   |
|-------------------------------------|--|
| 1. Стратегия проникновения на рынок | 1.1 Развитие первичного спроса: воздействие на компоненты спроса, увеличение размера рынка                                   |
|                                     | 1.2 Увеличение доли рынка: привлечение бывших клиентов фирм-конкурентов посредством активных действий по продвижению товаров |
|                                     | 1.3 Защита своего положения на рынке: связь с клиентами, сбытовая сеть, имидж  |
|                                     | 1.4 Рационализация рынка: реорганизация обслуживаемых рынков с целью снижения издержек                                       |
|                                     | 1.5 Организация рынка: влияние на уровень экономической эффективности сектора  |
| 2. Стратегия развития рынков        | 2.1 Новые сегменты: обратиться к новым сегментам на том же региональном рынке.   |
|                                     | 2.2 Территориальная экспансия: внедрение в другие регионы страны или в другие страны.  |
| 3. Стратегия развития через товары  | 3.1 Добавление характеристик: увеличение числа функций или характеристик товара  |
|                                     | 3.2 Расширение товарной гаммы: разработка новых вариантов товара с различным уровнем качества                                |
|                                     | 3.3 Обновление линейки товаров: замена устаревших товаров на улучшенные товары   |
|                                     | 3.4 Улучшение качества: улучшение выполнения товаром своих функций   |
|                                     | 3.5 Приобретение гаммы товаров: дополнение или расширение существующей гаммы товаров   |

Стратегия интеграционного роста применима, когда компания может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Существует три основных альтернативы реализации стратегии интеграционного роста. К их числу относят: стратегию интеграции «назад», стратегию интеграции «вперед», стратегию горизонтальной интеграции. Все указанные виды стратегий применяются в определенных условиях и имеют различные подходы к интеграции. Более подробно сущность каждой из представленных альтернатив стратегий интеграции рассмотрена в таблице 8.

Таблица 8 – Стратегические альтернативы реализации стратегии интеграционного роста [27]

| Стратегическая альтернатива            | Сущность   |
|--|--|
| 1. Стратегия интеграции «назад»        | Используются для стабилизации или защиты стратегически важный источников снабжения. Такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые фирме. Целью является доступ к новой технологии, критичной для успеха базовой деятельности  |
| 2. Стратегия интеграции «вперед»       | Мотивацией является обеспечение контроля над выходными каналами. Интеграция «вперед» осуществляется иногда и для того, чтобы лучше узнать пользователей своей продукции. В этом случае фирма создает филиалы, в задачи которого входит понимание проблем клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей |
| 3. Стратегия горизонтальной интеграции | Целью данной альтернативы является усиление позиции фирмы путем поглощения или контроля определенных конкурентов. Обоснования могут быть разнообразны: нейтрализовать мешающего конкурента, достичь критической массы для получения эффекта масштаба, получить доступ к сбытовой сети или к сегментам покупателей      |

Стратегия роста через диверсификацию оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо потому, что позиции конкурентов очень сильны, а также если базовый рынок находится в стадии спада. Различают диверсификацию концентрическую и чистую.

Таблица 9 – Стратегические альтернативы реализации стратегии диверсификационного роста

| Стратегические альтернативы                 | Сущность  |
|---|---|
| 1. Стратегия концентрической диверсификации | При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы. |
| 2. Стратегия чистой диверсификации          | При осуществлении данной стратегии фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель обычно состоит в обновлении своего портфеля.  |

Рассмотрев классификацию стратегий маркетинговой деятельности, можно перейти к анализу алгоритма разработки процесса стратегического планирования на предприятии.

Определение процесса стратегического планирования на предприятии можно рассмотреть двумя разными вариантами:

1. Процессом стратегического планирования на предприятии - совокупность последовательных этапов по формированию целей и действий предприятия с учетом динамичной, изменчивой среды для оптимального использования существующего потенциала.

2. Процесс стратегического планирования – это постоянный, адаптивный и творческий процесс, учитывающий множество различных изменений, происходящих во внутренней и внешней среде предприятия. [18]

Процесс стратегического планирования на предприятии может быть представлен в виде алгоритма, состоящего из последовательных этапов.



Рисунок 6 – Этапы стратегического планирования

Первый этап процесса стратегического планирования представляет собой стратегический анализ стратегического анализа.

Стратегический анализ – предопределяет выбор возможных вариантов стратегии в зависимости от факторов внешней и внутренней среды.

Диагностика внешней среды должна выявить стратегически важные тенденции в области макро и микросреды предприятия.

Диагностика внутренней среды проводится по позициям производства, менеджмента, кадрового и финансового оснащения предприятия. Определяющей в диагностике внутренней среды является маркетинговая ориентация анализа, который должен быть проведен в разрезе элементов комплекса маркетинга.

Диагностика как внутренней, так и внешней среды ведется в разрезе двух сегментов: возможности и угрозы, то есть используется методика проведения известного SWOT-анализа.

На втором этапе проводится выделение стратегических областей деятельности так называемых стратегических зон хозяйствования и при, необходимости, организация стратегических центров хозяйствования.

Стратегические зоны хозяйствования – определённые рынки предприятия, та или иная отраслевая направленность;

Стратегические центры хозяйствования – относительно независимое подразделение предприятия, ориентированное на одну или несколько стратегических зон хозяйствования.

Следует отметить в обоснование важности данного этапа, что стратегические зоны хозяйствования и стратегические центры хозяйствования — это тот инструмент, который может дать картину будущего изменения организации, как в плане обслуживаемых рынков, так и в аспекте изменения организационной структуры предприятия. [28]

Выбор стратегических зон хозяйствования осуществляется на основе матрицы БКГ. Производится выбор конкурентных позиций для стратегических зон хозяйствования и оценивается возможный эффект синергизма.

Эффект синергизма проявляется в стратегических преимуществах, которые возникают при объединении нескольких особенных стратегических центрах хозяйствования в рамках одного предприятия.

На третьем этапе даётся оценка возможных стратегических позиций с точки зрения уровня привлекательности, конкурентоспособности на основе матриц Мак-Кинси, АДЛ, модели Портера, которые рассмотрены нами в теме «Методы и модели стратегического планирования».

На четвертом этапе на основе оценки стратегических зон хозяйствования производится выбор бизнес-портфеля.

Для предприятий, имеющих несколько стратегических центров хозяйствования должно приниматься решение о синергетическом бизнес-портфеле, включающем товары стратегически связанных центров хозяйствования.

На пятом этапе осуществляется технико-экономическое планирование, то есть планирование по функциям.

Шестой этап подразумевает реализацию работ по составлению баланса расходов и поступлений, расчёты безубыточности, прогноз формирования и поступления прибыли.

На седьмом этапе производится документирование ранее произведенных расчетов или другими словами составляется стратегический план предприятия.

Заключительным восьмым этапом является контроль (корректировка при необходимости) плана. Это этап слежения за результатами. Контролю подвергаются все этапы стратегического плана и, в зависимости от меняющейся обстановки, стратегический план может быть скорректирован.

Процесс стратегического планирования определяется во всех своих аспектах выбранным принципиальным направлением развития предприятия, разработанной стратегией деятельности предприятия, речь о чем пойдёт в следующем вопросе. [12]

Таким образом, процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия – это совокупность ряда элементов, связанных между собой и объединённых одной целью – создать и поддержать стабильную работу всех подразделений предприятия и конкурентное преимущество фирмы. При заданном уровне стратегических ресурсов стратегия должна обладать определёнными предельными возможностями достижения глобальной и локальной целей.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деятельность ООО «Центр независимой оценки» происходит в сфере услуг, обладающей определёнными свойствами в отличие от типичных товарных рынков. Следует отметить высокую зависимость данной сферы от существующих внешних факторов воздействия. Особое внимание уделяется изменениям законодательной сферы, тенденциям моды в данной отрасли услуг и покупательской способности населения. Товарный ассортимент услуг предприятия включает оценку различных объектов, в том числе недвижимости, бизнеса, земельных участков, переоценка основных фондов предприятий. Услуги предприятия подразделяются на оценку имущества, оценку ущерба, оценку кадастровой стоимости, строительно-техническую экспертизу, автоэкспертизу и трасологию. Каждая услуга имеет определенные направления применения. При этом следует выделить четыре типа клиентов предприятия, среди которых физические лица, коммерческие предприятия, индивидуальные предприниматели и некоммерческие, государственные организации.

Наибольшую выручку приносят физические лица и коммерческие предприятия. В 2016 году по сравнению с предыдущим периодом, все виды услуг предприятия имеют тенденцию роста. Особенным возрастающим спросом пользуются строительно-техническая экспертиза, оценка ущерба и оценка имущества. Наибольшую долю в оценке имущества составляют оценка недвижимого имущества и оценка бизнеса. Товарная и сбытовая стратегия предприятия направлены на максимальные удовлетворения потребительских предпочтений и расширение предлагаемого спектра услуг.

Ценовая стратегия формируется из целей обеспечения перспективного роста предприятия и завоевания наибольшего сегмента рынка. В этой связи цены на услуги предприятия находятся на уровне рыночных и даже по некоторым услугам чуть ниже рыночных. Это обеспечивает должный поток клиентов и эффективное достижение стратегических позиций предприятия. Ценовая политика предусматривает наличие определённых скидок на услуги для

стимулирования продаж и повторного обращения потребителей к услугам компании.

Коммуникационная стратегия предприятия использует массовые и индивидуальные коммуникации. По данным проведенного анализа можно заключить, что наиболее эффективным средством информирования клиентов является качество предоставленных услуг и лояльное, положительное расположение клиентов (является средством повторного обращения), использование средств продвижения услуг через Интернет-источники, прямая рассылка, осуществляемая в основном посредством распространения буклетов по конкретным адресам (районам, микрорайонам по почтовым ящикам) и ярмарки. Использование наиболее эффективных средств коммуникации обеспечивает ООО «Центр независимой оценки» наибольший поток клиентов и стимулирует к дальнейшему росту.

При анализе конкурентной позиции предприятия ООО «Центр независимой оценки» была построена конкурентная карта рынка оценочных услуг городе Красноярске, т. е. классификация конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке.

Следует отметить, что лидерами с ухудшающейся конкурентной позицией являются ООО «Центр независимой оценки», ООО «Красноярская Оценочная компания», а вот с улучшающейся конкурентной позицией является предприятие по оценке ООО «Автократ».

Аутсайдерами рынка оценочных услуг являлись компании АКБ «Эксперт» ООО «Квазар и ООО «Оценочная компания Паритет»

Для разработки стратегии маркетинговой деятельности необходимо было провести SWOT-анализ и разработать матрицу БКГ. Таким образом, на основе данных анализов можно рекомендовать для ООО «Центр независимой оценки» стратегическим планом на 2017 год расширение доли рынка в таких направлениях производства продукции как автоэкспертиза и трасология и оценка кадастровой стоимости (стратегия расширения ассортимента услуг, стратегия более глубокого проникновения на рынок, стратегия инноваций,

интенсивная реклама) и сохранение или увеличение доли как в общих продажах фирмы, так и в целом на рынке оценочных услуг Красноярска.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об оценочной деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ ред. от 03.07.2016, с изм. от 05.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Определение ликвидационной стоимости (ФСО N 12) [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 17.11.2016 N 721 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Определение инвестиционной стоимости (ФСО N 13) [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 17.11.2016 N 722 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Цель оценки и виды стоимости (ФСО N 2)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 20.05.2015 № 298 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Оценка бизнеса (ФСО N 8)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 01.06.2015 № 326 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Оценка для целей залога (ФСО N 9)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 01.06.2015 N 327 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Оценка стоимости машин и оборудования (ФСО N 10)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 01.06.2015 № 328 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности (ФСО N 11)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 22.06.2015 № 385 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

9. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Определение кадастровой стоимости (ФСО N 4)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 22.10.2010 № 508 ред. от 22.06.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

10. Об утверждении Федерального стандарта оценки "Оценка недвижимости (ФСО N 7)" [Электронный ресурс]: приказ Минэкономразвития России от 25.09.2014 N 611 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

11. Аникеев, С. Н. Методика разработки плана маркетинга: учебное пособие / С.Н. Аникеев. - Москва: Фолиум, 2006. - 100 с.

12. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебное пособие / И. Ансофф; пер. с английского Е.Л. Леонтьева. – Москва: Академия, 2007. – 350 с.

13. Амблер, Т. Практический маркетинг: учебное пособие / Т. Амблер – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 400 с.

14. Афанасьев, М.П. Маркетинг. Стратегия и практика фирмы: учебное пособие / М.П. Афанасьев. – Москва: Финстатинформ, 2013. – 152 с.

15. Багиев, Л. Г. Маркетинг: учебник для вузов / Л. Г. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн - 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономика, 2005. – 250 с.

16. Бреусова, Е. А. Сбытовая политика в деятельности современной организации [Электронный ресурс] / Е.А. Бреусова, Е.В. Смирнова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 203–206. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46200.htm>.

17. Бунчеева, Е.А. Методы ценообразования, применяемые на фирмах / Е.А. Бунчеева // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – №33. – С.122-128
18. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Гардирика, 1998. - 296 с.
19. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление: учебное пособие / Т.А. Гайдаенко. – 3-е изд. – Москва: Экономика, 2007. – 436 с.
20. Ибрагимов, Л. А. Маркетинг : учеб. пособие для вузов / Л. А. Ибрагимов. - Москва:ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 367 с
21. Иванов, А.В. Настольная книга маркетолога: учебное пособие – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 265 с.
22. Ковалев, М.Н. Стратегический маркетинг: учебник / М.Н. Ковалев. - Москва: ТетраСистемс, 2008. – 280 с.
23. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер – Москва: Прогресс, 1997. - 734 с.
24. Курс лекций по дисциплине «Маркетинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.yaroslavl.mfua.ru/studentu/files/UMM/UMP\\_Marketing\\_\(Skopin\).pdf](http://www.yaroslavl.mfua.ru/studentu/files/UMM/UMP_Marketing_(Skopin).pdf)
25. Ламбен, Жан Жак Стратегический маркетинг: европейская перспектива. Базовые стратегии развития [Электронный ресурс] / Ж.Ж. Ланден – Режим доступа: [http://polbu.ru/lamben\\_marketing/ch44\\_all.html](http://polbu.ru/lamben_marketing/ch44_all.html)
26. Ламбен, Жан Жак Стратегический маркетинг: европейская перспектива. Базовые стратегии развития [Электронный ресурс] / Ж.Ж. Ланден – Режим доступа: [http://polbu.ru/lamben\\_marketing/ch44\\_all.html](http://polbu.ru/lamben_marketing/ch44_all.html)
27. Ламбен, Жан Жак Стратегический маркетинг: европейская перспектива. Базовые стратегии развития [Электронный ресурс] / Ж.Ж. Ланден – Режим доступа: [http://polbu.ru/lamben\\_marketing/ch44\\_all.html](http://polbu.ru/lamben_marketing/ch44_all.html)
28. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин. - Москва: Инфра-М, 2007. – 512 с.

29. Мальцев, А.В. Коммуникационная политика и маркетинговые технологии компании / А.В. Мальцев // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2013. – №4. – С.84-87.
30. Маркетинг: учебник / Коллектив авторов; под ред. Про. Н.П. Ващекина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ФБК-ПРЕСС, 2003. – 312 с.
31. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс.: учебник / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - 2-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2006. — 93 с.
32. Матрица стратегических альтернатив [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://refsay.ru/889043.html>
33. Мусиенко, Д. О. Сущность маркетинговой деятельности на предприятиях / Д.О. Мусиенко // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 383-386
34. Организация службы маркетинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://studopedia.ru/7\\_68126\\_organizatsiya-sluzhbi-marketinga.html](http://studopedia.ru/7_68126_organizatsiya-sluzhbi-marketinga.html)
35. Основы маркетинга: учебное пособие для студентов специальности 080111.65 «Маркетинг» / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко, О.С. Веремеенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 28 с.
36. Основы маркетинга: Учебное пособие для студентов специальности 080111.65 «Маркетинг» / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко, О.С. Веремеенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 29 с.
37. Основы маркетинга: Учебное пособие для студентов специальности 080111.65 «Маркетинг» / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко, О.С. Веремеенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 144 с.
38. Основы маркетинга: Учебное пособие для студентов специальности 080111.65 «Маркетинг» / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко, О.С. Веремеенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 148 с.
39. Понятие маркетинга и его определения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://helpiks.org/5-63830.html>
40. Стратегии роста. Матрица Ансоффа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/4-1-16-marketing/72.htm>

41. Стратегический план развития предприятия и методика его составления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2290>
42. Стратегическое планирование: основные понятия, сущность и значение. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartmanages.ru/smas-21-1.html>
43. Тараканова, К. Л. Товарная политика как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / К.Л. Тараканова, С.И. Тараканова // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1471-1473.
44. Управление маркетингом на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studall.info/all-63433.html>
45. Федорова, М. С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия / М.С. Федорова // Молодой ученый. — 2011. — №5. Т.1. — С. 232-234.
46. Философова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие для студентов вузов. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 83 с.
47. Формирование стратегии выживания хозяйствующего субъекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://lib.kstu.kz:8300/tb/books/%40Ekonomika\\_predpriyatiya/teory/glava3\\_2.htm](http://lib.kstu.kz:8300/tb/books/%40Ekonomika_predpriyatiya/teory/glava3_2.htm)
48. Хасбулатова, Б.М. Концептуальные подходы к определению маркетинговой политики предприятия / Б.М. Хасбулатова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – №16. – С.91-93.
49. Хруцкий, В.Е. современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева.- 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Финансы и статистика, 2000. – 138-168с.
50. SWOT-анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7>