

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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

Допущено к защите  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

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

Анализ маркетинговой среды предприятия в формировании стратегии его  
развития.

тема

Научный руководитель	_____	<u>д.э.н., профессор</u>	<u>Е.В. Щербенко</u>
	подпись, дата	должность, уч. степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ТДМ 13-4Д</u>	<u>А.Е Солдатенко</u>
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____		<u>Е.В. Щербенко</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ЕГО РАЗВИТИЯ .....	10
1.1 Стратегия развития предприятия как объект исследования .....	10
1.2 Методы исследования маркетинговой среды предприятия.....	23
1.3 Информационное обеспечение процесса разработки маркетинговой стратегии развития предприятия .....	30
2 ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ДЕРЕВЕНСКОЕ МЯСКО» ИП СЕМЕНОВА Е.В. ....	40
2.1 Организационно-правовая характеристика сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В. ....	40
2.2 Анализ влияния внешней маркетинговой среды предприятия на формирование стратегии развития сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В.....	48
2.3 Анализ влияния внутренней маркетинговой среды предприятия на формирование стратегии развития сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В.....	61
3 АНАЛИЗ И ОБОСНОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ДЕРЕВЕНСКОЕ МЯСКО» ИП СЕМЕНОВА Е.В.....	71
3.1 Стратегический анализ деятельности сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В. ....	71
3.2 Концепция стратегии развития сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В.....	74
3.3 Социально-экономическая эффективность разработанных мероприятий развития сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	87

Приложение А .....	93
Приложение Б.....	97
Приложение В .....	99

## ВВЕДЕНИЕ

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику маркетинга. Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Безусловно, тот факт, что у предприятия имеется стратегия, очень важен, но на этом нельзя поставить точку, так как необходимо выяснить, насколько эффективна имеющаяся стратегия. Выбор конкретного направления изменения стратегии означает, что из всех возможных путей корректировки стратегии, открывавшихся перед предприятием, решено выбрать одно направление, которое больше всего подходит. Новые действия и подходы покажут возможные пути изменения и преобразования текущей стратегии. Таким образом, разработка стратегии развития предприятия является актуальной проблемой и необходимой задачей для максимально эффективной деятельности предприятия. Это объясняет актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Объектом исследования бакалаврской работы является ИП Семенова Е.В. магазина «Деревенское Мяско».

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы разработки стратегии развития организации;
- Рассмотреть деятельность предприятия ИП Семенова Е.В. магазина «Деревенское Мяско», внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия, выявить слабые места, недостатки в управлении, не позволяющие предприятию улучшить свои показатели.
- Исследовать и дать оценку действующей стратегии развития ИП Семенова Е.В. магазина «Деревенское Мяско»;
- Предложить проект разработки стратегии развития предприятия.

Предметом защиты бакалаврской работы выступают разработанные рекомендации по формированию стратегии развития ИП Семенова Е.В. магазина «Деревенское Мяско».

Различные аспекты оценки и выбора стратегии развития бизнеса освещены во многих работах отечественных и зарубежных авторов: Р. Акоффа, И. Ансоффа, К. Боумэна, М.Г.Брауна, П. Друкера, Ф. Котлера, Р.С. Каплан, Д. Нортон, Б. Карлоффа, М.Портера, Азаева Г.Л., Андреева А.А., Градова В.С., Ефремова И.В., Каткова В.В., Лифица И.М., Тулина А.Р., Фатхутдтова Р.А., Виханского О.С., Мескона М.Х., Мильнера Б.З., Прыкина Б.В., Райзберга Б.А., Томпсона А.А., Стрикленд А.А., Маркова и других.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 102 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 12 рисунками; 42 таблицами; 3 приложениями. Список использованных источников включает в себя 64 источника.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ЕГО РАЗВИТИЯ

## 1.1 Стратегия развития предприятия как объект исследования

Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, направленных на достижение генеральной цели фирмы [7]. Стратегия маркетинга – это выбор целевого рынка и маркетингового комплекса, соответствие которых помогут обеспечить максимальный эффект продаж продукта и услуг [11]. При выборе целевого рынка необходимо обосновать ответ на вопрос: в каком продукте нуждается потребитель? Для этого следует установить рациональные сегмента концентрированного или недифференцированного рынка, которые будет обслуживать компания (предприятие).

Определений стратегии достаточно много. Рассмотрим некоторые из них в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Определения стратегии маркетинга

Автор	Содержание
Азоев Г.Л.	Стратегия маркетинга – это методы, которые планируются использовать для достижения поставленных целей. Они соотносятся с элементами маркетинга-микс. Достижение каждой цели предполагает разработку стратегий для каждого из этих элементов. Затем возможности достижения целей и стратегий перепроверяются в терминах доли рынка, объема продаж, марки прибыли, и т.д.
Алексеева М.М.	Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, направленных на достижение генеральной цели фирмы
Ассэль Г.	Стратегия маркетинга – это выбор целевого рынка и маркетингового комплекса, соответствие которых помогут обеспечить максимальный эффект продаж продукта и услуг
Бронникова Т.С., Чернявский А.Г.	Стратегия маркетинга представляет собой формирование целей, достижение их и решение задач предприятия-производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период. Стратегия формируется в целях осуществления производственно-

Автор	Содержание
	коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия
Виханский О.С.	Стратегия маркетинга - путь создания конкурентных преимуществ с помощью отличительных характеристик
Годин А.М.	Стратегия маркетинга представляет собой рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи и которые включают конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг
Пирс и Робинсон	Стратегия маркетинга - искусство быстрых преобразований, портфель инициатив, направленных на рост компании, и ее стоимости
Сребник	Стратегия маркетинга - совокупность маркетинговых мероприятий, посредством которых компания намеревается достичь запланированных величин объема продаж и прибыли
Уткин Э.А.	Стратегия маркетинга - составная часть всего стратегического управления предприятием, это план его деловой активности
Хиггенс	Стратегия маркетинга - ряд решений, которые являются движущей или формирующей силой большинства предпринимаемых компанией действий
Чандлер А. Д.	Стратегия маркетинга - определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей
Шендел и Хаттен	Стратегия маркетинга - совокупность взаимосвязанных действий, нацеленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества

Проанализировав все авторские подходы, мы придерживаемся следующего понятия стратегии: это реализация потенциала компании, направленное на увеличение ее рыночной стоимости. В большинстве приведенных определений основной фокус сделан на понятии конкурентного преимущества, конкурентоспособности. По существу стратегиями названы отдельные составляющие текущего планирования и управления компанией, которое зависит от интегральных, количественно.

Маркетинговая стратегия - это совокупность долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов компании за счет использования ее внутренних ресурсов и внешних возможностей [9]. Маркетинговая стратегия - это составная ключевая часть общей стратегии организации. Общая стратегия предприятия во многом определяется маркетинговой стратегией. Она включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг [42].

Обычно в качестве генеральной стратегической цели выдвигают: рост доли рынка данной фирмы или полный захват рынка (экспансионистские цели), выпуск и сбыт нового товара (инновационные цели), получение определенной прибыли (финансово-экономические цели)

В основе любого стратегического плана лежит базовая стратегия, разработка которой является прерогативой руководства предприятия. На отечественных предприятиях представляется целесообразным выделить следующие базовые стратегии (рисунок 1.1) [7]:

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



Рисунок 1.1 - Виды стратегических альтернатив базовых стратегий 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. Каждая из перечисленных стратегий может быть реализована через различные стратегические альтернативы [31].

Существует множество видов стратегий, которые применяются в деятельности предприятий. Наиболее часто в литературе встречаются следующие признаки классификации стратегий: по срокам реализации, по видам деятельности, в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия, в зависимости от позиции, занимаемой предприятием на рынке, по направлениям развития фирмы и др. [15]

По направлениям развития фирмы стратегии классифицировать следующим образом – рисунок 1.2.

Стратегия развития является одной из базовых стратегий и выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности деятельности предприятия [16].

В рамках стратегии развития могут быть реализованы три направления роста:

1. Интенсивный рост - рост по отношению к обслуживаемому базовому рынку;
2. Интеграционный рост - рост по отношению к производственной цепочке: расширение основного вида деятельности в виде интеграции;
3. Диверсификационный рост- рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности.

Каждая из стратегий развития может быть реализована через ряд

различных стратегических альтернативы. Представим их классификацию на рисунке 1.3.

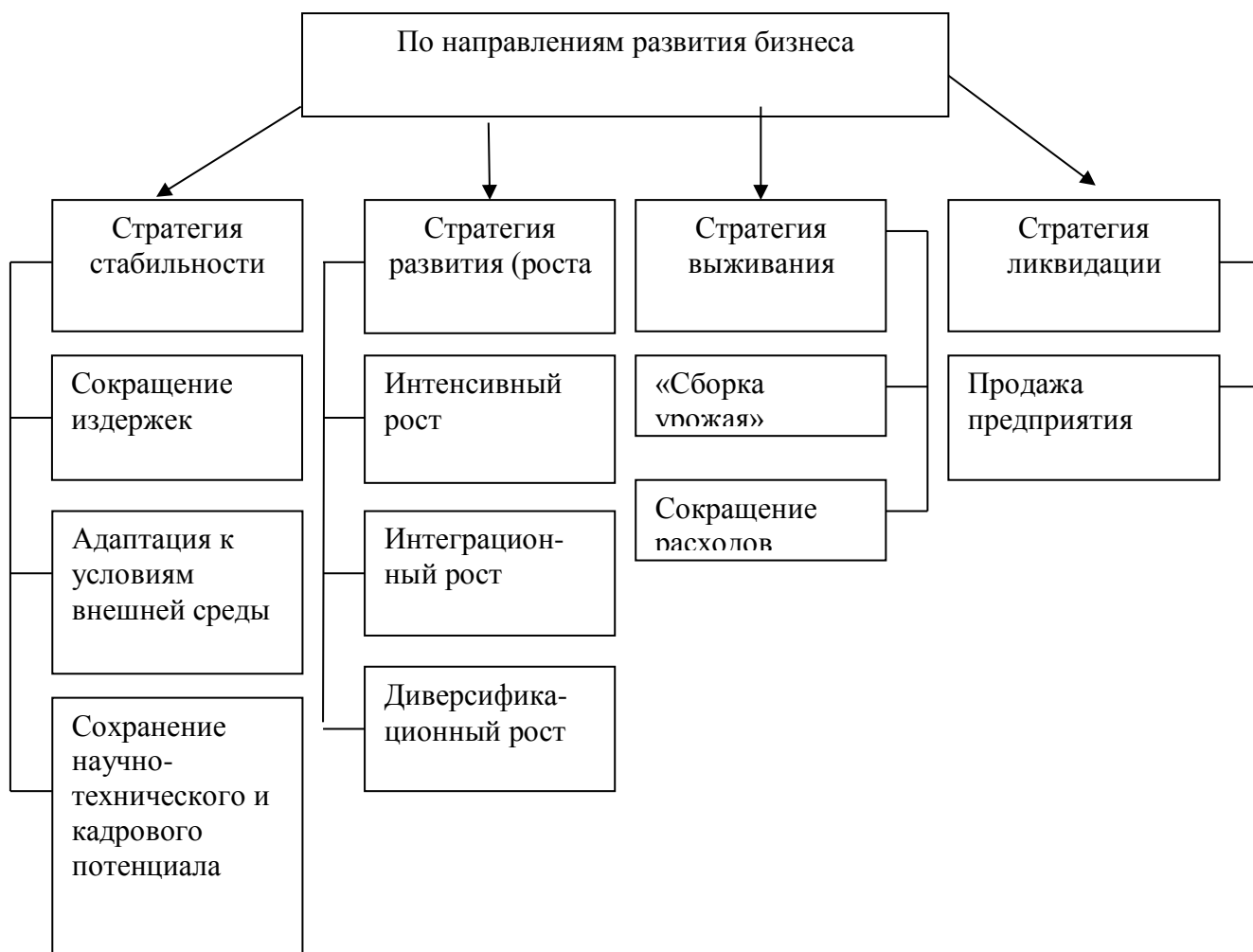


Рисунок 1.2 - Классификация стратегий по направлениям развития бизнеса

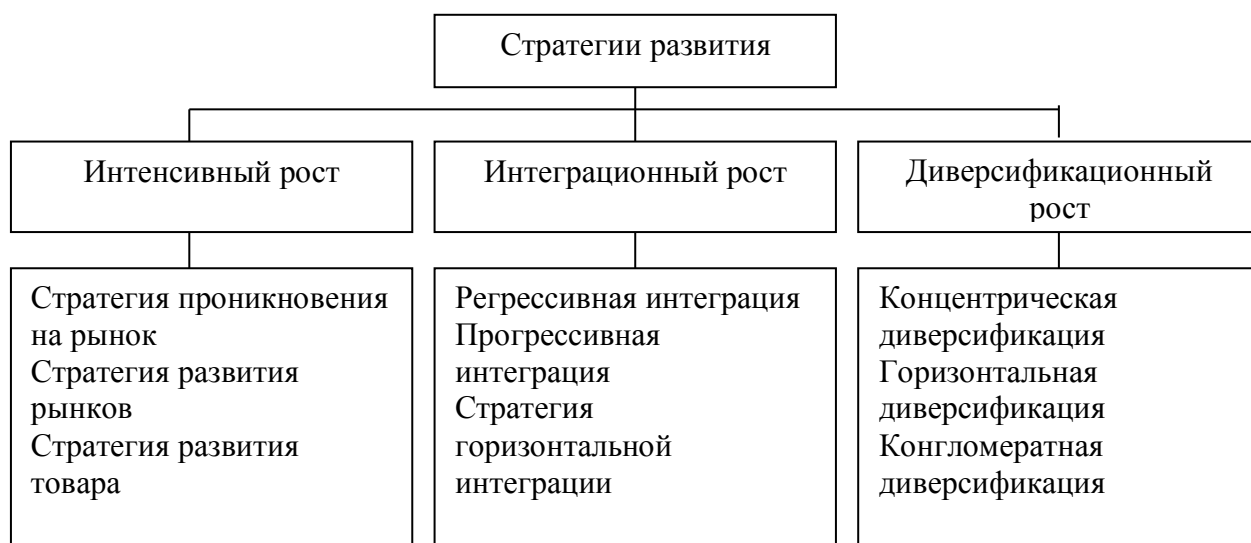


Рисунок 1.3 - Типология стратегий развития

## 1. Интенсивный рост.

К стратегии интенсивного роста прибегают в тех случаях, когда предприятие не до конца исчерпало возможности своей продукции на «естественном» базовом рынке. Существуют следующие альтернативы [15].

1.1. Стратегия проникновения на рынок (стратегия ограниченного роста) заключается в увеличении или сохранении объема продаж имеющейся продукции на существующих рынках. Этого можно достичь следующими способами [22]:

- развитие первичного спроса (увеличение размера рынка путем расширения первичного спроса);
- увеличение доли рынка (рост объема продаж за счет привлечения покупателей марок-конкурентов посредством увеличения расходов на составляющие маркетинга-микс);
- «приобретение» рынков (значительное увеличение доли рынка путем приобретения другой компании или создания совместного предприятия);
- защита рыночной позиции (сохранение достигнутой рыночной позиции посредством корректировки маркетинга-микс);
- рационализация рынка (изменение обслуживаемых рынков в целях снижения затрат или увеличения эффективности маркетинга);
- организация рынка (воздействие на уровень конкуренции в отрасли с целью повышения экономической жизнеспособности).

1.2. Стратегия развития рынков предполагает усилия предприятия по увеличению объемов продаж существующих товаров на новых или будущих рынках. Существует 4 подхода для достижения этой цели [25]:

- освоение невыраженных потребностей обслуживаемых потребителей: предложение решения проблем, которых потребители пока не осознают или не выражают. Здесь ставится цель увлечь потребителей новым товаром, обучить их и, таким образом, создать новый рынок;
- освоение новых сегментов рынка (выход на новые/необслуживаемые группы потребителей на том же географическом рынке);
- освоение новых каналов сбыта (распределение товара с помощью другого канала в дополнение к уже используемым);
- географическое расширение в другие части страны или в другие страны.

Основу стратегий развития рынков главным образом составляют система сбыта и маркетинговые ноу-хау предприятия.

1.3. Стратегия развития товаров заключается в увеличении объема продаж, для чего разрабатывается улучшенная или совершенно новая продукция для имеющихся рынков. Имеются следующие возможности [23]:

- прерывистые инновации - выпуск нового товара или услуги, олицетворяющих собой существенное изменение предлагаемых выгод и требующих от пользователей иного поведения;
- стратегия добавления функций (добавление новых функций существующим товарам): увеличение универсальности товара за счет его новых возможностей; повышение безопасности или удобства товара и др.;
- стратегия расширения продуктовой линии (увеличение широты продуктовой линии путем ввода новых наименований продукции): выпуск товара других классов под той

же торговой маркой; добавление новых вкусов, ароматов, расцветок или ингредиентов и другие;

- стратегия обновления продуктовой линии (восстановление конкурентоспособности устаревших или не соответствующих запросам товаров путем их замены технологически или функционально более совершенными изделиями);

- стратегия улучшения качества продукции (положительные изменения в выполнении товаром своих функций как пакета выгод);

- приобретение продуктовой линии (дополнение, улучшение или расширение номенклатуры продукции за счет внешних средств);

- рационализация продуктовой линии (модификация линии с целью снижения производственных или сбытовых издержек).

Стратегии развития путем усовершенствования товаров базируются главным образом на исследованиях и разработках. Они обходятся компаниям дороже и сопряжены с большим риском, чем стратегии развития рынков.

## 2. Интеграционный рост.

Стратегия интеграционного роста применяется в тех случаях, когда предприятие способно извлечь прибыль из управления различными видами деятельности в рамках производственно-сбытовой цепочки. Для этой стратегии характерны соглашения, посредством которых предприятия стараются обеспечить себе бесперебойный поток сырья и материалов, а также постоянный рынок сбыта готовой продукции. Выделяют три разновидности интеграции: «назад», «вперед» и горизонтальную [23].

2.1. Регрессивная интеграция - направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, направлена на

сохранение или защиту стратегически важных источников поставок сырья, полуфабрикатов, комплектующих или услуг.

Регрессивная интеграция может преследовать и другую цель – получение доступа к ключевой технологии, от которой зависит успех в определенном виде деятельности.

2.2. Прогрессивная интеграция – направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями, а именно системами распределения и продаж, заключается в управлении торговыми предприятиями. Для производителя потребительских товаров это означает управление сбытом через франчайзинговую сеть, эксклюзивное распределение или собственные магазины.

2.3. Горизонтальная интеграция предполагает усилить конкурентную позицию путем поглощения конкурентов или контроля над некоторыми из них. Необходимость такого подхода может быть обусловлена различными причинами: нейтрализацией опасного соперника, достижением «критической массы» для обеспечения экономии на масштабе, выгодами от взаимного дополнения продуктовых линий, от доступа к закрытым каналам распределения и рыночным сегментам [14].

### 3. Диверсификационный рост.

Стратегия диверсификационного роста применяется в том случае, когда производственная цепочка, в которой участвует предприятие, не предоставляет никаких возможностей для увеличения прибыльности из-за очень сильных позиций конкурентов либо из-за того, что базовый рынок находится в стадии спада. Диверсификация предполагает выход на новые товарные рынки. Соответственно такая стратегия развития более рискованна, потому что выходить на неизвестные территории всегда сложнее и опаснее.

3.1. Концентрическая диверсификация – новый товар, но схожий с существующим либо в аспектах производства, либо в области методов продаж.

3.2. Горизонтальная диверсификация – на рынок выводятся качественно новые товары, но рассчитанные на прежних клиентов и на удовлетворение прежних потребностей, но на более качественном уровне.

3.3. Конгломератная диверсификация – фирма выходит на совершенно новый рынок, выпуская товары, не имеющие ничего общего с существующим, либо переходит в другую отрасль.

Решения в рамках комплекса маркетинга на предприятии принимаются по следующим направлениям:

#### 1. Товарная политика

Товарная стратегия разрабатывается на перспективу и может включать три стратегических направления по улучшению привлекательности имеющегося на фирме товарного микса (рис. 1.4):

- инновация товара;
- вариация товара;
- элиминация товара.



Рисунок 1.4 - Товарные стратегии фирмы

Являясь необходимым элементом бизнес-стратегии, товарная стратегия, даже хорошо разработанная, не гарантирует абсолютного успеха, если она не увязывается со стратегиями распределения и продвижения товаров, а так же с изменениями внешней среды предприятия.

## 2. Ценовая политика

Ценовые стратегии базируются на выбранном подходе к определению цены: на затратах, спросе, конкуренции (табл. 1.2). Их надо проверять на эффективность и при необходимости пересматривать.

Таблица 1.2 – Стратегические решения в области ценовой политики предприятия

Подход к ценообразованию	Ценовые стратегии
1. Ценообразование, ориентированное на спрос	1.1 Стратегия высоких цен
	1.2 Стратегия низких цен
	1.3 Стратегия средних цен
	1.4 Стратегия гибких цен
	1.5 Стратегии установления цен относительно качества товара



Подход к ценообразованию	Ценовые стратегии
2. Определение цен с ориентацией на полезность продукции	2.1 Стратегия на товары, взаимосвязанные с точки зрения спроса
	2.2 Стратегия цен в рамках традиционных шкал цен на товары различной классности
3. Определение цен с ориентацией на затраты	3.1 Стратегия «целевых цен»
	3.2 Стратегия неизменных цен
	3.3 Стратегия льготных цен
	3.4 Стратегия цен на товары, связанные с точки зрения затрат
	3.5 Стратегия, учитывающая географический фактор
4. Определение цен с ориентацией на конкуренцию	4.1 Стратегия ценового лидерства
	4.2 Стратегия следования за ценовым лидером
	4.3 Ценовая война
	4.4 Стратегия упреждающих цен

Стратегия высоких цен предусматривает установление цены на товар выше, чем его ценность, воспринимаемая покупателями. Но продавец знает, что есть такой сегмент покупателей, которые согласятся с этой ценой ради удовлетворения своего желания иметь этот товар. Стратегия высоких цен применяется к новым высококачественным товарам, защищенным патентами, требующих высоких затрат на разработку и длительных по времени расходов на его продвижение на рынке. К стратегии высоких цен относится стратегия «снятия сливок».

Стратегия низких цен предусматривает установление цены на товар на уровне ниже воспринимаемой покупателями его ценности, т. е. цены ниже той, которую данный товар заслуживает. Эта стратегия применяется предприятиями с целью избежания банкротства, дозагрузки производственных мощностей и в тех случаях, когда предприятие не рассчитывает на длительное существование рынка своего товара. Стратегия низких цен имеет отношение также к товарам, качество которых ниже среднего и предусматривает установление на них низкого уровня цен на длительное время. Стратегия низких цен применяется также при установлении цены нового товара на стадии введения его на рынок с целью быстрого проникновения на рынок (стратегия «прорыва»).

Стратегия средних цен предусматривает установление цен на уровне, соответствующем воспринимаемой покупателями ценности товара, т. е. цена соответствует тому, сколько стоит товар на самом деле. Стратегия средних цен применяется тогда, когда предприятие не имеет возможности применить стратегию высоких цен (иной уровень качества, покупатели очень чувствительны к цене) и стратегию низких цен (покупатели могут воспринять данный товар как низкокачественный; конкуренты могут ответить на низкий уровень цены снижением своих цен на аналогичные товары). Стратегия средних цен является наиболее типичной.

3. Сбытовая политика. В основе любого стратегического плана лежит базовая стратегия. Далее выявляются альтернативы стратегических решений в рамках сбытовой политики предприятия (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Стратегические решения в рамках сбытовой политики предприятия [6]

Стратегия	Содержание	Сущность взаимодействия
Проталкивание	Стратегия, основанная на сотрудничестве с посредниками, т.е. с оптовиками.	Производитель-оптовик
Втягивание	Стратегия, основанная на притягивании посредников при сосредоточении усилий на конечном покупателе	Производитель-...-конечный покупатель
Стабилизация	Стратегия, основанная на экономии издержек, адаптации деятельности предприятия к внешней среде; сохранении научно – технического и кадрового потенциала	Предприятие со стабильным уровнем развития - ... - покупатель
Развитие	Стратегия, основанная на реализации через различные стратегические альтернативы	Развивающееся предприятие - ... - покупатель

#### 4. Политика продвижения

Успешность реализации маркетинговой стратегии фирмы зависит от мотивации участников канала сбыта.

Для реализации такой стратегии могут использоваться способы, представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Способы реализации стратегии коммуникаций в сбытовых каналах

Стратегии	Задачи	Примеры возможных стимулов
Стратегии проталкивания		
Saling in	Рост продаж и поддержание уровня запасов	Высокие наценки, эксклюзивность, оптовые скидки, бесплатные поставки, конкурсы торговых посредников
Saling out	Интенсификация работ торгового персонала	Обучение, материалы о товаре, материальное стимулирование, конкурсы по продажам
	Локальная реклама	Рекламные материалы для рекламы от имени торговцев, компенсация затрат на рекламу
	Продвижение товаров магазинами	Средства демонстрации товаров, показательные продажи, бесплатные раздачи
Стратегия притягивания		
Средства массовой информации и политика торговой марки, бесплатные раздачи товаров, купоны, выставки, коммерческие ярмарки, прямая реклама		

Стратегия вталкивания необходима для обеспечения взаимодействия с теми сбытовиками, без которых фирма не может получить доступ к рынку. Чем выше их способность торговаться, тем меньше выбора у фирмы. На рынках с концентрированным распределением именно посредники определяют условия сотрудничества. Риск коммуникационной стратегии, ориентированной исключительно на посредников, состоит в том, что она ставит фирму в зависимость перед ними при отсутствии реального контроля над системой сбыта.

Стратегия притягивания (иначе втягивания) создает давление со стороны конечного спроса, то есть со стороны потребителей на розничных продавцов, те, в свою очередь, транслируют этот спрос оптовикам, которые запрашивают товар у фирмы-поставщика

Стратегия конкуренции компании включает в себя подходы компании к бизнесу, и инициативы, которые она использует для привлечения потребителей, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке. Конкурентная стратегия (таблица 1.5) предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от ситуации на рынке [20].

Таблица 1.5 – Базовые стратегии конкуренции

Стратегии конкуренции	Ключевые конкурентные преимущества
снижение себестоимости	низкая себестоимость и цена продукции
дифференциация продукции	уникальность продукции, ее высокое качество и (или) особенный дизайн
сегментирование рынка	комплексное обслуживание сегмента рынка
внедрение новшеств	работа в новой рыночной нише, где отсутствуют конкуренты
немедленное реагирование на потребности рынка	опережение конкурентов за счет более мобильной системы управления

Базовая стратегия конкуренции представляет основу конкурентного поведения компании на рынке. Она описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Обобщение теории и практики конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий конкуренции, обладающих определёнными преимуществами, но не лишённых и недостатков. Именно поэтому главной процедурой выбора должна быть взвешенная оценка сильных и слабых сторон каждой стратегии и реальных возможностей по их использованию в условиях сложившейся конъюнктуры рынка [15].

Таким образом, существует большое количество классификаций стратегий маркетинга, по этой причине выбор необходимой зависит от того, какую сферу предприятие хочет усовершенствовать.

## 1.2 Методы исследования маркетинговой среды предприятия

Стратегический анализ – подход, посредством которого выявляются и контролируются факторы, как внешние, так и внутренние по отношению к компании, включая возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.

При анализе стратегической ситуации выделяют две группы методов: матричные методы и методы позиционирования положения организации (ситуационные методы) [20].

Распространённым методом ситуационного анализа является SWOT-анализ. Название метода происходит от слов strengths - weaknesses -

opportunities - threats, что в переводе означает: «сила - слабости - возможности - угрозы» [27].

Таким образом, весь мир как бы делится на две части: организацию как таковую и все остальное (внешнюю среду), а содержание каждой из частей – на благоприятные и неблагоприятные составляющие.

Матрица SWOT-анализа приведена на рис. 1.5.

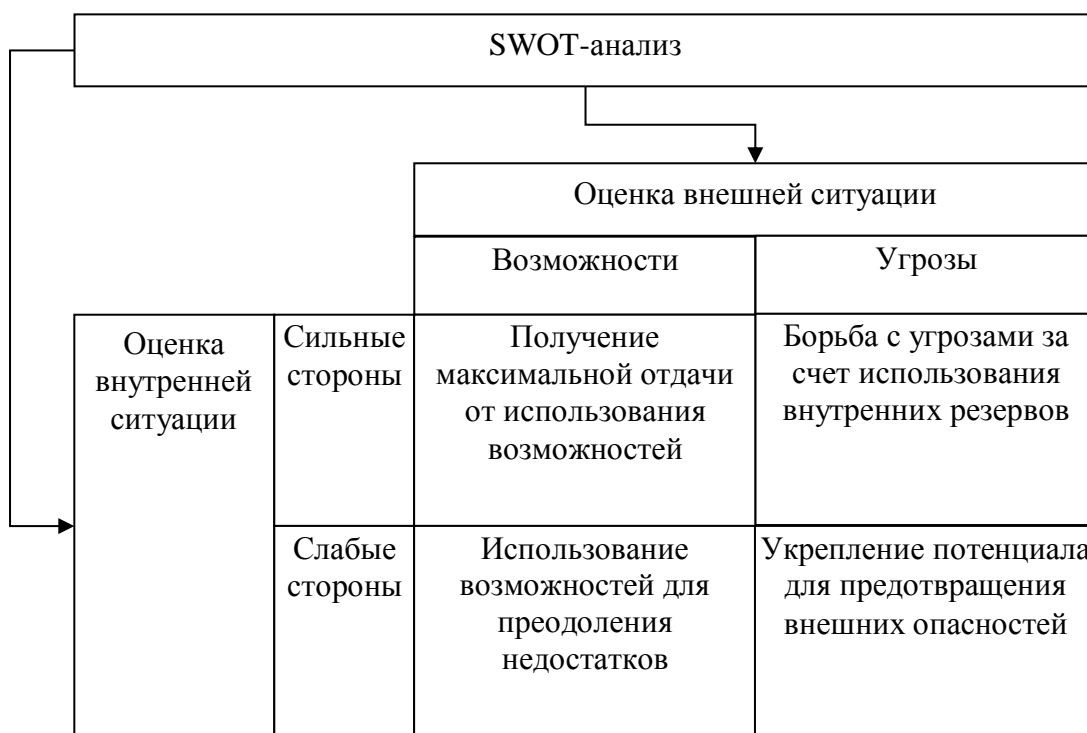


Рисунок 1.5 – Матрица SWOT-анализа

Сопоставление факторов по строкам и столбцам позволяет сформулировать стратегические мероприятия по использованию внешних возможностей и противостоянию угрозам путем использования сильных сторон предприятия и укрепления его слабых сторон.

Комбинация сильных сторон и предоставляющихся возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи от них. Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование последних для преодоления существующих недостатков.

Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует стратегию на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов.

Наконец, комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы фирме не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить неприятности, исходящие из внешнего окружения.

Нужно иметь в виду, что неиспользованные возможности могут превратиться в угрозы, если ими воспользуются конкуренты. И наоборот, часто предотвращенные угрозы создают дополнительные возможности [11].

Еще один метод ситуационного стратегического анализа носит название метод анализа GAP. Задачей анализа является установление разрывов между желаемым и реальным в деятельности предприятия (намеченными целями предприятия и его реальными возможностями) (рис. 1.6).

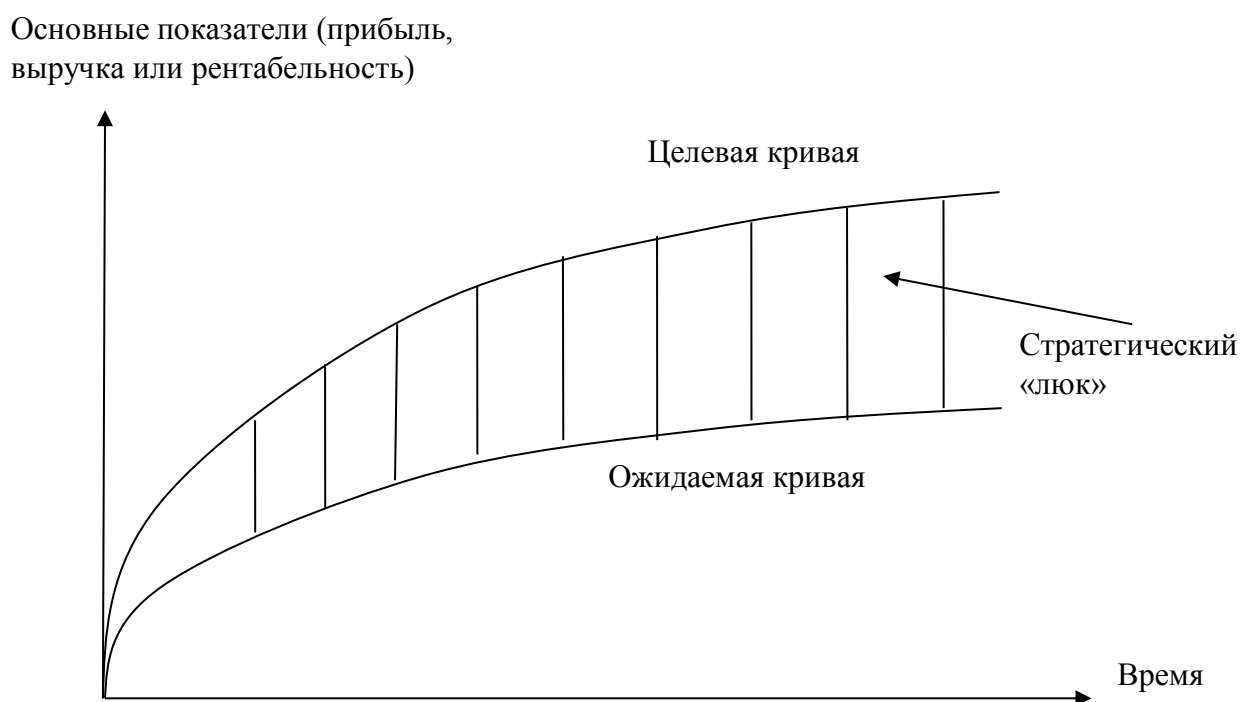


Рисунок 1.6 - Графики GAP-анализа

Основные этапы GAP-анализа:

- определение основного стратегического показателя деятельности предприятия (например, доля рынка, выручка, рентабельность);

- выявление реальных возможностей предприятия в динамике времени;
- определение конкретных показателей стратегического планирования, обеспечивающих рост доли рынка;
- установление «разрыва» между показателями стратегического плана и реальными возможностями;
- разработка мероприятий, направленных на устранение «разрыва» («щели») [20].

Матрицы стратегического выбора позволяют формализовать процесс выбора той или иной стратегии и вместе с матрицей решений, разработанной на основе SWOT-анализа, разработать стратегический план.

К одному из основных методов матричного анализа относится Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ). В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). (рисунок 1.7)

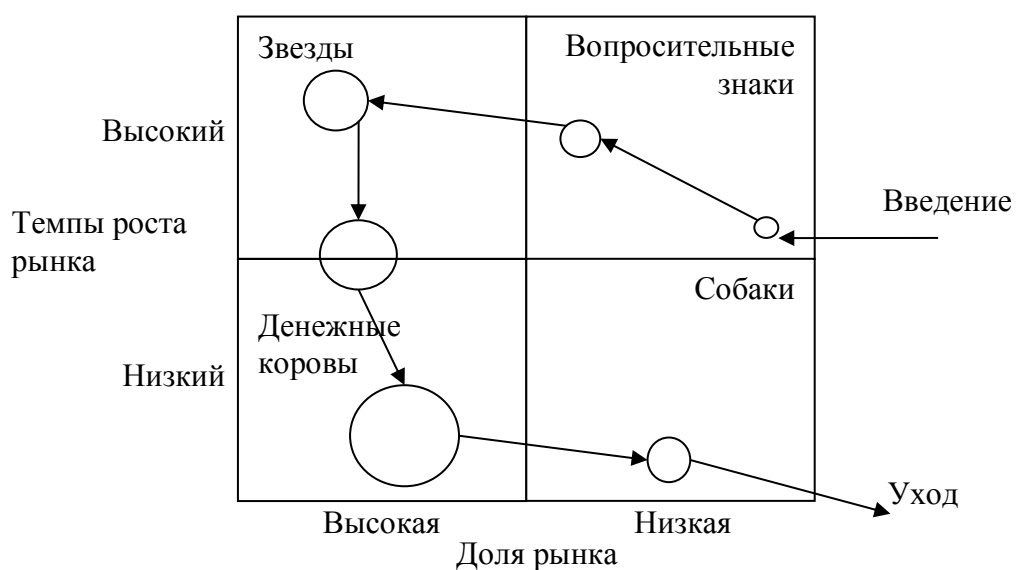


Рисунок 1.7 - Матрица «рост-доля рынка»

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка и относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Площадь круга на матрице пропорциональна объему продаж или вкладу в прибыль и отражает значимость бизнеса для предприятия [25].

Модель БКГ предлагает следующий типовой набор стратегических решений по конкретным бизнесам в зависимости от их попадания в тот или иной квадрант матрицы (таблица 1.6).

Таблица 1.6 - Характеристика позиций в матрице БКГ

Квадрант матрицы	Содержание действий
Звезды	Долю соответствующего бизнеса на данном рынке в заданной стратегической перспективе следует сохранять или увеличивать
Дойные коровы	По такому бизнесу следует установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности от этих бизнесов – направлять на развитие других бизнесов (выращивание Звезд и проработку Вопросительных знаков)
Вопросительные знаки (трудные дети)	Посредством целевых инвестиций пытаться перевести в Звезды Сохранить уже имеющуюся долю рынка Сократить данный бизнес
Собаки	Соответствующие бизнесы в стратегическом периоде или ликвидируются или сокращаются

Проведя с помощью матрицы «рост-доля рынка» анализ портфеля продукции, можно увидеть, насколько он сбалансирован, и, приняв решение о будущей судьбе продуктов (начать расширение их производства, либо прекратить производство и т.п.).

Есть смысл анализ матрицы BCG проводить в динамике, т.к. это позволяет проследить прогресс каждого бизнеса в течение исследуемого периода времени.

К преимуществам модели БКГ можно отнести следующее:



- модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;
- представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия;
- кривая опыта приобретают особое значение [28].

Более сложным вариантом портфельной модели, чем матрица БКГ, является многофакторная матрица «Мак-Кинси», предложенная компанией General Electric при участии консалтинговой фирмы McKensy. Матрица характеризует привлекательность рынка и позиции в конкуренции, оцениваемые на базе большого числа показателей. Для оценки этих показателей обычно используют 10-балльную шкалу (рис. 1.8).

Привлекательность рынка	Слабая	Средняя	Сильная
Высокая	Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования	Высокий приоритет инвестиций	Высокий приоритет инвестиций
Средняя	Низкий приоритет инвестиций	Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования	Высокий приоритет инвестиций
Низкая	Низкий приоритет инвестиций	Низкий приоритет инвестиций	Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования

Позиция в конкуренции

Рисунок 1.8 - Матрица «МакКинси»

Множество показателей, характеризующих привлекательность рынка, может быть разделено на четыре группы:

- размер и темп роста рынка;
- качество рынка;
- конкурентная ситуация;
- влияние внешней среды.

Экспертным путем определяются веса и балльные оценки перечисленных групп показателей для каждого стратегического хозяйственного портфеля (СХП), на основании которых рассчитывают суммарную взвешенную оценку привлекательности рынка. Полученная оценка определяет положение СХП в матрице по вертикали.

Все показатели, характеризующие позицию СХП в конкурентной борьбе, могут быть объединены в четыре группы:

- относительная позиция на рынке;
- относительный потенциал производства;
- относительный потенциал НИОКР;
- относительный потенциал персонала.

Экспертным путем определяются веса и балльные оценки вышеуказанных групп показателей для каждого СХП. Далее рассчитывают суммарную взвешенную оценку конкурентной позиции СХП, которая определяет положение СХП в матрице по горизонтали.

Матрица «МакКинси» дополняет матрицу БКГ, позволяет оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагает возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

Все СХП в соответствии с их положением в матрице «МакКинси» можно объединить в три группы по принципу приоритетности инвестиций: СХП, которые имеют высокий, неопределенный и низкий приоритет инвестиций.

Рекомендуемые стратегии:

- для СХП с высоким приоритетом инвестиций - роста инвестирования;

- для СХП с низким приоритетом инвестиций - «сбора урожая» или сокращения, т.е. продолжение деятельности без инвестиций;
- для СХП с неопределенным приоритетом инвестиций стратегические решения принимаются в зависимости от характера ситуации, т.е. на основе дополнительной информации, полученной из новых исследований.

При разработке рекомендуемых вариантов стратегий для отдельных СХП необходимо исходить не только из оценки положения СХП в построенных матрицах, но и из соотношения различных СХП в портфеле организации.

### **1.3 Информационное обеспечение процесса разработки маркетинговой стратегии развития предприятия**

Важнейшим ресурсом, необходимым для реализации этапов стратегического планирования на предприятии, является информация. Анализ литературы по стратегическому управлению и планированию свидетельствует о том, что информационное обеспечение компании в процессе стратегического управления и планирования должно осуществляться на всех без исключения стадиях.

В то же время, информационное обеспечение процесса разработки стратегий, различно на всех стадиях. Сводные данные об использовании информации при различных методах и этапах стратегического планирования и управления целесообразно представить в виде таблицы [22].

Из таблицы видно, что стратегическое управление в реальном масштабе времени опирается, преимущественно, на сугубо специальную информацию, которая необходима только в конкретный момент возникновения той или иной угрозы со стороны внешней среды [30].

В отличие от него, стратегическое планирование является периодическим инструментом в руках многих руководителей. Поэтому оно требует периодических наблюдений за одним и тем же набором основных параметров, характеризующих ту или иную СЗХ с целью составления рекомендаций для выбора стратегий, оценки и контроля выбранной стратегии.

Согласно системе стратегического планирования, руководители, при использовании данного вида управления в компании, в процессе принятия решений опираются на периодическую информацию, которая, главным образом, представляется им в виде рекомендаций матриц стратегического анализа, анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации, а также на информацию о внутреннем состоянии компании, наличии стратегических резервов, данные об эффективности работы, кадрах и т.д. [30]

Учитывая специфику стратегического управления и планирования и опираясь на вышеизложенные данные, всю информацию об окружающей среде компании, которую руководители используют для принятия решений, целесообразно разделить на внешнюю и внутреннюю. К внешней информации относится как информация обо всех участниках того или иного рынка, так и о непосредственном окружении.

Таблица 1.7 - Потребность в информации стратегического управления и планирования

№	Наименование	Используемая информация
Стратегическое планирование		
1	Определение миссии и целей	Общая информация об окружающей среде, потенциальных рынках, наличии рыночных ниш, собственных ресурсах
2	Анализ окружающей среды (SWOT-анализ)	Информация о возможностях и угрозах, сильных и слабых сторонах компании
3	Анализ стратегического положения компании на рынке	Оценка привлекательности конкретной СЗХ, ее размеров и динамики развития, оценка доли рынка, рентабельности, жизненного цикла, анализ используемых технологий, конкурентный анализ
4	Выбор стратегии	Рекомендации стратегического анализа, личный опыт руководителя, информация по закрытым каналам, советы

		специалистов
5	Оценка выбранной стратегии	Информация о соответствии выбранной стратегии жизненным реалиям через определенный промежуток времени (могут быть использованы данные стратегического анализа)
6	Выполнение стратегии и контроль	Информация о ходе и мероприятиях внутри компании, связанных с выполнением стратегии; информация о результатах деятельности компании на рынке, которые стали следствием выполнения стратегии
7	Управление посредством выбора стратегических позиций	Данные стратегического анализа, информация о ресурсах компании
Стратегическое управление в реальном масштабе времени		

№	Наименование	Используемая информация
1	Ранжирование стратегических задач	Определение конкретных первоочередных направлений деятельности на базе выработанной стратегии, а также с учетом произошедших наиболее существенных изменений в окружающей среде в период планирования
2	Управление по слабым сигналам	Информация о слабых сигналах, данные оценки степени воздействия тех или иных угроз на компанию с учетом выбранной ранее стратегии
3	Управление в условиях стратегических неожиданностей	Постоянный мониторинг окружающей среды на предмет возможностей и угроз в процессе проведения данного управления (ввиду отсутствия времени на построение моделей, решения принимается специально созданным штабом)

При этом матрицы стратегического анализа строятся, в основном, по данным о внешней среде (или непосредственном окружении), в то время как анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации предполагает исследование как внешних, так и внутренних факторов. Окончательные данные по информационной потребности системы стратегического планирования в конкретных показателях представим в таблице 1.8 [24].

Таким образом, информационное обеспечение стратегического управления и планирования в общем виде строится с использованием вышеизложенных показателей, которые называются стратегической информацией [35].

После выявления и оценки своих главных конкурентов компания должна разработать маркетинговые стратегии конкуренции, которые позволят наилучшим образом позиционировать ее предложения по отношению к предложениям конкурентов.

Разработка маркетинговой стратегии компании может быть организована как силами сотрудников компании, так и с привлечением внешних специалистов к выполнению отдельных работ. Для разработки маркетинговой стратегии необходимо выполнить следующие задачи:

- Провести анализ внешней среды и оценить рыночное положение и текущую маркетинговую стратегию компании.

Таблица 1.8 - Показатели, характеризующие состояние окружающей среды предприятия в системе стратегического планирования

Внешняя информация	Внутренняя информация
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Темпы роста отрасли</li> <li>2. Относительная отраслевая норма прибыли</li> <li>3. Цена покупателя</li> <li>4. Приверженность покупателя торговой марке</li> <li>5. Значимость конкурентного упреждения</li> <li>6. Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли</li> <li>7. Технологические барьеры для входа в отрасль</li> <li>8. Значение договорной дисциплины в отрасли</li> <li>9. Влияние поставщиков в отрасли</li> <li>10. Влияние государства в отрасли</li> <li>11. Уровень использования отраслевых мощностей</li> <li>12. Заменяемость продукта</li> <li>13. Имидж отрасли в обществе</li> <li>14. Перспективы развития</li> <li>15. Дифференциация продукции</li> <li>16. Особенности конкуренции</li> <li>17. Норма прибыли в отрасли</li> <li>18. Ценность потребителя</li> <li>19. Преданность потребителя торговой марке</li> <li>20. Покупатели - географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики</li> <li>21. Поставщики - стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком</li> <li>22. поставщиком</li> <li>23. Конкуренты - выявление слабых и сильных сторон</li> <li>24. Рынок рабочей силы</li> <li>25. Экономические факторы - величины ВВП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п.</li> <li>26. Политические факторы - ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы</li> <li>2. Организация управления</li> <li>3. Производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;</li> <li>4. Финансы фирмы;</li> <li>5. Маркетинг;</li> <li>6. Организационная культура.</li> <li>7. Охват дистрибьюторской сети</li> <li>8. Эффективность дистрибьюторской сети</li> <li>9. Технологические навыки</li> <li>10. Ширина и глубина товарной линии</li> <li>11. Оборудование и месторасположение</li> <li>12. Эффективность производства</li> <li>13. Кривая опыта</li> <li>14. Производственные запасы</li> <li>15. Качество продукции</li> <li>16. Научно-исследовательский потенциал</li> <li>17. Экономия масштаба производства</li> </ol>

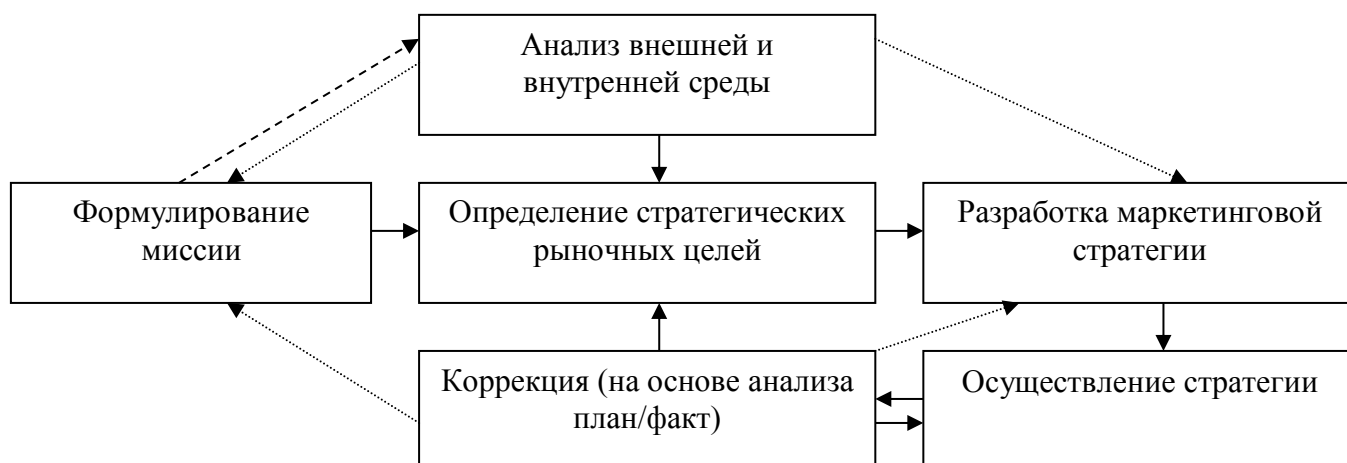
<p>проводить в жизнь свою политику</p> <p>27. Рыночные факторы - многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы</p> <p>28. Технологические факторы - возможности, которые наука открывает для производства новой продукции</p> <p>29. Международные факторы - угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений</p> <p>30. Правовые факторы - изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы</p> <p>31. Социальные факторы - отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, т.д.</p>	<p>18. Послепродажное обслуживание</p> <p>19 Кадры</p>
--	--

- Оценить состояние маркетинговой деятельности внутри компании (организация маркетинговой деятельности, маркетинговая информационная система, полнота выполнения функций маркетинга).

- На основании проведенного анализа внешней и внутренней среды определить стратегические цели компании.

- Определить пути достижения поставленных целей (маркетинговые стратегии).

В обобщенном виде процесс разработки и осуществления маркетинговой стратегии изображен на рисунке 1.9 [18].





## Рисунок 1.9 - Основные этапы процесса разработки маркетинговой стратегии

Осознанный выбор стратегии необходим любому участнику рыночных отношений не только при планировании дел на перспективу, но и в выборе решений по конкретным, казалось бы, частным вопросам.

Теория и особенно практика маркетинга десятилетиями преодолевала механистический образ мышления. До сих пор выглядит очень соблазнительным использовать здесь «простые» методы управления по принципу «стимул — реакция»: если уменьшился оборот — удваивать рекламу; если произошло затоваривание на складах — снижать цену и т.п. Соблазн «простых» решений — одна из главных опасностей для тех, кто еще только начинает ориентироваться в хитросплетениях маркетинга. Однако одномерные подходы ко все более усложняющимся рыночным процессам способны дать в лучшем случае лишь кратковременное облегчение.

Не исключено, что затоваривание — результат излишней централизации складирования или следствие нерасторопности рекламы. А может быть, изменение спроса порождено возросшим экологическим сознанием и надо либо менять технологию изготовления, либо качественно совершенствовать сам продукт. Вариантов много, и все они комбинируются. Если выделить хотя бы 12 компонентов стратегии маркетинга и представить каждый из них всего лишь в 4 вариантах, то количество теоретически возможных комбинаций составит  $4^{12} = 16,7$  млн. вариантов. Чтобы приблизиться к оптимальной стратегии, требуется пошаговое движение вперед. Именно такой подход к формированию маркетинговой стратегии предложил немецкий маркетинголог Г.-Г. Леттау. Вот краткое содержание этого подхода.

1-й этап. Составляется перечень тех элементов стратегии, которые применяет (или собирается применить) фирма. Например: качество товара, широта и глубина ассортимента, скидки с цены и др. Понятно, что для каждого товара или услуги при разных рыночных условиях может

существовать свой набор целесообразных элементов стратегии. Так, для изготовителей простейших металлических изделий (метизов) нет проблем сервиса своего товара; оказание консультационных услуг не предполагает вопросов их складирования и т.д. Сформированный перечень составит для нас набор строк в будущей матрице альтернатив (вариантов) стратегии.

2-й этап. Выявляются возможные вариации решения каждой из проблем, отмеченных в перечне. По существу, тем самым мы получаем столбцы и завершаем формирование матрицы альтернатив как первичного проблемного поля для выработки стратегии.

3-й этап. Создаются комбинации вариантов, цепочки решений в рамках сформированной матрицы. Здесь важно сразу найти отправное звено (вот где поможет первичный «эскиз» стратегии), чтобы сразу ограничить общее количество цепочек, подлежащих дальнейшему анализу. Например, в работе с газетной продукцией один из ключевых факторов — оперативность доставки; маркетинг сезонных товаров требует решения проблем складирования; сбыт автомобилей не может расширяться без соответствующей сервисной сети и др.

4-й этап. Отбрасываются практически не выполнимые варианты. При этом часть сформированных альтернативных цепочек упраздняется без детального анализа. Аргументы — отсутствие сколько-нибудь соответствующих ресурсов, противоречивость отдельных звеньев в отношении друг к другу и др.

5-й этап. Сопоставляются оставшиеся цепочки с рыночными целями фирмы. Здесь важно определить, насколько удастся приблизиться к достижению намеченных фирмой целей, если реализовать ту или иную стратегию, какие она даст результаты в сопоставлении с нашими потребностями.

6-й этап. Соотносятся, ранжируются цели фирмы, ради достижения которых создается стратегия. Строится иерархия целей (это можно сделать и в качестве самого первого шага). Им присваиваются коэффициенты

значимости (обычно от одного до десяти баллов). Полученная иерархия может совершенно не совпадать с выбором ключевого звена (вспомним 3-й шаг). Действительно, для фирмы, производящей сезонный товар, проблема складирования может быть ключевой, однако как стратегическая цель она явно не котируется (6-й шаг может, кстати говоря, предшествовать 5-му).

7-й этап. Уточняется прогноз результативности каждой стратегии (итог пятого шага) с учетом значимости каждой цели. Математически оформляется прогноз результативности вариантов стратегии по отдельным целям.

8-й этап. Находится итоговая (совокупная, суммарная) результативность по каждому из анализируемых вариантов стратегии. Но результативность — еще не эффективность. Чтобы спрогнозировать последнюю, надо провести аналогичную процедуру ранжирования потребных ресурсов по сложности их использования, по возможной силе противодействия рынка, а затем оценить каждый вариант стратегии в отношении того, сколько и каких ресурсов он потребует, какова должна быть его суммарная ресурсная обеспеченность. Только сопоставив будущий результат каждой стратегии с потребным объемом ресурсов (усилий), можно прийти к интегральной оценке эффективности стратегии.

9-й этап. Создается подробное описание, детализация найденной оптимальной стратегии для определенного продукта и (или) рынка. Это уже фирма должна сделать сама, без привлечения посторонних экспертов, так как детальная стратегия — предмет строжайшей коммерческой тайны.

10-й этап. Выясняется степень гармоничности (противоречивости) найденной стратегии со стратегиями для других товаров и (или) рынков. Не исключено возникновение между ними конкуренции. Тогда необходимо вернуться к ранжированию целей (6-й шаг) или даже к моменту формирования целей фирмы. Возможно, что придется исправлять ошибки в выявлении вариантов решения отдельных проблем (2-й этап), если

конкретные действия с данным товаром создают серьезные помехи в другой части ассортимента, на других рынках.

Маркетинговая стратегия включает в себя, как правило, все инструменты маркетинга, образуя комплекс мер, направленных на достижение определенных целей. Тем самым выступает принципиальной, исходной позицией и одновременно руководством к действию.

К базисным концепциям, ориентированным на запросы рынка, относятся [45]:

1. Ориентированная на покупателей «философия предпринимательства». Имеется в виду способ обеспечения «наибольшей пользы для клиента, что дает определенное преимущество перед конкурентами. Альтернативами являются создание преимуществ в отношении новых продуктов или обеспечение ценовых преимуществ для потребителей, что, в свою очередь, обычно связано со стратегией учета затрат.

2. Ориентированные на клиентуру поля сделок (группы товаров и услуг). Здесь необходимо ответить на вопрос, где следует конкурировать и какие избрать стратегии - концентрации (рыночные ниши), проникновения на рынок (современные продукты на современных рынках), диверсификации (новые виды продукции на новых рынках). Первостепенное значение приобретает оценка различных запросов потребителей и ориентация отдельных групп продукции на ту сферу покупателей, где в сравнении с конкурентами возможно обеспечить максимум преимуществ.

3. Ориентированная на спрос система товаров и услуг. Решающим здесь остается вопрос, как с учетом принятого решения на сегментацию потребителей можно создать превосходящую конкурентов систему ее обслуживания, в частности, предоставление целых пакетов услуг в дополнение к отдельным видам продукции и т.д.

4. Ориентированная на требования рынка система руководства предприятием. В центре находится стратегическое руководство персоналом,

проведение в жизнь стратегий трудовых ресурсов и в области кадровой подготовки.

Первым и наиважнейшим принципом любой маркетинговой стратегии является движение в направлении от покупателя к фирме, а не наоборот. При этом последняя стоит перед выбором между двумя базисными стратегиями. Первая из них - стратегия цены. Выбор этой стратегии зависит от вида товаров и услуг и, следовательно, от позиции покупателя. Если для клиента при принятии решения об использовании товара или услуги цена имеет ведущее значение, то нужно попытаться сбыть такое количество своей продукции, чтобы посредством снижения затрат обеспечить поле для соответствующей ценовой политики.

Вторая базисная стратегия именуется преференциальной (льготной) стратегией. Она основана на использовании всего спектра маркетингового инструментария для обеспечения стабильной долговременной льготной позиции потребителя. Эта стратегия отрыва от конкурентов путем однозначного профилирования всего спектра предложения или отдельных инструментов маркетинга. Сюда относится улучшение качества услуг (консультирование и т.д.). Преференциальная стратегия предполагает смешанный маркетинг, который ставит фирму по одному или нескольким пунктам в положение, выгодно отличающее ее от конкурентов.

При разработке маркетинговых стратегий нельзя не учитывать конкретную рыночную ситуацию. Здесь целесообразно различать: молодые, растущие и сужающиеся рынки. Молодые рынки в начале своего жизненного цикла (после старта и преодоления возможного сопротивления со стороны других рынков) отличаются высоким динамизмом. Однако для них характерно быстрое снижение цен, сокращение жизненного цикла. Стратегия вхождения в рынок в таких случаях - центральная проблема. Для формирования альтернативных стратегий особенно важно определить момент вхождения в рынок. Здесь различают стратегии первопроходца, его «раннего преемника» и «позднего преемника» пионера.

При разработке новых стратегий предприятие должно принять решение: сосредоточить ли ему усилия на сравнительно небольшом круге сегментов с тем, чтобы завоевать ее сильные позиции, или осваивать одновременно ряд рынков. Ориентация сразу на несколько рынков, как правило, ведет к ослаблению позиций. Ограниченность ресурсов не позволяет поддерживать одинаково высокий уровень активности в каждом из регионов. Конкуренты в этом случае получают возможность для наступательных действий. С другой стороны, концентрация усилий только на отдельных рынка ведет к усилению зависимости от специфики ситуации и тем самым способствует повышению степени риска.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав все авторские подходы, мы придерживаемся следующего понятия стратегии: это реализация потенциала компании, направленное на увеличение ее рыночной стоимости. В большинстве приведенных определений основной фокус сделан на понятии конкурентного преимущества, конкурентоспособности. По существу стратегиями названы отдельные составляющие текущего планирования и управления компанией, которое зависит от интегральных, количественно.

На отечественных предприятиях представляется целесообразным выделить следующих базовых стратегий: стратегия выживания; стратегия стабилизации; стратегия развития.

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. Каждая из перечисленных стратегий может быть реализована через различные стратегические альтернативы.

Магазины «Деревенское Мяско» являются магазинами, реализующими продовольственные мясные и сопутствующие непродовольственные товары, локального назначения, удовлетворяющим потребности в данных товарах жителей окружающих данный магазин жилых домов.

Торговая площадь исследуемых магазинов составляет 120 квадратных метров каждый. Целью работы магазинов «Деревенское Мяско» является получение прибыли на основании объединения экономических интересов, материальных, интеллектуальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В результате проведенного анализа магазина «Деревенское Мяско» за 2015-2016 годы, можно отметить следующее: оборот розничной торговли в отчетном периоде вырос по сравнению с прошлым годом на 18,49%, что составило 5526 тыс. руб.. Данный рост связан с расширением ассортимента,

повышением цен и другими факторами деятельности предприятия, анализ которых будет осуществлён в данной практической работе.

Таким образом, проведенный анализ выявила приемлемую ценовую политику предприятия, соответствующую требованиям потребителей, достаточной широкий и полный ассортимент продукции, равномерную сбытовую политику предприятия.

Основной стратегией для достижения генеральной цели должна быть стратегия усиления позиций на рынке. Её реализация имеет наибольшую вероятность прогнозирования спроса для дальнейшей работы на рынке, а, соответственно, и прогнозирование роста товарооборота. Рост объёмов продаж даёт рост прибыли и снижение издержек обращения. Остальные стратегии необходимо реализовывать совместно с основной стратегией. Так как генеральная цель требует для своего решения подходов с разных сторон.

Для достижения поставленных целей магазинов «Деревенское Мяско» необходима комплексная стратегия, то есть реализация нескольких стратегий одновременно.

При анализе деятельности магазинов «Деревенское Мяско» были выявлены слабые стороны предприятия: недостаточный по сравнению с конкурентами ассортимент, его низкая обновляемость.

При анализе матрицы выбора оптимальной стратегии можно сделать вывод, что фирме следует придерживаться трех основных направлений в развитии, причем два из этих направлений проходят примерно в одном русле. Фирме необходимо расширять свой ассортимент, добавляя в него не только товары – новинки из предложенного ассортимента, но и товары, которые не присутствуют в ассортиментном перечне.

Концепция проекта представляет собой совокупность взглядов и теоретических идей на разработку и реализацию проекта. Она включает в себя формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта и предварительную проработку целей и задач проекта. Для повышения конкурентных преимуществ магазинов «Деревенское Мяско» предлагается



внедрить проект по совершенствованию ассортимента торгового предприятия. Сущность данного проекта состоит в расширении ассортимента предлагаемой продукции.

В среднем же цена за единицу умеренная и доступная 89,4 руб. тем более, что данная цена дана за 1000 гр. продукта. Предполагается продавать минимум по двадцать килограммов продукции в день. Тогда товарооборот за один день составит 1788 рублей, что даст в год 652620 руб. розничного товарооборота. Значит, открытие проекта по изготовлению выпечки на базе магазина может увеличить сумму розничного товарооборота в 2017 г. на 652620 руб.

Прирост товарооборота от увеличения групп продаваемого ассортимента составит:

- за счет внедрения продаж выпечки собственного производства: на 652,62 тыс.руб.
- за счет расширения кондитерских товаров: 31,14 тыс.руб.
- за счет расширения ассортимента приправ и пряностей: 62,39 тыс.руб.
- за счет заключения договора с новым поставщиком «Винополис» на поставку вин: 752,7 тыс.руб.

Таким образом, внедрение проекта развития сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В., расширения групп ассортимента за счет внедрения выпечки собственного производства, привлечение дополнительных покупателей за счет этих мероприятий позволит увеличить чистую прибыль в 2017 году на 398 тыс. руб. и рентабельность конечной деятельности за год на 0,46%, что свидетельствует об эффективности выбранного проекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамишвили Г.Г. Операция «Маркетинг». Стратегия и тактика конкурентной борьбы монополий / Г.Г. Абрамишвили, В.А. Война, Ю.Ф. Трусов. – Москва: Международные отношения, 2014. – 445 с.
2. Азоев Г. Л. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / Г. Л. Азоев, Е. А. Михайлова.- Москва: Финстатинформ, 2012.-124 с.
3. Акулич И. Л. Маркетинг: учеб. пособие / И. Л. Акулич, И. З. Герчикова. – Минск: Интерпрессервис, 2013. – 396 с.
4. Алексеев А. А. Маркетинговые принципы оптимизации глубины продукции / А. А. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2015. - №6. – С. 4-12.
5. Алексеев А. А. Технологические методы проблемных маркетинговых исследований : опрос техническими средствами и полевой эксперимент / А. А. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2014. - №2. – С. 18-24.
6. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2013. - №6. – С. 30 – 35.
7. Аристархова М. Маркетинговое исследование поведения потребителей / М. Аристархова, А. Крахмалева // Маркетинг. – 2013. - №6. – С. 21-25.
8. Артеменко В.Г. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. - Москва: Дело и Сервис, 2013. – 346 с.
9. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. – Москва: Финстатинформ, 2011. – 187 с.
10. Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – Москва: Экономика, 2010. – 366 с.
11. Баркан Д.И. Маркетинг для всех / Д.И. Баркан. – Санкт - Петербург: Культинформ-пресс, 2011. – 319 с.

12. Барщевская В. Ритейл теперь в цене / В. Барщевская // Российская торговля. – 2013. - № 7-8. – С. 18 -21.
13. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 5. - С. 35-43.
14. Белякова Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития / Г.Я. Белякова. – Красноярск: СибГТУ, 2011. – 232 с.
15. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 37-48.
16. Браверман А.А. Маркетинг для прибыльности среднего бизнеса / А.А. Браверманн. – Москва: Экономика, 2010. – 233 с.
17. Бронникова Т. С. Маркетинг / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. - Таганрог: ТГРУ, 2012. – 411 с.
18. Булеев А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А. И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2012. - № 5. - С. 46-52.
19. Ваганов А. Розничная сеть становится национальной / А. Ваганов // Витрина. – 2012. - №5. – С. 34-35.
20. Власьевич Ю.Е. К созданию в России конкурентной среды / Ю.Е. Власьевич // Российский экономический журнал. – 2013. - № 10. – С. 99 – 103.
21. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2011. – 96 с.
22. Гаспарян В. Региональная экспансия столичных сетей: проблемы логистики / В. Гаспарян // Российская торговля. – 2013. - № 11. – С. 26-28.
23. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. -2014. - №2. - С. 27 - 33.

24. Гольдштейн Г.Я. Маркетинг / Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев. - Таганрог: ТГРУ, 2014. – 314 с.
25. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 2013. - № 6. – С. 66 – 73.
26. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. - 2012. - № 2. - С. 56-64.
27. Дейли Д. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества / Д. Дейли. – Москва: Вильямс, 2014. – 302 с.
28. Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. - Москва: Высшая школа, 2014. - 255 с.
29. Дзмишева И.В. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной сети / И.В. Дзмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 3. – С. 93-107.
30. Дракер П. Рынок: как выйти в лидеры / П. Дракер. - Москва: Прогресс, 2012. – 375 с.
31. Егорова О.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации / О.В. Егорова, И.В. Маликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №4. – С. 324 – 332.
32. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие / П.С. Завьялов - Москва: ИНФРА-М, 2011. – 496 с.
33. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации / Н.Я. Калюжнова. – Москва: ТЕИС, 2013. – 526 с.
34. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина. - Москва: Эксмо, 2012. – 464 с.
35. Короткий Ю.Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление / Ю.Г. Короткий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 2. - С. 17 - 21.
36. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сандерс. – Москва: Вильямс, 2012. – 1056с.

37. Красноярский край в цифрах в 2016 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2017. - 119 с.
38. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии / И.И. Кретов. – Москва: Финстатинформ. 2011. – 287 с.
39. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; пер с фр. Б. И. Лифляндчик, В. Л. Дунаевский. – Санкт - Петербург: Наука, 2006. - 589 с.
40. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / под общ. редакцией Е.П. Голубков - Москва: Дело, 2013. – 459 с.
41. Маркетинг / под общ. ред. Р.Б.Ноздрева. - Москва: Юристъ, 2014. – 511с.
42. Маркетинг / под ред. А.Н. Романова. - Москва: Банки и биржи, 2013. – 461 с.
43. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта / В.Н. Наумов. - Москва: Банки и биржи, 2012. – 412 с.
44. Михалева Е.П. Маркетинг / Е.П. Михалева. – Москва: Юрайт, 2011. – 213 с.
45. Мишин Ю.В. Инвестиции в конкурентоспособное производство / Ю.В. Мишин. – Москва: КноРус, 2013. – 288 с.
46. Муромцев С.В. Маркетинг для менеджеров / С.В. Муромцев. – Краснодар: ФЛЕР – 1, 2011. – 219 с.
47. Основы предпринимательской деятельности. Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент / В.М. Власова [и др.]; под ред.: В.М. Власова. - Москва: Финансы и статистика, 2010. - 496 с.
48. Пашкус Ю.В. Введение в бизнес (практическое пособие для предпринимателей) / Ю.В. Пашкус. – Москва: Маркетинг, 2012. – 259 с.
49. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономист. – 2013. - №4. – С. 52 – 57.

50. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. - Москва: Вильямс, 2014. - 495 с.
51. Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Сабецкая // Маркетинг. – 2013. - №1. – С. 29 -34.
52. Торговля Красноярского края в 2016 году: стат. ежегодник (№ 11-1) / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2017. - 97 с.
53. Управление продажами : учебник / Д. И. Баркан ; Высшая школ а менеджмента СПбГУ. — Санкт - Петербург: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та , 2013. — 908 с.
54. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: Маркетинг, 2016. - 892 с.
55. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 312 с.
56. Хлусов В.П. Основы маркетинга / В.П. Хлусов. – Москва: Приор, 2013. – 160 с.
57. Швальбе Х. Личность, карьера, успех / Х. Швальбе, Б Швальбе. – Москва: Прогресс, 2013. – 240 с.
58. Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы / В.В. Шустов // Экономика. - №6. – 2011. – С. 45 – 50.
59. Эванс Дж. Р. Маркетинг: пер. с англ. / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. - Москва: Экономика, 2012. – 426 с.
60. Экономика Красноярского края в цифрах в 2016 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2017. - 459 с.
61. Эриашвили Н.Д. Маркетинг / Н.Д. Эриашвили. – Москва: ГНОМ и Д, 2014. – 304 с.
62. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – Москва: ГНОМ и Д, 2011. – 304 с.

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

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

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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

Допущено к защите  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

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

Анализ маркетинговой среды предприятия в формировании стратегии его  
развития.

тема

Научный руководитель	_____	<u>д.э.н., профессор</u>	<u>Е.В. Щербенко</u>
	подпись, дата	должность, уч. степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ТДМ 13-4Д</u>	<u>А.Е Солдатенко</u>
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____		<u>Е.В. Щербенко</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2017



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ЕГО РАЗВИТИЯ .....	10
1.1 Стратегия развития предприятия как объект исследования .....	10
1.2 Методы исследования маркетинговой среды предприятия.....	23
1.3 Информационное обеспечение процесса разработки маркетинговой стратегии развития предприятия .....	30
2 ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ДЕРЕВЕНСКОЕ МЯСКО» ИП СЕМЕНОВА Е.В. ....	40
2.1 Организационно-правовая характеристика сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В. ....	40
2.2 Анализ влияния внешней маркетинговой среды предприятия на формирование стратегии развития сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В.....	48
2.3 Анализ влияния внутренней маркетинговой среды предприятия на формирование стратегии развития сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В.....	61
3 АНАЛИЗ И ОБОСНОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ДЕРЕВЕНСКОЕ МЯСКО» ИП СЕМЕНОВА Е.В.....	71
3.1 Стратегический анализ деятельности сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В. ....	71
3.2 Концепция стратегии развития сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В.....	74
3.3 Социально-экономическая эффективность разработанных мероприятий развития сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	87

Приложение А .....	93
Приложение Б.....	97
Приложение В .....	99

## ВВЕДЕНИЕ

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику маркетинга. Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Безусловно, тот факт, что у предприятия имеется стратегия, очень важен, но на этом нельзя поставить точку, так как необходимо выяснить, насколько эффективна имеющаяся стратегия. Выбор конкретного направления изменения стратегии означает, что из всех возможных путей корректировки стратегии, открывавшихся перед предприятием, решено выбрать одно направление, которое больше всего подходит. Новые действия и подходы покажут возможные пути изменения и преобразования текущей стратегии. Таким образом, разработка стратегии развития предприятия является актуальной проблемой и необходимой задачей для максимально эффективной деятельности предприятия. Это объясняет актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Объектом исследования бакалаврской работы является ИП Семенова Е.В. магазина «Деревенское Мяско».

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы разработки стратегии развития организации;
- Рассмотреть деятельность предприятия ИП Семенова Е.В. магазина «Деревенское Мяско», внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия, выявить слабые места, недостатки в управлении, не позволяющие предприятию улучшить свои показатели.
- Исследовать и дать оценку действующей стратегии развития ИП Семенова Е.В. магазина «Деревенское Мяско»;
- Предложить проект разработки стратегии развития предприятия.

Предметом защиты бакалаврской работы выступают разработанные рекомендации по формированию стратегии развития ИП Семенова Е.В. магазина «Деревенское Мяско».

Различные аспекты оценки и выбора стратегии развития бизнеса освещены во многих работах отечественных и зарубежных авторов: Р. Акоффа, И. Ансоффа, К. Боумэна, М.Г.Брауна, П. Друкера, Ф. Котлера, Р.С. Каплан, Д. Нортон, Б. Карлоффа, М.Портера, Азаева Г.Л., Андреева А.А., Градова В.С., Ефремова И.В., Каткова В.В., Лифица И.М., Тулина А.Р., Фатхутдтова Р.А., Виханского О.С., Мескона М.Х., Мильнера Б.З., Прыкина Б.В., Райзберга Б.А., Томпсона А.А., Стрикленд А.А., Маркова и других.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 102 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 12 рисунками; 42 таблицами; 3 приложениями. Список использованных источников включает в себя 64 источника.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ЕГО РАЗВИТИЯ

## 1.1 Стратегия развития предприятия как объект исследования

Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, направленных на достижение генеральной цели фирмы [7]. Стратегия маркетинга – это выбор целевого рынка и маркетингового комплекса, соответствие которых помогут обеспечить максимальный эффект продаж продукта и услуг [11]. При выборе целевого рынка необходимо обосновать ответ на вопрос: в каком продукте нуждается потребитель? Для этого следует установить рациональные сегмента концентрированного или недифференцированного рынка, которые будет обслуживать компания (предприятие).

Определений стратегии достаточно много. Рассмотрим некоторые из них в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Определения стратегии маркетинга

Автор	Содержание
Азоев Г.Л.	Стратегия маркетинга – это методы, которые планируются использовать для достижения поставленных целей. Они соотносятся с элементами маркетинга-микс. Достижение каждой цели предполагает разработку стратегий для каждого из этих элементов. Затем возможности достижения целей и стратегий перепроверяются в терминах доли рынка, объема продаж, марки прибыли, и т.д.
Алексеева М.М.	Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, направленных на достижение генеральной цели фирмы
Ассэль Г.	Стратегия маркетинга – это выбор целевого рынка и маркетингового комплекса, соответствие которых помогут обеспечить максимальный эффект продаж продукта и услуг
Бронникова Т.С., Чернявский А.Г.	Стратегия маркетинга представляет собой формирование целей, достижение их и решение задач предприятия-производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период. Стратегия формируется в целях осуществления производственно-

Автор	Содержание
	коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия
Виханский О.С.	Стратегия маркетинга - путь создания конкурентных преимуществ с помощью отличительных характеристик
Годин А.М.	Стратегия маркетинга представляет собой рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи и которые включают конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг
Пирс и Робинсон	Стратегия маркетинга - искусство быстрых преобразований, портфель инициатив, направленных на рост компании, и ее стоимости
Сребник	Стратегия маркетинга - совокупность маркетинговых мероприятий, посредством которых компания намеревается достичь запланированных величин объема продаж и прибыли
Уткин Э.А.	Стратегия маркетинга - составная часть всего стратегического управления предприятием, это план его деловой активности
Хиггенс	Стратегия маркетинга - ряд решений, которые являются движущей или формирующей силой большинства предпринимаемых компанией действий
Чандлер А. Д.	Стратегия маркетинга - определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей
Шендел и Хаттен	Стратегия маркетинга - совокупность взаимосвязанных действий, нацеленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества

Проанализировав все авторские подходы, мы придерживаемся следующего понятия стратегии: это реализация потенциала компании, направленное на увеличение ее рыночной стоимости. В большинстве приведенных определений основной фокус сделан на понятии конкурентного преимущества, конкурентоспособности. По существу стратегиями названы отдельные составляющие текущего планирования и управления компанией, которое зависит от интегральных, количественно.

Маркетинговая стратегия - это совокупность долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов компании за счет использования ее внутренних ресурсов и внешних возможностей [9]. Маркетинговая стратегия - это составная ключевая часть общей стратегии организации. Общая стратегия предприятия во многом определяется маркетинговой стратегией. Она включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг [42].

Обычно в качестве генеральной стратегической цели выдвигают: рост доли рынка данной фирмы или полный захват рынка (экспансионистские цели), выпуск и сбыт нового товара (инновационные цели), получение определенной прибыли (финансово-экономические цели)

В основе любого стратегического плана лежит базовая стратегия, разработка которой является прерогативой руководства предприятия. На отечественных предприятиях представляется целесообразным выделить следующие базовые стратегии (рисунок 1.1) [7]:

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

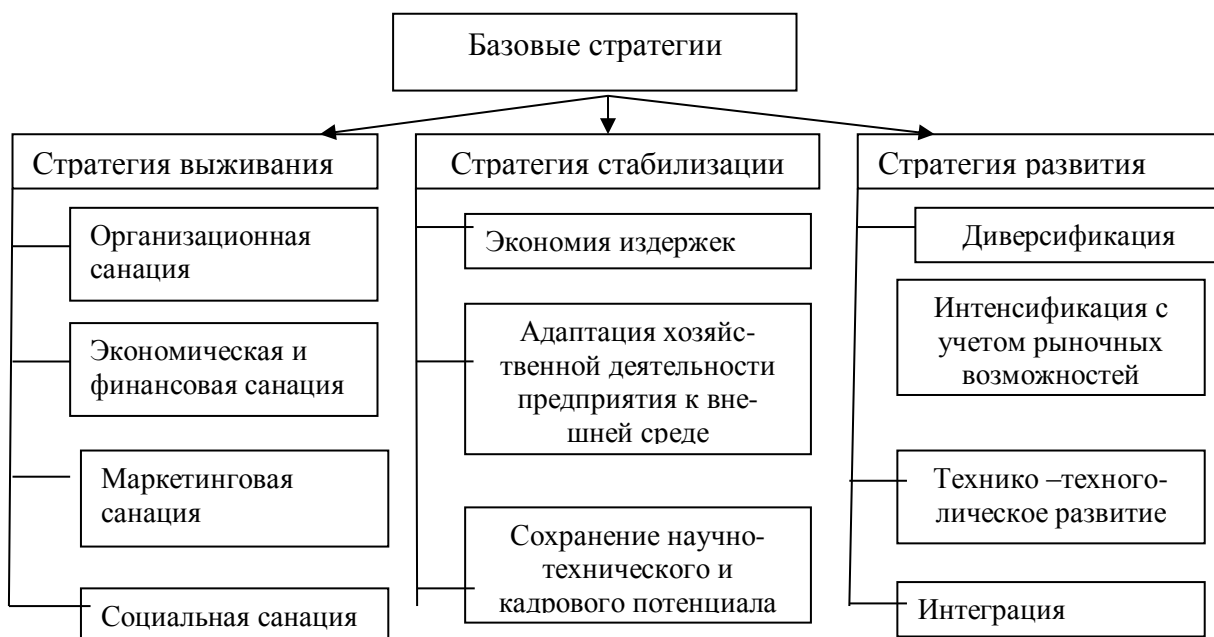


Рисунок 1.1 - Виды стратегических альтернатив базовых стратегий предприятия

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. Каждая из перечисленных стратегий может быть реализована через различные стратегические альтернативы [31].

Существует множество видов стратегий, которые применяются в деятельности предприятий. Наиболее часто в литературе встречаются следующие признаки классификации стратегий: по срокам реализации, по видам деятельности, в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия, в зависимости от позиции, занимаемой предприятием на рынке, по направлениям развития фирмы и др. [15]

По направлениям развития фирмы стратегии классифицировать следующим образом – рисунок 1.2.

Стратегия развития является одной из базовых стратегий и выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности деятельности предприятия [16].

В рамках стратегии развития могут быть реализованы три направления роста:

1. Интенсивный рост - рост по отношению к обслуживаемому базовому рынку;
2. Интеграционный рост - рост по отношению к производственной цепочке: расширение основного вида деятельности в виде интеграции;
3. Диверсификационный рост- рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности.

Каждая из стратегий развития может быть реализована через ряд



различных стратегических альтернативы. Представим их классификацию на рисунке 1.3.



Рисунок 1.2 - Классификация стратегий по направлениям развития бизнеса

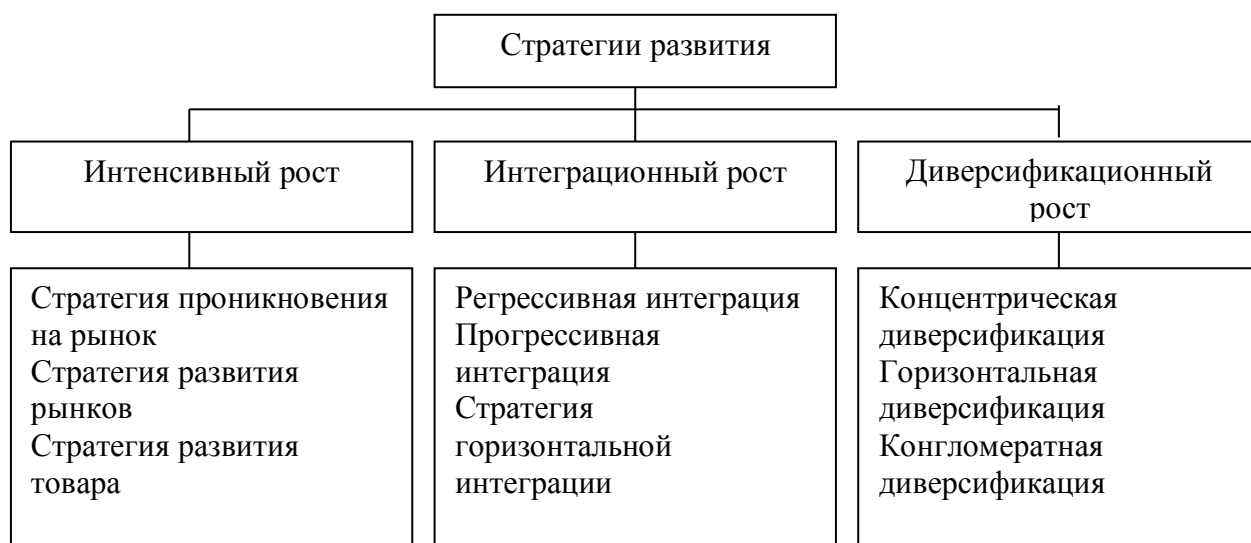


Рисунок 1.3 - Типология стратегий развития

## 1. Интенсивный рост.

К стратегии интенсивного роста прибегают в тех случаях, когда предприятие не до конца исчерпало возможности своей продукции на «естественном» базовом рынке. Существуют следующие альтернативы [15].

1.1. Стратегия проникновения на рынок (стратегия ограниченного роста) заключается в увеличении или сохранении объема продаж имеющейся продукции на существующих рынках. Этого можно достичь следующими способами [22]:

- развитие первичного спроса (увеличение размера рынка путем расширения первичного спроса);
- увеличение доли рынка (рост объема продаж за счет привлечения покупателей марок-конкурентов посредством увеличения расходов на составляющие маркетинга-микс);
- «приобретение» рынков (значительное увеличение доли рынка путем приобретения другой компании или создания совместного предприятия);
- защита рыночной позиции (сохранение достигнутой рыночной позиции посредством корректировки маркетинга-микс);
- рационализация рынка (изменение обслуживаемых рынков в целях снижения затрат или увеличения эффективности маркетинга);
- организация рынка (воздействие на уровень конкуренции в отрасли с целью повышения экономической жизнеспособности).

1.2. Стратегия развития рынков предполагает усилия предприятия по увеличению объемов продаж существующих товаров на новых или будущих рынках. Существует 4 подхода для достижения этой цели [25]:

- освоение невыраженных потребностей обслуживаемых потребителей: предложение решения проблем, которых потребители пока не осознают или не выражают. Здесь ставится цель увлечь потребителей новым товаром, обучить их и, таким образом, создать новый рынок;
- освоение новых сегментов рынка (выход на новые/необслуживаемые группы потребителей на том же географическом рынке);
- освоение новых каналов сбыта (распределение товара с помощью другого канала в дополнение к уже используемым);
- географическое расширение в другие части страны или в другие страны.

Основу стратегий развития рынков главным образом составляют система сбыта и маркетинговые ноу-хау предприятия.

1.3. Стратегия развития товаров заключается в увеличении объема продаж, для чего разрабатывается улучшенная или совершенно новая продукция для имеющихся рынков. Имеются следующие возможности [23]:

- прерывистые инновации - выпуск нового товара или услуги, олицетворяющих собой существенное изменение предлагаемых выгод и требующих от пользователей иного поведения;
- стратегия добавления функций (добавление новых функций существующим товарам): увеличение универсальности товара за счет его новых возможностей; повышение безопасности или удобства товара и др.;
- стратегия расширения продуктовой линии (увеличение широты продуктовой линии путем ввода новых наименований продукции): выпуск товара других классов под той

же торговой маркой; добавление новых вкусов, ароматов, расцветок или ингредиентов и другие;

- стратегия обновления продуктовой линии (восстановление конкурентоспособности устаревших или не соответствующих запросам товаров путем их замены технологически или функционально более совершенными изделиями);

- стратегия улучшения качества продукции (положительные изменения в выполнении товаром своих функций как пакета выгод);

- приобретение продуктовой линии (дополнение, улучшение или расширение номенклатуры продукции за счет внешних средств);

- рационализация продуктовой линии (модификация линии с целью снижения производственных или сбытовых издержек).

Стратегии развития путем усовершенствования товаров базируются главным образом на исследованиях и разработках. Они обходятся компаниям дороже и сопряжены с большим риском, чем стратегии развития рынков.

## 2. Интеграционный рост.

Стратегия интеграционного роста применяется в тех случаях, когда предприятие способно извлечь прибыль из управления различными видами деятельности в рамках производственно-сбытовой цепочки. Для этой стратегии характерны соглашения, посредством которых предприятия стараются обеспечить себе бесперебойный поток сырья и материалов, а также постоянный рынок сбыта готовой продукции. Выделяют три разновидности интеграции: «назад», «вперед» и горизонтальную [23].

2.1. Регрессивная интеграция - направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, направлена на

сохранение или защиту стратегически важных источников поставок сырья, полуфабрикатов, комплектующих или услуг.

Регрессивная интеграция может преследовать и другую цель – получение доступа к ключевой технологии, от которой зависит успех в определенном виде деятельности.

2.2. Прогрессивная интеграция – направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями, а именно системами распределения и продаж, заключается в управлении торговыми предприятиями. Для производителя потребительских товаров это означает управление сбытом через франчайзинговую сеть, эксклюзивное распределение или собственные магазины.

2.3. Горизонтальная интеграция предполагает усилить конкурентную позицию путем поглощения конкурентов или контроля над некоторыми из них. Необходимость такого подхода может быть обусловлена различными причинами: нейтрализацией опасного соперника, достижением «критической массы» для обеспечения экономии на масштабе, выгодами от взаимного дополнения продуктовых линий, от доступа к закрытым каналам распределения и рыночным сегментам [14].

### 3. Диверсификационный рост.

Стратегия диверсификационного роста применяется в том случае, когда производственная цепочка, в которой участвует предприятие, не предоставляет никаких возможностей для увеличения прибыльности из-за очень сильных позиций конкурентов либо из-за того, что базовый рынок находится в стадии спада. Диверсификация предполагает выход на новые товарные рынки. Соответственно такая стратегия развития более рискованна, потому что выходить на неизвестные территории всегда сложнее и опаснее.

3.1. Концентрическая диверсификация – новый товар, но схожий с существующим либо в аспектах производства, либо в области методов продаж.

3.2. Горизонтальная диверсификация – на рынок выводятся качественно новые товары, но рассчитанные на прежних клиентов и на удовлетворение прежних потребностей, но на более качественном уровне.

3.3. Конгломератная диверсификация – фирма выходит на совершенно новый рынок, выпуская товары, не имеющие ничего общего с существующим, либо переходит в другую отрасль.

Решения в рамках комплекса маркетинга на предприятии принимаются по следующим направлениям:

#### 1. Товарная политика

Товарная стратегия разрабатывается на перспективу и может включать три стратегических направления по улучшению привлекательности имеющегося на фирме товарного микса (рис. 1.4):

- инновация товара;
- вариация товара;
- элиминация товара.



Рисунок 1.4 - Товарные стратегии фирмы

Являясь необходимым элементом бизнес-стратегии, товарная стратегия, даже хорошо разработанная, не гарантирует абсолютного успеха, если она не увязывается со стратегиями распределения и продвижения товаров, а так же с изменениями внешней среды предприятия.

## 2. Ценовая политика

Ценовые стратегии базируются на выбранном подходе к определению цены: на затратах, спросе, конкуренции (табл. 1.2). Их надо проверять на эффективность и при необходимости пересматривать.

Таблица 1.2 – Стратегические решения в области ценовой политики предприятия

Подход к ценообразованию	Ценовые стратегии
1. Ценообразование, ориентированное на спрос	1.1 Стратегия высоких цен
	1.2 Стратегия низких цен
	1.3 Стратегия средних цен
	1.4 Стратегия гибких цен
	1.5 Стратегии установления цен относительно качества товара

Подход к ценообразованию	Ценовые стратегии
2. Определение цен с ориентацией на полезность продукции	2.1 Стратегия на товары, взаимосвязанные с точки зрения спроса
	2.2 Стратегия цен в рамках традиционных шкал цен на товары различной классности
3. Определение цен с ориентацией на затраты	3.1 Стратегия «целевых цен»
	3.2 Стратегия неизменных цен
	3.3 Стратегия льготных цен
	3.4 Стратегия цен на товары, связанные с точки зрения затрат
	3.5 Стратегия, учитывающая географический фактор
4. Определение цен с ориентацией на конкуренцию	4.1 Стратегия ценового лидерства
	4.2 Стратегия следования за ценовым лидером
	4.3 Ценовая война
	4.4 Стратегия упреждающих цен

Стратегия высоких цен предусматривает установление цены на товар выше, чем его ценность, воспринимаемая покупателями. Но продавец знает, что есть такой сегмент покупателей, которые согласятся с этой ценой ради удовлетворения своего желания иметь этот товар. Стратегия высоких цен применяется к новым высококачественным товарам, защищенным патентами, требующих высоких затрат на разработку и длительных по времени расходов на его продвижение на рынке. К стратегии высоких цен относится стратегия «снятия сливок».

Стратегия низких цен предусматривает установление цены на товар на уровне ниже воспринимаемой покупателями его ценности, т. е. цены ниже той, которую данный товар заслуживает. Эта стратегия применяется предприятиями с целью избежания банкротства, дозагрузки производственных мощностей и в тех случаях, когда предприятие не рассчитывает на длительное существование рынка своего товара. Стратегия низких цен имеет отношение также к товарам, качество которых ниже среднего и предусматривает установление на них низкого уровня цен на длительное время. Стратегия низких цен применяется также при установлении цены нового товара на стадии введения его на рынок с целью быстрого проникновения на рынок (стратегия «прорыва»).



Стратегия средних цен предусматривает установление цен на уровне, соответствующем воспринимаемой покупателями ценности товара, т. е. цена соответствует тому, сколько стоит товар на самом деле. Стратегия средних цен применяется тогда, когда предприятие не имеет возможности применить стратегию высоких цен (иной уровень качества, покупатели очень чувствительны к цене) и стратегию низких цен (покупатели могут воспринять данный товар как низкокачественный; конкуренты могут ответить на низкий уровень цены снижением своих цен на аналогичные товары). Стратегия средних цен является наиболее типичной.

3. Сбытовая политика. В основе любого стратегического плана лежит базовая стратегия. Далее выявляются альтернативы стратегических решений в рамках сбытовой политики предприятия (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Стратегические решения в рамках сбытовой политики предприятия [6]

Стратегия	Содержание	Сущность взаимодействия
Проталкивание	Стратегия, основанная на сотрудничестве с посредниками, т.е. с оптовиками.	Производитель-оптовик
Втягивание	Стратегия, основанная на притягивании посредников при сосредоточении усилий на конечном покупателе	Производитель-...-конечный покупатель
Стабилизация	Стратегия, основанная на экономии издержек, адаптации деятельности предприятия к внешней среде; сохранении научно – технического и кадрового потенциала	Предприятие со стабильным уровнем развития - ... - покупатель
Развитие	Стратегия, основанная на реализации через различные стратегические альтернативы	Развивающееся предприятие - ... - покупатель

#### 4. Политика продвижения

Успешность реализации маркетинговой стратегии фирмы зависит от мотивации участников канала сбыта.

Для реализации такой стратегии могут использоваться способы, представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Способы реализации стратегии коммуникаций в сбытовых каналах

Стратегии	Задачи	Примеры возможных стимулов
Стратегии проталкивания		
Saling in	Рост продаж и поддержание уровня запасов	Высокие наценки, эксклюзивность, оптовые скидки, бесплатные поставки, конкурсы торговых посредников
Saling out	Интенсификация работ торгового персонала	Обучение, материалы о товаре, материальное стимулирование, конкурсы по продажам
	Локальная реклама	Рекламные материалы для рекламы от имени торговцев, компенсация затрат на рекламу
	Продвижение товаров магазинами	Средства демонстрации товаров, показательные продажи, бесплатные раздачи
Стратегия притягивания		
Средства массовой информации и политика торговой марки, бесплатные раздачи товаров, купоны, выставки, коммерческие ярмарки, прямая реклама		

Стратегия вталкивания необходима для обеспечения взаимодействия с теми сбытовиками, без которых фирма не может получить доступ к рынку. Чем выше их способность торговаться, тем меньше выбора у фирмы. На рынках с концентрированным распределением именно посредники определяют условия сотрудничества. Риск коммуникационной стратегии, ориентированной исключительно на посредников, состоит в том, что она ставит фирму в зависимость перед ними при отсутствии реального контроля над системой сбыта.

Стратегия притягивания (иначе втягивания) создает давление со стороны конечного спроса, то есть со стороны потребителей на розничных продавцов, те, в свою очередь, транслируют этот спрос оптовикам, которые запрашивают товар у фирмы-поставщика

Стратегия конкуренции компании включает в себя подходы компании к бизнесу, и инициативы, которые она использует для привлечения потребителей, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке. Конкурентная стратегия (таблица 1.5) предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от ситуации на рынке [20].

Таблица 1.5 – Базовые стратегии конкуренции

Стратегии конкуренции	Ключевые конкурентные преимущества
снижение себестоимости	низкая себестоимость и цена продукции
дифференциация продукции	уникальность продукции, ее высокое качество и (или) особенный дизайн
сегментирование рынка	комплексное обслуживание сегмента рынка
внедрение новшеств	работа в новой рыночной нише, где отсутствуют конкуренты
немедленное реагирование на потребности рынка	опережение конкурентов за счет более мобильной системы управления

Базовая стратегия конкуренции представляет основу конкурентного поведения компании на рынке. Она описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Обобщение теории и практики конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий конкуренции, обладающих определёнными преимуществами, но не лишённых и недостатков. Именно поэтому главной процедурой выбора должна быть взвешенная оценка сильных и слабых сторон каждой стратегии и реальных возможностей по их использованию в условиях сложившейся конъюнктуры рынка [15].

Таким образом, существует большое количество классификаций стратегий маркетинга, по этой причине выбор необходимой зависит от того, какую сферу предприятие хочет усовершенствовать.

## 1.2 Методы исследования маркетинговой среды предприятия

Стратегический анализ – подход, посредством которого выявляются и контролируются факторы, как внешние, так и внутренние по отношению к компании, включая возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.

При анализе стратегической ситуации выделяют две группы методов: матричные методы и методы позиционирования положения организации (ситуационные методы) [20].

Распространённым методом ситуационного анализа является SWOT-анализ. Название метода происходит от слов strengths - weaknesses -

opportunities - threats, что в переводе означает: «сила - слабости - возможности - угрозы» [27].

Таким образом, весь мир как бы делится на две части: организацию как таковую и все остальное (внешнюю среду), а содержание каждой из частей – на благоприятные и неблагоприятные составляющие.

Матрица SWOT-анализа приведена на рис. 1.5.

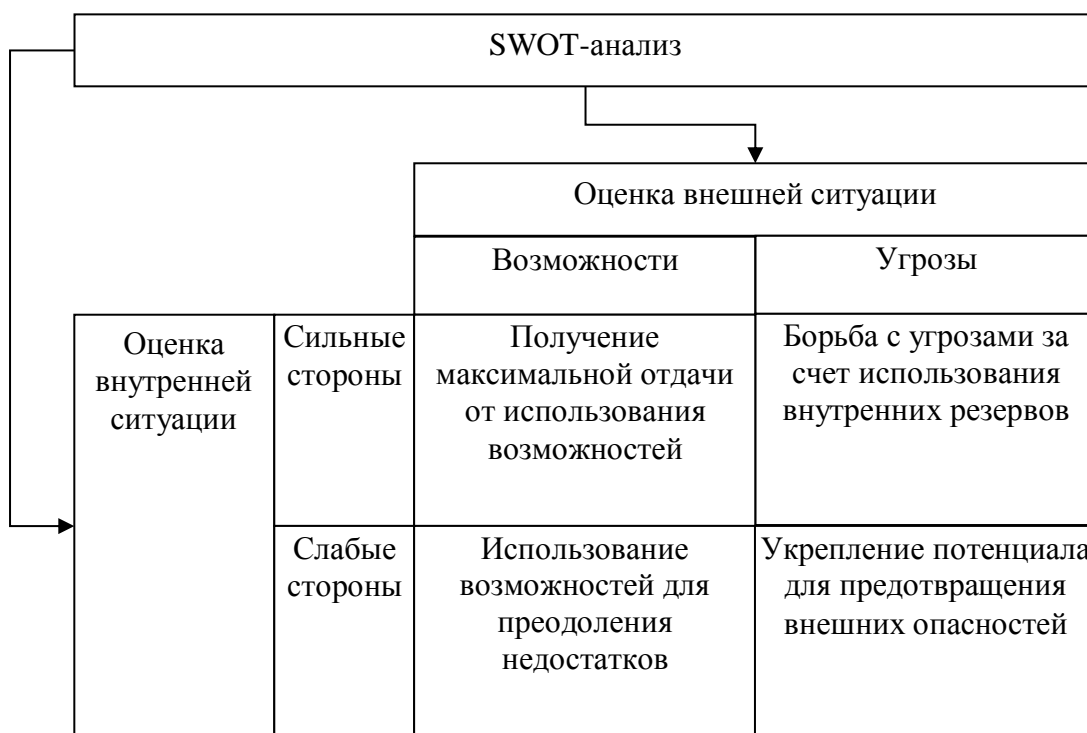


Рисунок 1.5 – Матрица SWOT-анализа

Сопоставление факторов по строкам и столбцам позволяет сформулировать стратегические мероприятия по использованию внешних возможностей и противостоянию угрозам путем использования сильных сторон предприятия и укрепления его слабых сторон.

Комбинация сильных сторон и предоставляющихся возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи от них. Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование последних для преодоления существующих недостатков.

Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует стратегию на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов.

Наконец, комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы фирме не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить неприятности, исходящие из внешнего окружения.

Нужно иметь в виду, что неиспользованные возможности могут превратиться в угрозы, если ими воспользуются конкуренты. И наоборот, часто предотвращенные угрозы создают дополнительные возможности [11].

Еще один метод ситуационного стратегического анализа носит название метод анализа GAP. Задачей анализа является установление разрывов между желаемым и реальным в деятельности предприятия (намеченными целями предприятия и его реальными возможностями) (рис. 1.6).

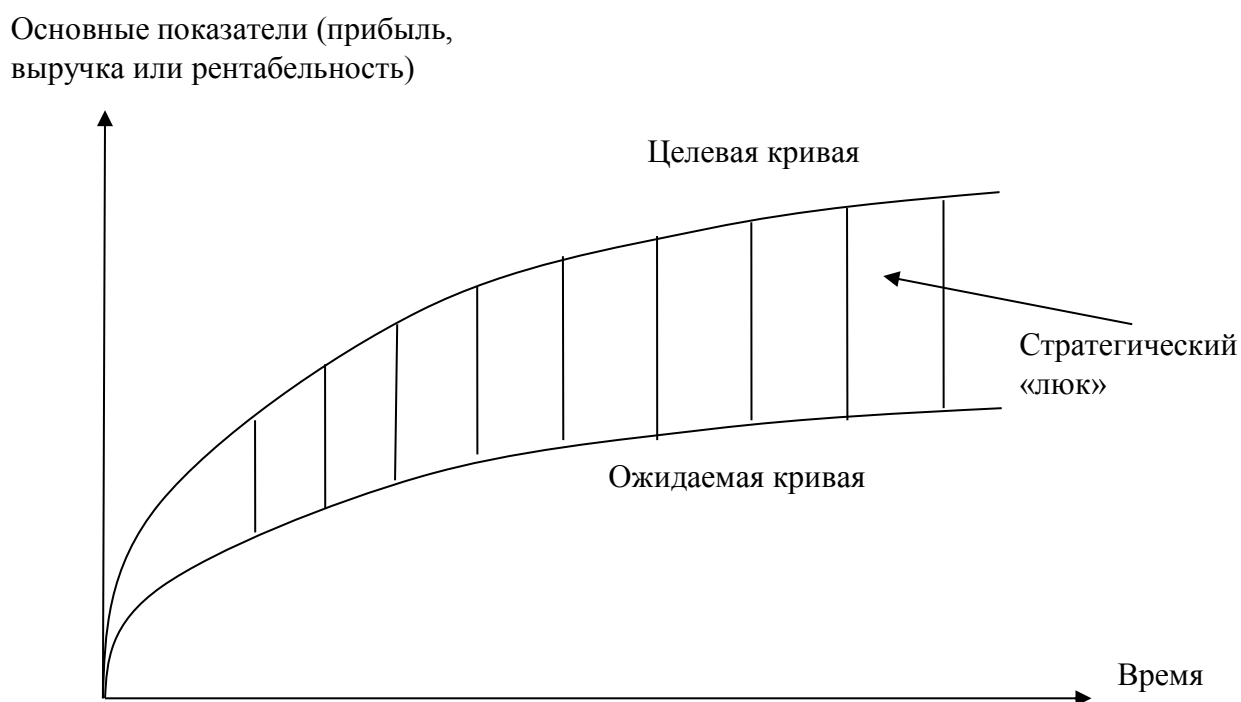


Рисунок 1.6 - Графики GAP-анализа

Основные этапы GAP-анализа:

- определение основного стратегического показателя деятельности предприятия (например, доля рынка, выручка, рентабельность);

- выявление реальных возможностей предприятия в динамике времени;
- определение конкретных показателей стратегического планирования, обеспечивающих рост доли рынка;
- установление «разрыва» между показателями стратегического плана и реальными возможностями;
- разработка мероприятий, направленных на устранение «разрыва» («щели») [20].

Матрицы стратегического выбора позволяют формализовать процесс выбора той или иной стратегии и вместе с матрицей решений, разработанной на основе SWOT-анализа, разработать стратегический план.

К одному из основных методов матричного анализа относится Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ). В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). (рисунок 1.7)

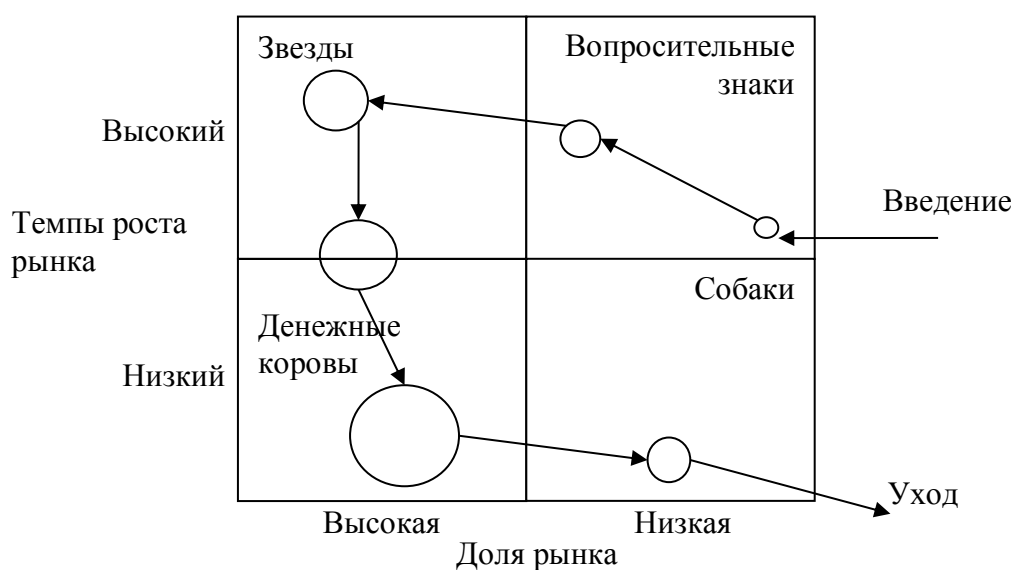


Рисунок 1.7 - Матрица «рост-доля рынка»

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка и относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Площадь круга на матрице пропорциональна объему продаж или вкладу в прибыль и отражает значимость бизнеса для предприятия [25].

Модель БКГ предлагает следующий типовой набор стратегических решений по конкретным бизнесам в зависимости от их попадания в тот или иной квадрант матрицы (таблица 1.6).

Таблица 1.6 - Характеристика позиций в матрице БКГ

Квадрант матрицы	Содержание действий
Звезды	Долю соответствующего бизнеса на данном рынке в заданной стратегической перспективе следует сохранять или увеличивать
Дойные коровы	По такому бизнесу следует установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности от этих бизнесов – направлять на развитие других бизнесов (выращивание Звезд и проработку Вопросительных знаков)
Вопросительные знаки (трудные дети)	Посредством целевых инвестиций пытаться перевести в Звезды Сохранить уже имеющуюся долю рынка Сократить данный бизнес
Собаки	Соответствующие бизнесы в стратегическом периоде или ликвидируются или сокращаются

Проведя с помощью матрицы «рост-доля рынка» анализ портфеля продукции, можно увидеть, насколько он сбалансирован, и, приняв решение о будущей судьбе продуктов (начать расширение их производства, либо прекратить производство и т.п.).

Есть смысл анализ матрицы BCG проводить в динамике, т.к. это позволяет проследить прогресс каждого бизнеса в течение исследуемого периода времени.

К преимуществам модели БКГ можно отнести следующее:

- модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;
- представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия;
- кривая опыта приобретают особое значение [28].

Более сложным вариантом портфельной модели, чем матрица БКГ, является многофакторная матрица «Мак-Кинси», предложенная компанией General Electric при участии консалтинговой фирмы McKensy. Матрица характеризует привлекательность рынка и позиции в конкуренции, оцениваемые на базе большого числа показателей. Для оценки этих показателей обычно используют 10-балльную шкалу (рис. 1.8).

Привлекательность рынка	Слабая	Средняя	Сильная
Высокая	Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования	Высокий приоритет инвестиций	Высокий приоритет инвестиций
Средняя	Низкий приоритет инвестиций	Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования	Высокий приоритет инвестиций
Низкая	Низкий приоритет инвестиций	Низкий приоритет инвестиций	Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования

Позиция в конкуренции

Рисунок 1.8 - Матрица «МакКинси»

Множество показателей, характеризующих привлекательность рынка, может быть разделено на четыре группы:



- размер и темп роста рынка;
- качество рынка;
- конкурентная ситуация;
- влияние внешней среды.

Экспертным путем определяются веса и балльные оценки перечисленных групп показателей для каждого стратегического хозяйственного портфеля (СХП), на основании которых рассчитывают суммарную взвешенную оценку привлекательности рынка. Полученная оценка определяет положение СХП в матрице по вертикали.

Все показатели, характеризующие позицию СХП в конкурентной борьбе, могут быть объединены в четыре группы:

- относительная позиция на рынке;
- относительный потенциал производства;
- относительный потенциал НИОКР;
- относительный потенциал персонала.

Экспертным путем определяются веса и балльные оценки вышеуказанных групп показателей для каждого СХП. Далее рассчитывают суммарную взвешенную оценку конкурентной позиции СХП, которая определяет положение СХП в матрице по горизонтали.

Матрица «МакКинси» дополняет матрицу БКГ, позволяет оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагает возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

Все СХП в соответствии с их положением в матрице «МакКинси» можно объединить в три группы по принципу приоритетности инвестиций: СХП, которые имеют высокий, неопределенный и низкий приоритет инвестиций.

Рекомендуемые стратегии:

- для СХП с высоким приоритетом инвестиций - роста инвестирования;

- для СХП с низким приоритетом инвестиций - «сбора урожая» или сокращения, т.е. продолжение деятельности без инвестиций;
- для СХП с неопределенным приоритетом инвестиций стратегические решения принимаются в зависимости от характера ситуации, т.е. на основе дополнительной информации, полученной из новых исследований.

При разработке рекомендуемых вариантов стратегий для отдельных СХП необходимо исходить не только из оценки положения СХП в построенных матрицах, но и из соотношения различных СХП в портфеле организации.

### **1.3 Информационное обеспечение процесса разработки маркетинговой стратегии развития предприятия**

Важнейшим ресурсом, необходимым для реализации этапов стратегического планирования на предприятии, является информация. Анализ литературы по стратегическому управлению и планированию свидетельствует о том, что информационное обеспечение компании в процессе стратегического управления и планирования должно осуществляться на всех без исключения стадиях.

В то же время, информационное обеспечение процесса разработки стратегий, различно на всех стадиях. Сводные данные об использовании информации при различных методах и этапах стратегического планирования и управления целесообразно представить в виде таблицы [22].

Из таблицы видно, что стратегическое управление в реальном масштабе времени опирается, преимущественно, на сугубо специальную информацию, которая необходима только в конкретный момент возникновения той или иной угрозы со стороны внешней среды [30].

В отличие от него, стратегическое планирование является периодическим инструментом в руках многих руководителей. Поэтому оно требует периодических наблюдений за одним и тем же набором основных параметров, характеризующих ту или иную СЗХ с целью составления рекомендаций для выбора стратегий, оценки и контроля выбранной стратегии.

Согласно системе стратегического планирования, руководители, при использовании данного вида управления в компании, в процессе принятия решений опираются на периодическую информацию, которая, главным образом, представляется им в виде рекомендаций матриц стратегического анализа, анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации, а также на информацию о внутреннем состоянии компании, наличии стратегических резервов, данные об эффективности работы, кадрах и т.д. [30]

Учитывая специфику стратегического управления и планирования и опираясь на вышеизложенные данные, всю информацию об окружающей среде компании, которую руководители используют для принятия решений, целесообразно разделить на внешнюю и внутреннюю. К внешней информации относится как информация обо всех участниках того или иного рынка, так и о непосредственном окружении.

Таблица 1.7 - Потребность в информации стратегического управления и планирования

№	Наименование	Используемая информация
Стратегическое планирование		
1	Определение миссии и целей	Общая информация об окружающей среде, потенциальных рынках, наличии рыночных ниш, собственных ресурсах
2	Анализ окружающей среды (SWOT-анализ)	Информация о возможностях и угрозах, сильных и слабых сторонах компании
3	Анализ стратегического положения компании на рынке	Оценка привлекательности конкретной СЗХ, ее размеров и динамики развития, оценка доли рынка, рентабельности, жизненного цикла, анализ используемых технологий, конкурентный анализ
4	Выбор стратегии	Рекомендации стратегического анализа, личный опыт руководителя, информация по закрытым каналам, советы

		специалистов
5	Оценка выбранной стратегии	Информация о соответствии выбранной стратегии жизненным реалиям через определенный промежуток времени (могут быть использованы данные стратегического анализа)
6	Выполнение стратегии и контроль	Информация о ходе и мероприятиях внутри компании, связанных с выполнением стратегии; информация о результатах деятельности компании на рынке, которые стали следствием выполнения стратегии
7	Управление посредством выбора стратегических позиций	Данные стратегического анализа, информация о ресурсах компании
Стратегическое управление в реальном масштабе времени		

№	Наименование	Используемая информация
1	Ранжирование стратегических задач	Определение конкретных первоочередных направлений деятельности на базе выработанной стратегии, а также с учетом произошедших наиболее существенных изменений в окружающей среде в период планирования
2	Управление по слабым сигналам	Информация о слабых сигналах, данные оценки степени воздействия тех или иных угроз на компанию с учетом выбранной ранее стратегии
3	Управление в условиях стратегических неожиданностей	Постоянный мониторинг окружающей среды на предмет возможностей и угроз в процессе проведения данного управления (ввиду отсутствия времени на построение моделей, решения принимается специально созданным штабом)

При этом матрицы стратегического анализа строятся, в основном, по данным о внешней среде (или непосредственном окружении), в то время как анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации предполагает исследование как внешних, так и внутренних факторов. Окончательные данные по информационной потребности системы стратегического планирования в конкретных показателях представим в таблице 1.8 [24].

Таким образом, информационное обеспечение стратегического управления и планирования в общем виде строится с использованием вышеизложенных показателей, которые называются стратегической информацией [35].

После выявления и оценки своих главных конкурентов компания должна разработать маркетинговые стратегии конкуренции, которые позволят наилучшим образом позиционировать ее предложения по отношению к предложениям конкурентов.

Разработка маркетинговой стратегии компании может быть организована как силами сотрудников компании, так и с привлечением внешних специалистов к выполнению отдельных работ. Для разработки маркетинговой стратегии необходимо выполнить следующие задачи:

- Провести анализ внешней среды и оценить рыночное положение и текущую маркетинговую стратегию компании.

Таблица 1.8 - Показатели, характеризующие состояние окружающей среды предприятия в системе стратегического планирования

Внешняя информация	Внутренняя информация
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Темпы роста отрасли</li> <li>2. Относительная отраслевая норма прибыли</li> <li>3. Цена покупателя</li> <li>4. Приверженность покупателя торговой марке</li> <li>5. Значимость конкурентного упреждения</li> <li>6. Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли</li> <li>7. Технологические барьеры для входа в отрасль</li> <li>8. Значение договорной дисциплины в отрасли</li> <li>9. Влияние поставщиков в отрасли</li> <li>10. Влияние государства в отрасли</li> <li>11. Уровень использования отраслевых мощностей</li> <li>12. Заменяемость продукта</li> <li>13. Имидж отрасли в обществе</li> <li>14. Перспективы развития</li> <li>15. Дифференциация продукции</li> <li>16. Особенности конкуренции</li> <li>17. Норма прибыли в отрасли</li> <li>18. Ценность потребителя</li> <li>19. Преданность потребителя торговой марке</li> <li>20. Покупатели - географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики</li> <li>21. Поставщики - стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком</li> <li>22. Конкуренты - выявление слабых и сильных сторон</li> <li>24. Рынок рабочей силы</li> <li>25. Экономические факторы - величины ВВП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п.</li> <li>26. Политические факторы - ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы</li> <li>2. Организация управления</li> <li>3. Производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;</li> <li>4. Финансы фирмы;</li> <li>5. Маркетинг;</li> <li>6. Организационная культура.</li> <li>7. Охват дистрибьюторской сети</li> <li>8. Эффективность дистрибьюторской сети</li> <li>9. Технологические навыки</li> <li>10. Ширина и глубина товарной линии</li> <li>11. Оборудование и месторасположение</li> <li>12. Эффективность производства</li> <li>13. Кривая опыта</li> <li>14. Производственные запасы</li> <li>15. Качество продукции</li> <li>16. Научно-исследовательский потенциал</li> <li>17. Экономия масштаба производства</li> </ol>

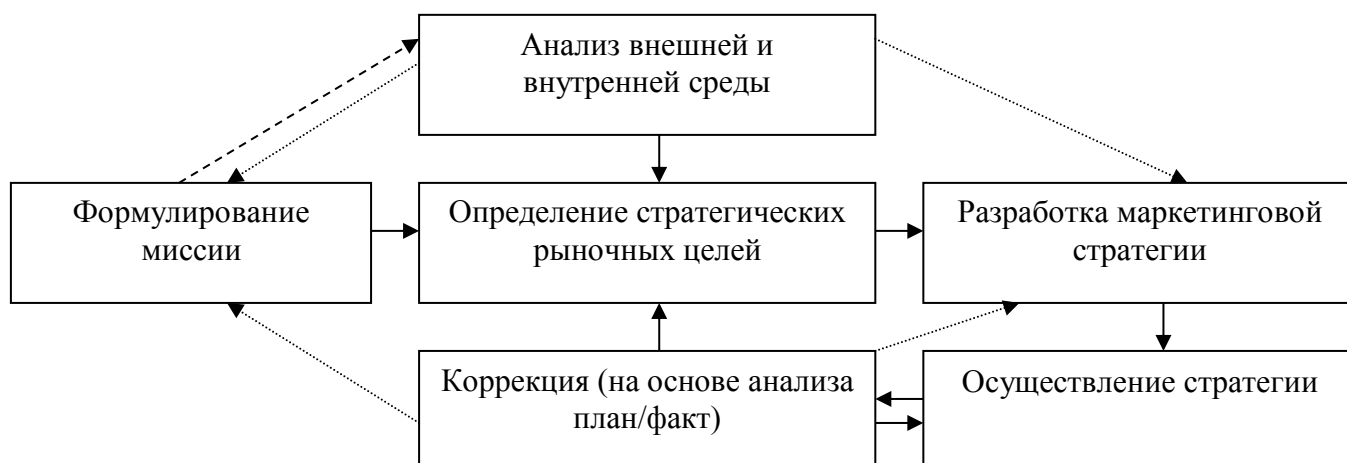
<p>проводить в жизнь свою политику</p> <p>27. Рыночные факторы - многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы</p> <p>28. Технологические факторы - возможности, которые наука открывает для производства новой продукции</p> <p>29. Международные факторы - угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений</p> <p>30. Правовые факторы - изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы</p> <p>31. Социальные факторы - отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, т.д.</p>	<p>18. Послепродажное обслуживание</p> <p>19 Кадры</p>
--	--

- Оценить состояние маркетинговой деятельности внутри компании (организация маркетинговой деятельности, маркетинговая информационная система, полнота выполнения функций маркетинга).

- На основании проведенного анализа внешней и внутренней среды определить стратегические цели компании.

- Определить пути достижения поставленных целей (маркетинговые стратегии).

В обобщенном виде процесс разработки и осуществления маркетинговой стратегии изображен на рисунке 1.9 [18].



## Рисунок 1.9 - Основные этапы процесса разработки маркетинговой стратегии

Осознанный выбор стратегии необходим любому участнику рыночных отношений не только при планировании дел на перспективу, но и в выборе решений по конкретным, казалось бы, частным вопросам.

Теория и особенно практика маркетинга десятилетиями преодолевала механистический образ мышления. До сих пор выглядит очень соблазнительным использовать здесь «простые» методы управления по принципу «стимул — реакция»: если уменьшился оборот — удваивать рекламу; если произошло затоваривание на складах — снижать цену и т.п. Соблазн «простых» решений — одна из главных опасностей для тех, кто еще только начинает ориентироваться в хитросплетениях маркетинга. Однако одномерные подходы ко все более усложняющимся рыночным процессам способны дать в лучшем случае лишь кратковременное облегчение.

Не исключено, что затоваривание — результат излишней централизации складирования или следствие нерасторопности рекламы. А может быть, изменение спроса порождено возросшим экологическим сознанием и надо либо менять технологию изготовления, либо качественно совершенствовать сам продукт. Вариантов много, и все они комбинируются. Если выделить хотя бы 12 компонентов стратегии маркетинга и представить каждый из них всего лишь в 4 вариантах, то количество теоретически возможных комбинаций составит  $4^{12} = 16,7$  млн. вариантов. Чтобы приблизиться к оптимальной стратегии, требуется пошаговое движение вперед. Именно такой подход к формированию маркетинговой стратегии предложил немецкий маркетинголог Г.-Г. Леттау. Вот краткое содержание этого подхода.

1-й этап. Составляется перечень тех элементов стратегии, которые применяет (или собирается применить) фирма. Например: качество товара, широта и глубина ассортимента, скидки с цены и др. Понятно, что для каждого товара или услуги при разных рыночных условиях может



существовать свой набор целесообразных элементов стратегии. Так, для изготовителей простейших металлических изделий (метизов) нет проблем сервиса своего товара; оказание консультационных услуг не предполагает вопросов их складирования и т.д. Сформированный перечень составит для нас набор строк в будущей матрице альтернатив (вариантов) стратегии.

2-й этап. Выявляются возможные вариации решения каждой из проблем, отмеченных в перечне. По существу, тем самым мы получаем столбцы и завершаем формирование матрицы альтернатив как первичного проблемного поля для выработки стратегии.

3-й этап. Создаются комбинации вариантов, цепочки решений в рамках сформированной матрицы. Здесь важно сразу найти отправное звено (вот где поможет первичный «эскиз» стратегии), чтобы сразу ограничить общее количество цепочек, подлежащих дальнейшему анализу. Например, в работе с газетной продукцией один из ключевых факторов — оперативность доставки; маркетинг сезонных товаров требует решения проблем складирования; сбыт автомобилей не может расширяться без соответствующей сервисной сети и др.

4-й этап. Отбрасываются практически не выполнимые варианты. При этом часть сформированных альтернативных цепочек упраздняется без детального анализа. Аргументы — отсутствие сколько-нибудь соответствующих ресурсов, противоречивость отдельных звеньев в отношении друг к другу и др.

5-й этап. Сопоставляются оставшиеся цепочки с рыночными целями фирмы. Здесь важно определить, насколько удастся приблизиться к достижению намеченных фирмой целей, если реализовать ту или иную стратегию, какие она даст результаты в сопоставлении с нашими потребностями.

6-й этап. Соотносятся, ранжируются цели фирмы, ради достижения которых создается стратегия. Строится иерархия целей (это можно сделать и в качестве самого первого шага). Им присваиваются коэффициенты

значимости (обычно от одного до десяти баллов). Полученная иерархия может совершенно не совпадать с выбором ключевого звена (вспомним 3-й шаг). Действительно, для фирмы, производящей сезонный товар, проблема складирования может быть ключевой, однако как стратегическая цель она явно не котируется (6-й шаг может, кстати говоря, предшествовать 5-му).

7-й этап. Уточняется прогноз результативности каждой стратегии (итог пятого шага) с учетом значимости каждой цели. Математически оформляется прогноз результативности вариантов стратегии по отдельным целям.

8-й этап. Находится итоговая (совокупная, суммарная) результативность по каждому из анализируемых вариантов стратегии. Но результативность — еще не эффективность. Чтобы спрогнозировать последнюю, надо провести аналогичную процедуру ранжирования потребных ресурсов по сложности их использования, по возможной силе противодействия рынка, а затем оценить каждый вариант стратегии в отношении того, сколько и каких ресурсов он потребует, какова должна быть его суммарная ресурсная обеспеченность. Только сопоставив будущий результат каждой стратегии с потребным объемом ресурсов (усилий), можно прийти к интегральной оценке эффективности стратегии.

9-й этап. Создается подробное описание, детализация найденной оптимальной стратегии для определенного продукта и (или) рынка. Это уже фирма должна сделать сама, без привлечения посторонних экспертов, так как детальная стратегия — предмет строжайшей коммерческой тайны.

10-й этап. Выясняется степень гармоничности (противоречивости) найденной стратегии со стратегиями для других товаров и (или) рынков. Не исключено возникновение между ними конкуренции. Тогда необходимо вернуться к ранжированию целей (6-й шаг) или даже к моменту формирования целей фирмы. Возможно, что придется исправлять ошибки в выявлении вариантов решения отдельных проблем (2-й этап), если

конкретные действия с данным товаром создают серьезные помехи в другой части ассортимента, на других рынках.

Маркетинговая стратегия включает в себя, как правило, все инструменты маркетинга, образуя комплекс мер, направленных на достижение определенных целей. Тем самым выступает принципиальной, исходной позицией и одновременно руководством к действию.

К базисным концепциям, ориентированным на запросы рынка, относятся [45]:

1. Ориентированная на покупателей «философия предпринимательства». Имеется в виду способ обеспечения «наибольшей пользы для клиента, что дает определенное преимущество перед конкурентами. Альтернативами являются создание преимуществ в отношении новых продуктов или обеспечение ценовых преимуществ для потребителей, что, в свою очередь, обычно связано со стратегией учета затрат.

2. Ориентированные на клиентуру поля сделок (группы товаров и услуг). Здесь необходимо ответить на вопрос, где следует конкурировать и какие избрать стратегии - концентрации (рыночные ниши), проникновения на рынок (современные продукты на современных рынках), диверсификации (новые виды продукции на новых рынках). Первостепенное значение приобретает оценка различных запросов потребителей и ориентация отдельных групп продукции на ту сферу покупателей, где в сравнении с конкурентами возможно обеспечить максимум преимуществ.

3. Ориентированная на спрос система товаров и услуг. Решающим здесь остается вопрос, как с учетом принятого решения на сегментацию потребителей можно создать превосходящую конкурентов систему ее обслуживания, в частности, предоставление целых пакетов услуг в дополнение к отдельным видам продукции и т.д.

4. Ориентированная на требования рынка система руководства предприятием. В центре находится стратегическое руководство персоналом,

проведение в жизнь стратегий трудовых ресурсов и в области кадровой подготовки.

Первым и наиважнейшим принципом любой маркетинговой стратегии является движение в направлении от покупателя к фирме, а не наоборот. При этом последняя стоит перед выбором между двумя базисными стратегиями. Первая из них - стратегия цены. Выбор этой стратегии зависит от вида товаров и услуг и, следовательно, от позиции покупателя. Если для клиента при принятии решения об использовании товара или услуги цена имеет ведущее значение, то нужно попытаться сбыть такое количество своей продукции, чтобы посредством снижения затрат обеспечить поле для соответствующей ценовой политики.

Вторая базисная стратегия именуется преференциальной (льготной) стратегией. Она основана на использовании всего спектра маркетингового инструментария для обеспечения стабильной долговременной льготной позиции потребителя. Эта стратегия отрыва от конкурентов путем однозначного профилирования всего спектра предложения или отдельных инструментов маркетинга. Сюда относится улучшение качества услуг (консультирование и т.д.). Преференциальная стратегия предполагает смешанный маркетинг, который ставит фирму по одному или нескольким пунктам в положение, выгодно отличающее ее от конкурентов.

При разработке маркетинговых стратегий нельзя не учитывать конкретную рыночную ситуацию. Здесь целесообразно различать: молодые, растущие и сужающиеся рынки. Молодые рынки в начале своего жизненного цикла (после старта и преодоления возможного сопротивления со стороны других рынков) отличаются высоким динамизмом. Однако для них характерно быстрое снижение цен, сокращение жизненного цикла. Стратегия вхождения в рынок в таких случаях - центральная проблема. Для формирования альтернативных стратегий особенно важно определить момент вхождения в рынок. Здесь различают стратегии первопроходца, его «раннего преемника» и «позднего преемника» пионера.

При разработке новых стратегий предприятие должно принять решение: сосредоточить ли ему усилия на сравнительно небольшом круге сегментов с тем, чтобы завоевать ее сильные позиции, или осваивать одновременно ряд рынков. Ориентация сразу на несколько рынков, как правило, ведет к ослаблению позиций. Ограниченность ресурсов не позволяет поддерживать одинаково высокий уровень активности в каждом из регионов. Конкуренты в этом случае получают возможность для наступательных действий. С другой стороны, концентрация усилий только на отдельных рынка ведет к усилению зависимости от специфики ситуации и тем самым способствует повышению степени риска.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав все авторские подходы, мы придерживаемся следующего понятия стратегии: это реализация потенциала компании, направленное на увеличение ее рыночной стоимости. В большинстве приведенных определений основной фокус сделан на понятии конкурентного преимущества, конкурентоспособности. По существу стратегиями названы отдельные составляющие текущего планирования и управления компанией, которое зависит от интегральных, количественно.

На отечественных предприятиях представляется целесообразным выделить следующих базовых стратегий: стратегия выживания; стратегия стабилизации; стратегия развития.

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. Каждая из перечисленных стратегий может быть реализована через различные стратегические альтернативы.

Магазины «Деревенское Мяско» являются магазинами, реализующими продовольственные мясные и сопутствующие непродовольственные товары, локального назначения, удовлетворяющим потребности в данных товарах жителей окружающих данный магазин жилых домов.

Торговая площадь исследуемых магазинов составляет 120 квадратных метров каждый. Целью работы магазинов «Деревенское Мяско» является получение прибыли на основании объединения экономических интересов, материальных, интеллектуальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В результате проведенного анализа магазина «Деревенское Мяско» за 2015-2016 годы, можно отметить следующее: оборот розничной торговли в отчетном периоде вырос по сравнению с прошлым годом на 18,49%, что составило 5526 тыс. руб.. Данный рост связан с расширением ассортимента,

повышением цен и другими факторами деятельности предприятия, анализ которых будет осуществлён в данной практической работе.

Таким образом, проведенный анализ выявила приемлемую ценовую политику предприятия, соответствующую требованиям потребителей, достаточной широкий и полный ассортимент продукции, равномерную сбытовую политику предприятия.

Основной стратегией для достижения генеральной цели должна быть стратегия усиления позиций на рынке. Её реализация имеет наибольшую вероятность прогнозирования спроса для дальнейшей работы на рынке, а, соответственно, и прогнозирование роста товарооборота. Рост объёмов продаж даёт рост прибыли и снижение издержек обращения. Остальные стратегии необходимо реализовывать совместно с основной стратегией. Так как генеральная цель требует для своего решения подходов с разных сторон.

Для достижения поставленных целей магазинов «Деревенское Мяско» необходима комплексная стратегия, то есть реализация нескольких стратегий одновременно.

При анализе деятельности магазинов «Деревенское Мяско» были выявлены слабые стороны предприятия: недостаточный по сравнению с конкурентами ассортимент, его низкая обновляемость.

При анализе матрицы выбора оптимальной стратегии можно сделать вывод, что фирме следует придерживаться трех основных направлений в развитии, причем два из этих направлений проходят примерно в одном русле. Фирме необходимо расширять свой ассортимент, добавляя в него не только товары – новинки из предложенного ассортимента, но и товары, которые не присутствуют в ассортиментном перечне.

Концепция проекта представляет собой совокупность взглядов и теоретических идей на разработку и реализацию проекта. Она включает в себя формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта и предварительную проработку целей и задач проекта. Для повышения конкурентных преимуществ магазинов «Деревенское Мяско» предлагается

внедрить проект по совершенствованию ассортимента торгового предприятия. Сущность данного проекта состоит в расширении ассортимента предлагаемой продукции.

В среднем же цена за единицу умеренная и доступная 89,4 руб. тем более, что данная цена дана за 1000 гр. продукта. Предполагается продавать минимум по двадцать килограммов продукции в день. Тогда товарооборот за один день составит 1788 рублей, что даст в год 652620 руб. розничного товарооборота. Значит, открытие проекта по изготовлению выпечки на базе магазина может увеличить сумму розничного товарооборота в 2017 г. на 652620 руб.

Прирост товарооборота от увеличения групп продаваемого ассортимента составит:

- за счет внедрения продаж выпечки собственного производства: на 652,62 тыс.руб.
- за счет расширения кондитерских товаров: 31,14 тыс.руб.
- за счет расширения ассортимента приправ и пряностей: 62,39 тыс.руб.
- за счет заключения договора с новым поставщиком «Винополис» на поставку вин: 752,7 тыс.руб.

Таким образом, внедрение проекта развития сети магазинов «Деревенское мяско» ИП Семенова Е.В., расширения групп ассортимента за счет внедрения выпечки собственного производства, привлечение дополнительных покупателей за счет этих мероприятий позволит увеличить чистую прибыль в 2017 году на 398 тыс. руб. и рентабельность конечной деятельности за год на 0,46%, что свидетельствует об эффективности выбранного проекта.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамишвили Г.Г. Операция «Маркетинг». Стратегия и тактика конкурентной борьбы монополий / Г.Г. Абрамишвили, В.А. Война, Ю.Ф. Трусов. – Москва: Международные отношения, 2014. – 445 с.
2. Азоев Г. Л. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / Г. Л. Азоев, Е. А. Михайлова.- Москва: Финстатинформ, 2012.-124 с.
3. Акулич И. Л. Маркетинг: учеб. пособие / И. Л. Акулич, И. З. Герчикова. – Минск: Интерпрессервис, 2013. – 396 с.
4. Алексеев А. А. Маркетинговые принципы оптимизации глубины продукции / А. А. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2015. - №6. – С. 4-12.
5. Алексеев А. А. Технологические методы проблемных маркетинговых исследований : опрос техническими средствами и полевой эксперимент / А. А. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2014. - №2. – С. 18-24.
6. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2013. - №6. – С. 30 – 35.
7. Аристархова М. Маркетинговое исследование поведения потребителей / М. Аристархова, А. Крахмалева // Маркетинг. – 2013. - №6. – С. 21-25.
8. Артеменко В.Г. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. - Москва: Дело и Сервис, 2013. – 346 с.
9. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. – Москва: Финстатинформ, 2011. – 187 с.
10. Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – Москва: Экономика, 2010. – 366 с.
11. Баркан Д.И. Маркетинг для всех / Д.И. Баркан. – Санкт - Петербург: Культинформ-пресс, 2011. – 319 с.

12. Барщевская В. Ритейл теперь в цене / В. Барщевская // Российская торговля. – 2013. - № 7-8. – С. 18 -21.
13. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 5. - С. 35-43.
14. Белякова Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития / Г.Я. Белякова. – Красноярск: СибГТУ, 2011. – 232 с.
15. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 37-48.
16. Браверман А.А. Маркетинг для прибыльности среднего бизнеса / А.А. Браверманн. – Москва: Экономика, 2010. – 233 с.
17. Бронникова Т. С. Маркетинг / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. - Таганрог: ТГРУ, 2012. – 411 с.
18. Булеев А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А. И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2012. - № 5. - С. 46-52.
19. Ваганов А. Розничная сеть становится национальной / А. Ваганов // Витрина. – 2012. - №5. – С. 34-35.
20. Власьевич Ю.Е. К созданию в России конкурентной среды / Ю.Е. Власьевич // Российский экономический журнал. – 2013. - № 10. – С. 99 – 103.
21. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2011. – 96 с.
22. Гаспарян В. Региональная экспансия столичных сетей: проблемы логистики / В. Гаспарян // Российская торговля. – 2013. - № 11. – С. 26-28.
23. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. -2014. - №2. - С. 27 - 33.

24. Гольдштейн Г.Я. Маркетинг / Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев. - Таганрог: ТГРУ, 2014. – 314 с.
25. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 2013. - № 6. – С. 66 – 73.
26. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. - 2012. - № 2. - С. 56-64.
27. Дейли Д. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества / Д. Дейли. – Москва: Вильямс, 2014. – 302 с.
28. Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. - Москва: Высшая школа, 2014. - 255 с.
29. Дзмишева И.В. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной сети / И.В. Дзмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 3. – С. 93-107.
30. Дракер П. Рынок: как выйти в лидеры / П. Дракер. - Москва: Прогресс, 2012. – 375 с.
31. Егорова О.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации / О.В. Егорова, И.В. Маликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №4. – С. 324 – 332.
32. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие / П.С. Завьялов - Москва: ИНФРА-М, 2011. – 496 с.
33. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации / Н.Я. Калюжнова. – Москва: ТЕИС, 2013. – 526 с.
34. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина. - Москва: Эксмо, 2012. – 464 с.
35. Короткий Ю.Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление / Ю.Г. Короткий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 2. - С. 17 - 21.
36. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сандерс. – Москва: Вильямс, 2012. – 1056с.

37. Красноярский край в цифрах в 2016 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2017. - 119 с.
38. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии / И.И. Кретов. – Москва: Финстатинформ. 2011. – 287 с.
39. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; пер с фр. Б. И. Лифляндчик, В. Л. Дунаевский. – Санкт - Петербург: Наука, 2006. - 589 с.
40. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / под общ. редакцией Е.П. Голубков - Москва: Дело, 2013. – 459 с.
41. Маркетинг / под общ. ред. Р.Б.Ноздрева. - Москва: Юристъ, 2014. – 511с.
42. Маркетинг / под ред. А.Н. Романова. - Москва: Банки и биржи, 2013. – 461 с.
43. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта / В.Н. Наумов. - Москва: Банки и биржи, 2012. – 412 с.
44. Михалева Е.П. Маркетинг / Е.П. Михалева. – Москва: Юрайт, 2011. – 213 с.
45. Мишин Ю.В. Инвестиции в конкурентоспособное производство / Ю.В. Мишин. – Москва: КноРус, 2013. – 288 с.
46. Муромцев С.В. Маркетинг для менеджеров / С.В. Муромцев. – Краснодар: ФЛЕР – 1, 2011. – 219 с.
47. Основы предпринимательской деятельности. Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент / В.М. Власова [и др.]; под ред.: В.М. Власова. - Москва: Финансы и статистика, 2010. - 496 с.
48. Пашкус Ю.В. Введение в бизнес (практическое пособие для предпринимателей) / Ю.В. Пашкус. – Москва: Маркетинг, 2012. – 259 с.
49. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономист. – 2013. - №4. – С. 52 – 57.

50. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. - Москва: Вильямс, 2014. - 495 с.
51. Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Сабецкая // Маркетинг. – 2013. - №1. – С. 29 -34.
52. Торговля Красноярского края в 2016 году: стат. ежегодник (№ 11-1) / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2017. - 97 с.
53. Управление продажами : учебник / Д. И. Баркан ; Высшая школ а менеджмента СПбГУ. — Санкт - Петербург: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та , 2013. — 908 с.
54. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: Маркетинг, 2016. - 892 с.
55. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 312 с.
56. Хлусов В.П. Основы маркетинга / В.П. Хлусов. – Москва: Приор, 2013. – 160 с.
57. Швальбе Х. Личность, карьера, успех / Х. Швальбе, Б Швальбе. – Москва: Прогресс, 2013. – 240 с.
58. Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы / В.В. Шустов // Экономика. - №6. – 2011. – С. 45 – 50.
59. Эванс Дж. Р. Маркетинг: пер. с англ. / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. - Москва: Экономика, 2012. – 426 с.
60. Экономика Красноярского края в цифрах в 2016 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2017. - 459 с.
61. Эриашвили Н.Д. Маркетинг / Н.Д. Эриашвили. – Москва: ГНОМ и Д, 2014. – 304 с.
62. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – Москва: ГНОМ и Д, 2011. – 304 с.

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

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