Санкт-Петербургский государственный университет

***БУЗУЛЕЕВА Мария Дмитриевна***

**Выпускная квалификационная работа**

**«*Разработка системы стратегического маркетинга в компании»***

Уровень образования:

Направление *38.04.01 «Экономика»*

Основная образовательная программа *ВМ.5649 «Управление развитием организаций»*

Профиль *"Менеджмент организации"*

 Научный руководитель:

 доцент кафедры управления и

 планирования социально-экономических

 процессов, кандидат экономических наук

 Жигалов Вячеслав Михайловна

 Рецензент:

доцент кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, кандидат экономических наук

Бичун Юлия Андреевна

Санкт-Петербург

 2020

**Оглавление**

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc41843338)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В КОМПАНИИ 8](#_Toc41843339)

[1.1 Сущность стратегического маркетинга и его современные аспекты 8](#_Toc41843340)

[1.2 Теоретические основы построения системы стратегического маркетинга 20](#_Toc41843341)

[1.3 Цифровой маркетинг и современные особенности маркетинговой стратегии 26](#_Toc41843342)

[ГЛАВА 2 ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В КОМПАНИЯХ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ 37](#_Toc41843343)

[2.1 Анализ опыта применения современных маркетинговых стратегий зарубежными компаниями 37](#_Toc41843344)

[2.2 Современные подходы к разработке маркетинговой стратегии 54](#_Toc41843345)

[2.3 Разработка системы стратегического маркетинга 61](#_Toc41843346)

[ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ООО «СПУТНИК-АГРО» 74](#_Toc41843347)

[3.1 Анализ особенностей формирования системы стратегического маркетинга в агросекторе: динамика рынка крупного рогатого скота 74](#_Toc41843348)

[3.2 Организационно-экономическая характеристика и стратегический анализ ООО «Спутник-Агро» 84](#_Toc41843349)

[3.3 Формирование системы стратегического маркетинга ООО «Спутник-Агро» 96](#_Toc41843353)

[Заключение 110](#_Toc41843355)

[Список использованных источников 114](#_Toc41843356)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 119](#_Toc41843358)

[Бухгалтерская отчетность за 2011-2018 гг. 119](#_Toc41843359)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2 120](#_Toc41843360)

[Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) 120](#_Toc41843361)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3 121](#_Toc41843362)

[Отчет о движении денежных средств 121](#_Toc41843363)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 4 122](#_Toc41843364)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Современные реалии рыночной системы диктуют ее субъектам неизбежность постоянного соперничества и стремления к прогрессу, необходимость опережать потенциальных конкурентов и укреплять свои позиции в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Осведомленность о том, что происходит на рынке, готовность к реорганизации и адаптации бизнеса, способность принимать стратегические решения быстрее других – основы конкурентоспособности любого предприятия. При этом важно учитывать, что в нынешним условиях динамизма, любым экономическим и в частности маркетинговым трендам и тенденциям присуще стремительное моральное устаревание, а так как маркетинговая деятельность выстраивается на основе предварительного стратегического анализа и маркетингового аудита, необходимо регулярно пересматривать и актуализировать разработанные элементы маркетинговой деятельности – стратегия, маркетинговый комплекс и т.д. При этом краткосрочное планирование не является панацеей в сфере маркетинга, наоборот, возрастает актуальность стратегического подхода к маркетинговой деятельности, учитывающего долгосрочные цели развития компании.

Важным элементом современной системы стратегического управления является стратегический маркетинг. Многие вызовы и проблемы деятельности современного предприятия выходят за рамки традиционного маркетинга, при этом попадая в поле стратегического подхода, так как его специфика заключается в учете внешней среды при разработке управленческих решений.

Для маркетинговой деятельности на практике наиболее свойственно фокусирование на стратегическом управлении, а для финансовой и производственной – на оперативном. В России компании зачастую концентрируются на текущем управлении, ставя в приоритет операционные маркетинговые задачи. В то же время, стратегический маркетинг выступает в роли активного процесса, опирающегося на долгосрочное планирование, который нацелен на формирование результатов выше, чем в среднем по рынку, посредством реализации системной политики предложения продукции, несущей потребительскую ценность для покупателей выше, чем у конкурирующих структур.

При этом стратегический маркетинг активно трансформируется под воздействием процессов цифровизации экономики. В мировом хозяйстве расширяется число процессов, которые требуют разработки и применения новейших подходов и пересмотра взглядов на маркетинговую деятельность. Распространение умных технологий, прогресс информационного общества, явлений глобализации ставят задачу применения цифрового маркетинга, в то же время в целом парадигма цифрового маркетинга находится в процессе непрерывного развития, что формирует условия для эффективного развития и конкурентного позиционирования компаний на рынке. Наличие данных открывает перед компаниями новые возможности для поиска новых идей в целях развития их бизнеса.

В таких условиях необходимо чётко определить сущность стратегического маркетинга, основы применения системного подхода к его построению, а также выявить аспекты влияния процессов цифровизации на стратегический маркетинг и трансформацию компании в целом, в результате чего будет возможно перейти к построению системы стратегического маркетинга с применением цифровых технологий и процессов цифровой трансформации для отечественных компаний на современном этапе экономического и технологического развития.

Следовательно, современные экономические и маркетинговые тренды способствуют развитию научной области стратегического маркетинга, что определяет высокий уровень актуальности регулярного пересмотра теоретических и методологических основ, их модернизацию и развитие для актуализации современным условиям функционирования хозяйственных субъектов.

Цель исследования состоит в разработке подхода к формированию системы стратегического маркетинга в компании в условиях цифровизации для повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Для достижения указанной цели в НИР решаются следующие исследовательские задачи:

1. Выявить сущность стратегического маркетинга и его современные аспекты.
2. Проанализировать с критической точки зрения теоретические основы построения системы стратегического маркетинга.
3. Выявить аспекты цифрового маркетинга и современные особенности маркетинговой стратегии.
4. Проанализировать опыт применения современных маркетинговых стратегий зарубежными компаниями и выявить современные подходы к разработке маркетинговой стратегии.
5. Сформировать подход к разработке системы стратегического маркетинга.
6. Провести анализ особенностей формирования системы стратегического маркетинга в агросекторе.
7. Проанализировать маркетинговую деятельность компании ООО «Спутник» и ее элементы.
8. Сформировать систему стратегического маркетинга для компании ООО «Спутник»: дать рекомендации по внедрению и оценить результативность.

Объектом исследования выступает стратегический маркетинг.

Предметом исследования являются особенности формирования системы стратегического маркетинга в современных условиях.

Информационную базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области стратегического маркетинга, материалы практического характера, такие как кейсы зарубежных и отечественных компаний, статистические сборники, специализированные электронные ресурсы и источники,, данные систем СПАРК для анализа выбранной отрасли, данные Федеральной службы статистики, а также первичные данные компании ООО «Спутник», необходимые для разработки системы стратегического маркетинга.

Теоретической базой исследования являются работы как зарубежных, так и отечественных авторов, касающиеся стратегического маркетинга, в числе которых: Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Макдональд, М. Портер, Г. Ассель, П. Диксон, Д. Кривенс, С. Хант, О. С. Виханский, С. Г. Светуньков, И. А. Аренков, Н. В. Куденко, А.Я. Таланова, О.Д. Андреева, Ю.Д. Бехтеев, Е.С. Горевая и другие. Особо стоит выделить труды следующих авторов, освещающих применение системного подхода к стратегическому маркетингу - Р. А. Фатхутдинов, А.Д. Журавлев, О.Ю. Шауберт.

Основными методологическими подходами исследования являются ситуационный, системный и аналитический подходы. В ходе исследования применялись следующие общенаучные методы: наблюдение, сравнение, синтез, анализа отечественной и зарубежной литературы, измерение, индукция, классификация, систематизирование. Также активно применялись методы и инструменты стратегического анализа, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ, метод экспертных оценок, конкурентные силы Портера и финансовый анализ.

Теоретические результаты исследования заключаются в систематизации и обновлении теоретических основ стратегического маркетинга с учетом современных маркетинговых тенденций и экономических трендов, в частности цифровой экономики. Кроме того, автор с критической стороны подходил к анализу методологических основ формирования системы стратегического маркетинга в целях дальнейшего развития и обогащения маркетинговой науки. Научная новизна выпускной квалификационной работы обуславливается следующим аспектами:

* выявлении особенностей развития стратегического маркетинга в современных условиях и в контексте перехода к цифровой экономике.
* формирование собственной методологии разработки системы стратегического маркетинга;
* определение специфики маркетинговой деятельности и формирования системы стратегического маркетинга на предприятиях агросектора.

Практическая значимость исследования заключается в разработке модели системы стратегического маркетинга, адаптируемой для любой отрасли экономики, а также формировании рекомендаций, которые могут быть использованы руководством компании «Спутник-Агро» для повышения эффективности деятельности компании, а также качества принимаемых управленческих решений в сфере маркетинговой деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 глав, каждая из которых содержит три параграфа. Кроме того работа включает введение, заключение, список использованных источников и приложения.

Первая глава носит теоретический характер и посвящена раскрытию теоретических основ формирования системы стратегического маркетинга. Автором определена сущность стратегического маркетинга и его актуальные аспекты, выявлены современные особенности маркетинговой стратегии и специфические характеристики цифрового маркетинга.

Во второй главе автор с критической точки зрения подходит к анализу существующих подходов к формированию системы стратегического маркетинга. Также на основе анализа опыта применения современных маркетинговых стратегий зарубежными компаниями автор формирует собственный подход к разработке системы стратегического маркетинга.

Третья глава посвящена апробация разработанного подхода на примере компании агросектора. Кроме того, автор проводит анализ особенностей маркетинговой деятельности и формирования системы стратегического маркетинга в агросекторе и дает краткую характеристику динамики рынка крупного рогатого скота.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В КОМПАНИИ**

## **1.1 Сущность стратегического маркетинга и его современные аспекты**

Актуальность дополнительного изучения стратегического маркетинга обуславливается в первую очередь тем, что, на первый взгляд, концепция и поддисциплина стратегического маркетинга хорошо зарекомендовали себя в теории и практике.

Однако, по-прежнему, можно обнаружить большое пространство для исследований. Принятый из англо-американской литературы, этот термин существует в научной литературе уже около 25 лет, но все еще отсутствует четкое, систематическое его понимание, ориентированное на потребности стратегического управления. Главная причина заключается в том, что стратегическое управление, маркетинг и исследования потребителей - три дисциплинарные области, способные внести ключевой вклад в стратегический маркетинг, - развиваются как параллельные миры с минимальными материально-правовыми или культурными связями. Можно даже сказать, что стратегический маркетинг - это неизведанная область между этими тремя дисциплинами.

В России компании зачастую концентрируются на текущем управлении, ставя в приоритет операционные маркетинговые задачи. В то же время, стратегический маркетинг выступает в роли активного процесса, опирающегося на долгосрочное планирование, который нацелен на формирование результатов выше, чем в среднем по рынку, посредством реализации системной политики предложения продукции, несущей потребительскую ценность для покупателей выше, чем у конкурирующих структур.

При этом стратегический маркетинг активно трансформируется под воздействием процессов цифровизации экономики. В мировом хозяйстве расширяется число процессов, которые требуют разработки и применения новейших подходов и пересмотра взглядов на маркетинговую деятельность. Распространение умных технологий, прогресс информационного общества, явлений глобализации ставят задачу применения цифрового маркетинга, в то же время в целом парадигма цифрового маркетинга находится в процессе непрерывного развития, что формирует условия для эффективного развития и конкурентного позиционирования компаний на рынке. Наличие данных открывает перед компаниями новые возможности для поиска новых идей в целях развития их бизнеса. Некоторые ученые полагают, что анализ больших массивов данных - это «следующая управленческая революция». Потенциал технологий больших данных безграничен и может изменить способ ведения бизнеса.

В таких условиях необходимо чётко определить сущность стратегического маркетинга, основы применения системного подхода к его построению, а также выявить аспекты влияния процессов цифровизации на стратегический маркетинг и трансформацию компании в целом, в результате чего будет возможно перейти к построению системы стратегического маркетинга с применением цифровых технологий и процессов цифровой трансформации для отечественных компаний на современном этапе экономического и технологического развития.

В первую очередь, необходимо выявить ключевые подходы к определению понятия маркетинг. Ф. Котлер предложил следующее традиционное определение маркетинга: маркетинг представляет собой процесс социального характера, нацеленный на насыщение потребностей и предпочтений отдельных людей и их совокупностей путём формирования и предложения ценностных продуктов и услуг, а также свободного обмена таковыми.[[1]](#footnote-1)

С другой стороны, Американская маркетинговая ассоциация даёт следующую трактовку: маркетингом является функция организации и общность процессов формирования, продвижения и реализации ценностей для потребителей, а также управления выгодными для компании и стейкхолдеров взаимоотношениями с покупателями.[[2]](#footnote-2)

В процессе развития маркетинговой концепции, распространение получил управленческий подход, с практической точки зрения он связан с прототипом масштабного функционально распределённого отдела маркетинга, в котором заняты специалисты с компетенциями в маркетинговых исследованиях, рекламной деятельности, продажах, продвижении и сбыте продукции и, зачастую, ценообразовании. Именно стратегическое планирование позволяет глубоко проработать систему целей, взаимодействий и способов их достижения в рамках многофункционального отдела. В таком случае, важно установить ключевые положения концепции стратегического планирования. В первую очередь важно дать актуальное определение понятия стратегия. При этом не так просто однозначно сформировать указанное понятие, так как стратегия многогранна, и даже несущественное смещение взгляда на её сущность кардинально меняет само определение. Стоит отметить, что стратегия играет роль инструмента получения конечных результатов деятельности компании.

Одним из первых определить сущность стратегии и её роль в менеджменте предпринял попытку А. Чандлер. По его мнению, стратегией является выявление ключевых целей долгосрочного характера и задач компании, а также закрепление вектора мероприятий и распределения ресурсов, требуемых для их реализации.[[3]](#footnote-3)

В свою очередь, М. Портер даёт следующее определение стратегии: формирование выгодного и уникального положения, подразумевающего некоторый портфель видов деятельности. Исследователь отмечает, что в целях обеспечения успеха функционирования организации нужно не просто увеличивать свою операционную эффективность, но и формировать собственное уникальное качество, а также возможности его будущего удержания. По его мнению, сущность стратегии заключается в поиске и применении отличающихся способов функционирования или интеграции дополнительных видов деятельности относительно конкурентов.[[4]](#footnote-4)

Ф. Котлер проводит аналогию между понятием стратегии и клеем, который используется для объединения в одно целое различных составляющих ценностного предложения организации на выбранном рынке. По его мнению, стабильная крепкая стратегия – та, которая уникальна и трудно повторима. Он выделяет ряд характеристик такой уникальности:

* целевой для организации рынок чётко выделен и установлены его потребности;
* сформировано уникальное ценностное предложение для целевого рынка;
* выстроена надёжная сеть партнёрских отношений для вывода уникального ценностного предложения на выбранный рынок[[5]](#footnote-5).

Так, предприятия, отвечающие указанным характеристикам труднодоступны для компаний-конкурентов, так как их бизнес-процессы и используемые ценностные предложения уникальны. В табл. 1.1 систематизированы ключевые определения термина «стратегия».

Таблица 1.1 Ключевые определения понятия «стратегия»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Определение | Автор | Суть подхода/ Комментарий |
| 1. Метод формирования долгосрочных целей компании, программы мероприятий по их достижению и ключевых направлений ресурсных вложений. | А. Чандлер, 1962 г. | Цели долгосрочного характера формируются и не пересматриваются до смены внешних или внутренних условий среды деятельности компании |
| 2. Метод формирования конкурентных целей компании | Гарвардская школа бизнеса, 1965 г. | Стратегия обуславливает ключевые сферы деятельности, которые организация продолжит и/или начнет осуществлять |
| 3. Способ реагирования на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны | М. Портер,1980-1985 гг. | Ключевая задача стратегии состоит в формировании компанией долгосрочных конкурентных преимуществ над конкурентами в каждой сфере её деятельности |
| 4. Метод формирования целей на корпоративном, деловом и функциональном уровнях | И.Ансофф, 1965 г.;Д.Стейнер, 1977 г.,П. Лоранж, 1977 г.,и др. | В процессе формирования стратегии важно определять корпоративные, деловые и функциональные цели с позиции дифференцированного их воздействия на управленческие процессы в компании |
| 5. Последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений | Г. Минцберг,1987 г. | При формировании стратегии внимание концентрируется на разработке планов, служащих для целей контроля эффективности реализации стратегических ориентиров |
| 7. Метод формирования и улучшения основных конкурентных преимуществ компании | Г. Хамель, 1989 г. | Базу конкурентоспособности представляют уникальные способности компании и внутренние ресурсы |
| 8. Комплекс мероприятий и подходов для достижения установленных показателей деятельности | А. Томпсон,1995 г. | Стратегия преактивна (упреждающая) и реактивна (адаптирующаяся) одновременно |
| 9.Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри. | О. С. Виханский, | Стратегия характеризует общее направление изменения (развития) компании, при этом определяя характер отдельных (например, функциональных направлений) |
| 10.Стратегия — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. | А.Т. Зуб, 2002 | Стратегия компании базируется на имеющихся ресурсах и подразумевает их рациональное использования для достижения главных целей компании. |
| 11.Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ | Н.К. Смирнова, А.В. Фомина, 2006 | В отличие от прошлого подхода вместо понятия «цель» фигурирует «миссия», что несколько размывает рамки стратегического контроля, но при этом указывает на стремление к более высоким результатам. |
| 12.Стратегия - это основное направление деятельности, она должна обеспечить осуществление миссии-главной цели организации - и достижение других ее целей. | Л.Е. Басовский,2007 | В данном случае стратегия представляет собой общую концепцию существования и развития компании. |
| 13.Стратегия - это развернутый и всесторонний план, показывающий, как корпорация добьется выполнения своей миссии и целей. | Д. Хангер, 2012 | Данное определение формирует представление о стратегии, как о формальном документе, в котором закреплены базовые элементы стратегического управления: миссия, цели компании и т.д. |
| 14.Стратегия - комплекс правил и приемов, направленных на достижение конкурентных преимуществ, которые в свою очередь, обеспечивают долгосрочное развитие (т. е. устойчивое и длительное преимущество).  | Б.М. Ярышевский, 2017 | При данном подходе стратегический контроль осуществляется наиболее эффективно, так как можно производить анализ результатов по отдельным мероприятиям. |

*Источник: составлено по Стратегический маркетинг: учебное пособие / О.В. Фирсанова, Я.Ю. Салихова, В.В. Лизовская, В.Г. Байков. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 81 с.*

Стоит отметить, что существенной проблемой управления компанией на практике является установление согласованности и связей между концепциями стратегического менеджмента. Споры исследователей на данную остро стоящую тематику со временем разгораются всё сильнее. Споры происходят не только в научных кругах, но и внутри компаний, университетов и бизнес-кругов. Одна из ключевых сложностей заключается в отсутствии сформированной научно-обоснованной трактовки причины появления подобной взаимосвязи. Многие исследователи согласны в том, что такой причиной является возникновение и перманентное расширение функциональной интеграции.

С учетом специфики стратегии и стратегического типа управления необходимо сформировать понятие стратегического маркетинга.

Так, знаменитый эксперт в области стратегического маркетинга Дж. Дэй выявил, что «стратегическое планирование есть практически предсказание развития ситуации в будущих периодах, а маркетинг, что характерно, служит пограничным звеном между компанией и её внешним окружением.»[[6]](#footnote-6) Такая трактовка проблемы подразумевает формирование и дальнейшую сепарацию областей деятельности стратегического маркетинга и стратегического менеджмента, что требует, в первую очередь, выявления сущности стратегических менеджмента и маркетинга. Иначе говоря, нужно определить роли и зоны применения этих двух концепций.

Предложенные в современных научных работах трактовки термина стратегический маркетинг зачастую не отвечают полноценно его задачам и роли в системе стратегического управления компанией. Основные из них представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2 Подходы к определению понятия «стратегический маркетинг»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подход к определению | Автор | Комментарий |
| Анализ потребностей физических лиц и организаций | Ламбен Ж.Ж. | Узкий подход, направленный только на потребительский аспект |
| Процесс, реализуемый компанией, ориентированный на рынок, для достижения показателей, опережающих среднерыночный уровень, посредством системного осуществления политики выпуска продукции и услуг, ценность для потребителя которых выше, чем у конкурентов | Ламбен Ж.Ж. | Опирается на обеспечение конкурентных преимуществ, но затрагивает только аспект выпуска продукции |
| Функциональная стратегия компании, находящаяся на одном уровне с финансовой, организационной, кадровой, производственной и другими функциональными стратегиями, и является стратегией, поддерживающей выполнение базовой стратегии управления компанией | Куденко Н.В. | Устанавливается приоритет стратегии, проводится взаимосвязь с управленческой составляющей |
| Связывается с методом интеграции всевозможных сфер общей политики компании | Кус А. | Характеризует комплексный подход |
| Является обширной концепцией того, как продукт, ценообразование, продвижение и сбыт должны работать скоординированно в целях преодоления противодействия выполнению маркетинговых задач | Дж.О`Шонесси | Близок к классическому определению маркетинга, не учитывается роль управления |
| Двусторонний процесс, первоначальной стадией которого является стратегический маркетинг. В соответствии с его утверждениями суть стратегического маркетинга составляет формула «сегментация-целеполагание-позиционирование» | Ф. Котлер | Не включает этапы определения цели деятельности организации и проведения маркетингового исследования |
| Процесс формирования стратегии, учитывающий изменяющиеся факторы внешней среды и направленный на увеличение степени удовлетворения потребителей, нацелен на повышение эффективности деятельности организации в целом | Д.Кревенс | Учитывает влияние внешней среды, удовлетворение потребителей, а также охватывает деятельность компании в целом |
| Процесс отбора сегментов целевого рынка, а также способ достичь дифференцированного преимущества | П. Дойль | Связывает конкурентные преимущества и целевые группы потребителей |
| Целенаправленные действия компании по выявлению устойчивого преимущества перед конкурентами путем удовлетворения нужд потребителей | П. Диксон | Связывает конкурентные преимущества и целевые группы потребителей, не учитывает воздействие внешней среды |
| Система стратегического управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы, которая в первую очередь направлена на максимизацию прибыли по средствам учета и активного влияния на рыночные условия | С. Н. Лавров, С. Ю. Злобин | Учитывает системный характер, условия рынка и его динамику |
| Включает в себя анализ четырех компонентов: нужд, проблем, потребностей и требований различных групп потребителей и покупателей; а также разработку на этой базе товарной концепции, которая в значительной степени отличается от конкурентной и позволяет максимально обслуживать своих клиентов | А.А. Лаптев | Комплексный характер, ограничивается продуктовым подходом |
| Можно представить в трех аспектах: концептуально – ориентированность любой деятельности на потребителя; в пространстве – первая стадия жизненного цикла организации; во времени – первая общая функция управления | Р. А. Фатхутдинов | Связывает с функцией управления |
| Выступает в качестве формы реализации философии маркетинга, которая выражается посредством целенаправленной деятельности организации для достижения конкурентного преимущества, главной идеей которой является необходимость стремления к управлению не только производством, но и спросом | С. Г. Светуньков | Опирается на управление спросом, отвечает маркетинговой философии |

*Источник: разработано автором по*[[7]](#footnote-7), [[8]](#footnote-8), [[9]](#footnote-9), [[10]](#footnote-10), [[11]](#footnote-11), [[12]](#footnote-12), [[13]](#footnote-13), [[14]](#footnote-14), [[15]](#footnote-15)

Несмотря на разнообразие подходов, представленных в табл. 1.2, на текущий момент не выработано единого определения сущности термина «стратегический маркетинг».

Сама формулировка «стратегический маркетинг» начала применяться в теоретическом и практическом маркетинге не так давно: в конце 1980-ых – начале 1990-ых годов.

Ряд исследователей вкладывают в определение стратегического маркетинга непосредственно процесс формирования маркетинговой стратегии, что является упрощённым подходом. По работам Котлера его суть состоит в соотношении «Сегментация-целеполагание-позиционирование». При этом на последних двух этапах формирования ценности работает тактический маркетинг.[[16]](#footnote-16)

В отечественных трудах термин получил распространение в конце 1990-ых годов, когда на русском языке был выпущен широко известный учебник Ж. Ламбена.[[17]](#footnote-17) Так, исследователь выявляет ключевую роль стратегического маркетинга – осуществлять мониторинг развития целевого рынка или его сегментов на основании исследования потребностей, которые требуют удовлетворения. Он считает, что стратегический маркетинг представляет собой процесс, который нацелен на определение рыночных потребностей и развитие целевого рынка. Ж. Ламбен подводит стратегический маркетинг к выполнению функций аналитики, отмечая в то же время, что вопросы продукции, сбыта, продвижения и установления цен относятся к операционному маркетингу.[[18]](#footnote-18)

Другой подход предлагает Н. В. Куденко, связывая стратегический маркетинг с функциональной стратегией компании, находящейся на одном уровне с финансовой, кадровой, организационной, производственной и другими, являясь поддерживающей стратегией для основной стратегии управления, принятой в компании. В результате, определяя стратегический маркетинг как компонент стратегического управления, Куденко относит его к функциональным стратегиям компании.[[19]](#footnote-19)

С. А. Смычкова предполагает, что стратегическим маркетингом является деятельность, которая связана с выявлением возможностей на рынке и способностей компании, которая приводит к формированию необходимых маркетинговых тактик и стратегий.[[20]](#footnote-20)

Г. Ассэль даёт следующее определение: стратегический маркетинг – концепция, в рамках которой базой маркетингового планирования выступает установление маркетинговой возможности, концентрирование места маркетинга в формировании новых продуктов, и его более обширной и долгосрочной значимости в выявлении вектора роста компании.[[21]](#footnote-21)

Д. Кревенс определяет данное понятие как процесс формирования стратегии, которая учитывает волатильность факторов внешней среды и нацелена на обеспечение роста удовлетворённости потребителей.[[22]](#footnote-22)

Рассуждая о месте стратегического маркетинга в управлении компанией И. А. Аренков отмечает, что в большом количестве современных организаций он является глобальной функцией в деятельности высшего уровня менеджмента[[23]](#footnote-23).

При этом стоит различать стратегический маркетинг и маркетинговую стратегию. С практической точки зрения, под маркетинговой стратегией понимается интегрированная модель принятия организацией решений, определяющую ее ключевые действия в отношении продуктов, рынков, маркетинговой деятельности и маркетинговых ресурсов при создании, коммуникации и/или поставке продуктов, которые предлагают ценность для клиентов в рамках обмена с организацией и, тем самым, позволяют организации достичь конкретных стратегических целей.[[24]](#footnote-24) Основываясь на существующей литературе, теориях и практике, стратегический маркетинг можно определить как комплексный процесс в организации, определяющий ее ключевые решения в отношении действий на уровне компании, действий на уровне клиента и действий на уровне рынка, которые помогают организации создавать ценности для своих клиентов и заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе.

Поэтому автор считает, что термин стратегический маркетинг шире термина маркетинговой стратегии. Формулировка стратегии также является частью или элементом стратегического маркетинга. В процессе стратегического маркетинга она объединяет несколько элементов, полученных в ходе проведения анализа внешней и внутренней среды компании.

С такой позиции потребитель с помощью продукции компании, в первую очередь, нацелен на решение актуальной для него проблемы и удовлетворение его потребности в чём-либо. Сам товар нужен ему в наименьшей степени, важно то, насколько он помогает в решении его проблем. В результате, установление потребностей целевой аудитории посредством совокупности технологий выступает в роли ключевой цели стратегического маркетинга.

Таким образом, будет выбрана подходящая ориентация экономического потенциала компании, в то время как наиболее оптимально будут распределены имеющиеся в её распоряжении ресурсы (трудовые, финансовые и производственные), что способствует максимизации прибыли. Для этого необходимо построение эффективного процесса маркетингового планирования. Стоит отметить долгосрочный характер стратегического маркетингового планирования. Основной целью такого планирования является формирование такого предложения, которое отвечало бы потребностям потребителей, которые ещё не удовлетворены представленными товарами на рынке. Чтобы обеспечить эффективность этого процесса, стратегическое маркетинговое планирование должно опираться на глубокий анализ рынка, результативные планы внедрения на рынок, а также сбалансированной политике ценообразования, продвижения и сбыта.

Стоит указать, что стратегическое планирование входит в число ключевых функций управления, представляя собой процесс выбора целей компании и способов их реализации. Такое планирование выступает в качестве основы для всего спектра управленческих решений, функций компании, систем контроля и мотивации, опирающихся на разработку стратегических планов.

В целях реализации такого процесса важны способы его осуществления (включая формальные и неформальные). Этот процесс в некоторой степени отличен от процесса принятия решений, так как в рамках него нужно не просто принимать решения, но и постоянно решать проблемы, которые связаны с выбором альтернатив. Это относится к формированию миссии компании и её целей, самой стратегии, выбору стратегических задач, а также процессу распределения ресурсов.

В ходе стратегического планирования осуществляется ряд мероприятий:

* установление задач компании;
* выявление стратегических единиц хозяйствования;
* формирование маркетинговых целей;
* комплексный анализ положения для всех стратегических хозяйственных элементов;
* формирование стратегического маркетингового плана;
* реализация тактики маркетинга.

При этом для достижения положительного эффекта реализация данных мероприятий должна отвечать ключевым принципам стратегического маркетинга. В свою очередь, к числу ключевых принципов стратегического маркетинга можно отнести:

* понимание требований потребителей;
* конкуренция за покупателя посредством продукции и услуг качеством выше, чем у конкурентов;
* соответствие рыночных запросов и производственного потенциала компании;
* ориентация на результат долгосрочного характера;
* реакция компании на воздействия внешней среды посредством системы перманентного мониторинга и анализа конкурентов;
* учёт стратегических возможностей компании.[[25]](#footnote-25)

Примеры недавних исследований в области маркетинга, внесших вклад в литературу по стратегическому маркетингу, включают работы по брендингу, управлению и использованию собственного капитала бренда, управлению взаимоотношениями с клиентами, удовлетворению потребностей клиентов, электронную торговлю, глобальную стратегию конкуренции, стратегии межфирменного сотрудничества, рыночной ориентации, преимуществам первопроходцев на рынке, росту значимости качества и т.д.[[26]](#footnote-26)

Управление маркетингом в организации реализуется менеджментом среднего и высшего уровня. Топ-менеджмент принимает решения относительно направлений долгосрочного развития компании для потребностей и рынков, которые компания планирует насыщать, и продуктов, которые будут производиться. Менеджмент среднего уровня ориентирован на определение потребностей потребителей, мер по продвижению товаров, ценообразования и т. д. Иначе говоря, менеджеры среднего звена формируют продажи и доходность по видам продукции и товарным категориям. В управлении на маркетинг возложены следующие функции:

* сбор и обработка данных, нужных для формирования корпоративной стратегии компании;
* выполнение роли функциональной стратегии (маркетинговой).

Применяя подход Ж. Ламбена, следует отметить, что необходимость компаний в стратегическом маркетинге обуславливается потребностью:

* в основании деятельности компании на возможностях стратегического характера, которые чётко выявлены;
* в формировании системы отслеживания условий маркетинговой среды и оценки конкурентоспособности;
* в повышении уровня навыков приспособления к изменениям во внешней среде;
* в пересмотре и оптимизации портфеля направлений деятельности на регулярной основе.[[27]](#footnote-27)

На основе выявленного подхода к определению стратегического маркетинга и анализе особенностей его развития на современном этапе были выявлены ключевые характеристики стратегического маркетинга, которые включают:

* его глобальный характер;
* инновационность;
* активность;
* структурность рыночных исследований;
* интегрированность;
* широкое применение public relations;
* нацеленность на соблюдение баланса;
* гармонизацию интересов компании, потребителей и общества;
* партнёрские отношения между игроками на рынке;
* некоммерческий характер распределения общественных благ.

Глобализм объясняется как ответ на увеличивающуюся степень взаимозависимости рынков различных стран, рост однородности потребностей под влиянием технологических достижений в области транспорта и коммуникаций, распространение глобальной стандартизации, стремление государств к объединению, а также формирований международных соглашений и повышение конкуренции на мировом уровне.

Активность связана с повышением рыночного насыщения, ростом темпов развития технологий, а также снижением препятствий для мировой торговли.

Инновационность обуславливается непрерывным поиском и новых и перспективами трансформации старых потребностей, расширением ассортимента, выявлением более высоких уровней удовлетворения потребностей потребителей, применением современных средств коммуникаций, инновационных методов реализации и развитием технологий в логистике. Такое развитие основано на повышении значимости качества продукции, а также роста удобства и скорости совершения транзакций и потребления взамен приоритета цены.

Интегрированность выступает в качестве новой ступени в эволюции маркетинга. Активности операционного маркетинга реализуются в тесном взаимодействии с наполнением и направленностью стратегического плана компании. Ассортиментная политика, установление цен, реализация и продвижение формируются на основе стратегического отбора целевых рынков, прогнозирования спроса и предложения в долгосрочной перспективе. Интеграция операционного и стратегического маркетинга даёт возможность повысить эффективность целей по захвату рыночной доли и рассчитать нужный бюджет для их реализации.

Структурный характер рыночных исследований является современным принципом стратегического маркетинга, который закрепляет превосходство структурных исследований над точечными, которые реализуются для решения частных вопросов.

Распространение использования PR инструментов акцентируется на коммуникационной функции, что обуславливает увеличивающуюся социальную маркетинговую направленность, расширение действия маркетинга в некоммерческих сферах деятельности, устанавливает связь результатов работы маркетинга и общественного отношения к ней. Ключевыми являются требования соблюдения социальной этичности, экологичности, но при этом достижения эффективности маркетинговой деятельности, в том числе учёт внешнего социально-экономического эффекта.

Нацеленность маркетинга на гармонизацию интересов компании, потребителей её продукции и общества, а также принцип сбалансированности представляет собой совокупность указанных выше характеристик современного стратегического маркетинга, представляющего собой маркетинг отношений, в котором реализуются принципы философского характера, выявляющие отношение компании:

* к самой себе;
* к потребителям;
* к сотрудникам.

Таким образом, концепция стратегического маркетинга сформировалась спустя некоторое время после интеграции в практику управления компанией концепции стратегического менеджмента под воздействием аналогичных условий. Данные концепции обуславливаются повышением сложности процесса управления компанией в рамках нестабильной внешней среды. При этом до сих пор не сформировано единого подхода к определению этого понятия, а также единства во мнениях по поводу сущности стратегического маркетинга. Автор считает, что таким понятием является комплексный процесс, направленный на выявление предполагаемых потребностей целевой аудитории компании, установление её возможностей на рынке и внутренних способностей, а также формирование и реализация мероприятий по достижению уникальных конкурентных преимуществ и планирование ресурсных затрат на их реализацию в долгосрочной перспективе. Важно отметить, что на текущем этапе для стратегического маркетинга характерны процессы цифровизации, новые способы взаимодействия с клиентами, сбора и обработки данных и другие процессы, которые рассматриваются в дальнейшем.

## **1.2 Теоретические основы построения системы стратегического маркетинга**

В настоящее время многие ученые предпринимают попытки разработать концепцию и методологические инструменты стратегического маркетинга. В его задачи входит знание принципов, правил и законов. Все эти задачи помогают выбрать и реализовать рыночные ориентиры маркетинговой деятельности посредством формирования дерева маркетинговых стратегий, исходя из условий внешней среды компании. Очевидно, что этот вопрос еще далек от полного решения, поскольку стратегический маркетинг относится к классу слабо структурированных и многокритериальных систем, обычно работающих в условиях неопределенности.[[28]](#footnote-28)

С. Хант отмечает, что есть основания для оптимизма как в отношении перспектив маркетинговой дисциплины в целом, так и в области стратегического маркетинга, в частности. Вместе с тем он также обращает внимание на озабоченность, выраженную рядом маркетологов в отношении нынешнего положения дел в этой области и перспектив на будущее. С. Хант утверждает, что перспективы маркетинговой дисциплины и области стратегического маркетинга тесно взаимосвязаны, и что развитие стратегического маркетинга в значительной степени способствует укреплению маркетинговой концепции в целом.[[29]](#footnote-29)

Следовательно, по мнению Р. Гранта, заманчивая идея управления стратегическим маркетингом кажется утопичной. Только 10-30% от запланированной стратегии становится реализуемой даже в относительно стабильной рыночной среде, что дает повод маркетологам время от времени называть маркетинговое стратегическое планирование малораспространённым инструментом.[[30]](#footnote-30) Тем не менее, проблемная область стратегического маркетинга в концептуальном плане в качестве базовой подсистемы современного управления организацией, по мнению автора, может быть успешно смоделирована.

Системный анализ позволяет обнаружить внутреннюю логику, которая помогает установить и понять взаимно обусловленные связи между элементами стратегического маркетинга и механизмами адаптивного управления во взаимосвязи с другими подсистемами управления в компании.[[31]](#footnote-31)

Согласно этой рабочей гипотезе, модель, претендующая на роль системной модели, должна отражать различные аспекты стратегического маркетинга в рамках одного исследовательского направления, что, согласно общей теории систем, подразумевает четырехуровневое описание:

* концептуальное описание, состоящее в определении первичных представлений о стратегическом маркетинге, отражающее его многогранную сущность и практический смысл использования в современном управлении организацией;
* структурное описание, в котором состав стратегических маркетинговых элементов раскрывается с различной степенью детализации без раскрытия их внутреннего содержания;
* функциональное описание, при оценке важности стратегического маркетинга по отношению к другим подсистемам определяются специфические функции, внутренние и внешние связи, требования к основным элементам и критерии их отбора;
* информационное описание, целью которого является определение организационно-управленческого механизма стратегического маркетинга, способствующего достижению долгосрочных целей компании маркетинговыми методами и средствами.[[32]](#footnote-32)

Следует отметить, что каждое из приведенных выше описаний также является иерархическим. Например, иерархия концептуального описания стратегического маркетинга вытекает из различных представлений о его миссии и функциях. Итак, если рассматривать стратегический маркетинг как инструмент познания и обоснования эффективного маркетинга целей и адекватных маркетинговых стратегий, то они могут быть представлены в виде модели. Модель отражает маркетинговую перспективу субъекта рынка с учетом специфики его функционирования, а также трансформации окружающей среды в определенный период времени.

При этом практическая значимость данной интерпретации, отражающей в основном аналитический аспект функций стратегического маркетинга, будет близка к нулю, если стратегический маркетинг не приобретет более широкую управленческую функцию с новыми целями.

В настоящее время этот важный момент является предметом дискуссий как среди ученых в области стратегического менеджмента, так и стратегического маркетинга.[[33]](#footnote-33) Например, О. С. Виханский дает четкое определение категории стратегического управления, учитывает в своей концепции человеческий потенциал, потребности потребителей и способность гибкого регулирования в процессе достижения конкурентных преимуществ фирмы на длительный период времени.[[34]](#footnote-34) Для формирования такой системы О. С. Виханский рекомендует использовать комплексный подход, основанный на синтезе теоретических и методологических разработок в области стратегического маркетинга, стратегического и инновационного менеджмента, менеджмента качества и «организационного развития».

Однако ученый не дает конкретных рекомендаций по реализации упомянутого обобщения. Кроме того, исследователь отводит вспомогательную роль (сегментация, маркетинговые исследования и анализ их результатов) стратегическому маркетингу, при распределении ролей каждого компонента общей системы управления, что является существенным недостатком подхода.

Обобщая вышеизложенное, стратегический маркетинг будет пониматься как концептуальная модель целенаправленного поведения в конкурентной среде субъекта рыночного взаимодействия. В зависимости от своего адаптивного потенциала и динамики маркетинговой среды, модель позволяет разрабатывать сценарии развития событий и разрабатывать адекватные маркетинговые цели и стратегии, осознанно выбирать эффективные инструменты маркетингового анализа и методы управления маркетингом, которые могут быть эффективно использованы менеджментом организации в разработке стратегически важных управленческие решений.

Так, стратегический маркетинг на структурном уровне представлен в виде совокупности взаимосвязанных подсистем, схема которого представлена на рис. 1.1.

Подсистема принятия и реализации маркетинговых управленческих решений

Единая система управления (бизнес-стратегия организации)

Подсистема выбора маркетинговой концепции, методов, инструментов и средств ее реализации

Подсистема коммуникаций с внешней и внутренней средой

Подсистема формирования дерева маркетинговых стратегий

Подсистема маркетинговых исследований (внешний и внутренний маркетинговый аудит)

Подсистема маркетинговой оценки ресурсной обеспеченности

Подсистема прогнозирования или составления сценариев развития событий

Рисунок 1.1 Базовый состав подсистем стратегического маркетинга[[35]](#footnote-35)

Как показано на рисунке 1.1, стратегический маркетинг может включать в себя следующие подсистемы:

* подсистему маркетинговых исследований, включающую необходимый объем внешнего и внутреннего маркетингового аудита;
* подсистему маркетинговой оценки ресурсов, необходимых для реализации стратегических видений;
* подсистему прогнозирования (или составления сценариев развития событий), основанную на системном анализе результатов маркетинговых исследований динамики рынка, поведения потребителей, состояния конкурентной и внешней среды, ресурсной базы и др.;
* подсистему определения дерева целей, конфигурация которой будет зависеть от специфики бизнеса, состояния и тенденций развития рынка, результатов оценки ресурсного обеспечения и других воздействующих факторов;
* подсистему формирования дерева маркетинговой стратегии, согласованную с целеполаганием (деревом задач), которая базируется на разработке и формировании стратегии;
* подсистему выбора маркетинговой концепции управления бизнесом, методов, инструментов и средств ее реализации;
* подсистему маркетинговых коммуникаций с внешней и внутренней средой, положительно влияющих на потребительское поведение целевой аудитории и на спектр взаимоотношений между агентами анализируемого рынка;
* подсистему принятия и реализации маркетинговых управленческих решений, согласованную с бизнес-стратегией организации.

Указанная структура должна отвечать следующим ключевым принципам построения системной модели: единство общей цели, иерархия, изоморфизм, формирование комплекса требований к ее подсистемам, наличие прямых и обратных информационных связей между подсистемами и элементами.[[36]](#footnote-36)

Эти принципы должны учитываться при формировании схемы процесса формирования функциональной модели стратегического маркетинга. Т. Томчак и др. предлагают следующую схему взаимодействия функциональных подсистем и элементов стратегического маркетинга, представленную на рис. 1.2.

**Обратный информационный поток**

Подсистема маркетинговых исследований

Подсистема маркетинговой оценки ресурсной базы

Подсистема прогнозирования

Подсистема определения дерева целей

Подсистема формирования дерева маркетинговых стратегий

Первый контур

Продукты (услуги)

Цена

Продажи

Коммуникации

Персонал

Процессы

𝛴Eg

𝛴Ep

𝛴Ed

𝛴Ec

𝛴Es

𝛴Ep

Sg

Sp

Sd

Sc

Ss

Sp

Второй контур

**Прямой информационный поток**

Рисунок 1.2 Схема взаимодействия функциональных подсистем и элементов стратегического маркетинга

Источник: Tomczak, T., Reinecke, S. & Kuss, A. 2017, "Strategic marketing: Market-oriented corporate and business unit planning" in Strategic Marketing: Market-Oriented Corporate and Business Unit Planning. – С. 247.

Примечания:

* D, Dn – данные, содержащиеся в информационных потоках;
* ∑E - функциональные элементы маркетингового комплекса;
* R - требования к элементам маркетингового комплекса;
* S – процесс отбора функциональных элементов, включаемых в модель;
* С - критерии отбора.

На рисунке 1.2 нетрудно выделить два взаимосвязанных контура: контур постановки стратегических целей и функциональный контур.

Основной целью первого контура является научное обоснование постановки маркетинговых стратегических целей. Это чрезвычайно важная, неформальная задача. Однако, как показывает практика, положительному решению этой проблемы могут способствовать здравый смысл, опыт и интуиция, основанные на ряде системных принципов и положений.

В частности, авторы предлагают расширенную схему определения привязанного к представленной выше функциональной модели «дерева целей», адаптированную к потребностям стратегического маркетинга.[[37]](#footnote-37) Структура функций второго контура включает этап формирования маркетингового «дерева стратегий», согласованного с «деревом стратегических целей», на основе которого определяются требования и критерии оценки в процессе выбора функциональных элементов маркетингового комплекса.

Так, схема отвечает составу подсистем стратегического маркетинга, а также принципам организации системного подхода, однако не учитывает взаимосвязи указанных процессов, механизмы их действия, входы и выходы данных, а также не объясняет, кто и как в компании должен реализовывать те или иные функции.

Переходя к описанию информации, следует отметить, что функциональная подсистема стратегического маркетинга в этом случае должна быть органично вписана в систему управления организацией. В противном случае вряд ли удастся понять, научно обосновать и, более того, внедрить механизм управления, который бы работал на принципах маркетинга.[[38]](#footnote-38)

Как показывают Дружинин и Конторов, сравнительный анализ типов систем управления показывает, что в условиях неполной определенности адаптивные системы управления с информационной моделью среды и самой себя - отображения среды и самообразования обладают наибольшими возможностями.[[39]](#footnote-39)

Учитывая отмеченные нюансы, адаптивное управление стратегическим маркетингом субъекта рыночного взаимодействия такого рода предполагает управление на основе комплексной концептуальной модели. Благодаря системному подходу он отражает взаимодействие подсистем стратегического маркетинга, стратегического и инновационного менеджмента между собой и с внешней средой. Такое взаимодействие дает системе качество контролируемой адаптации к внешним и внутренним изменениям и позволяет достигать стратегических целей в нестабильных условиях спроса на определенном рынке с меньшими экономическими и потерями.

Таким образом, концептуальная модель системы адаптивного управления стратегическим маркетингом может отражать взаимодействие функциональных моделей стратегического маркетинга, стратегического и инновационного менеджмента в целом. На первый план выходит веский аргумент в пользу рассмотрения стратегического маркетинга как полноценной подсистемы, что повышает шансы раскрытия и практического использования наиболее подходящих направлений рыночной деятельности, выбора эффективных маркетинговых стратегий и методов адаптивного менеджмента организации в зависимости от динамики окружающей среды.

## **1.3 Цифровой маркетинг и современные особенности маркетинговой стратегии**

Одной из подсистем управленческих систем является информационная, следовательно, роль информационных технологий является ключевой при формировании системы стратегического маркетинга. Ключевым трендом информационных систем на современном этапе является их цифровизация, посредством которой происходит трансформация и активное развитие всего комплекса бизнес-процессов компании и подходов к её управлению. Среди управленческих подсистем маркетинговую она затрагивает в числе первых.

На сегодняшний день цифровизация экономики получила широкое распространение во всех сферах общественной и экономической жизни. Цифровая экономика активно воздействует на все сферы общественной жизни, включая производственную и торговую сферы, медицину, образование, государственные управление и многие другие. Не исключение - маркетинг, который теперь в существенной степени опирается на применение цифровых технологий и возможности информационных систем, что открывает широкие возможности анализа изменчивой среды компании, прогнозирования индивидуальных потребностей потребителя, обеспечения высокой скорости и удобства транзакций и т. д.

В данном контексте необходимо установить взаимосвязь между цифровой стратегией, инновационной стратегией и цифровым маркетингом. Так, цифровая стратегия - это стратегия, которая включает в себя «вид слияния», в котором уравниваются как информационная система, так и бизнес-стратегия. Цифровая стратегия в равной степени ориентирована на бизнес и технологии и поэтому отличается от понимания стратегии в области информационной системы как организационной перспективы её инвестирования, внедрения, использования и управления.[[40]](#footnote-40) Также распространённой практикой и инструментом маркетинговой деятельности становятся отдельные наработки и достижения теории цифровой трансформации бизнес-процессов. Такое преобразование происходит не случайно, и редко органично. Скорее, цифровая трансформация - это путь, и путь требует наличия карты, в данном случае четкой дорожной карты, разработанной на основе цифровой стратегии. Можно подумать, что отдельные стратегии внедрения внутри ИТ-отдела, либо запуск цифровых продуктов, или электронная обработка жалоб могут представлять собой цифровую стратегию, что неверно. Ничто из этого не будет влиять на масштабные преобразования, которые потребуются в будущем. Даже фокус на цифровых инновациях - новых продуктах и услугах, основанных на цифровых технологиях для дифференциации или функционирования вообще - не является цифровой стратегией. Цифровизация не является ИТ-проектом или маркетинговой инициативой. Это трансформация всей компании, которая требует корпоративной стратегии.

По словам Макдональда, цифровая стратегия не рассматривает технологию в отдельности, как отдельный компонент деятельности компании; это не просто IT-стратегия или маркетинговая стратегия. Напротив, в нем рассматривается вопрос о том, как цифровые технологии могут полностью изменить отношения компании - с клиентами, сотрудниками и рынком в целом - и выходит за рамки того, что Макдональд называет «цифровой заменой», чтобы создать цифровое преимущество, когда цифровая информация и физические ресурсы объединяются новыми способами для создания ценности и дохода.[[41]](#footnote-41)

Исследование MIT Sloan/Deloitte 2015 года дает аналогичный вывод: как говорится в названии исследования, «стратегия, а не технология, движет цифровыми преобразованиями». Исследование показало, что компании, достигшие цифрового зрелости, сосредоточены на интеграции цифровых технологий в интересах преобразования методов работы своих предприятий. Менее зрелые цифровые компании ориентированы на решение отдельных бизнес-задач с помощью индивидуальных цифровых технологий. В заключение авторы приходят к выводу, что цифровые технологии приносят наибольшую пользу, когда они интегрированы, синтезированы и поддерживаются культурой, способствующей принятию на себя рисков. Инвестиции в технологии должны сопровождаться инвестициями в культурные и организационные преобразования.[[42]](#footnote-42)

Так, цифровая трансформация требует выполнения ряда условий. Во-первых, цифровые технологии движутся быстро, и организация также должна уметь это делать. Это означает стратегию, в которой особое внимание уделяется гибкости, организационной структуре, технологиям и людям. Во-вторых, подлинная цифровая трансформация сопряжена с риском, и успешные организации должны развивать культуру, которая поощряет принятие рисков и обеспечивает автономию. В-третьих, организация должна поощрять многофункциональное сотрудничество и противостоять бессистемному развитию.

В таких условиях в цифровой трансформации важную роль играют изменения в системе стратегического маркетинга как части управления компанией в целом, что связано с рыночной ориентацией и повышением ценности цифровых взаимодействий с целевой аудиторией. Цифровой маркетинг в таком случае нацелен на выполнение цифровой стратегии компании и лежит в основе её цифровой трансформации.

Так, International Data Corporation выявила ключевые точки цифровизации: корневая инфраструктура, периферийная инфраструктура и конечные устройства. Общий мировой объём всех данных, создаваемых, хранимых и распространяющихся в этих 3 точках, представляющие собой глобальную сферу цифровых данных, составила в 2018 году 33 зеттабайт, а его рост к 2025 году прогнозируется до 175 зеттабайт (один зеттабайт равен триллиону гигабайт).[[43]](#footnote-43)

Неудивительно, что это такое направление широко охватывается исследованиями как отечественных, так и иностранных учёных. Важно отметить, что отечественные исследователи начали активно проявлять интерес к цифровой экономике только последние несколько лет, в то время как за рубежом эта тема актуальна уже достаточно длительное время.

В практическом смысле, в России в сфере цифровизации та же ситуация. При этом в Российской Федерации этот тренд только набирает обороты. Судя по основным показателям цифровизации, Россия существенно отстаёт от развитых стран по масштабам цифровизации. Так, по индексу сетевой готовности, отражающему уровень развития информационно-коммуникационных технологий в стране, в 2018 году Россия заняла 46 место из 143 стран. Топ-10 стран по данному показателю составили Сингапур, Финляндия, Швеция, Норвегия, Соединенные Штаты. В 2019 году Россия сохранила те же позиции в рейтинге. Согласно ещё одному показателю цифровизации – глобальному инновационному индексу, Российская Федерация занимает 23 место по степени развития цифровой экономики на 2019 год.[[44]](#footnote-44)

Стоит отметить, что отсутствует общепринятое устоявшееся определение цифровой экономики в научных кругах, что существенно осложняет научную проработку данной сферы. Так, автор выделяет определение Бойко И.П., Евневич М.А., Колышкина А.В., которые предложили такую трактовку термина «цифровая экономика»: комплекс видов деятельности, основывающихся на цифровых технологиях, а также инфраструктура, которая обеспечивает функционирование таких технологий.[[45]](#footnote-45)

С другой стороны, в рамках государственной программы «Цифровая экономика», цифровизация представлена несколькими уровнями, которые активно взаимодействуют друг с другом и оказывают влияние на деятельность экономических субъектов и общественную жизнь в целом:

* рынки и отрасли экономики;
* платформы и технологии;
* базовые условия (среда, создающая условия для развития платформ и технологий, а также для эффективного взаимодействия субъектов рынков и отраслей экономики которая охватывает нормативное регулирование, информационную инфраструктуру, кадры и информационную безопасность).[[46]](#footnote-46)

При этом программа сконцентрирована на двух нижних уровнях, что делает такой подход достаточно ограниченным – учитывается только базовое обеспечение технологий и информационной инфраструктуры, притом что управленческие аспекты не затрагиваются.

Важно отметить, что маркетинг активно трансформируется под воздействием процессов цифровизации экономики. В значительной степени на изменение потребительского поведения оказало влияние распространение интернет-технологий.

В мировом хозяйстве расширяется число процессов, которые требуют разработки и применения новейших подходов и пересмотра взглядов на маркетинговую деятельность. Распространение умных технологий, прогресс информационного общества, явлений глобализации ставят задачу применения цифрового маркетинга, в то же время в целом парадигма цифрового маркетинга находится в процессе непрерывного развития, что формирует условия для эффективного развития и конкурентного позиционирования компаний на рынке.

Big Data - это новый источник идей для разработки продуктов, обслуживания клиентов, размещения на складах, дистрибуции, динамических цен и т.д. В условиях гиперконкурентного рынка, где с легкостью копируются лучшие идеи, для достижения устойчивого конкурентного преимущества фирма должна повысить скорость генерации идей (т.е. творческую интенсивность). Маркетологи начинают признавать потенциальную силу больших данных как нового капитала, и что доступ к большим данным открывает новые возможности для дифференциации их продуктов. Исследователи и практики подчеркивают роль анализа больших данных в эффективности рекламы, бренд-менеджмента, прогнозирования потребительских тенденций, прогнозирования успеха новых продуктов, совершенствования процесса разработки нового продукта.[[47]](#footnote-47)

Действительно, использование больших массивов данных в маркетинговой деятельности может расширить возможности стратегического маркетинга организации. Наиболее распространенными стратегическими маркетинговыми возможностями являются разработка новых продуктов и активная рыночная ориентация, это возможности высокого приоритета и межфункциональные функции, являющиеся результатом других внутриорганизационных действий. Ожидается, что компании, которые лучше подготовлены к требованиям рынка и предвидят изменение условий, получат долгосрочное конкурентное преимущество и более высокую рентабельность.[[48]](#footnote-48)

Например, Netflix использует анализ больших массивов данных для лучшего понимания поведения потребителей и предлагает им подходящий контент. Анализируя их данные, Netflix может предсказывать потребности клиентов, и с выпуском нового контента (Netflix Originals) компания меняет свою бизнес-модель, переходя от компании потоковых медиа к компании-производителю фильмов.[[49]](#footnote-49)

Компания Lufthansa, которая организовала продажи билетов во все страны миры, использует большие объемы данных для обновления своей бизнес-модели и улучшения качества обслуживания клиентов. Она хочет предоставлять персонализированные услуги в тех случаях, когда они меньше всего ожидаются до поездки, в пути, по прибытии и после поездки. При продаже дополнительных услуг или рекламных продуктов, а также помощи клиентам в управлении временем в соответствии с их собственными предпочтениями, такими как ведение бизнеса, осуществление покупок через Интернет, бронирование мероприятий в пунктах назначения Lufthansa стала более ориентированной на клиента.[[50]](#footnote-50)

Стратегические маркетинговые возможности определяются как «ресурс, специфичный для конкретной компании, который превосходит, редко, не подлежит передаче и является уникальным, и его важность для стратегического планирования является особенной с точки зрения приобретения и поддержания конкурентных преимуществ».[[51]](#footnote-51)

Маркетинговые возможности обеспечивают потенциал компании не только в области распространения и продвижения продукции на рынке, но и могут позитивно повлиять на развитие новых конкурентоспособных продуктов и услуг. Мобилизация технологических ресурсов позволяет стратегическому маркетингу оказывать положительное влияние на дифференциацию продукции и обеспечивать преимущества с точки зрения оптимизации издержек для улучшения рыночных показателей.

Так, цифровым маркетингом является маркетинг, который обеспечивает формирование взаимоотношений с потребителями и деловыми партнёрами посредством применения информационно-коммуникационных технологий и электронных девайсов. Если расширить данное понятие, то цифровой маркетинг – функционирование деятельности маркетинга с применением цифровых информационно-коммуникационных технологий.[[52]](#footnote-52)

Ключевые сферы цифрового маркетинга содержат:

* интернет-рекламу (контекстная, таргетированная, медийная и т. д.);
* Search Engine Optimization (SEO)-продвижение;
* PR - связи с общественностью (цифровые публикации, обзоры, пресс-релизы и т. д.);
* события на цифровых площадках, спонсорские акции;
* стимулирование сбыта (программы лояльности и т. д.);
* прямой маркетинг, вирусное продвижение, e-mail маркетинг, маркетинг в мессенджерах и т. д.[[53]](#footnote-53)

Существенным элементом цифрового маркетинга можно выделить интернет-маркетинг, который активно развивается с общим расширением интернет аудитории. Так, в табл. 1.3 представлена статистика мирового проникновения интернета за 2019 год.

Таблица 1.3 Статистика мирового проникновения интернета за 2019 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Общее население | Интернет пользователи | Активные пользователи социальных медиа | Уникальные пользователи мобильных устройств | Активные пользователи социальных медиа с мобильных устройств |
| Численность, млрд. чел. | 7,3 | 4,39 | 3,48 | 5,11 | 3,26 |
| Проникновение, % | - | 54 | 47 | 70 | 45 |

*Источник: составлено по URL: https://www.web-canape.ru/business/vsya-statistika-interneta-na-2019-god-v-mire-i-v-rossii/ (Дата обращения: 26.05.20) – аналитическое агентство Web Canape*

Так, ключевые метрики в мире в диджитал-сфере за 2018 год составили:

* Численность интернет-пользователей составила 4,39 млрд. человек, что на 2% выше значения за 2018 год.
* Аудитория социальных медиа составила 3,48 млрд. человек — на 9% больше, чем в 2018 году.
* Активные пользователи социальных медиа с мобильных устройств - 3,26 млрд. человек, что на 10% больше, чем годом ранее.[[54]](#footnote-54)

Также, в 2018 году существенно увеличилось как количество пользователей интернета, так и время, которое пользователи проводят в сети. По данным GlobalWebIndex, среднестатистический пользователь на сегодняшний день тратит на интернет более 6 часов в день, то есть треть времени суточного бодрствования.[[55]](#footnote-55)

Таким образом, виды электронных устройств постоянно развиваются, а сама численность устройств непрерывно растёт. Более того, тренд чипизации охватывает значительное количество разнообразных устройств. Происходит устойчивое развитие цифровых информационных технологий, среди которых сетевые разработки, цифровые телевизионные каналы и радио, мобильные технологии, инструменты геолокации, технологии потоковой передачи информации и т. д.

Ф. Котлер с учётом распространения современных технологий ввёл подход «Маркетинг 4.0», предполагающий влияние f-факторов на мнение представителей аудитории (семья, друзья, фанаты, подписчики), за счёт чего повышается уровень прозрачности брендов, формируется современный покупательский путь и реализуются прочие преобразования.[[56]](#footnote-56) Концепция нацелена на содействие в адаптации организаций к быстро изменяющейся рыночной среде. Она в основном предполагает взаимную интеграцию онлайн и офлайн сфер взаимодействия с целевой аудиторией. При этом Котлер предлагает несколько этапов пути потребителей: осведомление, увлечение, вопрос, действие, поддержка. На рис. 1.3 представлена схема стадий потребительского пути в рамках концепции 4.0.

Привлечение

Заинтересованность

Обязательство

Принадлежность

Осведомление

Увлечение

Вопрос

Действие

Поддержка

Рисунок 1.3 Схема стадий потребительского пути в рамках концепции Маркетинг 4.0

Источник: Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. – John Wiley & Sons, 2017.

Так, этап поддержки играет наиболее важную роль в контексте высокой скорости обмена информационными потоками между потребителями, так как в современных условиях на потребительский выбор значительное воздействие оказывает мнение тех, кто до этого пользовался товаром, и присутствует широкий выбор каналов для информационного обмена.

В свою очередь, М. А. Забелина демонстрирует большое количество примеров технологий, которые дали возможность организациям сделать взаимодействие с потребителями более простым, облегчить сбор данных о них, а также оптимизировать процесс анализа рынка. Она указывает, что не следует занижать значимость перехода от этапа «действие» к этапу «поддержка, так как именно этот этап обуславливает отличие цифрового маркетинга от традиционной концепции маркетинга.[[57]](#footnote-57)

При этом стоит отличать цифровой маркетинг, который представляет собой всеобъемлющий подход к продвижению организации, включая оффлайн-потребителей, подразумевающий внедрение широкого спектра технологических решений, от интернет-маркетинга, деятельность которого охватывает интернет-пространство и подразумевает контакт с интернет-аудиторией.

Цифровой маркетинг в прямом смысле обусловлен стремительным развитием технологий, что создаёт целесообразность применения следующих направлений разработок:

* Сегментация потребителей. Цифровые технологии (в частности в области Data Mining и Big Data) существенно расширяют возможности сегментации аудитории для выявления целевых рынков.
* Маркетинг влияния. Исследования показывают, что стоит доносить информацию в первую очередь до отраслевых лидеров мнений, так как они специально ищут уникальные сведения или товары, посредством таким лидеров целевой контент доводится до потенциальных потребителей.
* Анализ поведенческих характеристик интернет-пользователей. Важно осуществлять мониторинг активности целевой аудитории на различных девайсах в целях доведения до них того контента, который отвечает их интересам.
* Коллаборация. Состоит в партнёрском взаимодействии игроков рынка для оптимизации прикладываемых усилий.
* На данный момент при формировании стратегии маркетинга важно персонализировать рекламную зону.
* Ретаргетинг. Вид рекламной активности, которая формирует контент и направляет его на показ только представителям целевой аудитории, которая ранее совершала некоторые целевые действия.
* Реклама в игровой сфере. Подразумевает интеграцию рекламных активностей в игровой интерфейс.[[58]](#footnote-58)

Как известно, в рамках менеджмента компании и управления маркетингом в частности дифференцированы задачи и инструменты краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного управления. Длительность планирования и управления на стратегическом уровне в большинстве случаев составляет от трёх до пяти лет.

Маркетинговая стратегия организации формируется именно на стратегическом уровне. В случае применения организацией методов целевого управления на стратегическом уровне создаётся система сбалансированных показателей эффективности, отвечающая разработанной стратегии. При этом стратегию цифрового маркетинга важно включать в состав маркетинговой стратегии организации. Процесс разработки такой стратегии включает:

* Формирование целей деятельности компании, её продукции, сегментация аудитории.
* Анализ спроса в сети Интернет (сбор базы запросов в поиске, выявление зон наибольшей концентрации представителей целевых групп потребителей).
* Исследование конкурентного окружения (позиционирование, уникальное ценностное предложение, выявление уровня клиентского сервиса, используемые инструменты и бюджеты кампаний и т. д.).
* Анализ уровня применения цифрового маркетинга в организации.
* Формирование планов стратегического и тактического уровней.[[59]](#footnote-59)

Результатом разработки стратегии должно стать предложение, отличающееся добавленной ценность для потенциального покупателя.

В целях эффективной реализации ключевых задач интернет-маркетинга, кроме формирования стратегии, обязательны: контент-маркетинг, лидогенерация, создание сетевого трафика, цифровая аналитика и метрики, управление лидами и т. д.

Цифровой маркетинг делает необходимым применение передовых управленческих методов, основанных на маркетинговой информационной системе, используемой, в первую очередь, в целях обеспечения принятия решений, реализации контрольных функций и координации маркетинговой активности, позволяя результативно использовать подходящие инструменты и методы.

В то же время, цифровой маркетинг связан с формированием больших объёмов информации, для обработки и хранения которых требуется применение передовых инструментов и аналитических методов. Согласно Ф. Котлеру, маркетинговая информационная система включает в себя человеческие ресурсы, оборудование, и процедуры накопления, оценки и распределения актуальной надёжной информации, которая требуется при принятии маркетинговых решений.[[60]](#footnote-60) В состав такой системы входит внутренние системы данных, системы сбора и аналитики внешней информации, проведение маркетинговых исследований и аналитическая система маркетинга.

На текущий момент такая система разрабатывается, формируется и улучшается как элемент корпоративной информационной системы компании. Она тесно переплетена с прочими информационными системами организации и внешними сервисами и источниками информации.

Цифровой маркетинг и его системы информационного обеспечения активно внедряются в развитых странах. В отечественной практике существует ряд сдерживающих факторов, ограничивающих возможности их интеграции: экономическое развитие и его динамика; неразвитость рынка; информационная закрытость игроков рынка, ограниченность финансовых ресурсов предприятий; нехватка квалифицированных сотрудников. При этом позднее выявление факторов внешней среды и оценка угроз на рынке делают Российскую Федерацию и развитие цифрового маркетинга внутри страны недостаточно готовой к внедрению новых маркетинговых технологий и интеграции систем учёта новых условий поведения потребителей на рынке.

Активнее всего цифровой маркетинг и его системы в отечественной практике продвигают и применяют подразделения зарубежных компаний, компании в ИТ-отрасли, сфере телекома, финансовой сфере, ритейле, а также крупных предприятий ТЭК. Расширение применения цифрового маркетинга и его технологий полностью зависит от развития национальной экономики и её взаимодействия с мировой системой хозяйственных отношений.

Таким образом, сложившиеся экономические условия в мировой практике и в России, тенденции глобализации и повышения скорости развития рынка, технологий, социально-политических параметров, уровня развития информационного общества, повышение объёмов данных в бизнес-среде делают необходимым непрерывное эволюционирование форм и способов управления цифровым маркетингом. В целом маркетинг на современном этапе выполняет координирующую функцию, которая объединяет различные усилия организации (в том числе формирование новой продукции, производственной сферы, финансов сбыта и т. д.) в целях реализации стратегических и оперативных целей с учётом рыночных требований, а также обуславливает взаимодействие с целевой аудиторией и деловыми партнёрами. На фоне развития передовых методов осуществления коммуникаций с применением цифровых решений цифровой маркетинг активно развивается и охватывает новые области деятельности компании.

#

# **ГЛАВА 2 ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В КОМПАНИЯХ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

# **2.1 Анализ опыта применения современных маркетинговых стратегий зарубежными компаниями**

Одну из ключевых ролей в стратегическом управлении компании играет маркетинг, чьи функции распространяются не только на изучение спроса и обеспечение реализации товаров и услуг: выбор стратегии и маркетинговая деятельность компании имеют огромное значение для достижения целей компании. Правильно разработанная стратегия позволяет компании удовлетворять потребительские нужды эффективнее в сравнении с конкурентами, а в долгосрочной перспективе – реализовать возможность по формированию конкурентных преимуществ. Следовательно, стратегия и процесс ее разработки позволяют компании осмыслить и оценить перспективы своего развития.

Маркетинг, как одна из основных подсистем управления компанией, представляет собой многообразное явление, и его принципы отражают современное состояние рыночной экономики. Изучение таких принципов на примере иностранных компаний может быть полезно российским предприятиям для извлечения опыта системного решения широкого спектра проблем в сфере формирования рыночных структур. Ключевую позицию среди таких проблем могут занимать маркетинговые стратегии, отражающие нестандартные характеристики важных векторов формирования и развития производственно-хозяйственного комплекса и перечня его инструментов, а также перспективные бизнес-модели и формы хозяйствования, примером которых выступают цифровые компании, виртуальные предприятия и т. п.

Стратегии маркетинга включают полный спектр интересов компании, в силу чего отечественные предприятия имеют возможность освоить уроки рыночного характера ведения бизнеса в ходе анализа стратегий зарубежных игроков. Кроме того, бенчмаркинг опыта зарубежных компаний в области разработки стратегических маркетинговых альтернатив позволит выявить наиболее прогрессивный и современный инструментарий, который может быть применен в отечественных реалиях с поправками на специфические особенности современных рыночных условий в нашей стране.

Очевидно, что такой анализ не даст готовых решений, однако позволит перенять накопленный опыт успехов и неудач, а также осознать большое количество проблем, с которыми есть вероятность столкновения в рыночных условиях.

На текущий момент, согласно мнению ряда исследователей, стратегии, используемые компаниями, представляют собой множество модификаций уже существующих базовых (их всего несколько).[[61]](#footnote-61) [[62]](#footnote-62) [[63]](#footnote-63) Все они в разной степени эффективны в той или иной ситуации, которая сложилась под воздействием рядом факторов внутреннего и внешнего воздействия, в силу чего необходимо анализировать предпосылки выбора какой-либо из них.

Тем не менее, в ходе научных изысканий по проблематике современных маркетинговых стратегий автором были выявлены принципиально новые подходы к формированию маркетинговых стратегий за рубежом, например, цифровые (digital) стратегии.

В первую очередь, следует выявить классические или базовые маркетинговых стратегии, в целях отражения эволюционного характера развития концепции маркетинга, а также для понимания фундаментальных основ.

Обобщая результаты первой главы данной исследовательской работы, стратегический маркетинг понимается как концептуальная модель целенаправленного поведения в конкурентной среде субъекта рыночного взаимодействия. Следовательно, можно сделать вывод, что стратегический маркетинг уделяет особое внимание конкурентному анализу. Поэтому, по мнению автора, целесообразно начать с анализа непосредственно конкурентных стратегий.

Таблица 2.1 Различные подходы к классификации маркетинговых конкурентных стратегий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Базовые стратегии | А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд. | М. Портер | Ф. Котлер |
| 1. Ограниченный рост;
2. Рост;
3. Сокращение;
4. Сочетание
 | 1. Наступательная;
2. Оборонительная;
3. Стратегия вертикальной интеграции.
 | 1. Лидерство по издержкам;
2. Дифференциация;
3. Фокусирование.
 | 1. Лидер;
2. Претендент на лидерство;
3. Последователь;
4. Окопавшийся в рыночной ниши
 |

*Источник: составлено автором на основе Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование //Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс. – 2005.*

В рамках реализации конкурентной стратегии преимущество перед другими рыночными игроками обеспечивается за счёт наиболее оперативного изучения перспективных сегментов и формирования принципиально новых каналов продвижения. Она нацелена на формирование конкурентоспособных характеристик продвигаемой продукции, превосходящих характеристики других товаров и технологий. В то же время компания концентрируется на ограниченном перечне позиций по причине узкости рыночного сегмента. Это даёт возможность сконцентрировать финансовые активы на целевом продукте, но с другой стороны такая ограниченность ассортиментной политики способна негативно отразиться на финансовом благополучии компании.

Таблица 2.2 Основные маркетинговые стратегии (характеристика)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия | Описание | Условия применения |
| Ограниченный рост | В рамках этой стратегии цели формируются исходя из уже достигнутых результатов, а корректировки вносятся при изменении ситуации. Большая часть компаний следует данной стратегии, так как она носит наименьшие риски и удобна в использовании. | Данная стратегия актуальна для зрелых отраслей промышленности со стабильной прибылью в прошлом (в динамике). |
| Рост | Такая альтернатива реализуется посредством ежепериодного существенного расширения уровня целей долгосрочного и краткосрочного характера относительно значения ключевых метрик предыдущего периода. Она на втором месте по частоте применения, её могут интегрировать компании, нацеленные на диверсификацию своей деятельности в целях ухода со стагнирующих рынков. При этом в волатильных сферах деятельности недостаточный уровень роста легко приводит к финансовой несостоятельности компании. В устойчивых же отраслях отсутствие положительной динамики роста или провал диверсификации способны вести к атрофии сфер бизнеса и отсутствию дохода. В то же время, множество компаний сконцентрированы на краткосрочном росте, по причине чего рискуют разориться в долгосрочной перспективе. | Подходит для отраслей с высокой динамикой развития и регулярным обновлением технологий. |
| Сокращение | Альтернатива является вынужденной мерой. Вариантами её исполнения являются: ликвидация, сокращение, отсечение, переориентация. Выбор такой стратегии осуществляется реже других вариантов. Для неё типично формирования целей ниже результатов, достигнутых в предыдущем периоде. | Применяется в случае установления тенденции к ухудшению организационно-экономических показателей деятельности организации.  |
| Сочетание | Стратегия является миксом стратегий ограниченного роста, роста, а также сокращения. К примеру, компания имеет возможность выставить на продажу или ликвидировать одно из своих бизнес-направлений, а в то же время купить и освоить ряд других. | Подходит для крупных предприятий, успешно функционирующих в нескольких отраслях.  |

*Источник:* *Котлер Ф., Гари А. Основы маркетинга. 5-е европейское изд //М.: Вильямс. – 2015. С. 234-238*

Существуют также концепции, где авторы заимствуют из каждой классификации, приведенной выше (см. табл.2.1), ряд стратегий и формируют свою группу. Так, например, Д. Риан отмечает, что современные маркетинговые стратегии, так или иначе, базируются на 8 традиционных стратегиях: первопроходец, наступательная стратегия, стратегия обороны, сокращения, лидерства, освоения новых сегментов, стратегия инноваций и стратегия единственной ниши.[[64]](#footnote-64) Остановимся на каждой стратегии подробно, а затем проведем сравнение достоинств и недостатков применения каждой из них в современных условиях.

1. Стратегия первопроходца. Она целесообразна для новой продукции или продвижения на неизученных перспективных рынках. Компания, которая применяет такую стратегию, способна формировать собственную политику цен, существенно воздействовать на предпочтения целевой аудитории. Ключевая задача компании заключается в обеспечении стремительного роста, расширения спроса посредством стимулирования клиентов, до этого не являющихся пользователями продвигаемой продукции, но позитивно воспринимающих нововведения, имеющих возможность осознать действительную пользу продукта и являющихся платёжеспособными.
2. Наступательная стратегия. Когда рынок стабилен, компания нередко заменяет стратегию форсированного роста на стратегию защиты текущих позиций. Последователи наступательной стратегии опираются на существующие военные принципы, которые основаны на мнении, что наилучшим средством защиты является нападение. В маркетинговой плоскости это означает, что лидер диктует темпы интеграции инноваций: разработки перспективных продуктов, освоении передовых технологий, выявлении характеристик и потребностей новых рыночных сегментов и каналов сбыта. Такие инновационные продукты могут оказаться невыгодными, однако не дадут новым игрокам занять свободные позиции на новых рынках. Как правило, оборонительную стратегию в наступательной форме реализуют рыночные лидеры, например, такую стратегию выбирают мобильные операторы при захвате отечественного рынка. Важно, что реализация такой стратегии требует обеспечения большим объёмом необходимых ресурсов. Всего существует 6 ключевых альтернатив наступательной стратегии:
* стратегии, которые направлены на превосходство или сбалансирование сильных сторон конкурентов;
* стратегии, главной целью которых является использование слабых сторон конкурентов;
* стратегии, в основе которых лежит одновременное наступление сразу по нескольким направлениям (часто такую стратегию еще называют фронтальным наступлением);
* стратегии, которые ориентированы на поиск рынков с низкой конкуренцией и создание новых;
* стратегия отвлечения;
* партизанская война.[[65]](#footnote-65)
1. Стратегия обороны. Компания, использующая стратегию обороны и обеспечивая защиту своих рыночных позиций, нацелена на формирование устойчивых и труднопреодолимых барьеров на пути наиболее вероятных атак со стороны конкурирующих игроков. Такая стратегия связана с формированием и применением рыночных барьеров в целях защиты производимой продукции, однако защита пассивного характера (в рамках рекламы или формирования цен) не способна оградить продукцию от рыночного устаревания, которое зачастую неизбежно. Виды оборонительных стратегий: демонстрация способности к ответным действиям, перекрытие возможных путей атаки, прекращение наступательных действий со стороны других игроков рынка.
2. Стратегия сокращения. Часто организация осознаёт, что не способна защитить всю свою продуктовую линейку, в результате чего она имеет возможность отказаться от защиты ряда рыночных позиций (на которых её продукция не преобладает), концентрируя ресурсное обеспечение на остальных рынках. При этом отсутствие борьбы за некоторые сегменты позволяет другим компаниям их захватить, что в дальнейшем может быть использовано для захвата позиций на ключевых для компании рынках.
3. Стратегия лидерства. На лидерство могут претендовать предприятия, которые осуществляют попытки превзойти текущего лидера рынка и встать на его место. Ими могут быть как небольшие предпринимательские структуры, так и транснациональные компании. Лидерская стратегия в итоге выявляется при наличии первых агрессивных шагов наиболее близкого конкурента, в начальной или поздней стадии рыночного развития. При этом атаку необходимо тщательно спланировать. Как правило, лидер, обладающий максимальной рыночной долей, имеет наименьшую себестоимость производимой продукции, а также диктует более высокий уровень цен для оптовых игроков, что предполагает получение большего уровня наценки. Более того, такая компания имеет более широкий инструментарий не только для защиты своих позиций, но и для оказания давления на своих конкурентов. (см.табл.2.4)
4. Стратегия освоения новых сегментов. Рост рынка обеспечивается внедрением новых сегментов потребителей. Зачастую в начале пути рыночного развития компании-первопроходцы способны захватить только малую его часть, в силу чего освоение новых рынков не теряет актуальности и является выгодной позицией каждой компании даже с небольшой перспективой.
5. Стратегия инноваций. Суть стратегии инноваций заключается в оснащении продукции особыми характеристиками, которые гарантируют преимущественное положение над товарами рыночных лидеров. Рыночное расширение постоянно сопряжено с увеличением количества параметров, в которых заинтересованы потребители нового продукта. Рынок формируется компаниями-новаторами, предлагающими передовые возможности удовлетворения скрытых потребностей целевой аудитории, как первичных, так и вторичных.
6. Стратегия единственной ниши. Эффективные маркетинговые стратегии ориентированы на захват рыночных ниш. Функционирующие рынки в основном сегментированы, в силу чего эффективная маркетинговая деятельность нацелена на реализацию возможностей, которые появляются исходя из отличий в потребностях различных сегментов, которые, как правило, осуществляются путём предложения продукции, имеющей уникальные характеристики по сопоставимым ценам. Компании, которые производят товары потребительского характера, равно как и производители промышленной продукции/услуг, применяют нишевые стратегии. В то же время предприятие, которые нацелено на захват одной определённой ниши, является чем-то идентичным. В ситуации, когда большие игроки развивают сразу несколько ниш, такая компания охватывает только одну, что сопряжено с существенным риском. (см.табл.2.4)

Стоит отметить, что ряд стратегий входят сразу в несколько классификаций различных авторов. Так, например, стратегия сокращения уже была проанализирована ранее – таблица 2.2, а такие стратегии как стратегия единственной ниши и стратегия лидерства будут проанализированы в рамках следующей классификации.

Таблица 2.3 Сравнение маркетинговых стратегий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегия | Достоинства | Недостатки | Примеры компаний/ условия применения |
| Первопроходец | * Возможность установки монопольно высоких цены на свою продукцию и соответственно получение сверхприбыли;
* уникальный имидж и репутация компании;
* первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании, совершая повторные покупки;
* компания может диктовать свои правила игры на рынке;
* эффект экономии масштаба и эффект опыта.
 | * Необходимость существенных инвестиций;
* неготовность рынка и потенциальных потребителей к предложенной новинке;
* отсутствие подходящих каналов распространения инновационной продукции;
* высокий уровень коммерческого риска;
* значительный уровень финансовых затрат на реализацию (затраты на подготовку рынка);
* опасность быстрого освоения аналогичной продукции конкурентами.
 | Первоначально такими компаниями были: Xerox, Sony, Motorola, Microsoft, General Electric.America Online, Amazon.com, Yahoo!, eBay, Broadcast.com, DoubleClick, Priceline.com, Inktomi |
| Наступательная группа стратегий | * Высокая окупаемость;
* финансовое и моральное превосходство над соперниками;
* высокая квалификация сотрудников;
* быстрое освоение новых рынков;
* совершив стратегическое нападение, компания пользуется выгодами конкурентного преимущества. За этот период прибыль фирмы намного выше, чем в любой другой период.
 | * Применение силовых наступательных стратегий не может осуществляться длительный период времени;
* риск неправильной оценки рыночных перспектив;
* высокий уровень риска реализации данной стратегии;
* необходима существенная информационная база о противнике для выстраивания данного вида стратегии.
 | Большинство молодых компаний на этапе роста. Стратегия эффективна как в малых, так и крупных проектах. Так, в производстве упаковочной техники наступательную стратегию постоянно применяют крупные компании: R. Bosh, Rovema, Hays-sen, Tetra Pak  |
| Стратегия обороны | * Низкие издержки и невысокий риск.
 | * Данный вид стратегии не усиливает конкурентных преимуществ компании;
* необходимость регулярного совершенствования продукции, послепродажного сервиса, повышение привлекательности товара;
* отсутствие научно-технического потенциала для инновационной деятельности.
 | Эту стратегию выбирают компании с удовлетворительной рыночной позицией и недостатком финансовых возможностей для активного наступления.На текущий момент – Coca Cola, японские компании-производители автомобилей. |
| Стратегия освоения новых сегментов | * При реализации такой стратегии могут реализовать свой потенциал в полном объёме.
 | * Необходим регулярный поиск новых сегментов рынка, следовательно высокие затраты на маркетинговый анализ.
 | Хорошим примером тщательного планирования выхода на рынок и захвата на нем доминирующего положения служит деятельность японских фирм. Они проникают на обойденный вниманием участок рынка, завоевывают себе имя за счет удовлетворенных покупателей и только потом распространяют свою деятельность на другие сегменты. |
| Стратегия инноваций | * Возможность получения высокой прибыли и даже сверх прибыли;
* имиджевое преимущество;
* сроки реализации инновационных проектов гораздо короче;
 | * Высокий уровень риска;
* необходимость существенных инвестиций в научно-технические исследования, при этом сложность планирования и прогнозирования инновационного процесса;
* высокие затраты убеждения, то сеть подготовки рынка;
* опасность технологических скачков;
* преимущества освоения рынка достаются последователям;
* высокие требования к квалификации сотрудников: квалификация, креативные идеи, высокая толерантность к неопределенности и т.д.
 | Сервис бронирования гостиниц Oktogo, площадка со скидками Biglion, магазины Ozon, Lamoda, доска объявлений Avito. |

Ф. Котлер выделял маркетинговые стратегии в зависимости от положения компании на рынке и ее роли в конкурентной борьбе: лидер, претендент на лидерство, последователь или окопавшийся в одной нише.[[66]](#footnote-66) Рассмотрим каждую из стратегий более подробно и проведем классификацию крупных зарубежных компаний на основе выявленных видов стратегического поведения по Ф. Котлеру.

Таблица 2.4 Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Положение компании на рынке | Характеристика | Доля рынка | Варианты стратегий | Примеры компаний |
| Лидер | Компании – лидеры, в целях укрепления доминирующих рыночных позиций, должны стремиться не просто к расширению собственной доли, а к расширению рынка в целом. Это возможно за счет привлечения новых категорий потребителей, формирования новых, ранее несуществующих потребностей, поиска новых способов и форм потребления и применения старых товаров и услуг и т.д. Лидеру также характерно стремление лишить своих конкурентов возможности выбора наступательной стратегии и удерживание их в позиции обороны. | 40% | Позиционная, фланговая и мобильная оборона, стратегия упреждающих ударов и отражения атаки, вынужденного сокращения. | General Motors, Kodak, IBM, Xerox, Procter d Gamble, Caterpillar, Coca-Cola, McDonald’s и Gillette. |
| Претендент | Компании–претенденты активно борются за расширение рыночной доли и стремятся достигнуть лидерства на рынке. Обязательным условием для поддержания борьбы является наличие конкурентных преимуществ в сравнении с конкурентами (с лидерами в том числе), например, более низкие цены, выше качество и т.д. | 30% | Различные атаковые стратегии. | Компания, занимающие вторые или третьи места в рейтинге отрасли, часто называют вице-чемпионами, хотя некоторые из них – Colgate, Ford, Avis, Westinghouse, Pepsi-Cola, Burger King, KFC – довольно крупные производители. |
| Последователь | Последователи выстраивают политику так, чтобы идти по следам отраслевых лидеров. Такая стратегия позволяет в долгосрочной перспективе удерживать стабильную рыночную долю и избегать существенных рисков. Данная стратегия позволяет достичь высокого уровня прибыльности при низком уровне риска тносительно невысоком уровне инвестиций, так как благодаря бенчмаркингу последователи придерживаются лучших практик компаний-лидеров: улучшают уже успешные и популярные товары, копируют эффективные маркетинговые действия и т.д. | 20% | Стратегия имитации – подражателя или полного двойника. Пассивная политика, так как чрезмерно активное подражание может вызвать противодействие со стороны лидера иди других конкурентов. | Samsung, Rexhall Industries, Compaq, большинство компаний ценовой категории масс-маркет - Zara, Bershka, Stradivarius и др. |
| Рыночная ниша | Данное стратегическое поведение подразумевает выбор определённой рыночной ниши, в рамках которой компании обслуживают маленькие сегменты, которые в силу своих размеров не интересны конкурентам или же просто остались ими не замечены. Такие ниши могу быть достаточно прибыльными, если компания в состоянии обеспечить высокую степень удовлетворенности специфических нужд потребителей, которые в свою очередь будут вынуждены приобретать товары и услуги по завышенным ценам. В целях диверсификации рисков компании стараются работать сразу с несколькими нишами разной области специализации: по конечным пользователям, по географическому принципу, по продукту, на индивидуальном обслуживании покупателей и т.д.  | 10% | Индивидуальное обслуживание | Салоны одежды с нестандартными размерами, барбершопы, тату-салоны премиум-класса. Стратегия единственной ниши весьма жизнеспособна на этапе первичного роста компании. |

*Источник:* *Котлер Ф., Гари А. Основы маркетинга. 5-е европейское изд //М.: Вильямс. – 2015.*

В дальнейшем классификация Ф Котлера была дополнена американскими маркетологами Дж. Траутом и Э. Райс представлена в виде стратегического квадрата, который может быть адаптирован под любую отрасль.

Рисунок 2.1 Маркетинговые стратегии по Дж.Траут и Э.Райс

*Источник: Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны.-СПб.: Питер, 2006.-256 е.: ил.- (Серия «Деловой бестселлер»).*

В соответствии с четырьмя сторонами квадрата авторы выделяют 4 ключевых типа конкурентных стратегий: оборонительная война, наступательная война, фланговая война и партизанская война – см. рис.2.1

Таким образом, процесс выбора стратегических маркетинговых ориентиров должен учитывать не только стремления руководства, а также текущее конкурентное положение по отношению к другим игрокам рынка.

Экономический рост большинства развитых стран мира в значительной степени зависит от новых технологий и инноваций. В настоящее время инновации являются необходимыми условиями для устойчивого развития предприятий. Более того, маркетинговая стратегия является важнейшим элементом обеспечения диффузии инновации. По данным глобального исследования McKinsey, 84% руководителей высшего звена считают, что инновации чрезвычайно важны, или очень важны для стратегии роста их компании.[[67]](#footnote-67) Так, автором было отмечено, что на волне развития ИКТ и прогресса во многих областях науки и техники в маркетинге активно продвигалась концепция разработки инновационных стратегий, основанной как на маркетинге инноваций, так и на продвижении товаров и услуг инновационными методами и инструментами.

Среди причин появления и развития данной концепции можно выделить: исчезновение рыночных границ, процесс интернационализация рынка, сокращение жизненного цикла продукции и регулярное усложнения требований клиента, появление инновационных товаров и услуг, которые должны быть коммерциализированы во многих областях быстрее, чем раньше. Единственное решение заключалось в том, чтобы выработать эффективную маркетинговую стратегию, способную в короткие сроки вывести инновации на рынок.[[68]](#footnote-68)

Таблица 2.5 Современные маркетинговые стратегии для инноваций

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Маркетинговая стратегияИсточники барьеров | Продуктовая стратегия | Стратегия коммуникаций | Ценовая стратегия | Рыночная стратегия | Стратегия конкурентной борьбы |
| Экологические барьеры | Разработка продукта на основе современных экологических требований (принципы КСО) | Прозрачность компании в отношении ее производственных мощностей | - | Сигнализирование ценами | Уважать экологические нормы страны |
| Барьер использования | Интегрировать инновации с предыдущей деятельностью | - | Незнание конк. преим.других игроков | Обязательное использование | Ошибки бенчмаркинга |
| Барьер стоимости | Улучшение характеристик и позиционирования продукта | - | Снизить цены за счет снижения затрат | - | - |
| Риск-барьеры | Использовать хорошо известную торговую марку | Получать одобрение и свидетельские показания | - | - | - |
| Барьер традиций | - | Обучение клиентов | - | Учет сложившихся на данном рынке правил игры | - |
| Барьер изображения | Создать хороший бренд (имидж) | Создать позитивный имидж инноваций | - | - | Понимать и уважать традиции |

*Источник: составлено на основе Kharchuk V., Kendzor I., Petryshyn N. The analyses of marketing strategies for innovations. – 2014.*

В настоящее время большая часть предпринимателей и руководителей компаний признают важность и необходимость цифровой трансформации с целью адаптации к новой модели цифрового потребителя и сохранения конкурентоспособности. Часто процесс цифровой трансформации отождествляется с внедрением цифровых технологий. Выделяют следующие ключевые технологии современного этапа развития цифровой экономики: мобильный интернет, социальные сети, искусственный интеллект, Big Data, облачные технологии, On-demand- технологии, роботы нового поколения, дополненная реальность, интернет вещей, блокчейн.[[69]](#footnote-69)

Распространение цифровых решений для всё большего количества организаций создаёт принципиально новые возможности для сбора и анализа рыночной информации, а также повышения эффективности маркетинговых коммуникаций с клиентом на каждой из стадий покупательского пути и повышения степени осведомлённости о бренде и последующего роста уровня лояльности. При этом протекающие изменения в предпочтения потребителей и образе жизни клиентов (включая увеличение показателя времени, проведённого в Интернете), а также требований персонификации подхода со стороны компаний, наделяют применение современных инструментов цифрового маркетинга качеством необходимого фактора для выживания организации на рынке.

В числе ключевых причин распространения востребованности цифрового маркетинга для всех компаний на рынке выступают:

* переход клиентов в цифровые каналы;
* расширение инструментов таргетирования и персонализации;
* возможность аккумулировать и обрабатывать гигантские массивы данных о клиентах и на их основе формировать наиболее интересные для них предложения, которое полностью отвечает их предпочтениям и потребностям.

Так, в 2019 году количество пользователей интернета среди россиян старше 16 лет выросло с 91 млн до 94,4 млн человек, указывает на исследование аналитического агентства GfK. В России интернетом пользуются 79,8% взрослого населения. Интересно, что наибольшую динамику показали пользователи в категории 65+ (с 26 до 36%) и в категории 50-64 года (с 63 до 66%). При этом 61% россиян пользуются Интернетом на мобильных устройствах.[[70]](#footnote-70) Учитывая мировую статистику проникновения Интернета (54%), можно отметить высокий рост активности населения России в виртуальной среде.

Таким образом, применение инструментов цифрового маркетинга выводит возможности таргетирования предложений на совершенно новый уровень, снизить затраты на контакт с заинтересованной аудиторией, собирать и использовать большие данные о клиентах, делать персональные предложения быстро и оперативно.

Как показывает современная практика, на текущий момент, онлайн-сервисы и инструменты оказывают большее влияние, чем традиционные методы коммуникации, а Интернет является самым мощным инструментом для ведения бизнеса.[[71]](#footnote-71) Менеджеры, которые не учитывают возможности виртуальной среды при разработке маркетинговой стратегии, оказываются в невыгодном положении, так как Интернет меняет бренд, цены, а также стратегии распространения и продвижения.

Результаты показывают, что стратегический анализ как этап разработки маркетинговой стратегии позволяет предприятиям выходить за рамки понимания потребностей клиента, таким образом, что, в конечном счете, приводит к разработке неожиданных инноваций. Кроме того, современные маркетинговые стратегии помогают компаниям преодолевать барьеры, связанные с коммерциализацией инноваций. Имеет место и обратный положительный эффект - инновации могут послужить толчком для развития маркетинговых методов и инструментов, что приводит к развитию концептуальных основ. В дальнейшем, в случае реализации подхода на международном уровне можно судить об успехе новой маркетинговой модели. В наше время социальные медиа-каналы, такие как Facebook, Instagram, VK и другие компании социальных сетей, успешно изменили отношение и восприятие потребителей и, в конечном счете, помогли совершить революцию во многих компаниях. Ключевые элементы digital – стратегии маркетинга представлены на рисунке 2.2.

Приведем примеры успешных современных стратегий, базирующихся на цифровых технологиях. Так, компания McDonald’s, начиная с открытия первых ресторанов в мире, использует активную стратегию продвижения на радио и ТВ, а в дополнение с начал 2000-ых годов активно использует социальные сети, интерактивные экраны и другие виртуальные и цифровые площадки.

Рисунок 2.2 Элементы маркетинговой digital - стратегии

*Источник:* *Felix R., Rauschnabel P. A., Hinsch C. Elements of strategic social media marketing: A holistic framework //Journal of Business Research. – 2017. – Т. 70. – С. 118-126.*

Другой, не менее успешный пример digital-стратегии это разработка некоторыми брендами-производителями автомобилей специализированных мобильных приложений, где потенциальных клиентов не только оповещают о выпуске новой модели при помощи push-уведомления, но и предоставляется возможность ознакомиться со всеми характеристиками автомобиля, что физически невозможно уместить в тайминг ТВ или радио-эфира.[[72]](#footnote-72)

Ставший уже классическим пример коллаборации с потребителем и успешной реализации цифрового маркетинга – стратегия сети кофеен Starbucks. В целях обновления концепции заведения руководство запустило проект – мобильное приложение My Starbucks idea, где зарегистрированные пользователи могли свободно делиться своим мнением о Starbucks, а также предлагать идеи по улучшению работы кофеен. Идеи, собиравшие большее число голосов были реализованы в жизнь, что обеспечило сети Starbucks нынешнюю популярность.[[73]](#footnote-73)

Следующий пример правильно выстроенной маркетинговой стратегии – третья по размеру e-commerce платформа в мире, мировой лидер в своем сегменте онлайн-бронирования отелей – система booking.com. Компания не тратит время на дизайн и делает выбор в пользу простых решений в сфере навигации, но при этом проводит тысячи А/Б тестов и фокусируется на интеграции пользовательского опыта (мобильные и обычные пользователи) в единую систему. Кроме того, секрет успеха заключается в том, что компания все больше стремится к персонализации предложений и в основу всех маркетинговых решений закладывает анализ больших данных. Технически, речь идет о применении в деятельности автоматизированных систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), идеологически – это изначальное построение бизнеса вокруг единого профиля клиента.[[74]](#footnote-74)

Хочется отметить, что наиболее выигрышными современными digital-стратегиями являются те, что выстроены на основе базовых идей о полезности для клиента, в том числе и сопутствующего контента. Рассмотрим два конкретных примера digital-стратегий зарубежных компаний – Patagonia и сети отелей The Standart.

Компания Patagonia специализируется на продаже спортивного инвентаря и экипировки, однако при этом, команда Patagonia не только публикует полезную информацию о разных видах экстремального спорта на своем сайте, но и регулярно ведет специализированный блог The Cleanest Line, где любой заинтересованный пользователь может ознакомиться с новостями в сфере спорта, узнать больше об экологической активности, корпоративной социальной ответственности и многом другом. Именно поэтому после первого визита на сайт этого бренда пользователь с большей вероятностью туда вернется.[[75]](#footnote-75) Схожий пример - сайт отеля The Standart (аналог booking.com). Компания предлагает для пользователей удобный сайт-платформу для бронирования комнат в Нью-Йорке, но главное достоинство сайта – наличие блога, который станет вашим культурным гидом по городу. Даже те пользователи, кто еще не прибегал к услугам бронирования The Standart Culture знают данный бренд, так как регулярно заходят на сайт, чтобы быть в курсе последних новостей.[[76]](#footnote-76)

Таким образом, второе поколение интернет-приложений улучшает маркетинговые усилия, позволяя компаниям внедрять инновационные формы коммуникации и создавать контент совместно со своими клиентами. Современная система стратегического маркетинга должна быть выстроена по принципу полного онлайн и оффлайн присутствия.

На текущий момент в Интернете-среде доступны данные о поведении 73% населения нашей страны, что может быть эффективно использовано маркетологами не только для составления портрета потенциального потребителя, но и для разработки маркетинговой стратегии, базирующейся на точках влияния на клиента.[[77]](#footnote-77) Так, по оценкам KPMG 55% потребителей, читают отзывы в Интернете перед покупкой, а 59% потребителей узнают о бренде в онлайн канале.[[78]](#footnote-78)

Можно утверждать, что переход к цифровой экономике добавил функций цифрового инструментария к арсеналу маркетинговых средств, а также сформировал принципиально новый подход к созданию эффективной стратегии по увеличению узнаваемости бренда, повышению лояльности и улучшению репутации компании.

Тем не менее, примеров компаний, которые имеют уникальную разработанную маркетинговую стратегию, отвечающую всем современным трендам маркетинга, не так много, они являются скорее исключением, чем общепринятой практикой. В большинстве своем бизнес по-прежнему полагается и выбирает традиционные маркетинговые схемы, несмотря на то, что концептуальные основы данных идей уходят далеко в восьмидесятые годы и во многом устарели.[[79]](#footnote-79) Это может быть связано как с недостаточным пониманием важности новых инструментов и подходов со стороны менеджмента, так и нехваткой компетентных специалистов, способных эффективно осуществить трансформацию маркетинговой деятельности компании при наименьших для неё потерях.

Изменения в поведении потребителей требуют от компаний переосмысления маркетинговых стратегий и переноса усилий в цифровую среду, не забывая при этом про необходимость применения эффективных офлайн-инструментов в том числе для достижения синергетического эффекта и подкрепления успеха. Кроме того, подчеркнем значение понимания компанией категории «ценность» в глазах потенциального клиента, а также важность проработки цифровой маркетинговой стратегии, базирующейся на использовании социальных сетей и их преимуществ.

Внедрение цифровых решений в бизнес-процессы компаний даёт возможность провести их компрессию, а также интеграцию и расширение взаимосвязей между ними, что в конечном итоге приведёт к трансформации бизнес-модели организации. В таком случае компрессия реализуется посредством формирования в целостную безопасную экосистему таких элементов цифровой сферы, как интеллектуальные активы, электронный документооборот и аналитика данных и др.

В конечном итоге изменение бизнес-модели в результате цифровой трансформации должно быть ориентировано, в том числе, на значимое обеспечение роста потребительской ценности. То есть такая трансформация направлена на обновление бизнес-процессов, технологий и корпоративной культуры для обслуживания клиентов, находящихся в любом месте и в любое удобное для них время в привычном цифровом формате. В этом процессе крайне важна роль маркетинга, так как именно маркетинговая деятельность определяет способы и инструменты взаимодействия с клиентом на различным участках его покупательского пути. В процессе цифрового преобразования маркетинговой деятельности важно обеспечить присутствие на любых цифровых площадках, в том числе с использованием мобильных платформ, внедрить персонификацию предложений для клиента, обеспечить контакт целевой аудитории с компанией на всех наиболее востребованных платформах.

Проведя анализ описанных ранее стратегий, пришли к выводу, что среди них нет той одной универсальной стратегии, которая со стопроцентной вероятностью обеспечивала бы компании лидерство, так как все компании обладают рядом специфических характеристик и особенностей, делающих ее уникальной и стратегия, выбранная для каждой из этих компаний должна быть оригинальной. Одним из вариантов развития для молодого бизнеса является заимствование опыта и стратегии успешных зарубежных компаний, позволивших им ранее добиться успеха. В основе эффективного планирования стратегии лежит создание отдела менеджеров, делающих основной упор на креативной составляющей разработки стратегии, отслеживании тенденций эволюции стратегий и появления новых стратегий, в том числе разработанных на основании когда-либо использовавшихся.

Следовательно, можно сказать, что в большинстве своем на современном этапе развития экономики стратегическое планирование и разработка стратегий ведется на основании усовершенствования существующих и используемых ранее стратегий. Отсутствие активной деятельности по разработке новых стратегических моделей объясняется эффективностью компоновки и внесения необходимых корректировок в существующие инструменты и методологии маркетинга, что отражает современную динамику среды маркетинга.

Однако, по мнению автора, будущее за компаниями, чутко реагирующими на современные цифровые тенденции в сфере маркетинга, способными провести мобилизацию всех имеющихся ресурсов с тем, чтобы разработать и внедрить стратегию, которая сможет быть эффективной и способной к адаптации в современных цифровых реалиях. В подтверждении вывода стоит привести пример компаний, чья капитализация за последние годы существенно выросла благодаря базированию на цифровых моделях ведения бизнеса или сформированной digital-стратегии. Так, например, стоимость цифрового стартапа Uber (цифровая платформа, соединяющая при помощи смартфона водителей-партнеров с клиентами) опережает капитализацию компании «Газпрома» на $18,2 млрд., в то время как 10 самых дорогих компаний Рунета вместе стоят $15,9 млрд.[[80]](#footnote-80) Apple, Alphabet, Microsoft, Facebook, Amazon каждая стоят больше, чем топ-10 самых дорогих российских компаний, вместе взятых. Мобильный сервис по краткосрочной аренде жилья Airbnb дороже сырьевых «Новатэка», «Норильского никеля», «Сургутнефтегаза» и «Газпром нефти».[[81]](#footnote-81)

Подводя итог, следует обратить внимание, что современные рыночные условия, характеризующиеся все ускоряющимся инновационным и научно-техническим прогрессом, а также высокой динамикой рынков, обуславливают формирование принципиально новых теорий и методологий стратегического маркетинга, действенных в условиях постиндустриальной экономики. Последние десятилетия стали настоящим прорывом в развитии маркетинговой теории, так как деятельность маркетинга переместилась на цифровое поле с упрочением тенденций автоматизации хозяйственной деятельности.

С учётом того, что в современных условиях существует ускоренное развитие технологий и решений в области маркетинга, в частности информационных, а также расширяются его возможности за счёт цифровых инструментов, разнообразие которых расширяется с каждым днём, компании могут стремительно уступать своим более прогрессивным конкурентам (в особенности зарубежным игрокам).

Так, темпы реализации процессов цифровой трансформации бизнес-процессов российских компаний существенно медленнее, чем того требует задача эффективного участия в цифровой конкуренции. Значительная доля компаний сейчас стоит в самом начале этого процесса, так что они не готовы к системному формированию цифровой бизнес-модели, позволяющей заполучить конкурентные преимущества от интеграции цифровых решений. Но, принимая во внимание ускоренные темпы повсеместной цифровизации, крайне важно как можно быстрее адаптировать наиболее успешные практики такой трансформации для отечественного бизнеса, особенно в сфере маркетинговой деятельности.

Именно поэтому необходимо построение эффективной системы стратегического маркетинга, которая будет оперативно и гибко реагировать на внешние изменения посредством соответствующих механизмов, а также будет ориентирована на интеграцию инновационных решений, которые позволят компании сохранять и укреплять свою конкурентоспособность на рынке.

# **2.2 Современные подходы к разработке маркетинговой стратегии**

Идея интеграции элементов системы продвижения между собой разделяется большинством авторов, например, Ф. Котлером, Дж. Бернетом, С. Мориарти, П. Смитом, Дж.Р. Росситером, Р. Батрой и др. Анализ зарубежного опыта построения системы стратегического маркетинга позволил прийти к выводу, что это сложный, поэтапный процесс. При этом авторы разделяют единую точку зрения о том, что центральным элементом маркетинговой системы является стратегия, и начинать процесс построения системы стратегического маркетинга необходимо именно с разработки стратегии.

Поэтапное поступательное формирование маркетинговой стратегии и ее структурного содержания, зависящего от организационного уровня разработки, является наиболее разумным и эффективным. В зарубежной экономической теории существует множество научных подходов к формированию стратегической системы маркетинга, отличающиеся регламентом осуществления стратегических этапов в компании, используемым инструментарием и методологией расстановки приоритетов развития компании. Все многообразие подходов формирования конкурентной стратегии маркетинга представлено нами в таблице 2.6.

Таблица 2.6 Основные подходы к разработке стратегии маркетинга[[82]](#footnote-82)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  | О. Уолкер[[83]](#footnote-83) | Д. Кревенс[[84]](#footnote-84) | Г.-Г. Леттау[[85]](#footnote-85) | Г. Хулей[[86]](#footnote-86) |
| 1 | Анализ корпоративной стратегии и стратегии развития | Ситуационный анализ | Определение маркетинговых целей | Портфельный анализ |
| 2 | Анализ внешней среды, развернутый анализ конкурентных преимуществ | Сегментирование рынка | Определение проблем фирмы | Исследование рынка |
| 3 | Анализ рыночных возможностей и оценка рынка, выбор привлекательных сегментов | Разработка стратегии | Определение альтерна­тивных путей решения каждой проблемы | Анализ конкурен­тоспособности (а также сегментация и выбор целевых сегментов) |
| 4 | Выбор направления развития компании в зависимости от альтернативной позиции | Разработка мар­кетинговой программы рыночной ориентации | Формирование вариан­тов стратегий с целями фирмы и выбор базовой стратегии | Выбор стратегии для разных целевых рынков |
| 5 | Формулирование стратегии, ее реализация и контроль | Реализация и контроль | Оценка эффективности базовой стратегии и их реализация | Реализация стратегии |

Главным недостатком подхода О.Уолкера к процессу разработки маркетинговой является дифференциация маркетингового аудита на отдельные этапы – анализ внутренней среды и анализ внешней среды. При данном обособлении не учитывается взаимовлияние факторов, а некоторые явления и вовсе уходят из поля зрения исследователя.

Согласно подходу Д.Кревенса при помощи инструмента ситуационного анализа возможен анализ лишь текущего положения компании, однако, потенциал и перспективы имеют большое значение при разработке маркетинговой стратегии.

В подходе Г.Г.Леттау и Г. Хулей отсутствует контроль на последнем этапе, что не позволяет определить процесс как цикличный. Кроме того, Леттау игнорирует стратегический анализ внешней среды и фокусируется лишь на внутренних проблемах компании.

Кроме того, всем описанным выше подходам присущи общие недостатки – обобщенность этапов и несовременность, то есть несоответствие актуальным тенденциям в сфере маркетинга.

Анализируя этапы разработки маркетинговой стратегии, можно прийти к выводу, что в данном случае под термином «стратегия» в разрезе действия понимается перевод компании из текущего состояния в желаемое. На основе проведенного анализа был сделан вывод о том, что в соответствии с представлениями различных авторов о приоритетных направлениях и этапах стратегического планирования компании определяется последовательность исследования составляющих ее хозяйственной деятельности.

Совершенно очевидно, что большинство авторов придерживается мнения о приоритетности проведения первоочередного анализа макро- и микросреды компании в процессе формирования ее маркетинговой стратегии для определения уровня рыночной конкуренции. На основе оценки возможностей организации проводится сегментирование и позиционирование, лежащие в основе процесса формирования конкурентной стратегии маркетинга. Заключительными этапами определения маркетинговой стратегии, по мнению большинства ученых, являются реализация и контроль над внедрением стратегии.

Резюмируя данные, полученные в ходе проведения исследования, наиболее часто описываемым является следующий список этапов формирования стратегии маркетинга:

- уточнение миссии компании, определение целей и стратегий бизнеса;

- анализ макро- и микросреды организации;

- конкурентный анализ;

- портфельный анализ;

- SWOT-анализ;

- сегментирование;

- позиционирование;

- определение наиболее перспективной конкурентной маркетинговой стратегии организации,

- реализация и контроль внедрения конкурентной стратегии маркетинга.

Однако в представленном ранее списке пропущены значимые этапы, такие как обоснование необходимости разработки новой стратегии или коррекции текущей, оценка эффективности выбранной альтернативы, апробация стратегии и другие. Более того, нарушена последовательность указанных этапов, в частности определение целей заявлено ранее проведения анализа макро- и микросреды организации. Именно поэтому автором была разработана собственная последовательность этапов (действий) по формированию маркетинговой стратегии, включающая помимо упомянутых выше шагов также дополнительные этапы– таблица 2.7

Таблица 2.7 Этапы разработки маркетинговой стратегии предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № Этапа | Содержание этапа | Методы | Результат |
| 1 | Анализ текущей маркетинговой стратегии | Интегральная оценка стратегической ситуации: количественная версия SWOT-анализа | Обоснование необходимости разработки новой стратегии или продолжение процесса реализации текущей стратегии. Отчет о необходимости и готовности компании к изменениям. Рекомендацияновых стратегий развития. |
| 2 | Анализ внешней и внутренней маркетинговой среды предприятия, составление прогнозных сценариев развития рынка и технологий | SWOT-анализ, SNW- анализ, PEST (PESTEL), метод «Дельфи», мозговой штурм, методы анализа временных рядов, экономико-математическое моделирование | Отчет, содержащий перечень конкурентных преимуществ компании, узких мест, перспектив и угроз компании. |
| 3 | Анализ деятельности конкурентов и определение конкурентоспособности предприятия | БКГ, модель жизненного цикла товара, М.Портера «5 сил конкуренции», матрица идентификации конкурентов. | Аналитический отчет. |
| 4 | Постановка стратегических маркетинговых целей | Дерево целей (декомпозиция), 5К, морфологический анализ, бизнес-инжиниринг, SMART- технология. | Система целей, подцелей и задач по их достижению. |
| 5 | Сегментация рынка и определение потребительского интереса | Инструменты сегментации: по выгодам, описательное и поведенческое сегментирование, однопараметрическая и многопараметрическая модели. | Целевой сегмент и потрет потенциального потребителя. |
| 6 | Определение целевого рынка и разработка решений по позиционированию | Сравнительный анализ, Построение карт-схем восприятия, оценки эмоциональной составляющей. | УТП, описание целевого рынка. |
| 7 | Анализ базового товарного ассортимента по группам | ABC-анализ. | Выводы и рекомендации по составу ассортимента предприятия |
| 8 | Формирование маркетингового комплекса и маркетинговой стратегии предприятия, анализ альтернатив | Матрица И. Ансоффа, матрица «МакКинси», модельShell/DPM, модель ADL/LC, PIMS-анализ | Формулировка маркетинговой стратегии, директивы для долгосрочного планирования, стратегический план. |
| 9 | Предварительная оценка стратегии | Сравнение качественных характеристик сформированной стратегии с контрольными метриками на предмет соответствия общей стратегии развития, цели и задачам организации | Определение уровня стратегии: стратегический, коммуникационная маркетинговая стратегия, определение ценности для клиента, определение ключевых партнеров, стейкхолдеров |
| 10 | Формирование системы управления реализацией стратегии | Системный подход – разработка ключевых элементов системы. | Перечень контрольных метрик для фиксирования результатов реализации стратегии, должностные инструкции ответственных за реализацию стратегии, программа маркетинга, план маркетинговых мероприятий, выбор инструментария реализации и каналов коммуникации. |
| 11 | Запуск пилотного проекта | Экспертная оценка, сравнение полученных результатов с заданными метриками | Отчет, содержащий информацию о рисках, необходимых коррективах. По итогу принятие решения о реализации, масштабировании, в случае отказа – возврат к этапу 8 для выбора альтернативного варианта |
| 12 | Реализация стратегии | Программа маркетинга, план маркетинговых мероприятий. | Отчет прохождения контрольных точек. |
| 13 | Оценка результатов реализации стратегии | Рыночные показатели (расширение доли рынка, потенциал рыночного спроса), показатели конкурентоспособности (уровень конкурентоспособности продукта, повышение уровня качества), показатели удовлетворённости клиента (ИБО удовлетворённости, степень лояльности клиентов), рентабельность маркетинговых затрат | Решение об эффективности, о дальнейшем развитии стратегии |

*Разработано автором*

При этом данная методика является достаточно универсальной, однако реализация тех или иных этапов, а также их перечень могут различаться для различных компаний на рынке (в зависимости от отрасли, вида деятельности, размера и т. д.). Например, для малых инновационных компаний более характерно применение гибких динамических моделей, в которых идеи корректируются и дорабатываются в процессе их реализации.

При этом крайне важна логика последовательности указанных выше этапов. Так, формирование маркетинговой стратегии предприятия предполагает проведение анализа нынешней стратегии, обоснование причин необходимости ее сохранения или разработку новой стратегии. Этот этап реализуется первым в целях определения того, что уже было достигнуто и какими способами – это позволит в будущем учесть преимущества и ошибки уже реализованной стратегии. При этом важно проведение оценки готовности компании к преобразованиям и её зрелости, что предопределяет выбор стратегии и инструментария её реализации.

Анализ внешней и внутренней маркетинговой среды предприятия (маркетинговый аудит) является следующим этапом, что обусловлено необходимостью осознания значимых факторов, которые будут учитываться при принятии решения о выборе той или иной стратегии, которая в наибольшей степени будет способна снизить воздействие негативных и укрепить влияние позитивных воздействий. Анализ внешней среды включает в себя проведение анализа рыночных тенденций и оценки возможности получения компанией доходов на потенциальных товарных рынках, являющихся для компании приоритетными. Анализ внутренней среды состоит из анализа потенциала по следующим направлениям - производственные возможности.

Следующий этап - сегментация рынка и определение потребительского интереса, что предполагает выбор целевого сегмента с последующим определением целевых потребностей, удовлетворение которых является для компании приоритетным, а также выбор товаров и услуг, которые компания будет реализовывать своим клиентам.[[87]](#footnote-87) Понимание аудитории, её состава и ключевых характеристик является основой формирования успешной стратегии, а товарные предложения должны анализироваться исходя из выявленных потребностей и интересов целевых групп потребителей. Наиболее перспективными для компании являются ниши рынка, не занятые на данный момент, равно, как и не удовлетворенные потребительские нужды, сосредоточение усилий компании на этих сегментах способно привести ее к успеху.

После выявления потребительских предпочтений и потребностей важно проведение анализа базового товарного ассортимента по группам, что предполагает определение рейтинга ассортиментных групп и отдельных товаров с применением инструментов маркетинга, анализ широты, группы и устойчивости ассортимента.[[88]](#footnote-88) 1850 год стал годом основания компании Levi’s, специализирующейся на производстве джинсов, которые стали классикой и атрибутом американского образа жизни. Компания быстро заняла лидерские позиции в своём рыночном сегменте и с успехом их удерживает на протяжении долгих лет, так как ее прибыльность и стабильность базируются на стратегии, способной приспосабливаться и корректироваться в соответствии с изменениями рыночных условий и возможностей.[[89]](#footnote-89)

Понимание товарной матрицы компании позволяет обосновано сравнивать её с конкурентами. Анализ деятельности конкурентов и определение конкурентоспособности предприятия включает в себя выявление специфики компании, отличающей ее от всех прочих, определение сильных и слабых сторон организации, формирующих успешность компании. При этом проведение этого анализа напрямую связано со сравнением организации с компаниями-конкурентами, так как такие характеристики, как сильные и слабые стороны компании не являются абсолютными, они относительны и субъективны и определяются для компании в сравнении с конкурентами. Примером здесь может служить история компании Mercedes, производящей машины, которые славились своей долговечностью и надежностью. Тем не менее, с появлением компаний Honda с моделью Acura и Toyota с Lexus на американском рынке лидерские позиции Mercedes были утрачены.[[90]](#footnote-90) На основании выявленных аспектов формируется маркетинговая стратегия, которая подвергается оценке, формируется система управления реализацией выбранной стратегии, реализуются пилотные тесты.

Наконец, реализация выбранной стратегии является критическим процессом. Нередки случаи, когда компании оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Причинами тому являются ошибочные выводы в процессе разработки стратегии или непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.[[91]](#footnote-91)

Оценка и контроль реализации стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Следует отметить, что стратегия не является чем-то окончательным и неизменным. Перемены внутренних и внешних факторов маркетинговой среды могут привести к необходимости пересмотра отдельных элементов стратегии. Поэтому необходимо разрабатывать механизм контроля, позволяющего не только проводить аудит компании, но и своевременно вносить коррективы в стратегию и тактику своего поведения на рынке.

Механизм гибкости в данном случае обеспечивается за счёт реализации эффективных инструментов оценки стратегии и контроля её реализации – устанавливаются контрольные точки и ключевые показатели, относительно которых производится оперативная оценка результатов реализации стратегии на том или ином этапе. Это достигается за счёт формирования эффективной системы, в рамках которой результаты оценки и контроля своевременно попадают посредством механизм обратной связи на вход системы, где менеджеры соответствующих подразделений анализируют полученные результаты и вносят корректировки, которые в дальнейшем так же пройдут процедуру оценки.

Преимуществом описанного подхода является то, что он охватывает все стороны деятельности компании, учитывает её сильные и слабые стороны, рыночные угрозы и возможности, исходя их которых компания может формировать свои конкурентные преимущества, а также учитывается опыт других компаний, которые успешно реализуют современные аспекты управления. В то же время, решения принимаются исходя из анализа потребительских потребностей и предпочтений, а поэтапный процесс формирования и реализации стратегии позволяет скоординировать деятельность всех подразделений и результаты их работы. В таких условиях эффективно интегрируется опыт цифровой трансформации, повышается скорость принятия решений и внесения изменений, что крайне важно в современных условиях. Важно то, что современные технологии в таком случае интегрируются не бездумно и бесконтрольно, проводится тщательная оценка целесообразности и эффективности тех или иных цифровых решений, а решение об их использовании принимается на основании сбора рыночной информации, построения прогнозных моделей с учётом существующего опыта и после реализации грамотно сформированных пилотных проектов.

Подводя итог, для принятия решения о наиболее подходящей для компании маркетинговой стратегии необходимо определить положение и позицию компании в период анализа, а также внешние условия, оказывающие непосредственное влияние на успешность достижения стратегических целей компании. Соответственно, в процессе стратегического маркетингового планирования необходимо уделять должное внимание выбору и оптимальному использованию инструментария маркетинга, соответствующего определенным основным этапам стратегического маркетингового планирования.

Кроме того, разработка маркетинговой стратегии предполагает выделение целевого сегмента рынка, проведение достаточного количества потребительских исследований и реализацию инициатив, направленных на донесение информации до аудитории.

Следовательно, в современных рыночных условиях наибольшее внимание уделяется разработке эффективной рыночно ориентированной управленческой и организационной системы, на основе которой происходит распределение управленческих ресурсов компании. Таким образом, маркетинговая стратегия является консолидированной системой организации хозяйственной деятельности организации.

## **2.3 Разработка системы стратегического маркетинга**

Современная рыночная ситуация определяет потребность в модификации подходов к формированию механизма маркетинга в целом и в частности системы стратегического маркетинга. Изучение отечественного опыта демонстрирует, что, как и раньше, в компаниях доминирует производственный подход к маркетинговой деятельности в совокупности с плавным перераспределением внимания на сбытовую деятельность, а значит, эволюция стратегического маркетинга отечественного бизнеса отстает от западного примера.[[92]](#footnote-92) Это является логичным процессом, и, по мнению западных маркетологов, «даже при наиболее благоприятной ситуации нелегко трансформировать ключевые методы и принципы функционирования предприятия[[93]](#footnote-93)«.

По результатам анализа научной литературы посвященной проблематике формирования системы стратегического маркетинга, автор пришел к ряду выводов. Во-первых, применение системного подхода в управлении компанией подразумевает формирование модели развития субъекта на базе внутренних возможностей, с ориентацией на внешнее окружение, а также с учетом взаимосвязей между наиболее существенными параметрами систем. Так как системе присущ динамизм, необходимо помнить о необходимости разработки критериев оценки эффективности развития.

Во-вторых, сущность стратегического маркетинга и цель разработки системы стратегического маркетинга компании состоят в обеспечении регулярного процесса идентификации собственного положения на рынке, что в дальнейшем становится основой для разработки тактики продвижения товаров или услуг.

Система стратегического маркетинга компании, по мнению автора, по результатам обобщения опыта отечественных и зарубежных исследователей к трактовке предмета, представляет собой сфокусированную на достижении определённых маркетинговых целей совокупность процессов, основывающихся на научном, системном и комплексном подходах и направленных на регулярное совершенствование и дополнение программы маркетинговых мероприятий, скорректированных с учетом внутреннего и внешнего воздействия.

Научный подход подразумевает реализацию концепции стратегического маркетинга согласно логике «вопрос-гипотеза-эксперимент». Применительно к маркетингу научный подход может быть представлен в качестве совокупности этапов: определение маркетинговых целей, разработка стратегии, формулирование гипотезы, проведение теста и анализ данных.[[94]](#footnote-94)

Комплексный подход к стратегическому маркетингу подразумевает разработку ряда обоснованных и выстроенных в систему мероприятий, которые направлены на успешное продвижение продукции компании на рынке.[[95]](#footnote-95)

Все рассматриваемые теории имели свои преимущества и недостатки. Однако современные реалии требуют большей конкретизации, кроме того, ни в одном из описанных подходов маркетинговая деятельность компании не раскрывается как система. Система позволяет всесторонне и в наибольшем объёме реализовать эффективную маркетинговую деятельности компании, как в комплексе, так и по отдельным её компонентам – маркетинговым стратегиям (функциональным, конкурентным, стратегиям развития и т. д.). При этом появляется возможность детальной проработки всех элементов системы маркетинга для повышения уровня координации действий.

Напомним, что Кузнецов Ю. В. считает системой некоторую целостность единства, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.[[96]](#footnote-96) В целом, стоит отметить, что понятия системы различных авторов очень близки друг к другу и обозначают некую конструкцию, состоящую их взаимосвязанные и взаимодополняющих элементов.

Трусова С. В. и Тараканова К. Л. в своём исследовании предлагают следующий состав элементов организации как системы. Так, по их мнению организация состоит из семи основных частей:

* входной сигнал;
* процесс относится к деятельности, связанной с управлением, технологиями, операциями и т.д.;
* ресурсы - вкладываемые ресурсы включают сырье, средства, технологии и т.д.;
* выходные данные - информация является важной частью системы, потому что организация должна действовать и взаимодействовать со своей средой;
* обратная связь;
* выход - это продукция, результаты и т.д.;
* окружающая среда.[[97]](#footnote-97)

Если представить наглядно описанные выше элементы, автор делает вывод о том, что такой перечень отражает реализацию процессного подхода с некоторыми элементами системного и не отражает состав системы в полной мере.

В общем виде, системный подход - это управленческий подход, позволяющий руководству рассматривать компанию как единую часть или значительную часть более крупной внешней среды. Даже небольшая активность в каком-либо подразделении компании оказывает существенное влияние на другие подразделения компании. Системный подход гласит, что для осуществления деятельности организации важно видеть ее как единое целое.

Система состоит из различных подсистем: внутренних и внешних. Эти подсистемы взаимосвязаны и влияют друг на друга и на систему в целом. Каждая из подсистем взаимодействует с соседними подсистемами и работает в синергии для улучшения работы всей системы. Пределы, в которых функционируют внутренние подсистемы, определяются границами системы. Внешние подсистемы, с другой стороны, - это те, которые находятся за пределами границ, но все еще оказывают влияние на систему.



Рисунок 2.3 Элементы организации как системы

*Источник:*

*URL: http://vse-temu.org/new-sistemnyj-podxod-v-upravlenii.html (дата обращения: 07.12.2019). – Портал бизнес статей.*

Так, на примере любой торговой фирмы можно выделить следующие функциональные подсистемы - службы маркетинга и рекламы, отдел продаж, административный и финансовый отдел. Это внутренние функциональные подсистемы, которые находятся в пределах границ. Внешняя подсистема - это покупатели или клиенты, которые посещают магазин, а также другие контрагенты компании. Только когда все эти подсистемы работают вместе, считается, что система функционирует эффективно.

Взаимодействие с внешним окружением обеспечивается за счет того, что система стратегического маркетинга направлена на исследование рыночной среды компании, которая представлена его клиентами, конкурентами, поставщиками и другими стейкхолдерами, то есть ближайшего управляемого окружения. Помимо этого, стратегический маркетинг анализирует и неуправляемые факторы макросреды - политические, социальные, демографические и экономические. Столь обширное исследовательское поле позволяет разрабатывать управленческие решения, выходящие за границы только лишь маркетинговой зоны: обычно такие стратегические решения включают в работу предприятия для формирования и развития стабильной конкурентоспособности.

Однако важно понимать, что это выборочный взгляд на вопрос выделения подсистем, так как в данном случае автор в качестве примера затронул лишь функциональные отделы, что является одним из наиболее распространённых видов управленческих подсистем.

В целом, можно утверждать, что весь смысл системного мышления заключается в моделировании реальных систем таким образом, чтобы их можно было усовершенствовать (как в целом, так и отдельные элементы).

В системном подходе внимание уделяется общей эффективности системы, а не эффективности подсистем, то есть учитывается взаимозависимость подсистем.

Системное представление стратегического маркетинга предполагает, что моделирование стратегий маркетинга компании является непрерывным процессом, связанным с технологией постоянных наблюдений и за конкурентами, и за потребителями, и за актуальной маркетинговой средой, и за своими собственными проблемами и ресурсами, и за результатами продвижения своего маркетингового микса.[[98]](#footnote-98) Следовательно, системный подход основан на обобщении того, что все взаимосвязано и взаимозависимо.

Резюмируя, система стратегического маркетинга состоит из комплекса:

1) процессов первичного анализа условий функционирования предприятия и самого продукта;

2) активных действий в дальнейшем, которые направлены на увеличение среднерыночных показателей, при помощи систематического проведения мероприятий для создания услуг и товаров, которые способны обеспечить потребителя товарами большей потребительской ценности, чем у конкурирующих фирм;

3) научных подходов к стратегическому маркетингу и методов управления предприятием;

4) ресурсного, информационного, методического и правового обеспечения (подсистем), которые всецело влияет на построение данной системы.

Кроме того, важно определить положение маркетинговых целей в иерархии целей компании. Стратегический маркетинг включает инструменты, с помощью которых формируется система целей функционирования предприятия, и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению. Верхний уровень иерархии принадлежит общекорпоративным стратегическим целям, например, рост капитализации компании, конкурентоспособности, объемов продаж и т.д. На промежуточном уровне находятся стратегические маркетинговые цели – завоевание нового рынка, оптимизация маркетинговых затрат, формирование или закрепление потребительской лояльности и другие. Наконец, третий уровень это тактические маркетинговые цели (коммуникационный маркетинг), такие как редизайн упаковки, сбор информации о потребительских предпочтениях для разработки нового товара и т.д.

Следовательно, можно утверждать, что маркетинговые цели должны быть согласованы с целями организации и реализуясь поддерживать принятые управленческие решения. Разработка дерева (комплекса) целей позволит сформировать понимание конечных результатов системы стратегического маркетинга компании, что является необходимым для дальнейшей оценки эффективности функционирования системы.

Рассмотрим существующие подходы к формированию систем стратегического маркетинга, на основе анализа которых будет предложен наиболее эффективный подход к определению системы стратегического маркетинга, также предложено его наглядное изображение, который в дальнейшем может быть успешно внедрён в деятельность компании.

На рис. 2.4 представлена схема системы стратегического маркетинга, предложенная Р. А. Фатхудиновым. Она имеет блочную структуру, каждый её элемент имеет свои цели и задачи. В роли выхода выступает стратегия компании, которая разрабатывается исходя из требований конкурентоспособности на рынке, а также её составляющих. Вход содержит все получаемые компанией элементы, оказывающие влияние на её основную деятельность: сырьё и материалы, комплектующие, энергетические и информационные ресурсы, основные средства, человеческие ресурсы, документное обеспечение и т. д. К составным частям обратной связи автор относит дополнительные требования стадии НИОКР к стандартам конкурентоспособности компании, новые данные об инновациях и пр. Внешняя среда сформирована макросредой, инфраструктурой рынка и микросредой. Все из них корректируют работу системы, поэтому за их динамикой следует следить. При этом автор отмечает важность внутреннего строения компании, её особенности и уникальные черты.

Внешняя среда

Вход

Выход

2. Целевая подсистема

3. Обеспеч. подсистема

Обратная связь

5. Управляющая подсистема

4. Управляемая подсистема

5.1

5.2

Стратегия объекта

4.1

4.2

4.3

4.4

4.5

3.4

3.3

3.2

3.1

Рисунок 2.4 Система стратегического маркетинга

Составлено по: Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. — 127 с.

Где 1.1 - научные подходы к стратегическому маркетингу, 1.2 - управленческие функции, 1.3 - методы управления и стратегического маркетинга, 2 - стратегия организации, 3.1- правовое обеспечение, 3.2- методическое обеспечение, 3.3 - ресурсное обеспечение, 3.4 - информационное обеспечение, 4.1 - обеспечения роста качества, 4.2 - экономия ресурсов, 4.3 - повышение качества сервиса, 4.4 - развитие производства, 4.5 - расширение сбыта, 5.1-управление персоналом в службе стратегического маркетинга, 5.2 - разработка и контроль реализации стратегии компании.

Недостатком схемы является то, что не отражена явная взаимосвязь между различными подсистемами – управляющей, управляемой целевой, обеспечивающей и т. д. При этом не отражены ключевые процессы, связывающие данные подсистемы, то есть не учтено действие процессного подхода. На схеме непонятно распределение ресурсов между элементами подсистемы.

Также недостатком является то, что маркетинговая стратегия является выходом схемы, то есть не отражается процесс её реализации, оценки её эффективности. Также на входе учитываются лишь отдельные компоненты деятельности компании, не учитывается влияние стратегической цели и миссии организации, желаний основных стейкхолдеров, а также рыночных требований, как к продукции компании, так и к ней в целом.

Существуют и другие подходы, которые в большинстве своём сводятся к отражению тех или иных элементов системы, однако не учитывают их действие в комплексе, а также не отражают взаимосвязи между подсистемами и структурными элементами, не учитывают полный перечень входных и выходных данных, а также не описывают схемы и способы их функционирования.

Отмеченные недостатки предопределяют необходимость формирования собственного эффективного подхода к определению системы стратегического маркетинга, на основе которого будет разработана авторская схема. Система стратегического маркетинга представляет собой способы построения и функционирования маркетинговой деятельности, разработанную на основе научного, системного, процессного и функционального подхода, главной целью которой является оценка оказываемого влияния внешних и внутренних факторов окружающей среды, выбора рыночной позиции компании с учетом ее корпоративных миссии и цели для перманентного повышения степени удовлетворенности нужд потребителей, а также обеспечения роста потребительской ценности предложений компании и уровня её конкурентоспособности, ключевым элементом данной системы является маркетинговая стратегия, детализированная на различных этапах как стратегического, так и тактического планирования, и, отвечающая современным трендам маркетинговой деятельности. Основное назначение системы – построение обоснованных механизмов эффективной реализации поставленных маркетинговых целей компании на основании формирования и слаженной и наиболее эффективной реализации стратегии маркетинга, контроля и оценки её организации, а также своевременной корректировки исходя из факторов внешнего и внутреннего окружения компании.

Таким образом, система стратегического маркетинга компании, по мнению автора, представляет собой сфокусированную на достижении определённых маркетинговых целей единую совокупность процессов и отдельных элементов в виде подсистем, основывающихся на научном, системном и комплексном подходах и направленных на регулярное совершенствование и дополнение программы маркетинговых мероприятий, скорректированных с учетом внутреннего и внешнего воздействия.

На основе проведённого анализа автором была предложен авторский подход к формированию системы стратегического маркетинга, которая представлена на рис. 2.6.

Основополагающим элементом реализации достижения рыночной позиции в данном случае является маркетинговая стратегия, которая учитывает информацию, полученную на входе системы. Таким образом, в качестве управляющей подсистемы является процесс разработки маркетинговой стратегии, оказывающий влияние на работу управляемых подсистем – стрелки от управляющей к управляемым подсистемам обозначают процесс распределения ресурсов по обеспечивающим подсистемам. Стоит отметить, что связь маркетинговой системы с другими системами организации осуществляется при участии менеджера-координатора.

В числе управляемых подсистем могут быть выделены продуктовая подсистема (отвечающая за формирование продукта, его свойства, уровень его качества и т. д.), подсистема продвижения и рекламы (координирующая усилия по продвижению продукции на рынке, формирование рекламных предложений, выбор эффективных каналов и т. д.), подсистема сбыта и логистики (определяющая способы и инструменты сбытовой деятельности), а также подсистема ценообразования (реализующая функции мониторинга цен, расчёта оптимальной ценовой стратегии и т. д.). При этом набор подсистем для различных организаций может варьироваться в зависимости от масштабов деятельности, отрасли, поставленных целей и реализуемых функций. Кроме того, дополнительно подсистемы системы стратегического маркетинга детализируются в теоретической части исследования – 1 глава, стр. 22-24.

Инновац.

подсистема

Продукт.

подсистема

Инвестиц.

подсистема

Произв.-тех.

подсистема

Кадровая

подсистема

Фин.-эк.

подсистема

**Внешняя среда**

Факторы внешней среды

**Обратная связь**

**Вход**

- цели организации - потребности рынка

- требования стейкохолдеров - технологические инновации и новые инструменты - опыт конкурентов и других компаний - новые продукты - изменения потребительских предпочтений - результаты оценки эффективности реализуемой стратегии

**Управляющая подсистема**

- представитель собственников - топ-менеджмент - руководитель отдела маркетинга - менеджер-координатор

- менеджер-координатор с другими подразделениями

Разработка маркетинговой стратегии

Инф.

подсистема

**Внутренняя среда**

**Управляемые подсистемы**

Формирование результата

-формирование нового предложения, - повышение ценности предложения, - формирование новых каналов коммуникаций и др.

по

**Выход**

- варианты рыночной деятельности, соответствующие целям организации

**Контроль и оценка эффективности**

Коммуник.

подсистема

Рисунок 2.6 Система стратегического маркетинга

*Составлено автором*

Маркетинг.

подсистема

Например, исходя из маркетинговой стратегии, определяется механизм работы коммуникационной подсистемы – определяется, как, с кем, какими способами и за счёт каких ресурсов обеспечиваются коммуникации с внутренними подразделениями компаниями и внешними контрагентами. При этом мы видим на рисунке 2.6, что маркетинговая и коммуникационная подсистемы выходят за границы управляемых подсистем, что отражает дополнительные взаимосвязи со внутренней и внешней средой компании, не опосредованные процессом управления.

В свою очередь, информационная подсистема определяет потоки, способы и источники получения, обработки и интерпретации всевозможной информации, релевантной для успешной деятельности компании на рынке. В каждой организации могут быть выделены свои значимые управляющие подсистемы исходя из её целей, стратегии, организационной структуры, сферы деятельности и т. д. При этом число подсистем не ограничено, компания сама определяет оптимальный набор соответствующих подсистем. Среди инструментов такого отбора может выступать существующая организационная структура компании, которая сформирована исходя из функциональных областей, нацеленных на решение тех или иных задач маркетинговой деятельности. Так, для торговых предприятий крайне важно обеспечение гибкого и быстрого изменения цен на большое количество товаров, данная функция реализуется целым отделом мониторинга и ценообразования, поэтому в данном случае крайне важно выделить отдельную управляемую подсистему.

Стрелки от управляемых подсистем к формированию результата обозначают функции, реализуемые той или иной подсистемой для достижения поставленных целей и задач. Результатом работы системы является комплексный продукт, подкреплённый поэтапной схемой процесса его формирования, готовой долгосрочной стратегией, наработанными связями со стейкхолдерами, способами продвижения и т. д.

Стоит отметить, что системный подход позволяет учесть эффект комплексного действия всех элементов системы, за счёт чего слаженная и координированная работа подсистем способствует наиболее быстрому и эффективному достижению желаемых результатов деятельности компании. В данном случае интегрированный характер построения элементов маркетинга компании в целостную систему осуществляет нивелирование слабых сторон каждого из элементов в отдельности, то есть формируется синергия от объединения усилий всех направлений маркетинговой деятельности на реализацию стратегической цели.

На выходе происходит обработка и анализ полученных результатов, то есть осуществляется функция контроля работы системы – выявляются её сильные и слабые стороны, узкие места, а также лишние и недостающие элементы. На основе учёта выявленных результатов формируются коррективы системы и происходит её совершенствование.

Также на выходе оценивается эффективность и результативность достижения поставленных целей и задач в разрезе действия всех подсистем и осуществляется обратная связь, то есть анализ результатов работы системы попадает на вход, а также управляющую и управляемые подсистемы для внесения оперативных корректировок в отдельные бизнес-процессы. Важно, что происходит оптимизация ресурсного обеспечения системы, за счёт чего происходит их экономия и рост эффективности.

В результате реализация системного подхода в процессе разработки системы стратегического маркетинга позволяет с разных сторон в полном объёме оценить эффективность маркетинговой деятельности компании, как в комплексе, так и по отдельным составляющим – маркетинговым стратегиям (функциональным, конкурентным, стратегиям развития и т. д.). При этом появляется возможность детальной проработки всех элементов системы маркетинга для повышения уровня координации действий.

Отличием авторского подхода от других существующих подходов формирования системы стратегического маркетинга является то, что автор рассматривает систему стратегического маркетинга в контексте системы управления или как одну из подсистем системы управления. Следовательно, внешней средой ближнего окружения для системы стратегического маркетинга является внутренняя среда компании, дальнее окружение – внешняя среда компании. Данное положение авторского подхода не стоит трактовать как констатацию отсутствия самостоятельности у маркетинговой подсистемы, важным является акцент на взаимосвязи стратегических ориентиров, целей и задач системы стратегического маркетинга и системы управления компанией в целом.

Подводя итог, необходимо отметить, что значимость системного подхода к разработке системы стратегического маркетинга заключается в том, что он позволяет всесторонне оценить эффективность маркетинговой деятельности предприятия, как в целом, так и по отдельным направлениям маркетинговых стратегий (функциональных, конкурентных, стратегий развития и т.д.), а также детально проработать каждый из элементов маркетинговой системы для достижения высокого уровня координации усилий.

Интегрированность элементов маркетинговой деятельности в единую систему обеспечивает нейтрализацию слабых сторон каждого из них в отдельности и способствует достижению синергетического эффекта от концентрации усилий всех направлений на главной цели.

На процесс формирования системы стратегического маркетинга организации в современном мире влияет множество факторов, а ее разработка ведётся на основе исследования маркетинговой информации, к которой относится исследование потребителей промышленных и индивидуальных, анализ их предпочтений и отраслевой ситуации.

Важно отметить, что проектирование системы стратегического маркетинга является комплексным процессом, который не равен совокупности конкурентных стратегий, стратегий развития инструментов маркетинга или продуктовых стратегий.

Таким образом, важнейшим условием правильной и эффективной работы системы стратегического маркетинга является формирование четкой структуры данной системы. Маркетинг имеет смысл, только если не отделен от организации и представляет собой функциональную область стратегического менеджмента.

В то же время, эффективность выбора и реализации стратегии маркетинга, а также системы стратегического маркетинга в целом является важной задачей для повышения её эффективности.

Можно выделить несколько подходов к проведению такой оценки:

* внутренний – основывается на выявлении эффективности затрат на маркетинговую деятельность;
* внешний – основывается на проведении сравнительной оценки компании с её конкурентами.

При этом целесообразно проведение оценки в комплексе по обоим подходам. Так, в третьей главе автором будет предложен интегральный показатель, характеризующий уровень эффективности системы стратегического маркетинга, который будет в комплексе отражать следующие показатели эффективности:

* рыночные показатели (расширение доли рынка, объём рыночного спроса на продукцию компании) – данная группа показателей подразумевает определение рыночного положения фирмы, а также проведения сравнения полученного результата с её основными конкурентами;
* показатели конкурентоспособности – подразумевает выявление уровня конкурентоспособности продукта (матрицы BCG, Портера, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC), а также уровня соотношения цена/качество;
* показатели удовлетворённости клиента - ИБО удовлетворённости (CSI), степень лояльности клиентов (NPS, модель SERVLOYAL и др.)
* внутренние экономические показатели - рентабельность маркетинговых затрат (исходя из объёма маркетинговой прибыли), а именно эффективность затрат на: маркетинговые исследования; формирование маркетинговой информационной системы; сегментацию целевой аудитории; формирование ассортиментной политики; ценообразование; выстраивание сбыта; персональные продажи; рекламные активности; стимулирование сбыта; проведение имиджевой политики и др.

Так, проведение комплексной оценки эффективности системы стратегического маркетинга должно давать понимание степени эффективности функционирования тех или иных подсистем, а также используемых в маркетинговой деятельности инструментов в сопоставлении со средствами и ресурсными затратами компании. В ходе оценки необходимо проводить поэлементную оценку эффективности каждого из частных показателей оценки различных подсистем системы в целях обеспечения работы механизма обратной связи, а также рассчитывать интегральный комплексный показатель уровня эффективности, отражающий эффективность построенной системы и учитывающий наличие синергии в работе её функциональных элементов.

В современных условиях распространения пандемии COVID-19 и грядущего кризиса мировой и национальных экономик, системы реализующие управляющий аспект функциональных отделов должны обладать высокой гибкостью и адаптивностью по отношению к внешним изменениям. Все организации, вне зависимости от отрасли и масштабов столкнулись с различными стратегическими и операционными рисками, такими как задержки или перерывы в поставках сырья, изменение спроса, увеличение затрат, недостаточное материально-техническое обеспечение, увеличивающиеся сроки доставки, проблемы, связанные с охраной здоровья и безопасностью труда сотрудников, дефицит ресурсов и проблемы с логистикой и расчетами на уровне импорта и экспорта.

Так, если перенос самой бизнес-модели, например, по причине своего традиционного характера, может требовать существенного затрата времени, то для обеспечения стабилизирующих мер в условиях перехода к дистанционному формату работы система стратегического маркетинга должна позволят компании продолжить деятельность концентрируя усилия не только на текущем выживании, но и проактивных антикризисных мерах.

В прикладной главе выпускной квалификационной работы автор планирует провести апробацию разработанной методологии, а также скорректировать ее с учетом текущих реалий. Так, имеет смысл предусмотреть в структуре возможность формирования гибкой команды по принятия решений в чрезвычайных ситуациях, имеет смысл уточнить современные риски с которыми в ближайшей перспективе столкнется предприятие, разработка механизма позитивного взаимодействия с сотрудниками. Кроме того, стоит рассмотреть на примере конкретной компании, как система стратегического маркетинга скажется на общем уровне экономической безопасности экономического субъекта, поддержание которой на текущий момент является обязательным условием

# **ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ООО «СПУТНИК-АГРО»**

## **3.1 Анализ особенностей формирования системы стратегического маркетинга в агросекторе: динамика рынка крупного рогатого скота**

Перед тем, как перейти к выявлению особенностей ведения маркетинговой деятельности и формирования системы стратегического маркетинга на предприятиях агропромышленного комплекса, дадим характеристику рынку, конкретизировав направление – рынок крупного рогатого скота (далее - КРС).

В соответствии с данными Продовольственной и сельскохозяйственной организации объединенных наций (ФОАСТАТ) мировая численность крупного рогатого скота в 2019 году превысила значение в 1,5 млрд. голов. Подобная популярность этого вида КСР обусловлена характерной особенностью этого вида, связанной с возможностью получения разнообразных продуктов, среди которых говядина, телятина и молоко.[[99]](#footnote-99) Лидирующие позиции среди стран, занимающихся разведением крупного рогатого скота, занимают Бразилия, США, Китай, Индия и страны ЕС, лидер среди которых Австрия.

В соответствии со статистическими данными Федеральной службы государственной статистики, именуемой также РОССТАТ, общее поголовье КРС в Российской Федерации за 2018 год, сократившись на 0,6% в сравнении с аналогичным показателем за 2017 год, равнялось 18,7 млн. голов.[[100]](#footnote-100)

В 2017 году АПХ «Мираторг являлся крупнейшим на территории Российской Федерации животноводческим хозяйством с точки зрения показателя численности крупного рогатого скота, составлявшего более 600 тысяч животных, из которых у компании материнского поголовья 325 тысяч. Согласно стратегическому плану в конце 2020 года численность скота Холдинга возрастет до 1 млн. голов и годовое производство говядины составит порядка 200 тыс. тонн.[[101]](#footnote-101)

Средневзвешенное значение цены за тонну крупного рогатого скота в Северо-Западном федеральном округе является самым невысоким в сравнении с аналогичными ценами в других ФО и составляет 80,1 тысяч рублей.[[102]](#footnote-102)



Рисунок 3.1 Средние цены производителей сельскохозяйственной продукции по ФО в 2017-2018 году, тысяч голов.

*Источник: федеральная служба государственной статистики[[103]](#footnote-103)*

Ощущается существенное влияние ограничительных мер и пандемии коронавируса на благосостояние потребителей и положение дел на продовольственном рынке Российской Федерации, тем не менее, проблем с поставками продуктов питания в розничные сети и магазине нет, равно как и запасы достаточны для удовлетворения потребностей населения страны. Скорость распространения заболевания наряду с введенными ограничениями привели к значительному повышению спроса на заказ продуктов в режиме онлайн для последующей доставки до двери. В связи с тем, что часть населения начала пополнять свои домашние запасы и покупать продовольственные товары впрок, у торговых сетей началась горячая пора. Но благодаря значительным резервам продуктов питания и товаров первой необходимости в торговых сетях не существует каких-либо перебоев с поставкой основных товарных групп и категорий продукции. В соответствии с общей тенденцией повышения спроса на продовольственные продукты, наблюдается производственный рост отечественной продукции животноводческих хозяйств. Тем не менее, спрос на подобную продукцию находится в стагнации, что в совокупности с ростом предложения продукции на рынке препятствует возможности повышения производителями цен на мясо, которые сейчас находятся на уровне ниже, чем были в 2019 году.[[104]](#footnote-104)

Что касается структуры потребления, то, несмотря на снижение спроса во многих отраслях, к отрасли сельского хозяйства это не относится. Тем не менее, говоря о конкретном объекте исследования, стоит учитывать, что существует разница между торговлей овощами и мясом, так как в случае падения потребительских доходов снижается потребление мясных продуктов, а основной продукт компании ООО «Спутник-Агро» относится к наиболее дорогим сортам красного мяса. Однако, как уже отмечалось, средняя стоимость КРС в Северо-Западном регионе существенно ниже, чем в других регионах России, и это может служить дополнительной возможностью для компании привлечь новых покупателей других географических рынков, так как помимо розничной торговли, компании активно сотрудничают с рынком B2B, которые в период кризиса и в последствие будут максимально заинтересованы в снижении расходов на закупку полуфабрикатов.



Рисунок 3.2 – Изменение цен на мясо

*Источник: Обзор рынка мяса / Коронавирус: Анализ ситуации на мясном рынке URL:* [*https://meatinfo.ru/blog/koronavirus-analiz-situatsii-na-myasnom-rinke-737*](https://meatinfo.ru/blog/koronavirus-analiz-situatsii-na-myasnom-rinke-737)

На оптовом рынке мяса отмечается положительная динамика. Задают темп роста рынок КРС и свинины. На фоне роста ценника на скот подорожали и говяжьи полутуши.[[105]](#footnote-105)

Сельское хозяйство или по-другому аграрный сектор (аграрная экономика) на сегодняшний день находится под пристальным вниманием экономической теории. Причин тому несколько. Первая совокупность причин носит исторический характер: несмотря на то, что на сегодняшний день страна носит скорее индустриальный характер с перспективой перехода к постиндустриальной, а экономика во многом строится на сырьевой отрасли, ещё в XIX веке (начало ХХ в.) Россия была одним из крупнейших производителей и экспортёров сельскохозяйственной продукции.[[106]](#footnote-106) То есть можно говорить о том, что исторически Россия аграрная страна.

Вторая группа причин относится к текущему состоянию национальной и мировой экономики: в условиях санкций и импортозамещения, развитие сельского хозяйства переходит в категорию стратегических задач государства. Именно аграрный сектор во многом предопределяет уровень и качество жизни населения России: в целях обеспечения социальной и экономической стабильности сельскохозяйственная продукция должна своевременно и в необходимом объеме и ассортименте, а также с учетом возраста, пола, национальных традиций, состояния здоровья потребителей удовлетворять нужды и потребности населения.

Таким образом, можно утверждать, что развитый аграрный сектор - основа экономической, политической и социальной стабильности и безопасности.

Текущие условия функционирования агропромышленных предприятий можно охарактеризовать как нестабильные. Таковыми они являются, прежде всего, в силу несовершенства хозяйственного механизма, недостатка коммерческой информации, слабого анализа факторов внешней среды (поведения покупателя, изменения рыночной конъюнктуры, появления новых товаров и др.), отсутствия практического опыта работы на рынке. Другими словами, существующие механизмы и инструменты, способствующие доведению сельскохозяйственной продукции до потребителя, не обеспечивают должный уровень эффективности. Следовательно, в число приоритетных задач на сегодняшний день входит также пересмотр и активизация исследований, направленных на поиск эффективных механизмов сбыта сельскохозяйственной продукции.

Вопреки тому, что сбыт является одной из ключевых функций маркетинговой деятельности, маркетинг ещё не получил широкого распространения в практике отечественных АПК, на что имеется несколько причин. Во-первых, дефицит сельскохозяйственной продукции, в особенности некоторых категорий товаров, а во-вторых, предвзятое отношение руководств АПК к маркетингу: у отдельных руководителей сложилось мнение о незначительности роли маркетинга в условиях дефицита товаров, что приводит к практически полному игнорированию маркетинговых мероприятий.

Целевая направленность, философия бизнеса и организация его в сельскохозяйственных предпринимательских структурах при маркетинговой и производственно-сбытовой ориентациях различны. Согласно маркетинговой ориентации цель предприятия состоит в выявлении, а затем удовлетворении нужд, потребностей и интересов потребителей, а при производственно-сбытовой ориентации целью является выполнение производственной программы.

Современная рыночная среда представляет собой высококонкурентную область, причём борьба на сельскохозяйственном рынке идёт как с отечественными производителями, так и с иностранными, даже несмотря на санкционную политику. При этом отмечается некоторый парадокс: в условиях дефицита сельскохозяйственной продукции и высокой конкуренции в аграрном секторе отмечается крайне низкая цена на продукцию.[[107]](#footnote-107) Тем не менее, можно констатировать факт, что внушительная доля сельскохозяйственных продуктов питания на рынке России импортируется из-за рубежа, что можно объяснить членством страны в ВТО. Однако введение санкционной политики и эмбарго стало благоприятным сигналом для отечественных сельхозпроизводителей.[[108]](#footnote-108)

Учитывая описанные ранее факторы, а также некоторые особенности сельскохозяйственных продуктов (сезонный характер, относительно короткий срок хранения, зависимость качества от погодных условий и т.д.) решением хозяйственных вопросов сельскохозяйственной отрасли может стать применение современных механизмов повышения эффективности сбытовой деятельности.

Во многих развитых странах распространенной практикой повышения конкурентоспособности агропромышленных комплексов является внедрение в их деятельность современных элементов и инструментов маркетинга.

Маркетинг в сельскохозяйственной отрасли, также, как и в других коммерческих структурах, охватывает все этапы движения товаров, начиная с изучения потребностей и прогнозированием спроса и заканчивая разработкой ассортиментной политики и производственной программы и непосредственно сам сбыт.[[109]](#footnote-109)

В целях ведения эффективного предпринимательства в агропромышленной сфере важно учитывать маркетинговые особенности продукции сельского хозяйства. Маркетинг сельскохозяйственных товаров представляет собой деятельность, которая направлена на прогнозирование, формирование потребительского спроса на сельскохозяйственную продукцию и управление им.

В сельскохозяйственной отрасли маркетинговую концепцию целесообразно определять как систему научно подкреплённых мнений о менеджменте производственных процессов, продвижении сельскохозяйственной продукции и оказании услуг сельскохозяйственными компаниями субъектам агропромышленного рынка.

Анализ маркетинговой деятельности отечественных сельскохозяйственных предприятий позволил выявить некоторые тенденции. Маркетинг аграрного сектора обусловлен рядом специфических особенностей.

Первая особенность - влияние природных условий на производство: урожайность (объем производства), ассортимент и качество продукции во многом зависит от сезона, погодных и климатических условий, интенсивности использования земель сельскохозяйственного назначения и их естественного плодородия и т.д., другими словами, производство сельскохозяйственных продукции взаимосвязано и определяется основным средством и предметом производства – землей. Земля в сельском хозяйстве — не только объект труда, как в других отраслях материального производства, но и его предмет, а также основное средство производства.[[110]](#footnote-110) Таким образом, маркетолог в процессе своей деятельности должен учитывать текущее состояние и прогнозные оценки состояния сельскохозяйственного производства.

Следующей важной особенностью является особая роль производимого продукта. Как уже отмечалось ранее, продукция сельскохозяйственной отрасли обуславливает продовольственную безопасность страны, являясь товаром категории первой необходимости, именно поэтому к такой продукции предъявляются строгие требования относительно самого процесса производства, к условиям хранения, доставки, упаковки, сервисного и эстетического обеспечения, а также к условиям транспортировки.[[111]](#footnote-111) Также к особым характеристикам продукта агросектора относится короткий срок хранения или срок годности.

Рынок сельскохозяйственной продукции отличается относительно постоянным спросом, который находится под контролем государства. Государство воздействует на спрос при помощи различных экономических стимулов и рычагов. Многие сельскохозяйственные предприятия по причине недостатка ресурсов не могут осуществлять маркетинговые исследования, а также мониторинг рынка. Такие активности на различных уровнях целесообразно проводить государственным структурам. При этом важно учитывать необходимость государственного воздействия на сельскохозяйственную отрасль как особенность маркетинга в этой сфере.

На сегодняшний день существует нехватка специалистов в области агро-маркетинга. Компании этой отрасли часто работают в условиях дефицита, в результате чего выполнение плановых показателей является более приоритетным, чем реализация маркетинговых мероприятий, что обуславливает недостаток специалистов в этой сфере. Также, агро-маркетинг как наука находится на стадии зарождения, что объясняет отсутствие определённых подходов к изучению данной сферы. Это обуславливает наличие недостатков существующей системы образования таких специалистов, а также отсутствие повышения их квалификации.

Еще одной особенностью аграрного сектора, оказывающей значительное влияние на маркетинговую деятельность, является отличающаяся от других продовольственных товаров продолжительность цикла производства и потребления сельскохозяйственной продукции, что в значительной мере осложняет процесс принятия правильных маркетинговых решений в условиях конкуренции. Так, например, продукцию растениеводства получают 1 - 2 раза в год, а рабочий период длится весь год, что существенно удлиняет процесс продвижения товара от производителя к конечному потребителю. В силу этого специалисты по маркетингу должны хорошо знать диалектику спроса потребителей, уметь прогнозировать тенденции его удовлетворения, чутко чувствовать рыночную конъюнктуру, конкурентов и т.п.[[112]](#footnote-112)

Следующая особенность - более высокий уровень самоуправляемости маркетинга, а также восприимчивости и адаптивности к внешним условиям, сравнению с системами маркетинга в других отраслях, что обусловлено:

* + Наличием сильной конкуренции на сельскохозяйственном рынке по причине высокой похожести товаров. Наибольший выигрыш получают те компании, которые конкурентоспособны как внутри страны, так и за границей.
	+ Необходимостью быстрой адаптации системы маркетинга к внешним факторам (в частности, государственной политике) по причине множества конкурентных организационно-правовых форм.
	+ Необходимостью оперативного реагирования на потребности рынка в силу разнообразия индивидуального спроса в маркетинговой системе.[[113]](#footnote-113)

Наконец, неравномерность, неравнозначность и различный уровень осуществления маркетинговой деятельности в сельскохозяйственной сфере. Данная особенность присуща всей системе маркетинга агробизнеса, начиная с процесса производства и заканчивая стадией реализации товара конечному потребителю. При недостаточном маркетинговом обеспечении хотя бы одной из стадий общий эффект от маркетинга существенно снижается или вовсе приводит к неудовлетворительному результату.

Систематизируем все выявленные особенности маркетинга в агросекторе в сводную таблицу – таблица 3.1.

Таблица 3.1 Особенности агросектора и их влияние на маркетинговую деятельность

|  |  |
| --- | --- |
| Особенность | Характер влияния |
| Несовершенство хозяйственного механизма  | Механизмы и инструменты, способствующие доведению сельскохозяйственной продукции до потребителя, не обеспечивают должный уровень эффективности, а также быструю адаптацию системы маркетинга к внешним факторам и необходимость оперативного реагирования на потребности рынка в силу разнообразия индивидуального спроса в маркетинговой системе. |
| Специфика производимого продукта | Маркетолог в процессе своей деятельности должен учитывать текущее состояние и прогнозные оценки состояния сельскохозяйственного производства |
| Отсутствие научного подхода к управлению | * Вся «власть» сосредоточена в руках собственников, действующих согласно интуиции или по наитию;
* Отведение маркетингу незначительной роли в условиях дефицита сельскохозяйственных товаров;
* Игнорирование экономических методов и инструментов: прогнозирования, формирования потребительского спроса на сельскохозяйственную продукцию и управление им.
 |
| Слабое развитие методологической базы, в частности, учитывающей специфику работы предприятий агросектора | * Отсутствия практического опыта работы на рынке;
* Нехватка специалистов в области агро-маркетинга
 |
| Консерватизм и традиции ведения дела в агросекторе | Производственно-сбытовая ориентация деятельности, где основная цель - выполнение производственной программы. |
| Отсутствие системы информационного обеспечения | * Недостаток коммерческой информации;
* По причине недостатка ресурсов не могут осуществлять маркетинговые исследования, а также мониторинг рынка.
 |
| Продолжительность цикла производства и потребления сельскохозяйственной продукции | Специалисты по маркетингу должны хорошо знать диалектику спроса потребителей, уметь прогнозировать тенденции его удовлетворения, чутко чувствовать рыночную конъюнктуру, конкурентов. |

*Разработано автором*

Таким образом, маркетинг сельскохозяйственной продукции существенно сложнее других видов маркетинга, например маркетинга потребительских товаров, в силу специфических особенностей процесса производства, хранения, перемещения и доставки конечным потребителям, а также самого товара. Весь ассортимент сельскохозяйственных продуктов можно разделить на товары первой необходимости (картофель, зерновые культуры), товары-дополнители (продукты, составляющие основу диетического и правильного питания, специи и т.п.) и товары для удовлетворения потребностей, соответствующих высокому уровню жизни (экзотические фрукты, редкие виды сыров и т.п.). Помимо этого, можно выявить такие факторы как большие объёмы производства сельскохозяйственной продукции (даже в пределах одной фирмы) и незаменимую роль, которую играют товары данной категории в жизни и безопасности целой страны. Именно эти причины обуславливают разнообразие методов, приёмов и способов осуществления маркетинговых активностей.

Перед компанией, чье руководство осознало необходимость разработки маркетинговой стратегии, встает комплексный вопрос об оптимальной организации этого процесса.

Главная задача маркетинговой деятельности в аграрном секторе – активное воздействие на потребительский спрос. В силу огромного многообразия хозяйственных форм осуществления сельскохозяйственной деятельности, встает вопрос формирования эффективной системы управления маркетингом.

Современные сельскохозяйственные структуры нуждаются в формировании эффективной системы стратегического маркетинга. Согласно современной концепции развития и системного подхода, вне зависимости от способа организации маркетинговой деятельности, маркетинг должен пронизывать всю структуру компании и все направления ее деятельности, при помощи реализации широкого спектра стратегических и тактических мер, нацеленных на эффективное ведение рыночного хозяйства. То есть система управления маркетингом должна, прежде всего, ориентироваться на установление, а затем и поддержание соответствия между маркетинговой средой и системой маркетинговых действий, так как зачастую, помимо различных потоков продукции, предприятия сельскохозяйственной отрасли имеют множество каналов сбыта, посредников и реализуют самые разнообразные формы маркетинговой активности.[[114]](#footnote-114)

Помимо этого система контролирует вопросы ценообразования, качества товаров, а также все вопросы, связанные с перемещением, хранением и переработкой сырья и готовой сельскохозяйственной продукции. В современных реалиях именно качественный маркетинг позволяет обеспечить устойчивую доходность от результатов хозяйственной деятельности.

Маркетинговая деятельность в сельском хозяйстве представляет собой сложную систему, требующую активного регулирования и управленческого воздействия. Компания сельскохозяйственной отрасли и внешняя среда маркетинга постоянно обмениваются ресурсами, в том числе информационными. Компания существует и развивается лишь при наличии эффективного взаимодействия с внешней средой в силу отсутствия самообеспеченности. Оно вынуждено искать пути приспособления к переменам внешней среды маркетинга, учитывая при этом возможность в некоторой степени воздействия на неё. Маркетинговую систему в сельскохозяйственной отрасли следует анализировать как совокупность рыночных отношений и потоков информации, посредством которых предприятия имеет связь с рынками сбыта своей продукции. Такие предприятия формируют рыночные связи относительно среды маркетинга на рынке, снабжает рынок продукцией сельского хозяйства, взамен получая финансовые, информационные и другие ресурсы.

В результате управление маркетинговой деятельностью сельскохозяйственных предприятий является верное установление маркетинговых целей, что позволяет оптимально связать текущие и будущие рыночные условия с научно-производственной, сбытовой и обслуживающей составляющей компании. В данном случае необходимо:

* верно оценить состояние как рынка в целом, так и внутренней среды компании;
* применять подходящие расчётные методы;
* формировать адекватный прогноз рыночных маркетинговых тенденций;
* создавать наиболее эффективную маркетинговую систему, обеспечивающую полное удовлетворение потребительского спроса реализации поставленных целей деятельности компании;
* систематически осуществлять контроль и оценку маркетинговой деятельности компании, при этом выполняя корректировку её целей, методов и инструментов;
* осуществлять стимулирование специалистов маркетинговой службы в целях получения эффективной отдачи;
* обеспечивать менеджмент всей необходимой информацией о состоянии внешней и внутренней среды маркетинга, а также о рыночных возможностях и рисках.[[115]](#footnote-115)

Маркетинговая система в сельском хозяйстве должна содержать совокупность самых важных рыночных отношений и потоков информации, связывающих компании этой отрасли со сбытовыми рынками. Она не должна основываться только на тех функциях, которые связаны с отбором целевых рынков, формированием маркетингового комплекса, развитием коммуникационной системы и осуществлением контроля. Такая система должна участвовать в процессе принятия управленческих решений, которые связаны с выбором видов деятельности, территорий, формы собственности компании, установлением её целей, становлением корпоративной культуры. Так как должны производиться только те виды продукции, на которые существует рыночный спрос, маркетинговая деятельность компании должна брать своё начало на стадии производства. В связи с этим большинство классических функций маркетинга должны осуществляться самими производителями такой продукции. Система менеджмента маркетинговой деятельности должна основываться на принципах экономии, гибкости, чувствительности к аграрной политике, потребительскому спросу, рыночным условиям, конкурентной среде.

В заключение, резюмируем основные моменты анализа рынка и его динамики, особенности и специфику маркетинга в аграрном секторе.Нами было проведено исследование, выявившее уникальность аграрного маркетинга, связанную с тем, что после производства и доведения до потребителя сельскохозяйственная продукция может быть в дальнейшем переработана, и тогда аграрный маркетинг уступает место таким видам маркетинга, как промышленный и коммерческий.

Основной целью маркетинга в сельском хозяйстве является развитие и увеличение спроса потребителей на продукцию агропромышленного комплекса. Ключевой задачей аграрного маркетинга, нацеленного на эффективное удовлетворение рыночного спроса, является формирование устойчивой системы маркетинговой деятельности в сельскохозяйственной отрасли.

Особенностью маркетинга в сельском хозяйстве является его относительная молодость и неразвитость, которая объясняется низким уровнем знания маркетингового планирования среди производителей сельскохозяйственной продукции. В условиях рыночной экономики эффективное ведение бизнеса в аграрном секторе невозможно без проведения маркетинговых мероприятий и принятия научно обоснованных и выверенных хозяйственных решений, способных уберечь предприятие от кризисных ситуаций в дальнейшем.

Сложность и специфичность аграрного маркетинга объясняется многообразием средств и методов его осуществления, обусловленным широким ассортиментом производимой продукции и особенностями рынка сбыта. Однако в большей степени специфика процесса производства и самого продукта обуславливается интеграцией природных и экономических факторов, что неминуемо создает уникальные условия функционирования маркетинговой деятельности.

Было выявлено, что эффективная маркетинговая деятельность в сельском хозяйстве основывается на изучении и удовлетворении всего спектра запросов потребителей, своевременном проведении мероприятий по сохранению устойчивости предприятия и анализе прогнозных оценок состояния сельскохозяйственного производства.

Таким образом, анализ состояния сельскохозяйственной отрасли в современных условиях, влияние пандемии COVID-19 и других экономических факторов, а также исследования в области проблем и особенностей организации маркетинговой деятельности на АПК позволили установить факторы, которые в дальнейшем могут быть классифицированы как возможности и угрозы для отрасли. Кроме того, анализ показал высокую актуальность и практическую значимость исследований в данной сфере, развития проблематики стратегического маркетинга в агропромышленном комплексе.

## **3.2 Организационно-экономическая характеристика и стратегический анализ ООО «Спутник-Агро»**

Компания «Спутник-Арго» была образована год назад путем реорганизации ООО «Спутник». Бывшие совладельцы разделили земельный участок в равном соотношении, в то время как поголовное количество рогатого скота, оборудование, помещения перешли во владение нового руководства и стали собственностью новой компании ООО «Спутник-Арго».

Специализация ООО «Спутник-Арго» - мясное скотоводство или разведение крупного рогатого скота (КРС) специализированных мясных пород. К крупному рогатому скоту (далее - КРС), обычно причисляют все виды животных, представляющих собой одомашненных особей бычьего вида.[[116]](#footnote-116) Основной вид деятельно по коду ОКВЭД - 01.42 Разведение прочих пород крупного рогатого скота и буйволов.

Среди отечественных компаний «Спутник-Арго» первой занялась разведением Абердин-ангусской породы коров для получения мраморной говядины, из которой делают высококачественные стейки. В 2005 году на предприятие были завезены первые представители этой уникальной безрогой породы черной масти. Со временем компании присвоили статус племенного репродуктора Абердин-ангусской породы коров, сейчас же предприятие является племенным заводом, что явилось повышением его статуса.[[117]](#footnote-117)

Кроме того, среди дополнительных видов деятельности можно выделить 44 направления, которые связаны с выращиванием сельскохозяйственных культур, производством молочных продуктов, предоставление различных услуг в сфере сельского хозяйства, торговля продуктами собственного производства и т.д.

Миссия компании - обеспечить доступность натурального продукта высокого качества (мраморной говядины) для людей во всех регионах.[[118]](#footnote-118)

Цель компании: Осуществлять эффективную организацию производственной деятельности предприятия, на извлечение прибыли и достижение высоких результатов работы при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В миссии компании прослеживается два ключевых момента – ценообразование, определяемое как доступное для потребителя, и при этом поддержание высокого качества продукции. Кроме того, можно выделить амбиции компании по расширению присутствия на других географических рынках. Цель определяет стратегию лидерства в издержках.

В качестве конкурентных преимуществ ООО «Спутник-Агро» можно выделить:

* высокое качество стада (американская селекция);
* первопроходцы отрасли.

В таблице 3.2 представлена динамика численности сотрудников компании в разрезе групп.

Таблица 3.2 – Численность персонала ООО «Спутник-Агро»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. |
| Чел. | Уд. Вес в % | Чел. | Уд. Вес в % | Чел. | Уд. Вес в % |
| Среднесписочная численность работников | 56 | 100% | 52 | 100% | 35 | 100% |
| руководители | 7 | 12,5% | 6 | 11,5% | 4 | 11,4% |
| рабочие | 35 | 62,5% | 32 | 61,5% | 21 | 60% |
| специалисты | 14 | 25% | 14 | 27% | 10 | 28,6% |

*Разработано автором на основе данных, предоставленных бухгалтером ООО «Спутник-Арго»*

В число руководителей входят – собственники бизнеса, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер (экономист), в группу специалисты – бухгалтер, агроном, зоотехник, ветеринары, в группу рабочих – фермеры и рабочие в растениеводстве и заготовке кормов.

Процентное соотношение разных групп персонала на конец 2019 года наглядно представлено на рисунке 3.3.

Рисунок 3.3 Процентное значение доли групп сотрудников ООО «Спутник-Арго»

*Разработано автором на основе данных, предоставленных бухгалтером ООО «Спутник-Арго»*

Далее рассмотрим организационную структуру компании. Организационную структуру компании ООО «Спутник-Арго» можно отнести к линейно-функциональной, но так как штат компании относительно небольшой, то функциональные отделы сформированы скорее условно. Генеральный директор подчиняется собственникам компании. Схема организационной структуры ООО «Спутник-Агро» представлена на рисунке 3.4.

Генеральный директор

Гл. бухгалтер

Гл. экономист

Гл. агроном

Бухгалтер

Рабочие-растениеводы

Рабочие-фермеры

Зоотехник, ветеринар

Рисунок 3.4Организационная структура ООО «Спутник -Арго»

Источник: составлено автором на основе данных, предоставленных компанией

Ниже в таблице 3.3 приведены основные финансовые результаты деятельности ООО «Спутник-Агро» за весь анализируемый период (2014-2018 год).

Таблица 3.3 – Основные финансовые результаты ООО «Спутник-Агро»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя, тыс. руб.  | Изменение показателя |
| 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | тыс. руб.  | ± % |
| 1. Выручка | 267 093 | 123 812 | 116 621 | 68 273 | 135 166 | -131 927 | -49,4 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 263 969 | 137 291 | 132 255 | 139 527 | 158 174 | -105 795 | -40,1 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж  (1-2) | 3 124 | -13 479 | -15 634 | -71 254 | -23 008 | -26 132 | ↓ |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | 44 343 | 54 969 | 48 276 | 20 759 | 56 890 | +12 547 | +28,3 |
| 5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4) | 47 467 | 41 490 | 32 642 | -50 495 | 33 882 | -13 585 | -28,6 |
| 6. Проценты к уплате | 46 816 | 40 544 | 31 996 | 37 984 | 30 442 | -16 374 | -35 |
| 7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее | – | – | – | -156 | -301 | -301 | – |
| 8. Чистая прибыль (убыток)   | 651 | 946 | 646 | -88 635 | 3 139 | +2 488 | +4,8 раза |

*Разработано автором на основе бухгалтерской отчетности ООО «Спутник-Агро»*

В 2018 году размер годовой выручки компании составил 135 166 тыс. рублей, что составило всего 50,6% от аналогичного показателя на начало рассматриваемого периода в 2014 году и явилось падением практически в 2 раза и на 131 927 тыс. рублей в денежном выражении. Тем не менее, мы можем отметить положительную динамику в сравнении с 2017 годом, что стало началом позитивной тенденции. Убыток от продаж в 2018 году составил 23 008 тыс. рублей, что явилось следствием высокой динамики роста расходов по обычным видам деятельности, к которым относятся расходы на электроэнергию и воду, а также иные виды накладных расходов.

Таблица 3.4 – Анализ рентабельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели рентабельности  | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) | Изменение показателя |
| 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018 г. | *коп.,* | ± % |
| 1. Рентабельность продаж. Нормальное значение для данной отрасли: 9% и более. | 1,2 | -10,9 | -13,4 | -104,4 | -17 | -18,2 | ↓ |
| 2. Рентабельность продаж по EBIT  | 17,8 | 33,5 | 28 | -74 | 25,1 | +7,3 | +41 |
| 3. Рентабельность продаж по чистой прибыли. Нормальное значение для данной отрасли: 6% и более. | 0,2 | 0,8 | 0,6 | -129,8 | 2,3 | +2,1 | +9,5 раза |

*Разработано автором на основе бухгалтерской отчетности ООО «Спутник-Агро»*

По итогам расчёта рентабельности продаж, убыток от продаж в анализируемом периоде составляет -17% от полученной выручки.

Таблица 3.5 – Показатели финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Финансовый показатель | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Чистые активы | (67 132) | (70 274) | 86 007 | 95 815 | 95 385 | 96 077 |
| Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более) | -0.11 | -0.15 | 0.12 | 0.14 | 0.14 | 0.14 |
| Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше) | 1.1 | 1 | 1.7 | 2 | 2 | 2.5 |

*Разработано автором на основе бухгалтерской отчетности ООО «Спутник-Агро»*

Коэффициент автономии организации на конец 2018 составил -0,14. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение показывает, что организации не имеет собственного капитала и полностью зависит от кредиторов.

Таким образом, финансовое положение компании, начиная с 2015 года ухудшается. Согласно проведенному анализу, на 2018 год компания потерпела убытки. Данная динамика обусловлена внутренней реорганизацией предприятия, на текущий момент некоторые бизнес-процессы компании по-прежнему не налажены на эффективную работу. Кроме того, за последний год компания потеряла трех крупных клиентов, чем, возможно, и вызвано падение доходности, однако меры, направленные на привлечение новых клиентов, на текущий момент так и не приняты. Отдельно стоит отметить, что по-прежнему руководство игнорирует маркетинговую деятельность, что было присуще компании также до реорганизации.

Следовательно, можно констатировать существенное снижение результативности деятельности и наличие острой необходимости разработки управленческого решения комплексного характера, направленного на повышение эффективности функционирования предприятия. Так как сохранение отрицательной динамики финансовых показателей снижает шансы компании к восстановлению привычного производственного процесса по окончании кризисных явлений в РФ. Отметим, что собственники бизнеса владеют не только данным предприятием, но и другими объектами, показывающими лучшие финансовые результаты. Это позволяет говорить о наличии некоторых финансовых резервов, которые возможно реинвестировать в развитие АПК.

Для выявления текущих проблем и потенциала компании, а также с целью конкретизации направлений стратегического развития ООО «Спутник-Агро», необходимо провести стратегический аудит, являющийся подготовительным этапом формирования системы стратегического маркетинга и обеспечивающим процесс разработки стратегии необходимой информацией.

Для того чтобы получить информацию, необходимую для формирования системы стратегического маркетинга, необходимо провести стратегический анализ, который будет подразумевать комплексный анализ внутренней и внешней среды при помощи инструментов SWOT и PEST-анализа, а также анализа пяти сил Портера.

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности – таблица 3.6.

Таблица 3.6 - PEST – анализ влияния факторов макросреды

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Степень влияния | Уровень влияния | Весовая оценка | Итоговая оценка |
| Политические | 0,30 |
| Уровень политической стабильности | высокая | -5 | 0,10 | -0,5 |
| Наличие политической поддержки – программы по развитию С/Х деятельности в регионе | высокая | 4 | 0,07 | 0,28 |
| Санкционная политика, стратегия импортозамещения РФ | высокая | 5 | 0,11 | 0,55 |
| Формирование инвестиционной привлекательности животноводства | высокая | 4 | 0,02 | 0,08 |
| Всего | 0,41 |
| Экономические | 0,38 |
| Изменения экономического цикла: кризис | высокая | - 4 | 0,18 | -0,72 |
| Изменение ставки рефинансирования | высокая | -5 | 0,08 | -0,4 |
| Изменения курса валюты | низкое | -1 | 0,07 | -0,07 |
| Импортозамещение  | средняя |  4 | 0,05 | 0,2 |
| Всего | -0,99 |
| Социальные | 0,19 |
| Снижение покупательской способности | высокая | -4 | 0,10 | -0,4 |
| Понижение качества образования в сфере С/Х | средняя | 3 | 0,02 | 0,06 |
| Желание потребителей приобретать товары наилучшего качества | средняя | 3 | 0,02 | 0,06 |
| Дальнейшее распространение пандемии COVID-19 | средняя | 4 | 0,05 | 0,20 |
| Всего | -0,08 |
| Технологические | 0,13 |
| Новые формы и стандарты распространения (продажи, логистика) | средняя | 4 | 0,03 | 0,12 |
| Доступность и стоимость технологий | средняя | -4 | 0,04 | -0,16 |
| Скорость внедрения инноваций в отрасль | средняя | -3 | 0,04 | -0,12 |
| Защита технологий | средняя | 2 | 0,02 | 0,04 |
| Всего |  | -0,12 |

*Составлено автором на основе экспертных оценок*

 Таким образом, в современных рыночных условиях наиболее значимыми факторами для компаний сельскохозяйственной отрасли является группа экономических факторов, причем они оказывают отрицательное влияние на развитие отрасли.

Политические факторы оказывают положительное влияние, так как последние годы государство уделяет существенное внимание развитию отрасли сельского хозяйства, выделяя ее в качестве одного из стратегических приоритетов.

 Социальные факторы с учетом прогнозирования развития пандемии и ее последствий будут носить для отрасли скорее негативный характер, но в целом влияние данной группы фактором можно будет нивелировать при помощи грамотных стратегических действий.

 Что касается группы технологических факторов, то, как показывает анализ отрасли, в данный момент АПК придерживаются традиционной модели развития бизнеса и не осуществляют активных инновационных внедрений или цифровых преобразований, в то же время это можно позиционировать как конкурентное преимущество, так как на фоне распространения и пропаганды здорового образа жизни многие потребители стремятся приобретать продукцию, выращенную в естественных условиях, без применения современных технологий.

Анализ внешней среды показал, что в современных условиях высоких внешнеэкономических и финансовых рисков, а также насущной необходимости импортозамещения, целевой рынок сельскохозяйственной продукции все-таки имеет потенциал развития, но любые мероприятия и стратегические решения должны быть подкреплены грамотной аналитикой и экономическим обоснованием.

 Далее проанализируем конкуренцию на рынке при помощи модели пяти сил Портера – таблица 3.7.

Таблица 3.7 – 5 сил Портера для отрасли КРС

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сила  | Описание | Влияние |
| Угроза вторжения новых игроков | Высокие барьеры входа нового игрока в отрасль обусловлены мощью, многолетним опытом работы и силой репутации лидеров рынка, значительным размером необходимых начальных инвестиций для открытия и подъема бизнеса, высоким уровнем постоянных издержек и сложностью доступа к прямым продажам, являющимся приоритетным отраслевым каналом для продвижения продукции. К числу факторов, затрудняющих выход на рынок новых компаний также существование у действующих на рынке компаний дополнительных резервов, незадействованных в настоящее время, таких как неиспользуемые производственные мощности или партнерские взаимоотношения стратегического характера с поставщиками. | Слабое |
| Рыночная власть покупателей | Изменение структуры отраслевого спроса обусловлено изменением благосостояния целевой аудитории и изменениями в сознании клиентов, стремящихся к высококачественной и здоровой продукции. Соответственно, наблюдается повышение спроса потребителей на более дорогие сорта мяса, к которым предъявляются более высокие требования со стороны клиентов, что неминуемо влечет за собой увеличение производственных издержек и, как следствие уменьшение прибыли компаний-производителей. | Сильное |
| Рыночная власть поставщиков | Рост производственных издержек и снижение прибыли компаний-производителей объясняется также постоянным ростом цен поставщиков сырья, к числу которого помимо удобрений и кормов относится и необходимая техника. Невысокая приоритетность реализации продукции животноводческим хозяйствам у поставщиков объясняется незначительными объемами поставки сырья к общим масштабам их реализации, что соответственно не приносит им и больших доходов. | Среднее |
| Появление товаров-заменителей | Для отечественных компаний-производителей самую большую угрозу представляют различные Группы и Холдинги, реализующие в данной отрасли товары-заменители и не стремящиеся к высокой прибыльности на этом рынке в связи с тем, что для них более прибыльными и приоритетными являются другие бизнес-направления. | Слабое |
| Внутриотраслевая конкуренция | В отрасли наблюдается относительно малое число компаний-конкурентов, чьи объемы продажи продукции различаются несущественно, что объясняется в первую очередь значительными барьерами выхода игроков из отрасли, которые вынуждены оставаться на рынке даже при невысокой рентабельности бизнеса. Подобные обстоятельства приводят к переизбытку мощностей производства в отрасли. | Среднее |

*Разработано автором*

Рынок разведения крупного рогатого скота в России находится на стадии становления, поэтому в целом он представлен лишь несколькими компаниями, наиболее крупным игроком является «Мираторг».

Кроме того, стоит дополнительно отметить, что локальный рынок достаточно узок и все ведущие игроки ведут свою деятельность многие годы. На рынке сложилась добросовестная конкуренция, что также создает барьер для входа новых игроков, так как существующие компании в противодействие могут создавать стратегические альянсы.

Отношения со многими поставщиками носят долгосрочный характер, и поэтому многие контрагенты способствуют сбыту продукции, пропагандируя потребление мяса высокого качества.

Далее был проведен поэтапный SWOT-анализ, с целью сформировать четкое представление обо всех факторах и обстоятельствах, потенциально способных оказать положительное или отрицательное воздействие на деятельность компании (см.табл.3.8 и 3.9)

Таблица 3.8 - SWOT - анализ ООО «Спутник-Арго»

|  |  |
| --- | --- |
| S (сильные стороны)* Мощная материально-техническая база;
* Компетентное руководство с большим опытом работы в сельскохозяйственной сфере;
* Надежные поставщики, проверенное временем сотрудничество;
* Высокое качество производимой продукции;
* Себестоимость продукции ниже, чем у региональных конкурентов на 3 %;
* Эффективная организация производства.
 | W (слабые стороны)* Игнорирование современных методов управления: стратегического подхода, цифровые методы, АСУ и др.;
* Низкая частота внедрения инноваций;
* Отсутствие маркетингового отдела и как следствие - маркетинговых исследований и продвижения продукции;
* Дефицит квалифицированного персонала на рынке труда;
* Необходимость налаживания гарантированного сбыта.
* Нестабильное финансовое положение
 |
| O (возможности)* Государственная поддержка сельскохозяйственной отрасли - субсидирование, дотации;
* Повышение эффективности производства на основе новейших достижений аграрной науки, применения современных форм и методов управления;
* Доступность кредитования;
* Развитие транспортной инфраструктуры региона;
* Расширение партнерских связей - заключение контрактов с новыми поставщиками сырья, удобрений и т.д.;
* Возможность сдачи техники по сборке урожая в лизинг;
* Привлечение инвестиций для приобретения более эффективной техники.
 | T (угрозы)* Сокращение предложения на рынке рабочей силы, нехватка специалистов со средним образованием.
* Снижения спроса на мясную продукцию по причине падения потребительских доходов из-за COVID-19;
* Нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране;
* Высокий уровень инфляции;
* Рост конкуренции в отрасли;
* Низкий уровень государственной поддержки науки в области сельского хозяйства;
* Рост цен на ГСМ, ЗПЧ.
 |

*Разработано автором·*

Последовательно сопоставим все факторы, выявленные в ходе SWOT-анализа для выявления стратегических направлений развития компании ООО «Спутник» для выявления стратегических направлений развития компании.

Таблица 3.9 - Матрица SWOT - анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности (О) | Угрозы (Т) |
|  | * Государственная поддержка сельскохозяйственной отрасли - субсидирование, дотации;
* Доступность кредитования;
* Развитие транспортной инфраструктуры региона;
* Расширение партнерских связей - заключение контрактов с новыми поставщиками сырья, удобрений и т.д.;
* Возможность сдачи техники по сборке урожая в лизинг;
* Привлечение инвестиций для приобретения более эффективной техники.
 | * Сокращение предложения на рынке рабочей силы, нехватка специалистов со средним образованием.
* Снижения спроса на мясную продукцию по причине падения потребительских доходов из-за COVID-19;
* Нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране;
* Высокий уровень инфляции;
* Рост конкуренции в отрасли;
* Низкий уровень государственной поддержки науки в области сельского хозяйства;
* Рост цен на ГСМ, ЗПЧ.
 |
| Сильные стороны (S) | Конкурентные активы (SO) | Безопасность и защита (ST) |
| * Мощная материально-техническая база;
* Компетентное руководство с большим опытом работы в сельскохозяйственной сфере;
* Надежные поставщики, проверенное временем сотрудничество;
* Высокое качество производимой продукции;
* Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 3 %;
* Эффективная организация производства.
 | * Увеличение продаж за счёт представления продукции ориентированной для потребительских групп с различным уровнем доходов (очищенной, отсортированной, упакованной продукции).
* Разработка программы по привлечению новых клиентов, поддержка высокого уровня обслуживания и качества выполнения работ для уже имеющихся клиентов.
* Расширение числа партнеров;
* Повышение квалификации персонала;
* Введение системы страхования посевных полей и рогатого скота;
* Внедрение новых технологий;
* Привлечение молодых и высококвалифицированных сотрудников;
* Сотрудничество с учебными заведения сельскохозяйственного профиля;
* Разработка системы мотивации и стимулирования сотрудников к повышению производительности труда;
 | * Создание единой службы маркетинга на предприятии.
* Диверсификация производства – реинвестирование в развитие растениеводства.
* Удержание покупателей от перехода к конкуренту, за счёт использования гибкой ценовой политики и увеличения качества продукции.
* Повышение производительности труда за счет компьютеризации и внедрения АСУ;
* Рост объемов производства за счет повышения качества и эффективности обработки земель;
* Введение системы стратегического управления и контроля;
* Поиск более выгодных кредитных предложений;
* Повышение имиджа и степени узнаваемости компании за пределами региона;
 |
| Слабые стороны (W) | Узкие места (WO) | Конкурентные пассивы (WT) |
| * Игнорирование современных методов управления: стратегического подхода, цифровые методы, АСУ и др.;
* Низкая частота внедрения инноваций;
* Отсутствие маркетингового отдела и как следствие - маркетинговых исследований и продвижения продукции;
* Дефицит квалифицированного персонала на рынке труда;
* Необходимость налаживания гарантированного сбыта.
 | * Достижение конкурентных преимуществ за счет применения современных технологий.
* Разработка антикризисной политики управления предприятием
 | * Вложение средств в рекламу и маркетинговые мероприятия.
* Переход к инновационной модели развития агропромышленного комплекса;
* Привлечение персонала к участию в экономической деятельности предприятия
 |

*Разработано автором*

SWOT-анализ раскрыл слабые и сильные стороны данной компании. Матрица SWOT-анализа позволила выявить стратегические направления развития предприятия:

* Модернизация производства при помощи современных технологий;
* Совершенствование кадровой политики;
* Инновационное развитие;
* Распространение научного подхода в деятельности;
* Развитие маркетинговой деятельности.

Среди представленных стратегических направлений модернизация производства и совершенствование кадровой политики требуют систематических инвестиций, а эффект будет получен с существенным временным лагом. Тем не менее, данные направления не стоит игнорировать, необходимо разработать управленческое решение, позволяющее достигнуть синергетического эффекта от реализации.

Также, по мнению автора, развитие маркетинговой деятельности позволит сформировать первые результаты уже в краткосрочной перспективе и реинвестировать прибыль в другие выявленные направления.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно говорить о перспективах развития рынка даже в текущих условиях, характеризируемых как экономический кризис. Потенциал компании, в частности финансовые резервы собственников бизнеса позволяют осуществить проектное инвестирование в развитие компании, что в сложившихся условиях функционирования является обязательным условиям дальнейшей стабилизации деятельности. При этом, в качестве наиболее важного стратегического направления, автором было определено совершенствование маркетинговой деятельности ООО «Спутник-Агро».

## **3.3 Формирование системы стратегического маркетинга ООО «Спутник-Агро»**

Характеризуя существующую маркетинговую деятельность ООО «Спутник-Арго» можно говорить об отсутствии какого-либо продуманного плана или программы мероприятий, не говоря уже о стратегическом подходе и системе стратегического маркетинга.

В компании нет штатного маркетолога, а операционные задачи по сбыту решают совместно генеральный директор и экономист по планированию, которые не обладают соответствующими компетенциями в данной сфере.

 Маркетинговые планы формируются «от достигнутого», а в качестве информационных источников применяются платные отчеты о состоянии отрасли различных аналитических агентств. Несмотря на то, что подобные отчеты, несомненно, являются авторитетными информационными источниками, они характеризуют отрасль в целом и не могут учитывать специфику отдельного сельскохозяйственного направления и тем более конкретной компании. Поэтому компании необходимо осуществлять также сбор вторичной информации для реализации процесса стратегического управления.

Стоит отметить особенности применения такого инструмента сбора информации как бенчмаркинг на данном рынке. Как уже отмечалось, локальный рынок весьма узок и конкуренты хорошо знают друг друга, поэтому результаты реализации того или иного проекта одним из игроков не являются коммерческой тайной и остальные компании, в случае успеха проекта, могут спроецировать практику на свою деятельность.

Применение многих маркетинговых инструментов затруднено в силу отсутствия у сотрудников компании соответствующих компетенций. К помощи сторонних экспертов руководство не прибегает по причине консервативности взглядов.

Можно определить текущую стратегию компании как ограниченный рост (таблица 3.10), однако, на практике коррективы по ходу реализации стратегии не осуществляются, что является важным условием эффективной реализации данной стратегии. В противном случае это порождает дополнительные риски.

Таблица 3.10 - Стратегия развития ООО «Спутник-Агро» в матрице ADL

|  |  |
| --- | --- |
|  | Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента |
| Стадия зарождения | Стадия роста | Стадия зрелости | Стадия старения |
| Конкурентная позиция компании в отрасли | Доминирующая |  |  |  |  |
| Сильная |  |  |  |  |
| Благоприятная |  |  |  |  |
| Неустойчивая |  |  |  |  |
| Слабая |  |  |  |  |

*Разработано автором*

В свое время, компания была первопроходцем рынка, однако на данном этапе данная стратегия не применима, и необходимо рассматривать стратегические альтернативы, например, стратегия инноваций или стратегия освоения новых сегментов, так как, как уже отмечалось, компания имеет незадействованные резервы.

Определим текущую стратегию компании в контексте других методологий, рассмотренных автором в главе 2 выпускной квалификационной работы (параграф 1) для определения особенностей современного этапа развития – таблица 3.11.

Таблица 3.11 – Стратегия компании ООО «Спутник-Агро»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автор | Соответствующая стратегия | Особенности реализации |
| А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд. | Оборонительная  | Стратегия определена в соответствии с ее характеристиками, соответствующими деятельности компании. Однако практических мероприятий для защит своих конкурентных позиций компания не осуществляет |
| М. Портер | Лидерство по издержкам | Компания имеет преимущество в издержках 3% в сравнении с другими игроками рынка – определено при помощи бенчмаркинга. |
| Ф. Котлер | Лидер | Компания исторически первая начала разведение редких пород крупного рогатого скота, но данное конкурентное преимущество в текущих условиях служит только в качестве фактора, определяющего репутацию компании. |

*Разработано автором*

Среди каналов продвижения применяются исключительно традиционные – прямые продажи и специализированные выставки. Единственный канал, который можно отнести к онлайн-продвижению – публикация объявлений на различных сайтах и наличие собственного веб-сайта, который носит скорее информационный характер. При этом, задача по поиску потенциальных клиентов не поставлена перед каким-либо конкретным сотрудником, клиентская база не расширяется в последние несколько лет. Кроме того, после реорганизация компания потеряла несколько крупных клиентов. В основном, новые внешние коммуникации формируются благодаря репутации компании.

В качестве наиболее важных стратегических ориентиров компании «Спутник-Агро» автором определены:

1. Рост уровня конкурентоспособности;
2. Повышение производительности труда за счет приобретения новых технологий и оборудования;
3. Открытие новых бизнес – линий, работающих на передовом оборудовании и отвечающих современным требованиям к уровню качества.
4. Увеличение объемов производства на 5% ежегодно.
5. Поиск и выход на новые рынки сбыта.

Уникальное торговое предложение компании на текущий момент, по мнению руководства, заключается в разведении редких пород крупного рогатого скота. Тем не менее, подобное предложение не содержит добавленной ценности для потенциального клиента в сравнении с конкурентами. При разработке стратегии необходимо предусмотреть программу мероприятий по развитию данного направления.

Поэтому, для повышения ценности и фокусирования на конкурентных преимуществах компании необходимо выявить наиболее важные характеристики потенциального покупателя. Разделим всю совокупность покупателей на крупные группы в зависимости от рынка:

* B2C – не являются целевым клиентом, однако являются конечным потребителем;
* B2G – на текущий момент компания не сотрудничает с государственными учреждениями по причине специализации на продукции высокой ценовой категории, выходящей за бюджет, например, учреждений здравоохранения, образовательных учреждений;
* B2B – данный рынок можно разделить на два направления, фермерские хозяйства, приобретающие крупный рогатый скот для разведения (ключевые клиенты) и предприятия, занимающиеся переработкой мяса в готовую продукцию.

Таким образом, определив, что ключевым клиентом компании являются фермерские хозяйства, можно предложить компании предложить потенциальным покупателям послепродажный сервис в виде консультаций по практическому разведению крупного рогатого скота.

Основные цели структурированы по направлениям, на вершине дерева расположена глобальная корпоративная цель – рисунок 3.5. Отметим, что для осуществления стратегии диверсификации бизнеса компания обладает соответствующими резервами, в частности оборудованием необходимым для развития направления растениеводства, так как на текущий момент самостоятельно обеспечивает потребность в кормах, выращивая различные культуры на имеющихся земельных площадях.

Повышение объемов реализации

Модернизация производства

Диверсификация бизнеса

Совершенствование рынка

Развитие направления растениеводство

Расширение ассортимента товаров/услуг.

Рациональное применение ресурсов

Выход на новые сегменты и рынки

Расширение каналов сбыта, розничная торговля

Выход на новые рынки

Увеличение каналов реализации

Внедрение АСУ и управленческих инноваций

Инвестирование в обновление тех.базы

Рисунок 3.5 - Дерево целей для ООО «Спутник-Агро»

Разработано автором

Сформулируем генеральную цель компании и функциональные цели по направлениям, представленным на текущий момент в организационной структуре компании – таблица 3.12.

Генеральной целью компании является сосредоточение усилий на укреплении положения компании в отрасли и повышении конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Таблица 3.12 – Функциональные цели ООО «Спутник-Агро»

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональное направление | Формулировка |
| Производственная  | Производство объема продукции, необходимого для удовлетворения текущего спроса на продукцию компании, с поддержанием высокого качества производимой продукции и соблюдением стандартов производства. |
| Финансовая | Достижение запланированных финансовых показателей и повышение эффективности экономической деятельности компании путем обеспечения предприятия финансовыми ресурсами и их эффективного использования с целью   роста капитализации компании. |
| Маркетинговая | Поддержание и увеличение доли компании на рынке путем применения традиционных и современных способов продвижения бренда компании. |

*Разработано автором*

 Таким образом, автором была проанализирована текущая маркетинговая деятельность компании ООО «Спутник-Агро». По результатам анализа были установлены особенности реализации стратегического управления в компании и выявлены ключевые элементы. Стоит отметить, что у компании были сформированы базовые элементы системы стратегического маркетинга, которые требовали уточнения и совершенствования. При этом, как таковых, маркетинговых мероприятий, проводимых на постоянной основе (за исключением сбытового направления) выявлено не было, а как было установлено ранее, это существенно снижает эффективность функционирования всей структуры управления и компании в целом.

Организация деятельности отдела маркетинга, функционирующего наравне с остальными подразделениями компании, представляется самым серьезным подходом к продвижению продукции и услуг. Основная маркетинговая деятельность на предприятии заключается в организации работы службы, занимающейся разработкой комплексной маркетинговой стратегии, стимулирующей реализацию продукции и услуг, и осуществлением контроля на всех этапах осуществления этого плана.

На текущий момент необходимо наладить стабильную маркетинговую деятельность на предприятии. На начальном этапе развития маркетинговой деятельности, главная задача процесса организации - охватить как можно большее количество операционных задач по маркетинговому направлению. Внедрение полной системы стратегического маркетинга, разработанной автором во 2 главе выпускной квалификационной работы должно осуществляться поэтапно. Так, в качестве первоначального этапа автор предлагает сформировать основные подсистемы системы стратегического маркетинга – производственная, информационная, финансовая и непосредственно маркетинговая. На рисунке 2.2 подсистемы представлены в общей схеме системы стратегического маркетинга.

Отметим, что данная схема отражает стратегический горизонт и представляет собой структуру, которая в дальнейшем должна развиваться и наращивать масштабы, за счет выделения новых подсистем.

Кроме того, ключевые элементы, такие как стратегия, цели, задачи - не являются константами и должны пересматриваться в ходе реализации обратной связи и в соответствии с изменениями внешней среды. Стратегический анализ в данном случае будет являться инструментом для формирования информационной базы.

Следовательно, на текущем этапе детализировать и конкретизировать дальнейшие этапы, связанные с формированием новых подсистем не предоставляется возможным в силу отсутствия актуальной и достоверной информации, в частности долгосрочных экспертных прогнозов экономической ситуации в стране и мире.

Формирование ключевых подсистем – крепкое подспорье для дальнейшего развития системы стратегического маркетинга в соответствии с заданным вектором развития. Тем не менее, по причине реструктуризации бизнеса 2 года назад, компания переживает сложные времена. Так, как уже отмечал автор, существует множество нерезультативно функционирующих внутренних бизнес-процессов, что вызвано, прежде всего, организационными преобразованиями в прошлом и отсутствием целенаправленных действий по повышению их эффективности. Поэтому, для того, чтобы в полной мере сформировать модель стратегического маркетинга, необходимо на первоначальном этапе реализовать программу поддерживающих мероприятий, направленных на достижение организационной устойчивости и бесперебойной результативной работы производства.

В целом, можно говорить о том, что в компании уже сформированы финансовая и производственная система. Что касается других подсистем, то в первую очередь, формируется маркетинговая подсистема, где маркетологи, исходя из более глубинного анализа деятельности компании, смогут определить содержание подсистемы информационного обеспечения. В частности, источники информации, инструменты, применяемые для сбора, обработки и анализа информации. Коллективное совещание с топ-менеджментом позволит выявить наиболее эффективные каналы коммуникации в компании, отвечающие за распространение информации.

**Внешняя среда**

Факторы внешней среды

**Обратная связь**

**Вход**

Сосредоточение усилий на укреплении положения компании в отрасли и повышении конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

**Управляющая подсистема**

- генеральный директор - маркетолог

Разработка маркетинговой стратегии

Информационная

**Внутренняя среда**

**Управляемые подсистемы**

Формирование результата

-формирование нового предложения, - повышение ценности предложения, - формирование новых каналов коммуникаций и сбыта

по

**Выход**

- варианты рыночной деятельности, соответствующие целям организации

**Контроль и оценка эффективности**

Производственная

Финансовая

Маркетинговая

Рисунок 3.6 Система стратегического маркетинга ООО «Спутник-Агро»

Разработано автором

Как уже отмечалось, первым этапом формирования системы стратегического маркетинга в компании ООО «Спутник-Агро» является формирование маркетинговой подсистемы, направленной на решение операционных задач. Маркетинговый отдел на текущем этапе может быть представлен двумя штатными маркетологами, осуществляющими функции, представленные на рисунке 3.7

Аналитическая

Комплексное исследование рынка

Анализ внутр. среды

Товарно-производственная

Сбытовая

Организационная

Разработка рекомендаций по созданию товара

Моделирование показателей конкурентоспособности товаров

Осуществление товарной политики

Организация сбыта

Разработка ценовой политики

Организация маркетинговых служб

Планирование маркетинга

Маркетинг-аудит

Осуществление коммуникаций в маркетинге

ПОДФУНКЦИИ

ФУНКЦИИ

Рисунок 3.7 –Операционные функции маркетинговой подсистемы

Разработано автором

Исходя из схемы, предложенной на рис. 3.7, основой системы является аналитический механизм. Это справедливо, так как без информационного обеспечения невозможно реализовать те или иные маркетинговые функции и инструменты.

Автором разработана программа стратегических мероприятий, направленная на развитие направлений, определенных ранее по результатам комплексного анализа. Реализация разработанной программы позволит достигнуть стратегической устойчивости развития ООО «Спутник-агро» и минимизировать риски дальнейшей инвестиционной деятельности, в том числе, инвестиций в формирование системы стратегического маркетинга.

 Представленная далее программа также служит системой подготовительных мероприятий, для обеспечения дальнейшей эффективной деятельности маркетинговой подсистемы, так как разработана с учетом дерева целей.

В числе отрицательных факторов деятельности компании выступает недостаток опыта реализации маркетинговых рыночных исследований, а также анализа его ключевых сегментов. По этой причине важно сформировать эффективную систему планирования и управления ассортиментной матрицы и контроля качества продукции, которая бы была интегрирована в единую систему управления хозяйственной деятельностью компании.

Таблица 3.13 - Стратегическая программа развития ООО «Спутник-Агро»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цель | Программа | Проект |
| Снижение издержек | Снижение себестоимости продукции | «Снижение издержек» |
| Снижение затрат на энергоснабжение путем внедрения энергосберегающих компонентов |
| Снижение затрат на брак | «Менеджмент качества» |
| Инновационное развитие | Приобретение нового оборудования и совершенствование производственных технологий | «Модернизация производства» |
| Внедрение автоматизированных систем управления - ERP, CRM |
| Расширение производства за счет инновационных типов продукции |
| Повышение эффективности бизнеса | Добиться роста стоимости активов | «Стабильность и независимость» |
| Сохранить уровень финансовой прочности |
| Увеличение рентабельности на 0,5% ежегодно. |
| Наем высококвалифицированных кадров на новые позиции переквалификация персонала | «Управление развитием сотрудников» |
| Повышение производительности труда сотрудников |
| Обеспечение экономической безопасности и защита коммерческих тайн | «Служба безопасности» |
| Маркетинг | Увеличение доли рынка в течение 3-5 лет на 5%. | «Захват рынка» |
| Увеличить объемы продаж на 10% в течении 3-5 лет. |
| Расширение базы клиентов |
| Повышение лояльности и удовлетворенности потребителей | «Лояльность» |

Разработано автором

Автором и специалистами компании была проведена оценка необходимых инвестиций для реализации предложенных мероприятий, спрогнозирован прирост денежных потоков. Результаты оценки представлены в таблице 3.14.

Важно отметить, что рекомендации, касающиеся роста стоимости активов, сохранения уровня финансовой прочности, увеличения рентабельности на 0,5% ежегодно, увеличения доли рынка в течении 3-5 лет на 5%, увеличения объемов продаж на 10% в течение 3-5 лет являются комплексными результатами, формируемыми в ходе выполнения рекомендаций, представленных в таблице 3.14.

Стоит отметить, что общий объём инвестиций 56,7 млн. руб., а также объём инвестиций по каждому из направлений и денежные потоки от реализации проектов подготовлены с помощью сотрудников компании, представляют собой коммерческую тайну, поэтому их поэлементный анализ не приведён в работе. Оценки основываются на прошлом опыте организации, а также на основе анализа рыночных предложений и опыта других компаний отрасли.

Таблица 3.14- Оценка необходимых инвестиций и денежных потоков разработанных рекомендаций для ООО «Спутник-Агро»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Цели | Мероприятия и показатели | Срок, лет |
| 1 | Снижение себестоимости продукции | Инвестиции: закупка ресурсосберегающего оборудования для автоматизации заготовки кормов, система «умное земледелие» - 10 млн.Доп. денежные потоки: повышение объёма денежных потоков за счёт снижения издержек (снижение затрат сырья, объёмов дефектной продукции, порчи сырья) – 17 млн. | 3 |
| 2 | Снижение затрат на энергоснабжение | Инвестиции: внедрение энергосберегающих компонентов (современные холодильники, охлаждаемые стеллажи, морозильные ванны, оборудование для учета горюче-смазочных веществ и программное обеспечение, система УЗИ) – 5 млн.Доп. денежные потоки: повышение объёма денежных потоков за счёт снижения издержек (снижение затрат электроэнергии, снижение вероятности просрочки, расходов горюче-смазочных веществ) – 12 млн. | 5 |
| 3 | Снижение затрат на брак | Инвестиции: запуск системы контроля качества (закупка рентгеновского оборудования, металлодетекторов, чеквейеров, бункерных весов племенной завод как эмбриональный центр, система ЭКО) – 3,5 млн.Доп. денежные потоки: снижение объёма производственных потерь (снижение затрат на брак, обеспечение роста качества продукции) – 10 млн. | 3 |
| 4 | Внедрение автоматизированных систем управления - ERP, CRM | Инвестиции: покупка лицензий и затраты на интеграцию (аутсорсинг, закупка SAP ERP) – 4 млн.Доп. денежные потоки: экономия на издержках счёт оптимизации бизнес-процессов и получение дополнительной денежных потоков за счёт роста частоты покупок и среднего чека – 8 млн. | 5 |
| 5 | Расширение производства за счет инновационных технологий выращивания | Инвестиции: автоматические оросители, автоматизированная система кормления, квадрокоптеры для контроля урожая и засеивания полей– 2 млн.Доп. денежные потоки: рост денежных потоков от продаж новых продуктов – 3,5 млн. | 3 |
| 6 | Наем высококвалифицированных кадров на новые позиции переквалификация персонала | Инвестиции: затраты на рекрутинг, разработку курсов и процесс обучения – 3 млн.Доп. денежные потоки: рост денежных потоков за счёт повышения качества обслуживания – 4 млн. | 2 |
| 7 | Повышение производительности труда сотрудников | Инвестиции: интеграция цифровой системы контроля (Корус АКС), интеграция новой системы стимулирования (премии за выполнение KPI) – 5 млн.Доп. денежные потоки: рост денежных потоков за счёт роста скорости обслуживания объёмов выпуска – 8,5 млн. | 2 |
| 8 | Обеспечение экономической безопасности и защита коммерческих тайн | Инвестиции: интеграция цифровых методов экономической безопасности (Сети P2P, блокчейн) – 1,7 млн.Доп. денежные потоки: снижение экономических потерь – 2,5 млн. | 4 |
| 9 | Продвижение | Инвестиции: формирование маркетингового бюджета, найм маркетологов, расширение каналов сбыта, затраты на продвижение – 4 млн.Доп. денежные потоки: рост денежных потоков за счёт привлечения крупных клиентов– 7,5 млн. | 2 |
| 10 | Повышение лояльности и удовлетворенности контрагентов | Инвестиции: разработка комплексной программы лояльности (бонусная система) – 3,5 млн.Доп. денежные потоки: рост денежных потоков за счёт повышения среднего чека и частоты покупок – 4,5 млн. | 4 |
| 11 | Увеличение производственных мощностей | Инвестиции: открытие новой производственной линии (организация производственной площади и склада, логистика) – 9,5 млн.Доп. денежные потоки: рост денежных потоков за счёт расширения объёма производства и продаж - 13 млн. | 5 |
| 12 | Расширение числа оптовых покупателей | Инвестиции: запуск кампании по продвижению, поиск партнёров, юридическое сопровождение – 2,5 млн.Доп. денежные потоки: рост денежных потоков за счёт привлечения дополнительной аудитории – 4,7 млн. | 3 |

*Разработано автором*

Отметим, что денежные потоки, указанные в таблице 2.5 являются кумулятивными и продисконтированы с учетом срока реализации проекта и округлены до ровного значения для удобства дальнейших расчетов. Отметим также, что денежные потоки были рассчитаны совместными усилиями автора и специалистов компании, их детализация представляет собой коммерческую тайну, так как многие показатели основаны на предшествующем опыте реализации схожих проектов компанией или конкурентами.

Далее определим эффективность каждого проекта, сопоставив инвестиции со значением дисконтированного денежного потока.

Таблица 3.15 - Оценка эффективности разработанных рекомендаций для ООО «Спутник-Агро» (полный срок реализации программы)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № проекта | Инвестиции, млн. руб. | Денежный поток, млн. руб. | Эффект, млн. руб. | Эффективность % |
| 1 | 10,00 | 17,00 | 7,00 | 70,00 |
| 2 | 5,00 | 12,00 | 7,00 | 140,00 |
| 3 | 3,50 | 10,00 | 6,50 | 185,71 |
| 4 | 4,00 | 8,00 | 4,00 | 100,00 |
| 5 | 2,00 | 3,50 | 1,50 | 75,00 |
| 6 | 3,00 | 4,00 | 1,00 | 33,33 |
| 7 | 5,00 | 8,50 | 3,50 | 70,00 |
| 8 | 1,70 | 2,50 | 0,80 | 47,06 |
| 9 | 4,00 | 6,50 | 2,50 | 62,50 |
| 10 | 3,50 | 4,50 | 1,00 | 28,57 |
| 11 | 9,50 | 13,00 | 3,50 | 36,84 |
| 12 | 5,50 | 10,70 | 5,20 | 94,55 |
| Итого | 56,7 | 100,2 | 43,5 |  *76,7* |

Разработано автором

Экономическая эффективность по каждому из мероприятий, рассчитана как отношение прогнозируемого прироста денежных потоков за вычетом инвестиций (экономического эффекта) к запланированным инвестициям в проект. Инвестиции и эффект представлены за весь период реализации проекта. Таблица 3.15 не служит для сравнения эффективности реализации различных проектов и выбора наиболее результативного. Таблица отражает комплекс необходимых мероприятий, синергетический эффект от реализации которых позволит нивелировать слабые места и противостоять актуальным угрозам.

На 2019 год компания имеет в распоряжении объём финансовых ресурсов (нераспределённая прибыль, направляемая на реинвестиции) в размере 70,392 млн. руб. Также, компания может привлечь дополнительное финансирование за счёт вложения средств частных инвесторов (собственников) в объёме 30 млн. руб.

Таким образом, компания может обеспечить финансирование реализации рекомендуемых мероприятий полностью из собственных средств.

В качестве средств контроля на первоначальном этапе развития маркетинговой деятельности в ООО «Спутник-Агро» могут выступать регулярные отчеты о выполнении рабочего графика или плана маркетинговых мероприятий. За отчетный период может быть взята неделя, как наиболее оптимальный интервал: еженедельные отчеты отнимают не так много времени, но при этом позволяют вовремя зафиксировать отставание от графика и среагировать на них. В таблице 3.16 представлены варианты средств контроля.

Таблица 3.16 - Средства контроля реализации маркетинговых проектов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип контроля | Цель контроля | Элементы |
| Проверка ежегодных планов | Определение степени достижения главных результатов | Показатели эффективности исполнения:* анализ реализации (объем продаж)
* оценка доли рынка
* финансовый анализ
* расходы на маркетинговые мероприятия
* сопоставление расходов на маркетинг и доходов от продаж
* выручка, прибыль, ROMI
* стоимость обслуживания сайта
 |
| Контроль доходности | Выявление тенденций финансовых потоков и возможностей для их более результативного оборота | Анализ уровня доходности в разрезе: * продуктов
* сегментов рынка
* каналов сбыта и т.д.
 |
| Проверка продуктивности | Оценка эффективности и поиск источников ее повышения | Проверка эффективности:* торговых работников
* рекламы товара
* распределения финансов
 |
| Контроль стратегического управления | Установление степени использования рыночных возможностей компании | Оценка в ходе маркетингового аудита показателей ориентированных на будущее:* доля рынка
* NPS
* узнаваемость компании
* уровень реализации стратегии компании
 |

Разработано автором

По результатам проведенного анализа были сформированы рекомендации, актуальные для отрасли разведения крупного рогатого скота и агропромышленности в целом.

Подводя итог, автор предлагает поэтапное формирование системы стратегического маркетинга, где первым или подготовительным этапом является реализации программы развития, направленной на совершенствование существующих подсистем системы стратегического маркетинга – финансовой и производственной и формировании задела для маркетинговой подсистемы (формируемой на втором этапе) и информационной.

Реализация предложенных рекомендаций позволит получить прирост чистых денежных потоков на 100,2 млн. руб. при инвестировании 56,7 млн. руб., то есть экономический эффект мероприятий за весь срок реализации полной программы составляет 49,90 млн. руб. Общая экономическая эффективность составит 76 коп. прибыли на 1 рубль инвестированных средств.

# **Заключение**

Управление стратегическим маркетингом субъекта рыночного взаимодействия осуществляется на основе комплексной концептуальной модели, при этом системный подход к организации стратегического маркетинга обеспечивает взаимодействие между подсистемами стратегического маркетинга, стратегического и инновационного менеджмента между собой и с внешней средой.

На сегодняшний день, цифровой маркетинг и его системы информационного обеспечения активно внедряются в развитых странах. Однако в отечественной практике данный подход еще не так развит, в силу ряда сдерживающих факторов, среди которых можно выделить неразвитость рынка, информационную закрытость игроков рынка, ограниченность финансовых ресурсов предприятий, нехватку квалифицированных сотрудников и другие.

Ряд глобальных общемировых тенденций, например таких как, глобализация, повышение скорости развития рынка, технологий, социально-политических параметров, уровня развития информационного общества, повышение объёмов данных в бизнес среде обуславливают необходимость регулярного совершенствования и модернизации форм и способов управления цифровым маркетингом. Второе поколение интернет-приложений улучшает маркетинговые усилия, позволяя компаниям внедрять инновационные формы коммуникации и создавать контент совместно со своими клиентами. Современная система стратегического маркетинга должна быть выстроена по принципу полного онлайн и оффлайн присутствия.

Переход к цифровой экономике добавил функций цифрового инструментария к арсеналу маркетинговых средств, а также сформировал принципиально новый подход к созданию эффективной стратегии по увеличению узнаваемости бренда, повышению лояльности и улучшению репутации компании. Изменения в поведении потребителей требуют от компаний переосмысления маркетинговых стратегий и переноса усилий в цифровую среду, не забывая при этом про необходимость применения эффективных офлайн-инструментов в том числе для достижения синергетического эффекта и подкрепления успеха. Кроме того, подчеркнем значение понимания компанией категории «ценность» в глазах потенциального клиента, а также важность проработки цифровой маркетинговой стратегии, базирующейся на использовании социальных сетей и их преимуществ.

Проведя анализ современных маркетинговых стратегий, пришли к выводу, что среди них нет той одной универсальной стратегии, которая со стопроцентной вероятностью обеспечивала бы компании лидерство, так как все компании обладают рядом специфических характеристик и особенностей, делающих ее уникальной и стратегия, выбранная для каждой из этих компаний должна быть оригинальной. Одним из вариантов развития для молодого бизнеса является заимствование опыта и стратегии успешных зарубежных компаний, позволивших им ранее добиться успеха.

Для принятия решения о наиболее подходящей для компании маркетинговой стратегии необходимо определить положение и позицию компании в период анализа, а также внешние условия, оказывающие непосредственное влияние на успешность достижения стратегических целей компании. Соответственно, в процессе стратегического маркетингового планирования необходимо уделять должное внимание выбору и оптимальному использованию инструментария маркетинга, соответствующего определенным основным этапам стратегического маркетингового планирования.

Значимость системного подхода к разработке системы стратегического маркетинга заключается в том, что он позволяет всесторонне оценить эффективность маркетинговой деятельности предприятия, как в целом, так и по отдельным направлениям маркетинговых стратегий (функциональных, конкурентных, стратегий развития и т.д.), а также детально проработать каждый из элементов маркетинговой системы для достижения высокого уровня координации усилий.

Процесс формирования системы стратегического маркетинга организации в современном мире влияет множество факторов, а ее разработка ведётся на основе исследования маркетинговой информации, к которой относится исследование потребителей промышленных и индивидуальных, анализ их предпочтений и отраслевой ситуации. Важно отметить, что проектирование системы стратегического маркетинга является комплексным процессом, который не равен совокупности конкурентных стратегий, стратегий развития инструментов маркетинга или продуктовых стратегий.

Важнейшим условием правильной и эффективной работы системы стратегического маркетинга является формирование четкой структуры данной системы. Маркетинг имеет смысл, только если не отделен от организации и представляет собой функциональную область стратегического менеджмента. Отличием авторского подхода от других существующих подходов формирования системы стратегического маркетинга является то, что автор рассматривает систему стратегического маркетинга в контексте системы управления или как одну из подсистем системы управления. Следовательно, внешней средой ближнего окружения для системы стратегического маркетинга является внутренняя среда компании. Данное положение авторского подхода не стоит трактовать как констатацию отсутствия самостоятельности у маркетинговой подсистемы, важным является акцент на взаимосвязи стратегических ориентиров, целей и задач системы стратегического маркетинга и системы управления компанией.

По итогам организационно-экономической характеристики ООО «Спутник-агро» было выявлено, что финансовое положение компании, начиная с 2015 года ухудшается. Согласно проведенному анализу на 2018 год компания потерпела убытки. Данная динамика обусловлена внутренней реорганизацией предприятия, на текущий момент некоторые бизнес-процессы компании по-прежнему не налажены на эффективную работу. Кроме того, за последний год компания потеряла трех крупных клиентов, чем, возможно, и вызвано падение доходности, однако меры, направленные на привлечение новых клиентов, на текущий момент так и не приняты. Можно констатировать существенное снижение результативности деятельности и наличие острой необходимости разработки управленческого решения комплексного характера, направленного на повышение эффективности функционирования предприятия. Так как сохранение отрицательной динамики финансовых показателей снижает шансы компании к восстановлению привычного производственного процесса по окончании кризисных явлений в РФ.

Эффективная маркетинговая деятельность в сельском хозяйстве основывается на изучении и удовлетворении всего спектра запросов потребителей, своевременном проведении мероприятий по сохранению устойчивости предприятия и анализе прогнозных оценок состояния сельскохозяйственного производства.

Анализ состояния сельскохозяйственной отрасли в современных условиях, влияние пандемии COVID-19 и других экономических факторов. Анализ показал высокую актуальность и практическую значимость исследований в данной сфере, развития проблематики стратегического маркетинга в агропромышленном комплексе.

Анализ внешней среды показал, что в современных условиях высоких внешнеэкономических и финансовых рисков, а также насущной необходимости импортозамещения, целевой рынок сельскохозяйственной продукции имеет потенциал развития. Политические факторы оказывают положительное влияние, так как последние годы государство уделяет существенное внимание развитию отрасли сельского хозяйства, выделяя ее в качестве одного из стратегических приоритетов. Социальные факторы с учетом прогнозирования развития пандемии и ее последствий будут носить для отрасли скорее негативный характер, но в целом влияние данной группы фактором можно будет нивелировать при помощи грамотных стратегических действий. Что касается группы технологических факторов, то, как показывает анализ отрасли, в данный момент АПК придерживаются традиционной модели развития бизнеса и не осуществляют активных инновационных внедрений или цифровых преобразований, в то же время это можно позиционировать как конкурентное преимущество, так как на фоне распространения и пропаганды здорового образа жизни многие потребители стремятся приобретать продукцию, выращенную в естественных условиях, без применения современных технологий.

Автор предлагает поэтапное формирование системы стратегического маркетинга, где первым или подготовительным этапом является реализации программы развития, направленной на совершенствование существующих подсистем системы стратегического маркетинга – финансовой и производственной и формировании задела для маркетинговой подсистемы (формируемой на втором этапе) и информационной. Реализация программы стратегических рекомендаций, представленной в виде следующих направлений - снижение издержек, инновационное развитие, повышение эффективности бизнеса, маркетинг, позволит получить прирост чистых денежных потоков на 100,2 млн. руб. при инвестировании 56,7 млн. руб., то есть экономический эффект мероприятий составляет 49,90 млн. руб. Общая экономическая эффективность составит 76 коп. прибыли на 1 рубль инвестированных средств.

# **Список использованных источников**

**Нормативные акты**

1. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

**Книги**

1. Drummond G., Ensor J., Ashford R. Strategic marketing. – Routledge, 2010.
2. Grant, R.M. 2008. Contemporary Strategy Analysis. 5th edition, Saint-Petersburg, Piter publ. – 375 с.
3. Kotler P. et al. Marketing management. – Pearson Education Ltd., 2016. – 175 с.
4. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. – John Wiley & Sons, 2016. – 359 с.
5. Lambin J. J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-driven management: Strategic and operational marketing. – Macmillan International Higher Education, 2007. – 184 с.
6. Mark P. McDonald and Andy Rowsell-Jones. 2012. The Digital Edge: Exploiting Information and Technology for Business Advantage. Stamford, CT: Gartner. – 254 с.
7. McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice //The marketing book. – Routledge, 2016. – 142 c.

Michael E. Porter What is strategy? - / Harvard Business Review / -November – December, 1996. – 218 c/

1. Аренков И. А. Стратегический маркетинг: учебное пособие / – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 187 cc
2. Ассэль, Г. Маркетинг : принципы и стратегия [Текст] : учебник / Г. Ассэль ; [пер. с англ. М. Штернгарца]. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 275 c.
3. Диксон П. Р. Управление маркетингом / П. Р. Диксон; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 2008. – 318 c.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление. Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – 2003. – 227 c.
5. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. 3 – е издание /П. Дойль// СПб.: Питер, 2005. – С. 54.
6. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер – 9-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. - 187 c.
7. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – Альпина Паблишер, 2017. – 154 c.
8. Котлер Ф., Гари А. Основы маркетинга. 5-е европейское изд //М.: Вильямс. – 2015. С. 234-238
9. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг / Д.В. Кревенс ; пер. с англ. – 6-е изд. – М. : Вильямc, 2006. – 287 c.
10. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник для бакалавров — М. : Издательство Юрайт, 2015. — С. 110
11. Куденко Н.В. Стратегический маркетинг: уч. пособ. / Н.В. Куденко. – К.: Изд – во КНЭУ, 1998. – 237 с.
12. Лавров, С. Н. Основы маркетинга промышленных объектов / С. Н. Лавров, С. Ю. Злобин . – 6-е изд., стереотип . – М. : Внешторгиздат, 2007 . – 218 с.
13. Лаптев Л. П. Стратегический и оперативный маркетинг: Учебное пособие / А.А Лаптев, И.П. Конев, Л.П. / Под научной редакцией А.А. Лаптева - Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 1999. – 234 с.
14. Райе Э., Траут Дж. Маркетинговые войны.-СПб.: Питер, 2006.-256 е.: ил.- (Серия «Деловой бестселлер»).
15. Светуньков, С. Г. Методы маркетинговых исследований : Учебное пособие для экономических вузов / С. Г. Светуньков, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов . – СПб.: ДНК, 2003 . – 275 с.
16. Уолкер О., БойдХ., ЛаршеЖ.-К. Маркетинговая стратегия. М.: Вершина, 2006. С. 150—162.
17. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Фатхутдинов Р.А. М.: Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 2000. – 312 с.
18. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Д.: Баланс Бизнес Бук. 2008. С. 87—99.

**Монографии и статьи в периодических изданиях**

1. American Marketing Association, “Definition of marketing”, Liza Keefe // “Marketing Defind”, Marketing News, January 15, С. 28-39.
2. Chanias, S., Myers, M.D. & Hess, T. 2019, «Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider», Journal of Strategic Information Systems, vol. 28, no. 1. – С. 17-25.
3. Dligach, A. 2014, «System reflexive strategic marketing management of enterprises», Economic Annals-XXI, vol. 1-2, no. 2, С. 34-47.
4. Fernández-Manzano, E.-P., Neira, E., Clares-Gavilán, J.: Data management in audiovisual business: Netflix as a case study. El Prof. la Inf. (2016). – С. 42-51.
5. Gobble, M.M. 2018, «Digital Strategy and Digital Transformation», Research Technology Management, vol. 61, no. 5. С. 65-73.
6. Hunt S. D. Advancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond: from promise, to neglect, to prominence, to fragment (to promise?) //Journal of Marketing Management. – 2018. – Т. 34. – №. 1-2. – С. 14-23.
7. Kannan P. K. et al. Digital marketing: A framework, review and research agenda //International Journal of Research in Marketing. – 2017. – Т. 34. – №. 1. – С. 22-45.
8. Kauai, H., Herterich, M., Uebernickel, F., Brenner, W.: How Lufthansa capitalized on big data for business model renovation. MIS Q. Exec. 1615(14), 2017. – С. 299–320.
9. Kim, N., Shin, S., Min, S.: Strategic marketing capability: mobilizing technological resources for new product advantage. J. Bus. Res. (2016). – С. 22-31.
10. Kumar, V., Sharma, A. & Gupta, S. 2017, «Accessing the influence of strategic marketing research on generating impact: moderating roles of models, journals, and estimation approaches», Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 45, no. 2. – С. 160-171.
11. Kushwaha P. Digitalization & Customer Engagement: Challenges, Opportunities & Future Prospects //International Bulletin of Management and Economics, VII. – 2017. – С. 8-15.
12. McAfee, A., Brynjolfsson, E.: Big data. The management revolution. Harvard Bus. Rev. 90(10), 61–68 (2012). – С. 12-23.
13. Morgan, N.A., Vorhies, D.W., Mason, C.H.: Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. Acad. Manag. J. 51(2), 315–334 (2008). – С. 21-34.
14. Osovtsev, V.A., Przhedetskaya, N.V. & Sagidullaeva, M.S. 2018, «Conceptual model of adaptive management of strategic marketing: A system approach», European Research Studies Journal, vol. 21. – С. 654-671.
15. Ryan D. Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation. – Kogan Page Publishers, 2016.

URL:https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=4pZlDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=modern+marketing+strategies&ots=Pa6YrD-M6n&sig=WpgLwRML0kIaoAVwb7sqcOXpAbk&redir\_esc=y#v=onepage&q=modern%20marketing%20strategies&f=false

1. Tan, K.H., Zhan, Y.: Improving new product development using big data: a case study of an electronics company (2017). – С. 18-29.
2. Tomczak, T., Reinecke, S. & Kuss, A. 2017, «Strategic marketing: Market-oriented corporate and business unit planning» in Strategic Marketing: Market-Oriented Corporate and Business Unit Planning. – С. 250-261.
3. Varadarajan R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises //Journal of the Academy of Marketing Science. – 2010. – Т. 38. – №. 2. – С. 125-133.
4. Varadarajan, R. 2012, «Strategic marketing and marketing strategy» in Handbook of Marketing Strategy, С. 9-27.
5. West D. C., Ford J., Ibrahim E. Strategic marketing: creating competitive advantage. – Oxford University Press, USA, 2015. – С.84-93.
6. Андреева О. Д., Абрамова А. В., Кухаренко Е. Г. Развитие использования цифрового маркетинга в мировой экономике //Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. – Т. 2015. – №. 4. – С. 22-31.

Астратова Г. В., Рушицкая О. А. Эволюция маркетинговой парадигмы: новое видение //Актуальные проблемы экономики и права. – 2016. – №. 1 С.34

Басова А. С. Комплексный подход к событийному маркетингу: разработка системы online и offline коммуникаций– 2017.

URL: http://earchive.tpu.ru/handle/11683/40466 (Дата обращения 02.12.19)

Бахтеев Ю. Д., Белякова В. А. Концепция стратегического маркетинга как основа управления конкурентоспособностью предприятий //Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2014. – №. 2 (30). – С. 65-74.

1. Бирюкова Т. В. Основные аспекты разработки маркетинговых стратегий как элемент обеспечения конкурентоспособности организаций апк //Редакция. 2019. С. 119.
2. Брянская О. Л. Особенности маркетинга сельскохозяйственной продукции // Наука без границ. 2018. № 1 (18). С. 15-20.
3. Бойко И.П., Евневич М.А., Колышкин А.В. Экономика предприятия в цифровую эпоху // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – No 7. – С. 1123-1137.
4. Брезгина К.В., Антинескул Е.А. Особенности интернет-маркетинга на промышленном рынке // Маркетинг в России и за рубежом, 2018, №4 – С. 94-107.
5. Горевая Е. С., Рогожина А. А. Эволюция маркетинговых инструментов и современные тренды диджитал рынка //Бизнес. Образование. Право. – 2016. – №. 1. С. 110
6. Журавлев А. Д. и др. Цели и задачи стратегического маркетинга //наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения. – 2018. – С. 21-23.
7. Забелина М.А. Стратегический и тактический маркетинг в цифровой экономике/ -Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием, №2, 2018, С.- 35-42.
8. Капустина Л. М., Кузнецова А. С. Применение матрицы бостонской консалтинговой группы для анализа ассортимента компании //Менеджмент и маркетинг: теория и практика. – 2018. – С. 365
9. Карпова С. В. Современный маркетинг: эволюция или революция //Управленческие науки в современной России. – 2014. – Т. 2. – №. 2. – С. 21
10. Кетова Н.П., Усова В.А. Использование потенциала маркетинговых стратегий зарубежных компаний российскими бизнес-структурами: монография. — Ростов н/Д: Изд-во «Содействие-ХХI век», 2013. — 104 с.
11. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг / Дэвид Кревенс; пер. с англ. А.Р. Ганиевой и др. – 6-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – С. 45-53.
12. Минеева Л. Н. Развитие маркетинга в сфере АПК: проблемы и перспективы //Аграрная наука в XXI веке: проблемы и перспективы. – 2018. – С. 422-424.
13. Надтока Т. Б., Матвеев Н. В. Трансформация маркетинговой деятельности предприятий в условиях цифровой экономики //Вестник Института экономических исследований. – 2017. – №. 4 (8). – С. 23-31.
14. Пипко Е. Г. Маркетинг инноваций как условие эффективной стратегии инновационного развития //Научен вектор на Балканите. – 2017. – №. 1.
15. Рущицкая О.А., Кружкова Т.И., Чупина И.П. Специфика конкуренции в аграрном секторе России // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. С.18-19.
16. Семенова Н.Н., Сундикова И.В. Российское продовольственное эмбарго: кому хуже? // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. №40 (274). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskoe-prodovolstvennoe-embargo-komu-huzhe (дата обращения: 19.03.20)
17. Смычкова С.А., Куликова С.Е. Стратегический маркетинг предприятий // Молодёжь и наука. 2016. №8. С. 75-83.
18. Таланов А. Я., Тимиргалеева Р. Р. Использование системного подхода при разработке стратегии предприятия //Актуальные проблемы экономики современной России. – 2015. – Т. 2. – №. 2. – С. 349-367.
19. Трусова С. В., Тараканова К. Л. Системный подход к совершенствованию менеджмента организаций в современных условиях // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1476-1478.

URL https://moluch.ru/archive/116/31802/ (дата обращения: 06.12.2019).

1. Халин В.Г., Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. №10 (118). – с. 34-47.
2. Ценжарик М.К., Чекрыгина Н.И. Cтратегия цифровой трансформации и цифровая зрелость компаний Вторая международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике»: сборник тезисов выступлений, 21–22 марта 2019 года, Санкт-Петербург / Под общей ред. д. э. н., профессора Аренкова И. А. и к. э. н., доцента Ценжарик М. К. — СПб.: ИПЦ СПбГУПТД, 2019. C.80
3. Шауберт О. Ю. Разработка маркетинговой стратегии предприятия //Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №. 2 С.54

**Электронные ресурсы и документы**

1. URL: https://digitalreport.wearesocial.com (Дата обращения: 11.05.2019) – аналитическое агентство We Are Social.
2. URL: https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=132003 (Дата обращения: 12.05.2019) – информационный ресурс CRN.
3. URL:https://ipinform.ru/razvitie-biznesa/strategii/nastupatelnaya-strategiya-i-ee-raznovidnosti.html (Дата обращения 10.12.19) - ИП. информ. Ру. Все про индивидуальное предпринимательство и этапы развития бизнеса. Наступательная стратегия и ее разновидности
4. URL: https://hbr-russia.ru/anonsy/815754 (Дата обращения 29.11.19) - Harvard Business Review.
5. URL:https://rusability.ru/internet-marketing/marketingovaya-strategiya-starbucks-kak-sozdat-zapominayushhijsya-brend/ (Дата обращения 30.11.19) – Информационный портал Rusability.
6. URL:https://finance.rambler.ru/economics/37309635-buduschee-avtomatizatsii-marketinga-i-tipichnye-oshibki-na-puti-u-ney/ (Дата обращения 01.12.19) – Рамблер финансы.
7. URL: https://soberger.ru/istoriya-brenda-patagonia/ (Дата обращения 30.11.19) – Интернет-журнал Soberger.
8. URL:https://csslike.me/ideal-naya-digital-strategiya-ot-avinasha-koshika/ (Дата обращения 01.12.19) – Информационный портал об Интернет-маркетинге.
9. URL:https://mediascope.net/services/media/media-audience/internet/description/ (Дата обращения 09.12.19) – Исследования компании Mediascope.
10. URL:https://rusability.ru/internet-marketing/kak-onlajn-otzyvy-mogut-spasti-ili-unichtozhit-vash-biznes-infografika/ (Дата обращения 09.12.19) - Информационный портал Rusability.
11. URL:https://sales-generator.ru/blog/marketingovye-strategii-biznesa/ (Дата обращения 19.12.19) – Генератор продаж.
12. URL: https://rb.ru/list/davidy-i-goliafy/ (Дата обращения 11.12.19) Rusbase — независимое издание о технологиях и бизнесе.
13. URL:http://vse-temu.org/new-sistemnyj-podxod-v-upravlenii.html (дата обращения: 07.12.2019). – Портал бизнес статей.
14. URL:https://www.sostav.ru/publication/mercedes-benz-20811.html (Дата обращения 02.12.19) - Независимый проект брендингового агентства Depot
15. URL:http://www.fao.org/news/archive/news-by-date/2019/ru/ (Дата обращения 17.03.20)
16. URL:https://meat-expert.ru/articles/104-rynok-myasa-krs-polozhitelnyy-prirost-vpervye-za-8-let (Дата обращения 17.03.20)
17. URL:https://meatinfo.ru/blog/koronavirus-analiz-situatsii-na-myasnom-rinke-737 (Дата обращения 10.04.20)
18. URL:http://www.elitarium.ru/tovarnaja-politika-tovar-rynok-assortiment-prodazhi-pribyl-marketing/ (Дата обращения 18.03.20)
19. URL: https://adindex.ru/news/researches/2019/04/5/271197.phtml (Дата обращения 17.05.20) - Глобальный кризис доверия к цифровой экономике и последствия для брендов. Исследование DAN
20. URL: https://www.gks.ru/storage/mediabank/sh\_2019.pdf (Дата обращения 22.03.20) - Федеральная служба государственной статистики

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Бухгалтерская отчетность за 2011-2018 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Код** | **31.12.18** | **31.12.17** | **31.12.16** | **31.12.15** | **31.12.14** | **31.12.13** | **31.12.12** | **31.12.11** |
| АКТИВ |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |
| Нематериальные активы | 1110 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 73 | 73 |
| Основные средства | 1150 | 165 092 | 188 150 | 243 688 | 290 578 | 346 073 | 343 616 | 372 623 | 427 001 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 865 | 5 705 | 30 709 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого по разделу I | 1100 | 165 957 | 193 855 | 274 397 | 290 578 | 346 073 | 343 616 | 372 696 | 427 074 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |
| Запасы | 1210 | 178 538 | 230 330 | 184 660 | 191 525 | 138 923 | 223 661 | 242 395 | 176 232 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 373 | 0 | 159 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 150 152 | 48 241 | 110 512 | 79 803 | 127 617 | 41 629 | 18 725 | 56 398 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 0 | 0 | 50 401 | 66 221 | 42 876 | 34 414 | 18 710 | 0 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 100 275 | 1 169 | 263 | 207 | 1 693 | 2 573 | 6 656 | 3 286 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 181 | 0 | 77 947 | 69 607 | 39 950 | 30 967 | 36 434 | 42 199 |
| Итого по разделу II | 1200 | 429 146 | 279 740 | 423 783 | 407 363 | 351 059 | 333 617 | 322 920 | 278 274 |
| **БАЛАНС** | **1600** | **595 103** | **473 595** | **698 180** | **697 941** | **697 132** | **677 233** | **695 616** | **705 348** |
| ПАССИВ |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 10 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | (67 166) | (70 308) | 85 973 | 95 781 | 95 351 | 96 043 | 96 713 | 83 913 |
| Итого по разделу III | 1300 | (67 132) | (70 274) | 86 007 | 95 815 | 95 385 | 96 077 | 96 747 | 83 923 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |
| Заемные средства | 1410 | 267 288 | 268 223 | 364 973 | 394 279 | 427 881 | 448 289 | 489 339 | 533 678 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 267 288 | 268 223 | 364 973 | 394 279 | 427 881 | 448 289 | 489 339 | 533 678 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |
| Заемные средства | 1510 | 0 | 0 | 119 958 | 84 492 | 55 008 | 40 924 | 86 930 | 43 450 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 394 947 | 275 646 | 127 242 | 123 355 | 118 858 | 91 943 | 22 600 | 44 297 |
| Итого по разделу V | 1500 | 394 947 | 275 646 | 247 200 | 207 847 | 173 866 | 132 867 | 109 530 | 87 747 |
| **БАЛАНС** | **1700** | **595 103** | **473 595** | **698 180** | **697 941** | **697 132** | **677 233** | **695 616** | **705 348** |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Код** | **2018** | **2017** | **2016** | **2015** | **2014** |
| Выручка | 2110 | 135 166 | 68 273 | 116 621 | 123 812 | 267 093 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (158 174) | (139 527) | (132 255) | (137 291) | (263 969) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | (23 008) | (71 254) | (15 634) | (13 479) | 3 124 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | (23 008) | (71 254) | (15 634) | (13 479) | 3 124 |
| Проценты к получению | 2320 | 0 | 271 | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к уплате | 2330 | (30 442) | (37 984) | (31 996) | (40 544) | (46 816) |
| Прочие доходы | 2340 | 62 449 | 49 207 | 56 189 | 77 976 | 65 770 |
| Прочие расходы | 2350 | (5 559) | (28 719) | (7 913) | (23 007) | (21 427) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 3 440 | (88 479) | 646 | 946 | 651 |
| Прочее | 2460 | (301) | (156) | 0 | 0 | 0 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 3 139 | (88 635) | 646 | 946 | 651 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**Отчет о движении денежных средств**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Код** | **2018** | **2017** | **2016** | **2015** | **2014** | **2013** | **2012** |
| Денежные потоки от текущих операций |
| Поступления — всего | 4110 | 255 190 | 108 231 | 0 | 0 | 200 910 | 200 910 | 135 085 |
| в том числе:от продажи продукции, товаров, работ и услуг | 4111 | 192 945 | 64 050 | 0 | 0 | 128 739 | 128 739 | 51 387 |
| прочие поступления | 4119 | 62 245 | 44 181 | 0 | 0 | 72 171 | 72 171 | 83 698 |
| Платежи — всего | 4120 | (182 782) | (112 163) | (0) | (0) | (149 436) | (149 436) | (82 815) |
| в том числе:поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги | 4121 | (144 578) | (53 429) | (0) | (0) | (67 956) | (67 956) | (33 902) |
| в связи с оплатой труда работников | 4122 | (1 827) | (15 354) | (0) | (0) | (13 435) | (13 435) | (13 807) |
| процентов по долговым обязательствам | 4123 | (35 345) | (39 832) | (0) | (0) | (39 745) | (39 745) | (0) |
| прочие платежи | 4129 | (1 032) | (3 548) | (0) | (0) | (28 300) | (28 300) | (35 106) |
| Сальдо денежных потоков от текущих операций | 4100 | 72 408 | (3 932) | 0 | 0 | 51 474 | 51 474 | 52 270 |
| Денежные потоки от инвестиционных операций |
| Поступления — всего | 4210 | 27 634 | 12 179 | 0 | 0 | 6 380 | 6 380 | 178 |
| от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам) | 4213 | 27 634 | 12 179 | 0 | 0 | 6 380 | 6 380 | 178 |
| Платежи — всего | 4220 | (0) | (14 660) | (0) | (0) | (30 180) | (30 180) | (52 982) |
| в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам | 4223 | (0) | (14 660) | (0) | (0) | (30 180) | (30 180) | (2 700) |
| процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива | 4224 | (0) | (0) | (0) | (0) | (0) | (0) | (50 282) |
| Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций | 4200 | 27 634 | (2 481) | 0 | 0 | (23 800) | (23 800) | (52 804) |
| Денежные потоки от финансовых операций |
| Поступления — всего | 4310 | 0 | 44 565 | 0 | 0 | 54 293 | 54 293 | 98 004 |
| в том числе:получение кредитов и займов | 4311 | 0 | 44 565 | 0 | 0 | 54 293 | 54 293 | 97 980 |
| от выпуска акций, увеличения долей участия | 4313 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 24 |
| Платежи — всего | 4320 | (936) | (37 246) | (0) | (0) | (86 050) | (86 050) | (94 100) |
| по распределению прибыли в пользу собственников (участников) в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов | 4323 | (936) | (37 246) | (0) | (0) | (86 050) | (86 050) | (94 100) |
| Сальдо денежных потоков от финансовых операций | 4300 | (936) | 7 319 | 0 | 0 | (31 757) | (31 757) | 3 904 |
| Сальдо денежных потоков за отчетный период | 4400 | 99 106 | 906 | 0 | 0 | (4 083) | (4 083) | 3 370 |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

**Аннотация**

Многие вызовы и проблемы деятельности современного предприятия выходят за рамки традиционного маркетинга, при этом попадая в поле стратегического подхода, так как его специфика заключается в учете внешней среды при разработке управленческих решений. Стратегический маркетинг активно трансформируется под воздействием процессов цифровизации экономики: современные экономические и маркетинговые тренды способствуют развитию научной области стратегического маркетинга, что определяет высокий уровень актуальности регулярного пересмотра теоретических и методологических основ, их модернизацию и развитие для актуализации современным условиям функционирования хозяйственных субъектов.

Цель исследования состоит в разработке системы стратегического маркетинга в компании в условиях цифровизации для повышения эффективности маркетинговой деятельности.

В качестве главных результатов исследования можно выделить разработку собственной методологии формирования системы стратегического маркетинга и разработки маркетинговой стратегии, как ключевого элемента системы. Кроме того автор осуществил систематизацию и обновление теоретических основ стратегического маркетинга, а именно: проанализировал термины, формирующие категориальный аппарат стратегического маркетинга, определил, как соотносятся между собой категории данного научного направления, выявил базовые и актуальные принципы стратегического маркетинга, этапы стратегического планирования, функции стратегического маркетинга, произведен анализ опыта применения современных маркетинговых стратегий зарубежными компаниями, выявлены современные подходы к формированию маркетинговой стратегии и т.д.

Теоретическую значимость исследования определяет анализ упомянутых ранее, и некоторых других теоретических аспектов, в контексте цифровой трансформации экономики.

Кроме того, автор провел критический анализ и актуализацию существующих теоретических и методологических основ формирования системы стратегического маркетинга.

В заключительной части исследования проведен анализ рынка крупного рогатого скота, при помощи инструментов стратегического анализа и маркетингового аудита, сформирована информационная база, на основе которой в дальнейшем производится разработка системы стратегического маркетинга компании агросектора.

**Ключевые слова:** стратегический маркетинг, стратегия, системный подход, цифровая экономика, система стратегического маркетинга, стратегический анализ, маркетинговый аудит, АПК, стратегический анализ.

**Abstract**

Many challenges and problems of modern enterprise activity go beyond the limits of traditional marketing, thus getting into the field of the strategic approach as specificity consists in the account of external environment at working out of administrative decisions. Strategic marketing is actively transformed under the influence of the processes of economic digitalization: modern economic and marketing trends contribute to the development of the scientific field of strategic marketing, which determines a high level of relevance of regular revision of the theoretical and methodological foundations, their modernization and development for the actualization of modern conditions of economic entities.

The main goal of the research is to develop a system of strategic marketing in the company in conditions of digitalization to improve the efficiency of marketing activities. As the main results of the research we can highlight the development of own methodology of strategic marketing system formation and marketing strategy development as the key element of the system. In addition, the author has systematized and updated the theoretical foundations of strategic marketing, namely: analyzed the terms that form the categorical apparatus of strategic marketing, determined how the categories of the given scientific direction correlate with each other, identified the basic and actual principles of strategic marketing, stages of strategic planning, functions of strategic marketing, analyzed the experience of application of modern marketing strategies by foreign companies, have been revealed modern approaches to marketing strategy formation.

Theoretical importance of the research is determined by the analysis of the above mentioned and some other theoretical aspects in the context of digital transformation of economy.

Besides, the author has carried out a critical analysis and actualization of existing theoretical and methodological bases of strategic marketing system formation.

In the final part of the research the analysis of the cattle market was carried out with the help of instruments of strategic analysis and marketing audit, the information base was formed, on the basis of which the development of the strategic marketing system of an agro-industrial sector company is further performed.

**Key words:** strategic marketing, strategy, system approach, digital economy, system of strategic marketing, strategic analysis, marketing audit, agro-industrial complex, strategic analysis.

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. – John Wiley & Sons, 2016. – С. 35. [↑](#footnote-ref-1)
2. American Marketing Association, “Definition of marketing”, Liza Keefe // “Marketing Defind”, Marketing News, January 15, pp.28-29 [↑](#footnote-ref-2)
3. Бахтеев Ю. Д., Белякова В. А. Концепция стратегического маркетинга как основа управления конкурентоспособностью предприятий //Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2014. – №. 2 (30). [↑](#footnote-ref-3)
4. Michael E. Porter What is strategy? - / Harvard Business Review / -November – December, 1996 [↑](#footnote-ref-4)
5. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер – 9-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. С. 180 [↑](#footnote-ref-5)
6. McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice //The marketing book. – Routledge, 2016. – С. 108-142. [↑](#footnote-ref-6)
7. Varadarajan, R. 2012, "Strategic marketing and marketing strategy" in Handbook of Marketing Strategy, pp. 9-27. [↑](#footnote-ref-7)
8. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. 3 – е издание /П. Дойль// СПб.: Питер, 2005. – С. 54. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ассэль, Г. Маркетинг : принципы и стратегия [Текст] : учебник / Г. Ассэль ; [пер. с англ. М. Штернгарца]. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2006. – С. 27. [↑](#footnote-ref-9)
10. Диксон П. Р. Управление маркетингом / П. Р. Диксон; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: ЗАО

«Издательство БИНОМ», 2008. – С. 59. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг / Д.В. Кревенс ; пер. с англ. – 6-е изд. – М. : Вильямc, 2006. – С. 52. [↑](#footnote-ref-11)
12. Лавров, С. Н. Основы маркетинга промышленных объектов / С. Н. Лавров, С. Ю. Злобин . – 6-е изд., стереотип . – М. : Внешторгиздат, 2007 . – С. 18. [↑](#footnote-ref-12)
13. Лаптев Л. П. Стратегический и оперативный маркетинг: Учебное пособие / А.А Лаптев, И.П. Конев, Л.П. / Под научной редакцией А.А. Лаптева - Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 1999. – С. 34. [↑](#footnote-ref-13)
14. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Фатхутдинов Р.А. М.: Бизнес-школа "ИнтелСинтез", 2000. – С. 43. [↑](#footnote-ref-14)
15. Светуньков, С. Г. Методы маркетинговых исследований : Учебное пособие для экономических вузов / С. Г. Светуньков, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов . – СПб.: ДНК, 2003 . – С. 35. [↑](#footnote-ref-15)
16. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – Альпина Паблишер, 2017. [↑](#footnote-ref-16)
17. Lambin J. J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-driven management: Strategic and operational marketing. – Macmillan International Higher Education, 2007. [↑](#footnote-ref-17)
18. Там же. [↑](#footnote-ref-18)
19. Куденко Н.В. Стратегический маркетинг: уч. пособ. / Н.В. Куденко. – К.: Изд – во КНЭУ, 1998. – С. 27. [↑](#footnote-ref-19)
20. Смычкова С.А., Куликова С.Е. Стратегический маркетинг предприятий // Молодёжь и наука. 2016. №8. С. 78. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассэль; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 683. [↑](#footnote-ref-21)
22. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг / Дэвид Кревенс; пер. с англ. А.Р. Ганиевой и др. – 6-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – С. 49. [↑](#footnote-ref-22)
23. Аренков И. А. Стратегический маркетинг: учебное пособие / – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – С. 4 [↑](#footnote-ref-23)
24. Kumar, V., Sharma, A. & Gupta, S. 2017, "Accessing the influence of strategic marketing research on generating impact: moderating roles of models, journals, and estimation approaches", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 45, no. 2. – С. 165. [↑](#footnote-ref-24)
25. Kumar, V., Sharma, A. & Gupta, S. 2017, "Accessing the influence of strategic marketing research on generating impact: moderating roles of models, journals, and estimation approaches", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 45, no. 2. – С. 167. [↑](#footnote-ref-25)
26. Varadarajan, R. 2012, "Strategic marketing and marketing strategy" in Handbook of Marketing Strategy. – С. 18. [↑](#footnote-ref-26)
27. Lambin J. J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-driven management: Strategic and operational marketing. – Macmillan International Higher Education, 2007. [↑](#footnote-ref-27)
28. Drummond G., Ensor J., Ashford R. Strategic marketing. – Routledge, 2010. [↑](#footnote-ref-28)
29. Hunt S. D. Advancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond: from promise, to neglect, to prominence, to fragment (to promise?) //Journal of Marketing Management. – 2018. – Т. 34. – №. 1-2. – С. 18. [↑](#footnote-ref-29)
30. Grant, R.M. 2008. Contemporary Strategy Analysis. 5th edition, Saint-Petersburg, Piter publ. – С. 359. [↑](#footnote-ref-30)
31. Varadarajan R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises //Journal of the Academy of Marketing Science. – 2010. – Т. 38. – №. 2. – С. 127. [↑](#footnote-ref-31)
32. West D. C., Ford J., Ibrahim E. Strategic marketing: creating competitive advantage. – Oxford University Press, USA, 2015. – С.87. [↑](#footnote-ref-32)
33. Varadarajan, R. 2012, "Strategic marketing and marketing strategy" in Handbook of Marketing Strategy. – С. 18. [↑](#footnote-ref-33)
34. Виханский О. С. Стратегическое управление. Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – 2003. – С. 218. [↑](#footnote-ref-34)
35. Dligach, A. 2014, "System reflexive strategic marketing management of enterprises", Economic Annals-XXI, vol. 1-2, no. 2, pp. 34-47. [↑](#footnote-ref-35)
36. Osovtsev, V.A., Przhedetskaya, N.V. & Sagidullaeva, M.S. 2018, "Conceptual model of adaptive management of strategic marketing: A system approach", European Research Studies Journal, vol. 21. – С. 667. [↑](#footnote-ref-36)
37. Tomczak, T., Reinecke, S. & Kuss, A. 2017, "Strategic marketing: Market-oriented corporate and business unit planning" in Strategic Marketing: Market-Oriented Corporate and Business Unit Planning. – С. 254. [↑](#footnote-ref-37)
38. McDONALD M. Strategic marketing planning: theory and practice //The marketing book. – Routledge, 2016. – С. 135. [↑](#footnote-ref-38)
39. Таланов А. Я., Тимиргалеева Р. Р. Использование системного подхода при разработке стратегии предприятия //Актуальные проблемы экономики современной России. – 2015. – Т. 2. – №. 2. – С. 367. [↑](#footnote-ref-39)
40. Chanias, S., Myers, M.D. & Hess, T. 2019, "Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider", Journal of Strategic Information Systems, vol. 28, no. 1. – С. 18. [↑](#footnote-ref-40)
41. Mark P. McDonald and Andy Rowsell-Jones. 2012. The Digital Edge: Exploiting Information and Technology for Business Advantage. Stamford, CT: Gartner. – С. 54. [↑](#footnote-ref-41)
42. Gobble, M.M. 2018, "Digital Strategy and Digital Transformation", Research Technology Management, vol. 61, no. 5. С. 69. [↑](#footnote-ref-42)
43. URL: https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=132003 (Дата обращения: 12.05.2019) – информационный ресурс CRN. [↑](#footnote-ref-43)
44. Глобальный кризис доверия к цифровой экономике и последствия для брендов. Исследование DAN

URL: https://adindex.ru/news/researches/2019/04/5/271197.phtml (Дата обращения 17.05.20) [↑](#footnote-ref-44)
45. Бойко И.П., Евневич М.А., Колышкин А.В. Экономика предприятия в цифровую эпоху // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – No 7. – С. 1131. [↑](#footnote-ref-45)
46. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р «Об утверждении программы "Цифровая экономика Российской Федерации». [↑](#footnote-ref-46)
47. Tan, K.H., Zhan, Y.: Improving new product development using big data: a case study of an electronics company (2017). [↑](#footnote-ref-47)
48. Morgan, N.A., Vorhies, D.W., Mason, C.H.: Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. Acad. Manag. J. 51(2), 315–334 (2008). [↑](#footnote-ref-48)
49. Fernández-Manzano, E.-P., Neira, E., Clares-Gavilán, J.: Data management in audiovisual business: Netflix as a case study. El Prof. la Inf. (2016). [↑](#footnote-ref-49)
50. Kauai, H., Herterich, M., Uebernickel, F., Brenner, W.: How Lufthansa capitalized on big data for business model renovation. MIS Q. Exec. 1615(14), 299–320 (2017). [↑](#footnote-ref-50)
51. Kim, N., Shin, S., Min, S.: Strategic marketing capability: mobilizing technological resources for new product advantage. J. Bus. Res. (2016). [↑](#footnote-ref-51)
52. Андреева О. Д., Абрамова А. В., Кухаренко Е. Г. Развитие использования цифрового маркетинга в мировой экономике //Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. – Т. 2015. – №. 4. [↑](#footnote-ref-52)
53. Kannan P. K. et al. Digital marketing: A framework, review and research agenda //International Journal of Research in Marketing. – 2017. – Т. 34. – №. 1. – С. 22-45. [↑](#footnote-ref-53)
54. URL: https://www.web-canape.ru/business/vsya-statistika-interneta-na-2019-god-v-mire-i-v-rossii/ (Дата обращения: 26.05.20) – аналитическое агентство Web Canape [↑](#footnote-ref-54)
55. Там же. [↑](#footnote-ref-55)
56. Kotler,P, Kartajaya. H, Setiawan.I, Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital – 2017. С. 47. [↑](#footnote-ref-56)
57. Забелина М.А. Стратегический и тактический маркетинг в цифровой экономике/ -Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием, №2, 2018, С.- 37. [↑](#footnote-ref-57)
58. Надтока Т. Б., Матвеев Н. В. Трансформация маркетинговой деятельности предприятий в условиях цифровой экономики //Вестник Института экономических исследований. – 2017. – №. 4 (8). [↑](#footnote-ref-58)
59. Брезгина К.В., Антинескул Е.А. Особенности интернет-маркетинга на промышленном рынке // Маркетинг в России и за рубежом, 2018, №4 – С. 96 [↑](#footnote-ref-59)
60. Kotler P. et al. Marketing management. – Pearson Education Ltd., 2016. [↑](#footnote-ref-60)
61. Горевая Е. С., Рогожина А. А. Эволюция маркетинговых инструментов и современные тренды диджитал рынка //Бизнес. Образование. Право. – 2016. – №. 1. С. 110 [↑](#footnote-ref-61)
62. Астратова Г. В., Рушицкая О. А. Эволюция маркетинговой парадигмы: новое видение //Актуальные проблемы экономики и права. – 2016. – №. 1 С.34 [↑](#footnote-ref-62)
63. Карпова С. В. Современный маркетинг: эволюция или революция //Управленческие науки в современной России. – 2014. – Т. 2. – №. 2. – С. 21 [↑](#footnote-ref-63)
64. Ryan D. Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation. – Kogan Page Publishers, 2016. [↑](#footnote-ref-64)
65. URL:<https://ipinform.ru/razvitie-biznesa/strategii/nastupatelnaya-strategiya-i-ee-raznovidnosti.html> (Дата обращения 10.12.19) - ИП.информ.Ру. Все про индивидуальное предпринимательство и этапы развития бизнеса. Наступательная стратегия и ее разновидности [↑](#footnote-ref-65)
66. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга: Пер. с англ.–2-е европ. изд //М.: СПб. – 1998. – С. 76 [↑](#footnote-ref-66)
67. URL: <https://hbr-russia.ru/anonsy/815754> (Дата обращения 29.11.19) - Harvard Business Review. [↑](#footnote-ref-67)
68. Пипко Е. Г. Маркетинг инноваций как условие эффективной стратегии инновационного развития //Научен вектор на Балканите. – 2017. – №. 1. [↑](#footnote-ref-68)
69. Ценжарик М.К., Чекрыгина Н.И. Cтратегия цифровой трансформации и цифровая зрелость компаний Вторая международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике»: сборник тезисов выступлений, 21–22 марта 2019 года, Санкт-Петербург / Под общей ред. д. э. н., профессора Аренкова И. А. и к. э. н., доцента Ценжарик М. К. — СПб.: ИПЦ СПбГУПТД, 2019. C.80 [↑](#footnote-ref-69)
70. Исследование GfK: Проникновение Интернета в России 2019 URL: https://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-proniknovenie-interneta-v-rossii/ (Дата обращения 20.02.2020). [↑](#footnote-ref-70)
71. Kushwaha P. Digitalization & Customer Engagement: Challenges, Opportunities & Future Prospects //International Bulletin of Management and Economics, VII. – 2017. – С. 8-15. [↑](#footnote-ref-71)
72. Kushwaha P. Digitalization & Customer Engagement: Challenges, Opportunities & Future Prospects //International Bulletin of Management and Economics, VII. – 2017. – С. 12. [↑](#footnote-ref-72)
73. URL:<https://rusability.ru/internet-marketing/marketingovaya-strategiya-starbucks-kak-sozdat-zapominayushhijsya-brend/> (Дата обращения 30.11.19) – Информационный портал Rusability. [↑](#footnote-ref-73)
74. URL: https://finance.rambler.ru/economics/37309635-buduschee-avtomatizatsii-marketinga-i-tipichnye-oshibki-na-puti-u-ney/ (Дата обращения 01.12.19) – Рамблер финансы. [↑](#footnote-ref-74)
75. URL: <https://soberger.ru/istoriya-brenda-patagonia/> (Дата обращения 30.11.19) – Интернет-журнал Soberger. [↑](#footnote-ref-75)
76. URL: <https://csslike.me/ideal-naya-digital-strategiya-ot-avinasha-koshika/> (Дата обращения 01.12.19) – Информационный портал об Интернет-маркетинге. [↑](#footnote-ref-76)
77. URL: <https://mediascope.net/services/media/media-audience/internet/description/> (Дата обращения 09.12.19) – Исследования компании Mediascope. [↑](#footnote-ref-77)
78. URL:https://rusability.ru/internet-marketing/kak-onlajn-otzyvy-mogut-spasti-ili-unichtozhit-vash-biznes-infografika/ (Дата обращения 09.12.19) - Информационный портал Rusability. [↑](#footnote-ref-78)
79. URL:https://sales-generator.ru/blog/marketingovye-strategii-biznesa/ (Дата обращения 19.12.19) – Генератор продаж. [↑](#footnote-ref-79)
80. URL: <https://rb.ru/list/davidy-i-goliafy/> (Дата обращения 11.12.19) Rusbase — независимое издание о технологиях и бизнесе. [↑](#footnote-ref-80)
81. URL: https://rb.ru/list/davidy-i-goliafy/ (Дата обращения 11.12.19) Rusbase — независимое издание о технологиях и бизнесе. [↑](#footnote-ref-81)
82. Кетова Н.П., Усова В.А. Использование потенциала маркетинговых стратегий зарубежных компаний российскими бизнес-структурами: монография. — Ростов н/Д: Изд-во «Содействие-ХХI век», 2013. — 104 с. [↑](#footnote-ref-82)
83. Уолкер О., БойдХ., ЛаршеЖ.-К. Маркетинговая стратегия. М.: Вершина, 2006. С. 150—162. [↑](#footnote-ref-83)
84. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М.: Вильямс, 2008. С. 120—144 [↑](#footnote-ref-84)
85. Кетова Н.П., Усова В.А. Использование потенциала маркетинговых стратегий зарубежных компа­ний российскими бизнес-структурами: монография. — Ростов н/Д: Изд-во «Содействие-ХХI век», 2013. — 104 с. [↑](#footnote-ref-85)
86. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позициониро­вание. Д.: Баланс Бизнес Бук. 2008. С. 87—99. [↑](#footnote-ref-86)
87. Калиничев М. Д. Методы сегментации рынка в процессе маркетингового исследования //ББК 74.480. 278 С 56. – 2016. – С. 40. [↑](#footnote-ref-87)
88. Капустина Л. М., Кузнецова А. С. Применение матрицы бостонской консалтинговой группы для анализа ассортимента компании //Менеджмент и маркетинг: теория и практика. – 2018. – С. 365 [↑](#footnote-ref-88)
89. URL: <https://kommersant.uz/istoriya-brenda-levi-s-vzlyoty-i-padeniya-starejshej-amerikanskoj-kompanii/> (Дата обращения 02.12.19) [↑](#footnote-ref-89)
90. URL: <https://www.sostav.ru/publication/mercedes-benz-20811.html> (Дата обращения 02.12.19) - Независимый проект брендингового агентства Depot [↑](#footnote-ref-90)
91. Шауберт О. Ю. Разработка маркетинговой стратегии предприятия //Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №. 2 С.54 [↑](#footnote-ref-91)
92. Коробкова Н. А. Эволюционный взгляд на концепцию маркетинга взаимодействия //Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2018. – №. 1. – С. 108 [↑](#footnote-ref-92)
93. Бабаев М.Ю. Комплекс маркетинга в системе управления промышленным предприятием строительного комплекса // Вестник экономической безопасности. 2017. №6.

URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kompleks-marketinga-v-sisteme-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem-stroitelnogo-kompleksa (дата обращения: 05.12.2019). [↑](#footnote-ref-93)
94. Смольянинова И. В., Ахмедов А. Э., Шаталов М. А. Методический подход к оценке и выбору эффективных маркетинговых стратегий предприятия //Синергия. – 2016. – №. 4. [↑](#footnote-ref-94)
95. Басова А. С. Комплексный подход к событийному маркетингу: разработка системы online и offline коммуникаций– 2017.

URL: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/40466> (Дата обращения 02.12.19) [↑](#footnote-ref-95)
96. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник для бакалавров — М. : Издательство Юрайт, 2015. — С. 110 [↑](#footnote-ref-96)
97. Трусова С. В., Тараканова К. Л. Системный подход к совершенствованию менеджмента организаций в современных условиях // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1476-1478.

 URL https://moluch.ru/archive/116/31802/ (дата обращения: 06.12.2019). [↑](#footnote-ref-97)
98. Журавлев А. Д. и др. Цели и задачи стратегического маркетинга //наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения. – 2018. – С. 21-23. [↑](#footnote-ref-98)
99. Продовольственная и сельскохозяйственная организация объединенных наций

URL: <http://www.fao.org/news/archive/news-by-date/2019/ru/> (Дата обращения 17.03.20) [↑](#footnote-ref-99)
100. Руин В. К началу 2018 года поголовье КРС в России сократилось на 0,6% URL: <https://agrarii.com/k-nachalu-2018-goda-pogolove-krs-v-rossii-sokratilos-na-0-6/> (Дата обращения 17.03.20) [↑](#footnote-ref-100)
101. Рынок мяса КРС: положительный прирост впервые за 8 лет URL: <https://meat-expert.ru/articles/104-rynok-myasa-krs-polozhitelnyy-prirost-vpervye-za-8-let> (Дата обращения 17.03.20) [↑](#footnote-ref-101)
102. Рынок мяса КРС: положительный прирост впервые за 8 лет URL: <https://meat-expert.ru/articles/104-rynok-myasa-krs-polozhitelnyy-prirost-vpervye-za-8-let> (Дата обращения 17.03.20) [↑](#footnote-ref-102)
103. Федеральная служба государственной статистики

URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/sh_2019.pdf> (Дата обращения 22.03.20) [↑](#footnote-ref-103)
104. Обзор рынка мяса / Коронавирус: Анализ ситуации на мясном рынке

URL: <https://meatinfo.ru/blog/koronavirus-analiz-situatsii-na-myasnom-rinke-737> (Дата обращения 10.04.20) [↑](#footnote-ref-104)
105. Обзор рынка мяса в период коронавируса: анализ ситуации на мясном рынке

URL: <https://meatinfo.ru/blog/koronavirus-analiz-situatsii-na-myasnom-rinke-737> (Дата обращения 21.03.20) [↑](#footnote-ref-105)
106. Петрова Л. Н. Маркетинг в агропромышленном комплексе страны //Аграрное образование и наука. 2018. №. 4. С. 25 [↑](#footnote-ref-106)
107. Рущицкая О.А., Кружкова Т.И., Чупина И.П. Специфика конкуренции в аграрном секторе россии // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. С.18-19. [↑](#footnote-ref-107)
108. Семенова Н.Н., Сундикова И.В. Российское продовольственное эмбарго: кому хуже? // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. №40 (274). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskoe-prodovolstvennoe-embargo-komu-huzhe (дата обращения: 19.03.20) [↑](#footnote-ref-108)
109. Товарная политика в маркетинге: что, для кого и как производить

URL:<http://www.elitarium.ru/tovarnaja-politika-tovar-rynok-assortiment-prodazhi-pribyl-marketing/> (Дата обращения 18.03.20) [↑](#footnote-ref-109)
110. Брянская О. Л. Особенности маркетинга сельскохозяйственной продукции // Наука без границ. 2018. № 1 (18). С. 15-20. [↑](#footnote-ref-110)
111. Дёмин С. Ю. Роль импортозамещения в обеспечении продовольственной безопасности в России // Baikal Research Journal. 2016. №2.

URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-importozamescheniya-v-obespechenii-prodovolstvennoy-bezopasnosti-v-rossii (Дата обращения: 2103.20). [↑](#footnote-ref-111)
112. Минеева Л. Н. Развитие маркетинга в сфере АПК: проблемы и перспективы //Аграрная наука в XXI веке: проблемы и перспективы. – 2018. – С. 422-424. [↑](#footnote-ref-112)
113. Бирюкова Т. В. Основные аспекты разработки маркетинговых стратегий как элемент обеспечения конкурентоспособности организаций апк //Редакция. 2019. С. 119. [↑](#footnote-ref-113)
114. Некрасов А. В., Суровцева Е. С. Особенности проведения маркетинговых исследований в АПК //Актуальные вопросы экономики и управления. – 2018. – С. 432-435. [↑](#footnote-ref-114)
115. Некрасов А. В., Суровцева Е. С. Особенности проведения маркетинговых исследований в АПК //Актуальные вопросы экономики и управления. – 2018. – С. 432-435. [↑](#footnote-ref-115)
116. Маркетинговое исследование рынка КРС URL:http://ikc.belapk.ru/upload/iblock/5e1/5e1a576caa9cf0d4eb977cecf2892dc8.pdf (Дата обращения 28.03.20) [↑](#footnote-ref-116)
117. Марьина Т., Мясное скотоводство в России: развитие, проблемы и решения, 2019

URL: <https://spbvedomosti.ru/news/country_and_world/telenok_v_rozovykh_tonakh/> (Дата обращения 11.03.20) [↑](#footnote-ref-117)
118. На основе данных, предоставленных руководством компании. [↑](#footnote-ref-118)