

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

**Локтионова Анастасия Станиславовна**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы:

менеджмент организации

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:**

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор

Лукьянова Анна Александровна

14.06.2018

(дата, подпись)

Руководитель: д.э.н., профессор

Лукьянова Анна Александровна

14.06.2018

(дата, подпись)

Дата защиты 28.06.2018г.

Обучающийся: Локтионова Анастасия

Станиславовна

14.06.2018г.

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

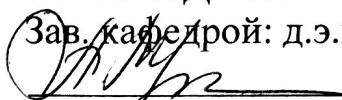
Красноярск 2018

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой: д.э.н., профессор  
 А.А. Лукьянова  
"14" декабря 2017 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Локтионова Анастасия Станиславовна  
группа 555

1. Тема:

Разработка маркетинговой стратегии организации.

утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

2. Срок представления проекта к защите 14 июня 2018 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

3.1. Литературные и иные источники, посвященные проблемам, разработок маркетинговых стратегий организации и их отсутствию.

4. Содержание дипломного проекта:

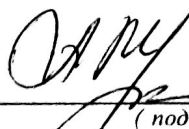
4.1. Раскрыть понятие и сущность маркетинговой стратегии организации.

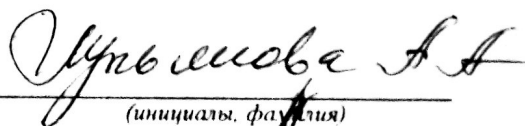
4.2. Провести маркетинговый анализ ИП Альпет А.И. «Сибирский Кедр».

4.3. Разработать эффективную маркетинговую стратегию для ИП Альпет А.И. «Сибирский Кедр».

5. Графическая часть проекта: на основании таблиц провести анализ. Составление диаграмм.

Руководитель  
проекта \_\_\_\_\_

  
(подпись, дата)

  
(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 11 декабря 2017 г.  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии организации.....</b>	<b>7</b>
1.1. Маркетинговая стратегия: понятие и сущность.....	7
1.2. Процесс и этапы разработки маркетинговой стратегии .....	13
1.3. Методическое обеспечение разработки маркетинговой стратегии .....	17
<b>Глава 2. Анализ организации маркетинга в организации</b>	
<b>ИП Альпет А.И. ....</b>	<b>28</b>
2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика организации .	28
2.2. Анализ внешней и внутренней среды функционирования организации	38
2.3. Анализ маркетинговой стратегии организации и выявление проблем ....	48
<b>Глава 3. Разработка маркетинговой стратегии организации</b>	
<b>ИП Альпет А.И. ....</b>	<b>53</b>
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии организации.....	53
3.2. Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций .....	63
<b>Заключение.....</b>	<b>67</b>
<b>Список используемой литературы .....</b>	<b>71</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время современная концепция маркетинга представляет собой ориентированную на потребителя систему научно-обоснованных представлений об управлении производственно-сбытовой деятельностью предприятий в условиях рыночной экономики. При этом она включает в себя анализ, планирование, воплощение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, направленных на установление и поддержание выгодных обменов с целевыми потребителями ради достижения целей организации.

Каждое предприятие заинтересовано в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, руководству нужно знать, как анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс маркетинга и успешно управлять осуществлением маркетинговых усилий.

Разработка маркетинговой стратегии помогает оценить и грамотно спланировать использование потенциала предприятия. Достижение поставленных целей и получение максимального дохода на протяжении продолжительного времени – важные моменты в функционировании каждого предприятия. Маркетинговая стратегия позволяет четко формировать путь и проводить структуризацию предприятия на всех уровнях для получения необходимого результата.

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

Процесс формирования маркетинговой стратегии занимает продолжительное время. Требуется провести глубокий анализ и систематизировать полученные сведения. Каждое предприятие использует свою уникальную маркетинговую стратегию. Она создается с учетом особенностей деятельности предприятия и изменчивости рынка.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что качественно разработанная маркетинговая стратегия предприятия выступает основным средством противостояния постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Главная особенность маркетинговой стратегии предприятия состоит в способности быстро «подстраиваться» под изменяющуюся предпринимательскую среду и создавать перспективные предпринимательские возможности для стабилизации экономического положения предприятия или даже для улучшения рыночных позиций (роста рыночной доли, объема продаж, повышения лояльности клиентов и пр.).

Цель исследования – оценка стратегических альтернатив и разработка эффективной маркетинговой стратегии предприятия.

Достижение поставленной цели предопределило постановку и решение следующих задач:

- раскрыть понятие и сущность маркетинговой стратегии;
- описать процесс и этапы разработки маркетинговой стратегии;
- изучить методическое обеспечение разработки маркетинговой стратегии;
- дать краткую организационно-экономическую характеристику объекта исследования;
- провести анализ внешней и внутренней среды функционирования объекта исследования;
- проанализировать маркетинговую стратегию организации и определить существующие проблемы;

– разработать мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии организации;

– дать оценку эффективности предлагаемых рекомендаций.

Объект исследования – предприятие ИП Альпет А.И.

Предмет исследования – методические аспекты разработки маркетинговой стратегии предприятия ИП Альпет А.И.

Теоретической основой исследования послужили положения, изложенные в работах зарубежных и отечественных авторов, посвященных проблемам обеспечения эффективности стратегического управления и маркетинговой деятельности предприятий.

Методологическую основу исследования образуют принципы диалектики и законы логики, а также положения системного и комплексного подхода в решении поставленных задач. Важным аспектом представленного исследования является применение таких общенаучных методов как группировка, сравнение, анализ, синтез, а также статистических методов обработки информации.

Информационная основа исследования – федеральные законы РФ, аналитические обзоры по проблеме исследования, материалы, опубликованные в научных и периодических изданиях, данные финансовой и статистической отчетности ИП Альпет А.И., а также результаты опроса персонала предприятия.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты данного исследования позволят внести дополнения и уточнения в существующую маркетинговую стратегию предприятия, использование которой будет способствовать увеличению показателей работы, что эффективно скажется на всей деятельности предприятия.

## **Глава 1. Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии организации**

### **1.1. Маркетинговая стратегия: понятие и сущность**

В современном мире стремительно растут и развиваются предприятия в различных отраслях экономики. Соответственно, конкуренция также увеличивается. Чтобы бизнес постоянно рос и развивался, необходимо приложить максимум усилий, разработать определенный план работы предприятия по достижению поставленных целей. Именно таким развернутым планом и выступает маркетинговая стратегия предприятия.

Маркетинговая стратегия является наиболее перспективной в плане практического применения, так как основана на тщательном и непрерывном исследовании потребностей целевого рынка [2, с.63]. Другими словами, стратегия маркетинга – это главное направление маркетинговой деятельности, следуя которому, стратегические хозяйственные подразделения организации стремятся достигнуть своих маркетинговых целей. Главная цель маркетинговой стратегии – это приведение возможностей предприятия в оптимальное соответствие с возможностями рынка, и теми факторами рынка, которые не поддаются контролю со стороны предприятия.

Маркетинговая стратегия является предметом научных исследований, начиная с 1980-х годов. Существует множество определений данного понятия в литературе посвященной маркетингу, которые отражают различные точки зрения. При этом, исследователи маркетингологии используют два словосочетания: «маркетинговая стратегия» и «стратегия маркетинга» в том числе и известный ученый маркетинголог Е.П. Голубков, который утверждает, что «маркетинговая стратегия – это то же, что стратегия маркетинга» [16, с.97].

Один из ведущих и самых известных специалистов в области маркетинга Ф. Котлер характеризует маркетинговую стратегию как рациональное

логическое построение, руководствуясь которым предприятие рассчитывает решить свои маркетинговые задачи [28, с.124]. Она включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг. Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на котором предприятие сосредоточит свои основные усилия. После разработки стратегии маркетинга, разрабатывается детальная программа мероприятий по производству и реализации товара с закреплением ответственных исполнителей, установлением сроков и определением затрат [28, с.130]. Эта программа позволит составить бюджет на текущий год.

Несмотря на различные определения маркетинговой стратегии, многие исследователи сходятся во мнении, что маркетинговые стратегии – стратегии предприятия, детализированные по областям деятельности предприятия, рынкам (сегментам рынков), по времени. Маркетинговые стратегии отвечают на вопросы: что, когда, как будет сделано для достижения целей предприятия, сколько это будет стоить [24, с.98].

Маркетинговая стратегия – это комплекс доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств (инструментов) организации и осуществления на рынке ориентированной на эти цели деловой активности. Маркетинговая стратегия состоит из базовых решений, определяющих комплекс средств маркетинга, включая инструменты формирования и адаптации (обновления) ассортимента товаров и услуг, ценообразования, коммуникаций и распределения (сбыта, продаж) [33, с.201]. Выбор маркетинговой стратегии определяется положением, потенциалом и традициями деятельности учреждения (фирмы, организации) на рынке, спецификой продукции, конъюнктурой рынка. Многое зависит от структуры и методов управления учреждением, от личности руководителя и других лиц, причастных к управлению.

М. Портер выделяет три основные области выработки маркетинговой стратегии [48, с.138]. Первая область связана с лидерством в минимизации



издержек производства. И за счет этого компания может завоевать большую долю рынка. Хозяйствующий субъект, реализующий такой тип стратегии, должен иметь хорошую организацию производства и снабжения, передовую технологию, и налаженную систему распределения продукции. Второй тип стратегии – это стратегия дифференциации. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Третья область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Покупатели в этом случае выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Предприятия, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, систему обеспечения высокого качества продукции [48, с.139].

Процесс формирования стратегии должен включать следующие 3 этапа – стратегический анализ, стратегический выбор и определение стратегических альтернатив, и реализация стратегии. Разработка маркетинговой стратегии является непрерывным процессом, а также допускается ее корректировка в случае изменения базовой стратегии предприятия.

Стратегический анализ позволяет учесть внешние и внутренние факторы, благоприятствующие развитию предприятия или тормозящие его. Как известно, внешняя среда предприятия состоит из макросреды и микросреды. Микросреда предприятия – это покупатели, поставщики, конкуренты, партнеры, государственные органы. Макросреда предприятия – факторы, с которыми предприятие не сталкивается напрямую, но которые оказывают серьезное влияние на его деятельность [31, с.196].

Стратегический выбор предусматривает определение миссии, постановку целей дальнейшего развития, определение способов и средств достижения. На основе данных стратегического анализа определяются цели и стратегии маркетинга, и, в меньшей степени, миссия организации. Стратегическая цель предприятия – это желаемое состояние, которого можно достичь

скоординированными усилиями всех сотрудников в заданный промежуток времени. Принято различать три вида целей: краткосрочные (устанавливаются на срок до 1 года), среднесрочные (от 1 до 3 лет) и долгосрочные (свыше 3, иногда свыше 5 лет) [45, с.87]. Для того чтобы цели не остались только на бумаге, они должны отвечать нескольким важным требованиям: они должны быть конкретны, измеримы, достижимы, соотноситься друг с другом, укладываться в определенные временные рамки, а также быть гибкими. Практика многих российских предприятий показала, что основной целью их деятельности является извлечение прибыли.

Внедрение и осуществление стратегии маркетинга начинается с процесса операционного маркетинга, т.е. предприятие может заняться детальной проработкой комплекса маркетинга marketing-mix (это решения в области товарной и ценовой политики, политики продвижения и стимулирования) [39, с.90].

При формировании любой стратегии необходимо также учитывать, что даже при наличии качественно проработанной модели формирования стратегии, успеха предприятие сможет достичь лишь при условии формирования квалифицированной управленческой команды, объединяя усилия руководителей и всего коллектива, мобилизации творческого потенциала работников на достижение стратегических целей.

Из всего вышеизложенного следует, что механизм формирования маркетинговой стратегии это трудоемкий процесс, требующий значительных затрат времени, умения правильно анализировать сложившуюся ситуацию и креативно мыслить. Этот процесс начинается с анализа внешней и внутренней среды и заканчивается анализом эффективности принятых решений [44, с.97].

Основным принципом разработки маркетинговой стратегии является ориентация конечных результатов на реальные требования и пожелания потребителей. Для реализации данного принципа предприятие должно всесто-

ронне изучить состояние и динамику потребительского спроса на товар и использовать полученную информацию при разработке и принятии научно-технических, производственных, хозяйственных решений. Промышленный производитель, ориентирующийся на маркетинг в своей деятельности, должен осознавать следующую важную мысль. Он предлагает не просто промышленные товары, а предлагает решение конкретных проблем покупателя, которые беспокоят его в данный момент времени. В рыночных условиях возникает проблема взаимодействия производителей промышленных товаров и потребителей при определенных ограничениях, устанавливаемых государством. Однако основным регулятором на рынке является производитель, который определяет, какой товар производить, с какими потребительскими свойствами и по какой цене. С этой целью предприятие должно вести четко сбалансированную маркетинговую политику, а именно исследовать состояние рынка, анализировать процесс продвижения товара на рынок, разработать программы производства и обновления продукции и повышения ее конкурентоспособности [17, с.230].

Грамотно разработанная маркетинговая стратегия поможет устранить отрицательный эффект неопределенности и изменчивости среды, влияющий на принятие управленческих решений, и позволит подготовиться к необходимым внутренним переменам в производстве и функционировании организации в целом.

Маркетинговая стратегия должна разрабатываться с точки зрения перспективы предприятия. Она должна обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными об отрасли, рынке, конкуренции, с учетом специфики выпускаемой продукции предприятия [26, с.84].

Разработка маркетинговой стратегии позволит предприятию:

- значительно расширить клиентскую базу и увеличить объем продаж;
- повысить конкурентоспособность продукции/услуг;

- наладить регулярный механизм модификации существующих и разработки новых продуктов;
- создать инструмент массового привлечения клиентов;
- выработать эффективную ценовую и продуктовую политику;
- создать механизм контроля маркетинговых мероприятий;
- повысить качество обслуживания клиентов.

Кроме этого, разработка маркетинговой стратегии позволит обеспечить обоснованную методологическую базу для принятия управленческих решений, и сформировать единый аппарат стратегического планирования маркетинговой деятельности [36, с.85].

Организация процесса формирования маркетинговой стратегии на предприятии является важной составляющей регулирования производства в процессе выполнения плана и обеспечения четкой, ритмичной работы всех производственных подразделений [36, с.86].

Таким образом, маркетинговая стратегия представляет собой форму планирования и осуществления работы предприятия, которая максимально учитывает все возможные аспекты, препятствующие реализации воздействия предприятия на окружающую среду. Само понятие «маркетинговая стратегия» включает в себя планирование и реализацию всевозможных мероприятий организации, которые направлены на достижение запланированных компанией целей. Следует понимать, что маркетинговая стратегия представляет собой часть общей стратегии компании. Она затрагивает именно те вопросы, которые касаются увеличения продаж и дохода. Эта стратегия разрабатывается, помогая понять, как правильно использовать имеющиеся ресурсы, чтобы достичь динамичного сбыта продукции на долгосрочный период времени.

## 1.2. Процесс и этапы разработки маркетинговой стратегии

Стратегия предприятия является не только инструментом обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только фактором, регулирующим деятельность предприятия до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно выступает средством связи предприятия с внешней рыночной средой.

Формирование стратегии становится жизненно важным условием в тех случаях, когда возникают внезапные изменения во внешней среде предприятия. Причинами подобных изменений могут стать: насыщение спроса, крупные изменения в технологии, неожиданное появление новых конкурентов, изменение социальных и экономических условий деятельности предприятия [19, с.65].

Формирование маркетинговой стратегии в деятельности предприятия производится с учетом сопоставления четырех условий его функционирования: специфика рынка; предполагаемый срок деятельности предприятия; планируемая глубина проникновения на рынок и отношение к конкурентной борьбе. Маркетинговая стратегия представляет собой руководство к действию на рынке, которое оформляется в виде генеральной программы с четко сформулированными целями, намеченными основными путями их достижения, предусмотренными необходимыми ресурсами [50, с.83].

Маркетинговая стратегия предприятия характеризует долгосрочные цели предприятия, обеспечивает координацию маркетинговой деятельности с другими функциональными видами деятельности и, наконец, согласовывает различные виды маркетинговых решений. Маркетинговые стратегии должны соответствовать условиям внешней среды предприятия с точки зрения открывающихся возможностей роста и препятствий, а также его внутренним ресурсам и возможностям [21, с.87].

Процесс разработки стратегий может быть схематично представлен следующим образом (рисунок 1).

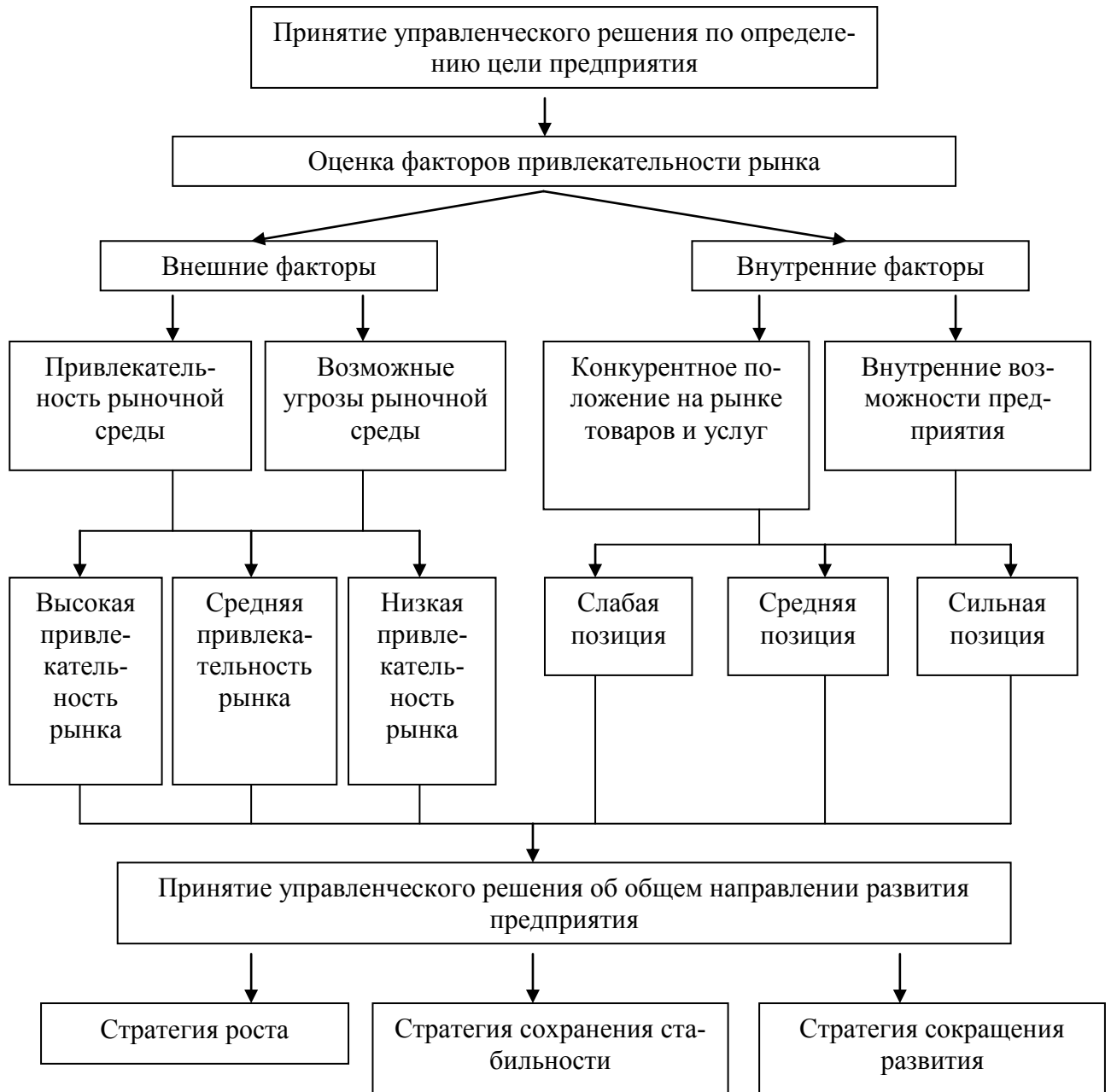


Рис.1. Процесс разработки стратегий

Выбирая стратегию, руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением предприятия на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти. Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего

не делает, что более важно и что менее важно в нынешней деятельности предприятия [14, с.145].

При формировании маркетинговой стратегии любому предприятию необходимо учесть все особенности, которые имеют отношение к его положению на рынке. В общем виде процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия включает в себя четыре основных этапа:

1 этап. Маркетинговый аудит предприятия, который предполагает проведение анализа и диагностики рынка, конкурентов и самого предприятия. Маркетинговый аудит представляет собой процесс, который включает в себя исследование внешней среды предприятия (макро- и микроэкономического окружения) и внутренней маркетинговой сферы предприятия.

Цели маркетингового аудита – это подготовка информационной базы для разработки и выбора маркетинговой стратегии и определение маркетинговых требований к бизнес-процессам и структуре предприятия [60, с.124].

Маркетинговый аудит проводят в следующей последовательности:

- определение целей аудита;
- проработка подходящих методов и средств получения информации;
- оценка качества выбранных методов;
- сбор информации;
- оценка подготовки информации; анализ информации;
- подготовка заключения о результатах аудита.

2 этап. Определение целей и задач стратегии.

Прежде чем что-либо планировать, предприятие должно провести полный маркетинговый аудит и определиться со своими целями и планами развития. Следует понимать, что цели предприятия должны быть: конкретными, достижимыми, согласованными между собой, измеримыми, увязанными во времени, а также цели должны соответствовать общей направленности предприятия и квалификации его персонала [58, с.96]. Нужно упомянуть, что целью предприятия и, соответственно, разрабатываемой маркетинговой

стратегии, не всегда должно быть что-то материальное, осязаемое. Иногда стратегия разрабатывается, чтобы сформировать имидж предприятия на потребительском рынке.

3 этап. Выбор фундаментальных стратегических направлений маркетинга, где также необходимо определить целевой сегмент, позиционирование и политику торговой марки предприятия.

Было бы неосторожным сразу после завершения анализа-диагностики ситуации и установления общих целей маркетинговой стратегии немедленно формировать маркетинг-микс, так как для того, чтобы он был эффективен, нужно, чтобы все его элементы были проникнуты некими общими основополагающими идеями. Эти главенствующие идеи, которые составляют пять фундаментальных элементов маркетинговой стратегии, касаются выбора источников объема продаж, целевых групп, позиционирования, марочной политики и приоритетных стратегических направлений развития [58, с.100].

4 этап. Определение и формулировка маркетинг-микса, где необходимо четко определить на основе всех вышеперечисленных фундаментальных направлений и окончательно сформулировать так называемый маркетинг-микс, т. е. совокупность товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

Оценить маркетинг-микс – значит выявить, позволит ли он достичь общих целей, которые были поставлены перед компанией в рамках маркетинговой стратегии. Эта оценка может и должна производиться, с одной стороны, качественным способом, с другой – количественным [49, с.74].

Таким образом, при разработке маркетинговой стратегии применяется в основном ситуационный подход. Другими словами, при выборе стратегии необходимо сопоставить несколько сценариев маркетинговой деятельности с подробным описанием маркетинговых политик, с экономической оценкой работы предприятия, с прогнозами продаж; оценить риски и выбрать наиболее приемлемую для предприятия маркетинговую стратегию.



### 1.3. Методическое обеспечение разработки маркетинговой стратегии

Руководство каждого предприятия должно четко понимать, какой цели хочет достигнуть и какие для этого ему понадобятся предпринимать меры. Меры в данном случае – это определенная стратегия продвижения бизнеса, касающаяся каждой структуры предприятия на всех его уровнях. Предприятием, в этом случае, должна быть разработана маркетинговая стратегия [51, с.74].

В маркетинговой стратегии выделяют следующие структурные элементы:

- цели и планы предприятия на рынке;
- анализ рыночной структуры;
- прогнозы рыночного развития;
- анализ конкурентоспособности предприятия;
- позиция самого предприятия, а также рыночная позиция его продукта.

Вследствие этого существуют конкретные подходы и методики для выбора точного направления стратегического развития. Что так необходимо для определения наилучшей стратегии организации.

Методики разработки маркетинговой стратегии могут быть: формальные и неформальные. Чаще всего применяются формальные методы: формирование матриц – разного рода таблиц, отражающих позицию предприятия на рынке при воздействии различных факторов, как внутренних, так и внешних или же в их совокупности [55, с.89].

Рассмотрим такие методы разработки маркетинговой стратегии как SWOT-анализ, матрица БКГ и матрица Мак-Кинзи.

Основными задачами SWOT-анализа выступают:

- определение сильных и слабых сторон деятельности предприятия, а также благоприятных возможностей и угроз, связанных с его внешней средой;
- оценка степени влияния, а также определение силы взаимодействия разнообразных факторов внешнего окружения и внутренней среды предприятия;
- определение конкурентных преимуществ предприятия;
- синтез и интеграция разнообразных факторов с целью установления стратегической позиции предприятия и разработки его стратегии;
- определение возможностей, которые соответствуют ресурсам предприятия;
- выявление угроз и разработка мероприятий по устранению их влияния;
- определение сильных сторон предприятия и сопоставление их с рыночными возможностями;
- выявление слабостей предприятия и разработка стратегических направлений их преодоления;
- определение конкурентных преимуществ предприятия и формирование его стратегических приоритетов.

Данный метод разработан для стратегического анализа крупных и средних предприятий. SWOT-анализ особенно необходим на рынке, который находится в стадии экономического спада и где имеется избыточная емкость, а конкуренция проявляется наиболее отчетливо. В такой ситуации выявление слабых сторон собственного предприятия относительно конкурентов позволяет частично устранить эти недостатки, а относительно сильные стороны (преимущества), еще более целенаправленно их использовать, поддерживать и развивать [36, с.41].

SWOT-анализ рекомендуется проводить не реже одного раза в год или чаще (в случае резкого изменения ситуации на рынке или диверсификации

видов деятельности). Проведение SWOT-анализа основано на том, что весь мир делится на две части – внешнюю и внутреннюю среду предприятия, а события в каждой из этих частей – на благоприятные и неблагоприятные (сила – слабость, возможности – угрозы). Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью [60, с.157].

SWOT-анализ проводится тремя путями:

– если время ограничено, то делается экспресс-опрос всех участников с ответом на вопрос за 2-3 минуты и затем ведется обработка результатов и их обсуждение с целью дополнения и уточнения;

– если имеется 3-4 часа, то анализ каждого вопроса поручается группе слушателей, работающей примерно час над своими предложениями; затем каждая группа делает краткое сообщение, остальные активно участвуют в дополнении и корректировке предложений;

– если имеется 2-3 дня, консультанты после изучения документов, интервьюирования специалистов и моделирования ситуации формируют свой вариант и выносят его на обсуждение с руководством и участниками семинара для дополнения и корректировки (выдав предварительно текст участникам) [28, с.50].

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующим списком параметров:

– организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.);

– производство (могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.);

– финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.);

– инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.);

– маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала) [16, с.91].

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующий список параметров:

– факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию предприятия и т.п.);

– факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.);

– факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.);

– экономические факторы (учитывается валютный курс, уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.);

– политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.);

– научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.);

– социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.);

– социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.);

– природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.);

– международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.) [22, с. 186].

Реализацию данного метода может значительно облегчить применение различных наводящих вопросников.

После того, как составлен конкретный список сильных и слабых сторон предприятия, а также угроз и возможностей среды, между ними устанавливаются связи, для этого строится SWOT-матрица. Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы). На пересечении разделов образуются четыре поля. На каждом из данных полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии предприятия. Б. Карлоф предлагает осуществлять такой анализ на базе сценария-описания будущих обстоятельств

ств и основываться на отборе прогнозов и предложений относительно будущих событий [26, с.95].

Некоторые компании также находят полезным построение матрицы SWOT и для своих основных конкурентов.

SWOT-анализ может быть проведен в течение любого реально имеющегося времени – от одного-двух часов до нескольких дней. Если в первом случае выводы приходится делать на основе экспресс-опроса, то при наличии двух-трех дней удастся предварительно изучить документы, провести необходимые интервью, разработать модель ситуации и детально обсудить проблемы с заинтересованными участниками [26, с.97].

Результаты SWOT-анализа имеют, с одной стороны, самостоятельное значение, поскольку они ложатся в основу разработки маркетинговой стратегии. С другой стороны, анализ целесообразно расширить и на основе матрицы SWOT-анализа построить матрицу Бостонской консалтинговой группы и матрицу «Мак-Кинзи».

Матрица Бостонской консалтинговой группы – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге (таблица 1) [24, с.65].

Создана эта матрица основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось).

Эта модель представляет собой своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая – для измерения

относительной доли продукции предприятия на рынке рассматриваемого продукта [38, с.76].

Таблица 1

Матрица Бостонской консалтинговой группы

		Относительная доля рынка	
		Низкая (0)	Высокая (1)
Темп роста рынка	Высокие (10%)	<p>«Дикие кошки».</p> <p>Это перспективный рынок сбыта, небольшие прибыли, незначительная доля рынка, требуются значительные инвестиции. Стратегические альтернативы: стратегия развития, интенсификация усилий, стратегия сбора урожая, стратегия элиминации</p>	<p>«Звезды» («тигры»).</p> <p>Это рыночные лидеры, перспективный рынок сбыта, большие прибыли, требуются крупные инвестиции. Стратегические альтернативы: удержание достигнутых позиций</p>
	Низкие (0 или менее)	<p>«Собаки».</p> <p>Это неперспективный рынок сбыта, низкие прибыли, низкая конкурентоспособность, слабые рыночные позиции. Стратегические альтернативы: элиминация, стратегия развития</p>	<p>«Дойные коровы».</p> <p>Это средне перспективный рынок сбыта, высокие прибыли, небольшие потребности в дополнительных инвестициях, рынок сбыта при этом имеет тенденцию к сокращению. Стратегические альтернативы: поддержание конкурентных преимуществ</p>

В соответствии с положением в квадрантах адаптированной матрицы выделяют шесть видов СЗХ: «звезды» («тигры»), «дикие кошки» («трудные дети»), «знаки вопросы», «темные лошадки»), «дойные коровы», «собаки» («хромые утки», «неудачники»).

«Звезды». Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большую прибыль. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки»). Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают

хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»). Темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса»). Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе – избавляться.

«Рыси» и «хитрые лисы» занимают промежуточное положение между описанными стратегическими зонами хозяйствования [47, с.320].

Рекомендуемые маркетинговые стратегии, сформированные на основе данных матрицы БКГ, представлены в таблице 2.

Таблица 2

Рекомендуемые маркетинговые стратегии при анализе матрицы БКГ

Маркетинговые стратегии	Объем необходимых инвестиций	Сущность	Применяемая для СЗХ
Стратегия интенсификации усилий	Наибольший	Вложение средств в маркетинговую деятельность с целью повышения рыночной доли СЗХ	Перспективные «трудные дети», «звезды», перспективные «собаки»
Стратегия поддержания конкурентных преимуществ	Большой	Вложение средств в маркетинговую деятельность с целью сохранения рыночной доли СЗХ	«Звезды», сильные дойные коровы
Стратегия «сбора урожая»	Незначительный	Уменьшение маркетинговых усилий	Слабые «дойные коровы», неперспективные «трудные дети», «собаки»
Стратегия элиминации	Нулевой	Исключение стратегического хозяйственного подразделения из состава портфеля ценных бумаг	Неперспективные «трудные дети», «собаки»



Успех, который сопутствовал модели стратегического анализа и планирования бизнеса, разработанной специалистами Бостон Консалтинг Групп, стимулировал методические исследования в этой области. Одна за другой начали появляться аналитические модели, несущие подобную БКГ смысловую нагрузку и даже весьма схожие с ней в основополагающей идее, но, вместе с тем, некоторым образом отличные, а в чем-то, несомненно, превосходящие ее.

Модель «Мак-Кинзи» представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности предприятия. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п. [55, с.256]

В качестве одного из основных достоинств модели «Мак-Кинзи» можно отметить то, что различным факторам (оси X и Y) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной.

В центре внимания модели «Мак-Кинзи» находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организациями. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.

Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса предприятия ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того, чтобы отдельный вид бизнеса «выиграл» хорошие инвестиции в буду-

щем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталоотдача (т.е. строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т.е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

Стратегические альтернативы данной матрицы таковы:

- инвестировать, чтобы удержать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить ослабленную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай»;
- дезинвестировать и уйти с рынка или с рыночного сегмента с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенных конкурентных преимуществ [11, с.232].

В целом данная матрица является более совершенной, нежели предыдущие, т.к. в ней рассматривается значительно больше факторов (таблица 3), в силу чего она не приводит к столь упрощенным выводам, чем матрица Бостонской консалтинговой группы. Помимо этого, данная матрица более гибкая, т. к. показатели выбираются исходя из конкретной ситуации. Тем не менее, в отличие от матрицы ВКГ, в модели «Мак-Кинзи» отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками [20, с.48].

Среди недостатков анализируемого подхода выделяют:

- трудности учета границ и масштабов рынка, поскольку по мере роста числа факторов более сложной проблемой становится их измерение;
- субъективность оценки стратегического положения;

– статичный характер модели.

Таблица 3

Факторы, составляющие интегральные оценки

Показатели привлекательности рынка	Показатели конкурентоспособности СЗХ
1. Масштаб рынка	1. Качество товара
2. Темпы роста рынка	2. Абсолютная рыночная доля
3. Потенциал валовой прибыли	3. Относительная рыночная доля
4. Уровень конкуренции	4. Привлекательность ассортимента
5. Возможность неценовой конкуренции	5. Уровень освоения технологии
6. Уровень инфляции	6. Особенности характеристики
7. Наличие и доступность материально-технических ресурсов	7. Конкурентоспособность цены
8. Государственное регулирование рынка	8. Себестоимость продукции
9. Сальдо экспорта-импорта	9. Эффективность каналов сбыта

Таким образом, формальные методы разработки стратегии предприятия позволяют обобщить результаты стратегического анализа, сформулировать мероприятия по дальнейшему развитию, которые дают возможность ей наиболее рационально действовать в той или иной ситуации, в зависимости от сочетания различных значений факторов, и представить их в наглядной и выразительной форме. Но, все же, применяя данные методы необходимо учитывать сложившуюся ситуацию внутри предприятия, особенности развития данного предприятия. Т.е. важно помнить, что при развитии предприятия действует закон эквививальности цели, предполагающий, что различные предприятия могут достичь одних целей разными путями, и, наоборот, применяя одни и те же методы к развитию предприятия, они могут достичь разных результатов.

## **Глава 2. Анализ организации маркетинга в организации ИП Альпет А.И.**

### **2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика организации**

В 1999 году Алексей Альпет со своим компаньоном организовали небольшое производство на 50-ти арендуемых квадратных метрах в п. Тимирязево в окрестностях г. Томска.

В настоящее время сформировалось два направления работы предприятия:

– «Сибирская ореховая компания» – переработка дикоросов, орехов, семечек, сухофруктов. Работает на рынке уже более 17 лет.

– Торговая марка «Сибирский кедр» вышла на рынок в 2014 году, но является на сегодняшний день очень перспективной – производство элитных кондитерских изделий. В их основе ядра кедрового ореха, таежный мед, сибирские ягоды и алтайские травы.

Сегодня эко-фабрика по производству ТМ «Сибирский кедр» располагается в п. Петрово, экологически-чистом районе Томской области, и представляет собой 15 цехов с новейшим современным оборудованием (45 единиц), большие складские помещения и комфортные офисы.

Продукцию ТМ «Сибирский кедр» можно приобрести в таких городах, как Томск, Новосибирск, Кемерово, Красноярск, Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Уфа, Тюмень, Симферополь, Сургут, Барнаул.

В данных городах открыты фирменные магазины по продаже продукции ТМ «Сибирский кедр».

Объектом исследования работы выступил фирменный магазин ИП Альпет А.И., который расположен в Емельяновском районе Аэропорт «Красноярск».

Немаловажным фактором для эффективного управления предприятием является его выгодное месторасположение. Для этого месторасположение должно соответствовать направлениям деятельности предприятия. Поскольку данное предприятие является продавцом эксклюзивной продукции, которая подходит в качестве сувенира или подарка, положительным моментом является то, что, предприятие расположено на территории аэропорта.

Правовой статус магазина: магазин является юридическим лицом, действует на основании утвержденного Устава.

Целями создания магазина являются:

- удовлетворение потребностей клиентов аэропорта в эксклюзивных и качественных подарках;
- получение прибыли.

Для достижения поставленных целей предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- розничная торговля пищевыми продуктами;
- консультационная деятельность;
- инвестиционная деятельность;
- благотворительная и спонсорская деятельность;
- а также осуществление не выходящей за пределы уставной деятельности, но не противоречащей действующему законодательству.

В таблице 4 представлены основные экономические показатели деятельности предприятия.

В 2017 г. по сравнению с 2016 г. наблюдается увеличение выручки от реализации на 2639 тыс. руб. или на 46,1%. Такая динамика обусловлена ростом потребительского спроса и увеличением цен на продукцию предприятия. Затраты на 1 рубль выручки остаются неизменными и составляют 0,8 руб., в связи с чем рост себестоимости составил 2121 тыс.руб.

Прибыль от продаж в 2017 году выросла на 45% и составила 1669 тыс.руб.

## Динамика основных экономических показателей деятельности

## ИП Альпет А.И.

Показатель	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+,-)	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс.руб.	5729	8368	2639	146,1
Себестоимость, тыс.руб.	4578	6699	2121	146,3
Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,80	0,80	0	100,0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1151	1669	518	145,0
Численность персонала, чел.	6	6	0	100,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	954,8	1394,6	439,8	146,1
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	527	607	80	115,2
Фондоотдача, руб./руб.	10,8	13,8	3	127,8
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	1020	1335	315	130,9
Рентабельность (убыточность) продаж, %	17,8	15,9	-1,9	89,3

Анализ трудовых ресурсов показал, что численность персонала в 2017 г. составила 6 чел. Производительность труда персонала выросла на 439,8 тыс.руб./чел.

Стоимость основных фондов по сравнению с 2016 г. увеличилась на 80 тыс. руб. или на 15,2%. Эффективность использования основных фондов в 2017 г. возросла на 3,0 руб., отмечается рост фондоотдачи.

Величина чистой прибыли предприятия в 2017 г. составила 1335 тыс. руб., что на 315 тыс. руб. выше значения 2016 г., это объясняется увеличением выручки от продаж.

Падение рентабельности продаж на 1,9% является отрицательной характеристикой эффективности деятельности предприятия и связано с высокими темпами роста себестоимости.

В целом динамику основных технико-экономических показателей работы предприятия можно оценить как положительную, т.к. наблюдается рост эффективности деятельности, подтверждающийся увеличением важнейших показателей деятельности предприятия.

Рассмотрим деятельность и систему управления филиала ИП Альпет А.И. в г. Красноярске.

На предприятии ИП Альпет А.И. реализуется продукция торговой марки «Сибирский кедр». В ассортимент магазина входят следующие товарные группы:

- Сладости с кедровыми орешками (шоколадные бонны, драже «Кедровый орех», кедровое хрустящее лакомство, кедровые палочки, кедровый грильяж, кедровый марципан, кедровый трюфель, халва кедровая);
- Мармелад (мармелад с добавлением сока сибирских ягод, мармелад с клетчаткой);
- Чай, Иван чай;
- Натуральные продукты (кедровое молочко, варенье из сосновых шишек, повидло, мед и т.д.);
- Подарочные наборы (березовый ларец, сундук здоровья «Дары Сибири», сувенирная коробочка «Гостинец» и т.д.);
- Продукция из кедра и пихты (сиропы кедровые и сосновые, наборы для бани и сауны, масло кедрового ореха);
- Сувениры, игрушки (часы из бересты, скворечники, игровые наборы, конструкторы и т.д.).

Структура ассортимента за 2016-2017 гг. представлена в таблице 5.

Таблица 5

Анализ структуры ассортимента ИП Альпет А.И. за 2016-2017 гг.

Товарная группа	2016 г.		2017 г.		Отклонение	
	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	по сумме, тыс.руб.	в уд. весе, %
1	2	3	4	5	6	7
Сладости с кедровыми орешками	705	12,3	1046	12,5	341	0,2
Мармелад	349	6,1	502	6,0	153	-0,1
Чай, Иван чай	1146	20,0	1632	19,5	486	-0,5
Натуральные продукты	332	5,8	502	6,0	170	0,2
Подарочные наборы	1633	28,5	2427	29,0	794	0,5

1	2	3	4	5	6	7
Продукция из кедр и пихты	1020	17,8	1422	17,0	402	-0,8
Сувениры, игрушки	544	9,5	837	10,0	293	0,5
Итого	5729	100,0	8368	100,0	2639	0

По данным представленным в таблице 5 можно сделать вывод, что за анализируемый период увеличились продажи по всем товарным группам. Наибольший удельный вес в структуре ассортимента приходится на подарочные наборы (29,0% в 2017 г.). Это связано со спецификой месторасположения предприятия. Осуществляя свой выбор, покупатели ИП Альпет А.И. стараются приобрести оригинальные подарки для своих близких или коллег.

Доля рынка предприятия небольшая, около 3% от продаж аналогичной продукции по г. Красноярску.

Организационная структура магазина представлена на рисунке 2.

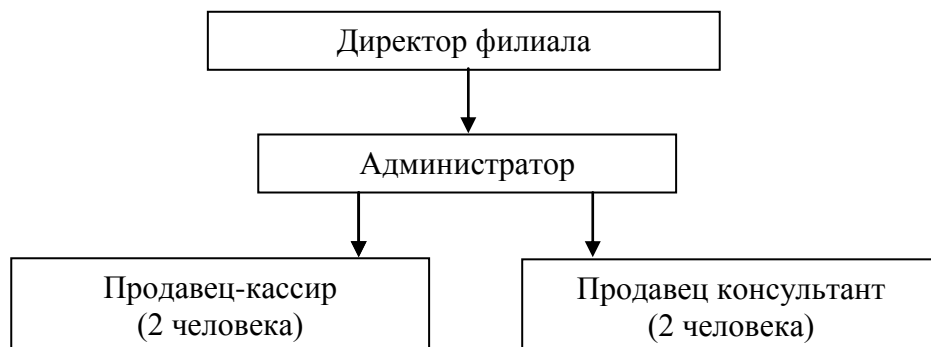


Рис.2. Организационная структура ИП Альпет А.И. в г. Красноярск

С точки зрения менеджмента ИП Альпет А.И. имеет смешанную систему управления, т.е. она включает в себя централизованную и децентрализованную системы управлений. В первом случае решения принимаются в головном офисе, и в последующем тяжесть этих решений перекладывается на филиалы. Смешанная система позволяет слаженно работать всем сотрудникам предприятия, что является неотъемлемой частью любого предприятия.



Для данной структуры управления является характерным наличие ряда достоинств и недостатков. Так, среди достоинств можно выделить следующие:

- построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю;

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.

К недостаткам относятся следующие: во-первых, каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации; во-вторых, отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными и торговыми подразделениями; в-третьих, чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.

Основные характеристики ИП Альпет А.И. показаны в таблице 6.

Таблица 6

Характеристика ИП Альпет А.И. по ключевым параметрам

Наименование	Характеристика
Цели	Получение прибыли.
Полномочия и ответственность	Установлены полномочия и ответственности в пределах компетенции каждого работника согласно должностным инструкциям.
Коммуникации	В процессе выполнения работы на предприятии ИП Альпет А.И. используется как межличностное общение, так и общение с помощью телефонов, электронной почты, вебинаров.
Персонал	На предприятии ИП Альпет А.И. работают административно-управленческий персонал (2 человека); торгово-оперативный персонал (4 человека).
Разделение труда	Каждая категория работников осуществляет свою деятельность в соответствии с должностной инструкцией, трудовыми договорами, инструкциями и другими нормативными актами.
Формальные правила поведения, процедуры и контроль	Поведения работников предприятия определяют должностные инструкции и правила внутреннего распорядка.

Рассмотрим персонал ИП Альпет А.И. по составу и структуре образования за 2016 – 2017 г. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7

Состав и структура персонала ИП Альпет А.И. по уровню образования  
за 2016 - 2017 гг.

Показатель	2016 г.		2017 г.	
	человек	доля, в %	человек	доля, в %
Всего персонала:	6	100,0	6	100,0
- общее среднее	-	-	-	-
- среднее специальное	-	-	-	-
- неоконченное высшее	1	16,7	1	16,7
- высшее	5	83,3	5	83,3

Исходя из данных таблицы 7, можно сделать следующий вывод, структура и состав персонала по уровню образования за анализируемый период не изменилась. Так, в 2016-2017 гг. среди персонала с высшим образованием было 83,3 %, а на долю с неоконченным высшим образованием приходилось 16,7 %.

Проведем анализ состава и структуры персонала на предприятии за 2016- 2017 гг., данные представлены в таблице 8.

Таблица 8

Категории персонала ИП Альпет А.И. за 2016-2017 гг.

Категории персонала	2016 г.		2017 г.	
	человек	доля, в %	человек	доля, в %
Всего:	6	100,0	6	100,0
- руководители	2	33,3	2	33,3
- торгово-оперативный персонал	4	66,7	4	66,7

Как видно из таблицы 8, за 2016-2017 гг. соотношений категорий персонала не изменилось. Доля руководителей составляла 33,3%, доля торгово-оперативного персонала 66,7%.

Рассмотрим показатели движения персонала на предприятии (таблица 9).

По данным таблицы 9 можно сделать вывод о постоянстве кадрового состава и стабильности работы коллектива предприятия за 2016-2017 гг. За

анализируемый период текучесть персонала отсутствует. Коэффициент постоянства состава составляет 1,0.

Таблица 9

Движение персонала ИП Альпет А.И. за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность работников	6	6
Количество принятого на работу персонала	-	-
Количество уволившихся работников	-	-
Количество уволившихся по собственному желанию	-	-
Количество работников проработавших весь год	6	6
Коэффициент оборота по приему	-	-
Коэффициент оборота по выбытию	-	-
Коэффициент текучести кадров	-	-
Коэффициент постоянства состава	1,0	1,0

Рассмотрим далее систему управления ИП Альпет А.И., которая схематично она представлена на рисунке 3.

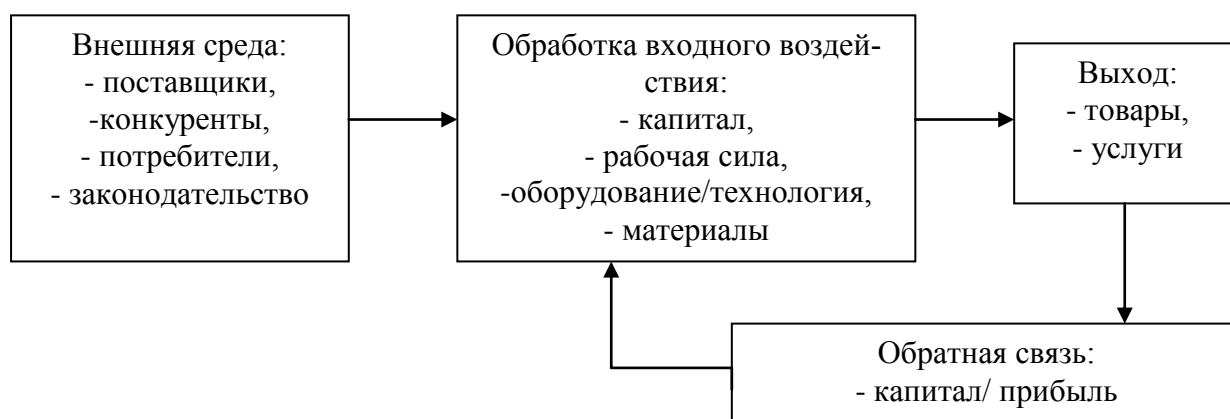


Рис.3. Система управления ИП Альпет А.И.

Как видно из рисунка 3 каждый элемент системы управления состоит из группы определенных параметров. Все элементы взаимосвязаны и взаимодействуют с внешней средой. Из чего можно сделать вывод, что ИП Альпет А.И. относится к открытой организации.

Миссией исследуемого предприятия является максимальное удовлетворение потребностей клиентов путем реализации качественной продукции.

Для достижения данной миссии была определена генеральная цель – обеспечение конкурентоспособности предприятия путем организации торговой деятельности и реализации эксклюзивной продукции ТМ «Сибирский кедр».

Управленческая цель для ИП Альпет А.И. – это совершенствование организационной структуры, проведение эффективной кадровой политики.

Финансовая цель заключается в обеспечении финансовой устойчивости предприятия.

Принципы управления, которыми руководствуется ИП Альпет А.И. осуществляя свою деятельность:

- любой труд можно структурировать и измерить;
- скорость выполнения работы не менее важна, чем ее содержание;
- персонал нужно отбирать и обучать;
- платить нужно за конечный результат, а не за деятельность;
- разработка выигрышной стратегии;
- сильная команда управления;
- гибкость и готовность к изменениям;
- система руководства и вознаграждения.

Основные принципы работы с клиентами:

- ассортиментная политика компании основывается на максимальном удовлетворении потребностей клиентов;
- качество предлагаемых товаров удовлетворит самые высокие требования клиента;
- оптимальное соотношение цена-качество предлагаемых товаров.

Для оценки эффективности системы управления в целом использован экспертный метод по специальной системе показателей (таблица 10).

В качестве экспертов выступили директор и главный бухгалтер предприятия.

## Расчет показателей эффективности системы управления ИП Альпет А.И.

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка
Достижение цели	1. Степень достижения цели	0,7
	2. Расширение доли рынка	0,5
	3. Выход из кризиса и получение прибыли	0,4
Качество функционирования	1. Рост гибкости организационной формы	0,7
	2. Эффективность текущей обработанной информации	0,9
	3. Скорость и точность выделения информации	0,3
	4. Надежность и безопасность информации	0,9
	5. Наличие необходимой информации	0,8
Экономичность	1. Затраты на подготовку управленцев	0,5
	2. Затраты на управленческое консультирование	0,3
	3. Эффективность управленческих решений	0,2
	4. Быстрота подготовки управленческих решений	0,7
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе	0,6
	2. Полномочия работников и их ответственность	0,7
	3. Степень удовлетворения от выполняемой работы	0,3
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Наличие обоснованных целей	0,8
	2. Способность СТЭП факторного анализа	0,7
	3. Степень интеграционной поддержки	0,7
Итого		9,0

Сумма нормы при данной оценке составляет 11 баллов. На основании полученных данных можно сделать вывод, что ИП Альпет А.И. имеет достаточно эффективную структуру управления (сумма баллов составила 9 из 11). Однако для повышения ее эффективности следует обратить внимание на следующие моменты:

- оптимизация затрат на управление;
- повышение эффективности системы мотивации персонала.

Подводя итоги можно сделать следующие выводы, что в ИП Альпет А.И. создана система управления, имеющая все свойственные ей элементы: механизм управления (цели, задачи, принципы, функции, методы) и структуру управления, процесс управления, механизм развития системы управления и искусство управления. Наилучшим образом на предприятии отлажен механизм управления, но при этом наибольшие пробелы наблюдаются в его процессе.

## 2.2. Анализ внешней и внутренней среды функционирования организации

Анализ факторов внешней и внутренней среды ИП Альпет А.И. дает возможность достаточно точно прогнозировать перспективы их изменений и положение предприятия на рынке. Анализ факторов внешней и внутренней среды включает их всестороннее изучение с целью отслеживания специфических тенденций и обнаружения признаков возможных изменений, способных повлиять на жизнедеятельность предприятия и их прогнозирование и оценку направленности с точки зрения их вероятного воздействия на ИП Альпет А.И.

Анализ внешней макросреды предприятия проведем с помощью анализа основных факторов внешней среды. К данным факторам относят экономические, технологические, политические, правовые, социально-демографические.

Анализ влияния экономического фактора. Красноярский край демонстрирует стабильное социально-экономическое развитие. По итогам 2017 г. индекс промышленного производства в Красноярском крае составил 102,9% при среднем по России – 100,1%. В производстве пищевых продуктов показатель составил 107,6%. Показатель розничной торговли в Красноярском крае составил 99,9% к аналогичному периоду прошлого года, объем платных услуг населению – 97,8%.

Стабилизация экономической ситуации положительно влияет на работу предприятий, спрос на услуги аэропорта возрастает, следовательно, руководство предприятия ИП Альпет А.И. может увеличить количество покупателей, а, следовательно, и объемы продаж и прибыль. Таким образом, можно сделать вывод, что экономические факторы в целом оказывают положительное влияние на предприятие.

Анализ влияния технологического фактора. Здесь руководству предприятия необходимо вовремя увидеть и отследить те возможности, которые развитие науки и техники открывают для совершенствования и модернизации технологий розничной торговли. Необходимо вовремя увидеть открывающиеся новые перспективы, иначе опоздав с модернизацией можно потерять свою долю рынка, что приведет к крайне негативным последствиям для предприятия.

Анализ влияния политического фактора. Политические факторы оказывают большое влияние на деятельность предприятий торговли. Необходимо изучать намерения государственной власти в отношении развития общества и средства, с помощью которых государство намеренно осуществлять изменения. Стабильная политическая ситуация в стране всегда благотворно влияет на уровень развития торговли. Нельзя забывать и влияние таких факторов, как изменение в законодательстве и правовом регулировании при принятии новых законов, регулирующих экономические процессы.

Анализ влияния правового фактора. Предполагается изучение законов и других правовых актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений в сфере торговли. Это позволит предприятию определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и законные методы отстаивания своих интересов. Необходимо обращать внимание на процессуальную сторону практической реализации законодательства.

Анализ влияния социально-демографических факторов. Факторы социально-демографической среды – это демографическая структура населения в местах осуществления предприятием своей хозяйственной деятельности, стиль жизни, обычаи и привычки, социальная мобильность населения, наличие социальной инфраструктуры в местах осуществления хозяйственной деятельности: жилья и объектов соцкультбыта, учреждений здравоохранения и образования.

Рассмотрев основные факторы внешней макросреды представим в таблице 11 сводные данные о влиянии факторов на ИП Альпет А.И.

Таблица 11

PEST-анализ ИП Альпет А.И.

Направление внешней среды	Тенденция, факты	Влияние
1. Экономические факторы	Изменение уровня инфляции	Обесценивание (подорожание) накопленной организации
	Увеличение доходов потребителей	Растет платежеспособный спрос на товары организации, увеличивается сбыт, увеличение объемов реализации
	Установление высоких налоговых ставок	Отток значительных средств в бюджет, а, следовательно, сокращение чистой прибыли предприятия
2. Технологические факторы	Появление новых технологий	Появление потребности в повышении квалификации кадров или в новых сотрудниках
	Появление новых товаров	Рост уровня потребностей населения
3. Политические	Изменения в налоговом законодательстве	Рост налоговой нагрузки на предприятие
	Государственное регулирование отрасли	Возможность выбора сферы хозяйственной деятельности
4. Правовые факторы	Изменение трудового законодательства	Рост обязательств предприятия перед работниками
	Изменение МРОТ	Рост расходов на оплату труда
5. Социально-демографические факторы	Рост мобильности населения	Текучесть кадров. Уход части клиентов.
	Изменения в образе жизни	Смещение потребительского спроса на более экологичные и безопасные товары
	Перемена во вкусе и предпочтении клиентов	Влияние на ассортиментную политику предприятия, следование моде, включение в ассортимент новинок

Необходимо определить направление влияния каждого фактора на предприятие ИП Альпет А.И.

Оценка силы влияния производится по следующей шкале:

- -3 – максимальное сдерживающее воздействие фактора;
- -2 – среднее сдерживающее воздействие фактора;
- -1 – минимальное сдерживающее воздействие фактора;
- 0 – воздействие фактора отсутствует;
- 1 – минимальное движущее воздействие фактора;



- 2– среднее движущее воздействие фактора;
- 3– максимальное движущее воздействие фактора.

Для разделения факторов на сдерживающие и движущие проведена экспертная оценка силы и направления их влияния на организацию (таблица 12). В качестве экспертов выступили руководитель и администратор предприятия ИП Альпет А.И. В таблице даны средние значения мнений экспертов. По оценкам экспертов наибольшее влияние на организацию оказывают следующие факторы косвенного воздействия (оценки +2 и +3).

Таблица 12

Оценка силы влияния факторов макроокружения на развитие организации  
ИП Альпет А.И.

Группа Факторов	Факторы	Экспертная оценка силы влияния факторов на развитие организации						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
Экономические	Изменение уровня инфляции			×				
	Увеличение доходов потребителей			×				
	Установление высоких налоговых ставок		×					
Технологические	Появление новых технологий					×		
	Появление новых товаров							×
Политические	Изменения в налоговом законодательстве			×				
	Государственное регулирование отрасли		×					
Правовые	Изменение трудового законодательства			×				
	Изменение МРОТ		×					
Социально демографические	Рост мобильности населения							×
	Изменения в образе жизни			×				
	Перемена во вкусе и предпочтении клиентов						×	

Факторы макроокружения, способствующие развитию организации:

- появление новых товаров;
- рост мобильности населения;
- перемены во вкусе и предпочтении клиентов.

Факторы макроокружения, сдерживающие развитие организации (оценки -2 и -3):

- установление высоких налоговых ставок;
- влияние государственных контролирующих органов;
- изменение в образе жизни.

Анализ внешней микросреды предприятия ИП Альпет А.И. На положение ИП Альпет А.И. наибольшее влияние оказывают такие факторы внешней микросреды как потребители и конкуренты.

Анализ влияния конкурентов.

Конкурентами ИП Альпет А.И. являются организации, реализующие продукцию на территории аэропорта.

Основными конкурентами ИП Альпет А.И. являются компании: Таежная кладовая, Деликатесы Сибири.

Анализ конкурентов представлен в таблице 13.

Таблица 13

#### Анализ конкурентов ИП Альпет А.И.

Критерий оценки	Вес	ИП Альпет А.И.	Таежная кладовая	Деликатесы Сибири
Цена	0,2	5	4	4
Качество	0,15	5	5	4
Месторасположение предприятия	0,2	4	5	3
Реклама	0,2	3	4	2
Квалификация персонала	0,15	5	5	4
Имидж	0,1	5	5	5
Интегральная оценка		4,4	4,6	3,5

По результатам анализа, представленного в таблице 13 можно сделать вывод, что ИП Альпет А.И. превосходит такого конкурента как «Деликатесы Сибири», но уступает предприятию «Таежная кладовая» по таким параметрам как система планирования, повышение квалификации персонала, доля рынка, инвестиции. Карта конкурентоспособности для предприятия ИП Альпет А.И. представлена на рисунке 4.

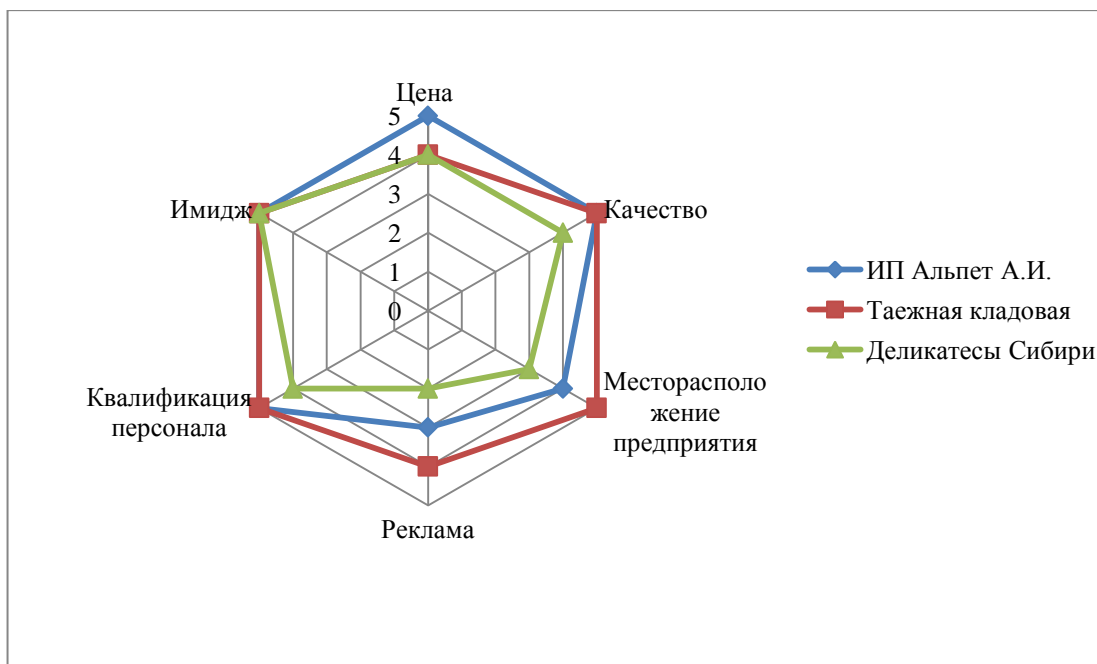


Рис.4. Карта конкурентоспособности ИП Альпет А.И.

#### Анализ влияния потребителей.

Потребителями ИП Альпет А.И. являются в основном клиенты аэропорта, которых можно подразделить на юридические и физические лица. Клиенты юридические лица приобретают продукцию магазина в качестве подарка для своих партнеров или коллег. Клиенты физические лица приобретают продукцию магазина для себя или в качестве подарка для родных и близких.

#### Анализ влияния государственных органов управления.

Данное влияние имеет регулирующий характер и влияет непосредственно на уровень и степень жестокости конкуренции; это законодательные органы, различные государственные учреждения представительной и исполнительной власти, которые наблюдают за соблюдением законов и выдают необходимые нормативные акты; местные административные органы: профсоюзные и другие общественные организации и объединения граждан (ассоциации потребителей, предпринимателей и др.).

#### Анализ влияния законодательства РФ.

На деятельность предприятия оказывает влияние законодательство в области предпринимательства, собственности, охраны труда, защиты прав потребителей, ограничении монополизма и недопущение недобросовестной конкуренции; правительственные декреты и постановления; нормативные документы отраслевых и территориальных органов управления, которые направлены на правовое и организационное регулирование отношений между государственными властными структурами и хозяйствующими субъектами.

Итоги анализа факторов макроокружения и непосредственного окружения представлены в таблице 14.

Таблица 14

Итоги анализа факторов макроокружения и непосредственного окружения

ИП Альпет А.И.

Ключевые факторы	Возможности для фирмы	Угрозы для фирмы
1	2	3
Макроокружение		
Экономические		
1. Установление высоких налоговых ставок		рецессия и затухание делового цикла вследствие неблагоприятного изменения налогообложения
2. Рост общего уровня доходов населения	увеличение объемов продаж	
Технологические		
1. Появление новых технологий	расширение ассортимента продукции	
2. Появление новых товаров	повышение качества продукции, расширение ассортимента	
Политические		
1. Изменения в налоговом законодательстве		рост затрат на налоговые платежи
2. Государственное регулирование отрасли		рост затрат на проведение контроля
Правовые		
1. Изменение трудового законодательства		увеличение затрат на персонал
2. Изменение МРОТ		

1	2	3
Социально-демографические		
1. Перемена во вкусе и предпочтении клиентов	улучшение качества продукции	
2. Изменения в образе жизни		Переход на другую продукцию
Непосредственное окружение		
Потребители		
1. Объем закупок, осуществляемый покупателем	добавление сопутствующих продуктов	
2. Уровень информированности покупателя	ускорение роста рынка	замедление роста рынка
3. Чувствительность покупателя к цене, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара	увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах	изменение потребностей и вкуса покупателя
Конкуренты		
1. Количество /концентрация конкурентов	самодовольство среди конкурирующих фирм	возможность появления новых конкурентов
2. Высокие постоянные расходы	увеличение объемов продаж (использование эффекта масштаба)	
3. Ответные шаги со стороны конкурентов		Возрастающее конкурентное давление

Экспертным путем были отобраны наиболее важные и значимые для деятельности предприятия факторы внешней среды, а так же угрозы и возможности связанные с данными факторами.

Для комплексного анализа внешней и внутренней среды используем SWOT-анализ (таблицы 15, 16).

В данной таблице представлены сильные и слабые стороны предприятия, а так же представлены существующие возможности для дальнейшего развития организации и угрозы, препятствующие достижению поставленных целей. Формируя стратегию предприятия, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее применит в своей деятельности конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза

может открыть перед предприятием дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить такую же угрозу.

Таблица 15

Сильные и слабые стороны предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– опыт в розничных продажах пищевых товаров;</li> <li>– наличие постоянных клиентов;</li> <li>– высокое качество продукции;</li> <li>– широкий ассортимент, который постоянно обновляется по требованиям рынка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабо развита система маркетинга, отсутствует широкая рекламная поддержка;</li> <li>– увеличение затрат на организацию работы предприятия;</li> <li>– не развита система планирования;</li> <li>– отсутствует долгосрочная стратегия развития предприятия.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наращивание объемов продаж за счет привлечения новых клиентов;</li> <li>– рост спроса со стороны небольших предприятий и физических лиц;</li> <li>– открытие новых торговых точек, преимущественно для розничной продажи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выход на рынок новых конкурентов и ужесточение конкурентной борьбы;</li> <li>– снижение покупательской способности в результате ухудшения экономической ситуации в стране;</li> <li>– снижение цен у основных конкурентов.</li> </ul>

В данной таблице представлены сильные и слабые стороны предприятия, а так же представлены существующие возможности для дальнейшего развития организации и угрозы, препятствующие достижению поставленных целей.

В таблице 16 представлены стратегии на пересечении сильных, слабых сторон, возможностей и угроз. Каждая из определенных стратегических альтернатив в той или иной мере будет способствовать достижению миссии и целей предприятия. Анализ внешней и внутренней среды предприятия, а так же угроз и возможностей со стороны рынка позволяет сделать следующие выводы: предприятие функционирует во внешней среде и должно учитывать влияние основных факторов на результаты его деятельности. Анализируя SWOT – матрицу предприятия можно увидеть:

- какие сильные стороны могут помочь в использовании возникающих во внешней среде возможностей и противодействовать угрозам;

– какие слабые стороны могут помешать использованию возникающих во внешней среде возможностей и противодействию угрозам окружения.

Таблица 16

Матрица SWOT-анализа

	<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– опыт в розничных продажах пищевых товаров;</li> <li>– наличие постоянных клиентов;</li> <li>– высокое качество продукции;</li> <li>– широкий ассортимент, который постоянно обновляется по требованиям рынка.</li> </ul>	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– слабо развита система маркетинга, отсутствует широкая рекламная поддержка;</li> <li>– увеличение затрат на организацию работы предприятия;</li> <li>– не развита система планирования;</li> <li>– отсутствует долгосрочная стратегия развития предприятия.</li> </ul>
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наращивание объемов продаж за счет привлечения новых клиентов;</li> <li>– рост спроса со стороны небольших предприятий и физических лиц;</li> <li>– открытие новых торговых точек, преимущественно для розничной продажи.</li> </ul>	<p>Удовлетворение новых потребностей покупателей. Захват новой клиентской аудитории.</p>	<p>Развитие новых услуг (доставка, интернет-магазин). Развитие персонала.</p>
<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выход на рынок новых конкурентов и ужесточение конкурентной борьбы;</li> <li>– снижение покупательской способности в результате ухудшения экономической ситуации в стране;</li> <li>– снижение цен у основных конкурентов.</li> </ul>	<p>Разработка стратегии продвижения предприятия.</p>	<p>Обновление ассортимента товаров.</p>

Проведенный анализ показал, что торговому предприятию необходимо выбрать коммуникативную стратегию продвижения предприятия, которая позволит завоевать большую долю рынка, а также повысить осведомленность потребителей о товарах предприятия.

### 2.3. Анализ маркетинговой стратегии организации и выявление проблем

Маркетинговая стратегия предприятия ИП Альпет А.И. должна разрабатываться с точки зрения перспективы развития всего предприятия. Маркетинговая стратегия должна обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, ИП Альпет А.И. должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегия маркетинга придает предприятию определенность, индивидуальность. Эта стратегия открывает перспективу для предприятия, которая направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать товары или услуги.

Стратегия маркетинга должна быть разработана так, чтобы не только оставаться целостной в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкой, чтобы при необходимости можно было осуществить ее модификацию и переориентацию.

Общий маркетинговый план стратегии развития следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность предприятия ИП Альпет А.И. в течение продолжительного периода времени, с учетом того, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Маркетинговая стратегия представляет собой комплекс направлений, по которым осуществляется развитие предприятия ИП Альпет А.И.

Логическая последовательность этапов в процессе планирования маркетинговой стратегии на предприятии ИП Альпет А.И. приведена на рисунке 5.



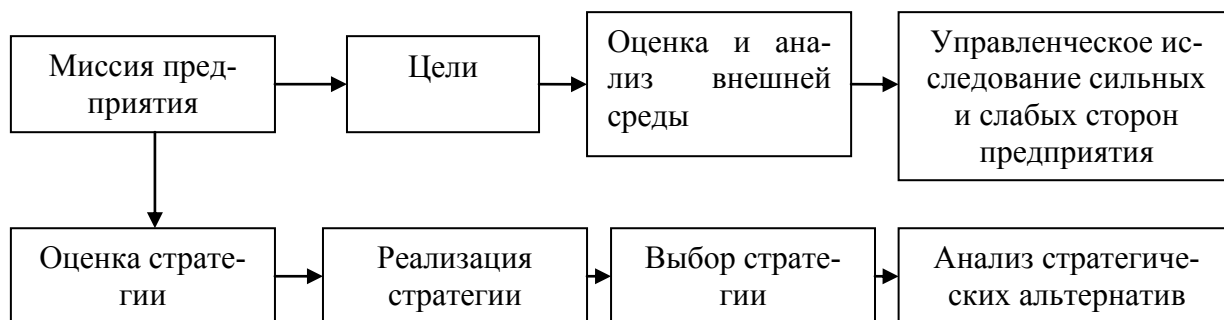


Рис.5. Процесс разработки маркетинговой стратегии ИП Альпет А.И.

Разработка и реализация стратегии маркетинга представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей предприятия ИП Альпет А.И.. Она обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Разработка стратегии дает основу для принятия решений. Планирование маркетинговой стратегии помогает создать единство общей цели внутри предприятия, так как оно служит для формулирования установленных целей.

Для предприятия ИП Альпет А.И. наиболее приемлемым является формирование маркетинговой стратегии на основе модели обучения на опыте. Она исходит из развивающегося и одновременно повторяющегося характера этого процесса, возможности и необходимости его корректировки под воздействием внешних факторов, возникающих в ходе реализации стратегии.

Процесс формирования стратегии состоит из трех стадий. На стадии разработки создается общая концепция стратегии и в ее рамках набор вариантов; на стадии доводки варианты дорабатываются до уровня, при котором наиболее адекватно отражают поставленную цель во всем многообразии ее проявлений. Наконец, на стадии стратегического выбора происходит анализ и оценка вариантов, в результате чего лучший из них принимается в качестве базового, который служит основой создания специальных и функциональных стратегий.

В рыночных условиях важным является необходимость следования предприятия разработанной маркетинговой стратегии.

Для реализации маркетинговых стратегий большое значение имеет разработка ее основных коммуникационных задач, которые сами могут быть сформулированы как стратегические концепции предприятия. Стратегии коммуникации и стимулирования разрабатываются специалистом по планированию, работающим вместе с представителем предприятия, который будет отвечать за реализацию данного проекта. Эти специалисты изучают все аспекты товара, рынка, каналов сбыта, плановое задание по прибыли и фонд ассигнований на рекламу товара; затем составляют план рекламной кампании.

У предприятия ИП Альпет А.И. отсутствует четко выраженная миссия и цели функционирования, а также стратегии развития.

В процессе проведения анализа деятельности предприятия ИП Альпет А.И., состояния его внешней и внутренней среды, были выявлены следующие проблемы:

В области менеджмента:

- отсутствие стратегического анализа,
- отсутствие стратегии развития.

В области маркетинга:

- слабая маркетинговая политика, отсутствие маркетинговой стратегии,
- слабые методы стимулирования продаж,
- рост конкурентного давления.

Остановимся на основных маркетинговых проблемах более подробно. Результат анализа представлен в таблице 17.

## Анализ маркетинговых проблем предприятия ИП Альпет А.И.

Проблемная зона	Фактическое состояние	Ожидаемое состояние	Препятствие	Определение проблемы	Возможные причины проблемы
Программа продаж	Ежегодный прирост объема продаж на 20%	Ежегодный прирост объема продаж на 30%	Падение спроса, переход покупателей к конкурентам	Недостаточный рост объемов продаж из-за неправильной работы с клиентами	Условия конкурентов более выгодны для покупателей. Высокие цены на продукцию
Рынок	Недостаточный охват рынка	Более глубокое проникновение на рынок	Появление новых конкурентов. Усиление позиций существующих конкурентов.	Потеря доли рынка	Недостаточное количество конкурентных преимуществ
Цены	Высокие	Средние	Невыгодные условия по ценообразованию	Увеличение стоимости продаваемых товаров	Непродуманная политика установления цены
Стимулирование сбыта	Среднее	Высокое	Мало специалистов в области продаж. Потребители плохо реагируют на предлагаемые акции.	Недостаточно рекламы и стимулирующих потребителя систем.	Слабая система мотивации. Трудности в разработке системы продвижения.
Организация маркетинга	Слабая	Развитая	Функции маркетинга выполняются не в полной мере. Нет открытой информации по конкурентам.	Организация маркетинга на предприятии плохо сформулирована	Неосознанность руководства в систематизации и конкретизации работы в сфере маркетинга.

После проведения анализа деятельности предприятия можно сделать вывод о необходимости коррекции маркетинговой стратегии развития ИП Альпет А.И. В данном случае на предприятии ИП Альпет А.И. необходимо решить ряд проблем, сложившихся в ходе его деятельности.

Можно выделить следующие направления, которые необходимо совершенствовать:

- рост конкурентоспособности предлагаемых товаров;
- увеличение доли рынка;
- увеличение объемов продаж.

На данный момент вышеперечисленные направления – это примерный стратегический план предприятия ИП Альпет А.И., который необходимо реализовать в ближайшее время.

На основе выявленных проблем поставлены следующие задачи, которые улучшат маркетинговую деятельность предприятия:

- разработка стратегии развития предприятия на плановый период.
- разработка маркетинговой программы, рекламных мероприятий, методов стимулирования продаж.
- расширение рынков сбыта продукции, завоевание новых клиентов.

Достижение поставленных задач позволит руководству ИП Альпет А.И. в своей деятельности опираться на применение маркетинговой стратегии развития предприятия.

## **Глава 3. Разработка маркетинговой стратегии организации**

### **ИП Альпет А.И.**

#### 3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии организации

Для укрепления своего положения на рынке предприятию ИП Альпет А.И. необходимо провести мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии организации. Для оптимизации маркетинговой стратегии и устранения выявленных в ходе анализа недостатков, ИП Альпет А.И. можно предложить следующие мероприятия:

- Совершенствование ценовой политики.

- Формирование коммуникативной стратегии продвижения предприятия.

Рассмотрим данные направления более подробно.

- Совершенствование ценовой политики.

Анализ ценовой политики, проводимой предприятием в настоящее время, выявил необходимость разработать новую более гибкую ценовую концепцию, так как существующая политика ценообразования реализуется без учета маркетинговых возможностей (цена устанавливается как сумма закупочной стоимости товара и торговой наценки, максимально возможной по данной ассортиментной группе). В целях оптимизации ценовой политики необходимо опираться на сравнительный анализ цен конкурентов, исходя из возможностей которые предоставляет поставщик.

Формирование цен на продукцию ИП Альпет А.И., должно происходить одновременно параллельными путями. Схема поэтапной разработки ценовой политики представлена на рисунке 5.

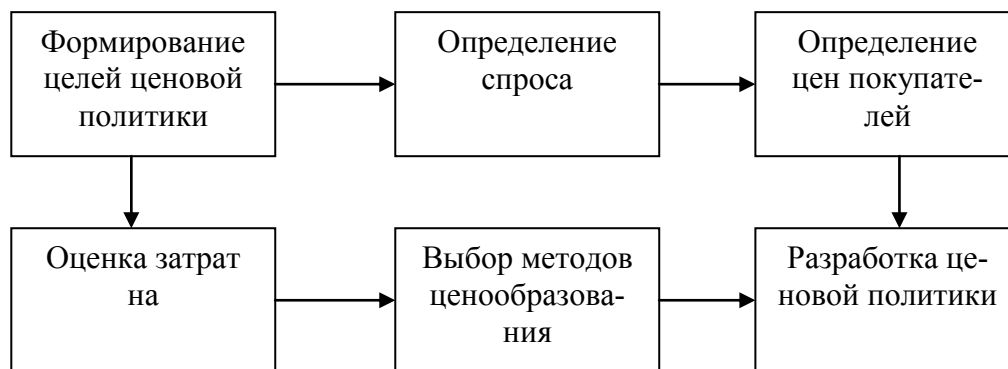


Рис.6. Последовательность разработки ценовой политики ИП Альпет А.И.

Формулирование целей ценовой политики ИП Альпет А.И. С помощью установления цены на товары предприятие ИП Альпет А.И. может решить следующие цели:

- захват намеченной доли рынка (на 10% больше);
- увеличение спроса на продукцию;
- максимизация текущей прибыли;
- максимизация оборота;
- установление ценовых барьеров для новых конкурентов.

При достижении поставленных целей ИП Альпет А.И. необходимо провести сравнение своих возможностей по отношению к силе его конкурентов, а также дать оценку размера потенциального спроса для каждого сегмента рынка. Если потенциальный спрос отсутствует/недостаточен, то единственный метод завоевания доли рынка – вытеснение конкурентов. Основным оружием при этом становятся низкие цены по сравнению с ценам конкурентов. В ценовой конкуренции побеждает более сильный в финансовом отношении конкурент, который имеет возможность длительное время удерживать низкие цены. При прочих равных условиях побеждает та организация, чей продукт имеет более низкую себестоимость.

Следовательно, для определения отпускной цены на практике ИП Аль-

пет А.И. наиболее подходит метод ценообразования, который ориентируется на цены конкурентов, с учетом сложившегося спроса на данные продукты. При установлении цены на продукт, необходимо учесть реакцию конкурентов на изменения ценовых предложений.

При установлении цены выше цен конкурентов, необходимо включить в продукт дополнительную ценность, которую пропустили конкуренты.

Заключительным этапом ценообразования выступает разработка ценовой политики с ориентацией на ближайшие задачи предприятия ИП Альпет А.И. Тут анализируемому предприятию наиболее подходит политика средних цен по сравнению с ценам конкурентов, позволяющая закрепиться на рынке, нарастить рыночную долю, сформировать входные барьеры для новых конкурентов. Кроме того, следует развивать гибкую систему скидок постоянным клиентам.

Формирование коммуникативной стратегии продвижения предприятия включает в себя следующие направления:

- разработка рекламной компании для привлечения новых покупателей;
- создание Интернет-магазина с услугой доставки товара на дом;
- внедрение накопительной системы скидок для постоянных покупателей.

Увеличение количества покупателей предприятия ИП Альпет А.И. за счет развития маркетинговой деятельности, в частности, проведения эффективных рекламных кампаний, создания бонусных предложений для покупателей (например, скидки на некоторые виды товаров), создания сайта предприятия и размещения его в сети Интернет. Создание сайта позволит не только привлечь новых покупателей и информировать их о проводимых в магазине скидках и акциях, но также поспособствует внедрению услуги «доставка заказа на дом».

Организация рекламной поддержки является неотъемлемой частью деятельности любого предприятия. Для проведения рекламной компании необходимо выбрать поставщика рекламных услуг, который бы разработал рекламные мероприятия, так же необходимо сформировать рекламный бюджет. В качестве разработчика рекламного проекта и услуг по реализации проекта выбрано рекламное агентство ООО «Ориентир-М».

«Ориентир-М» - динамично развивающееся предприятие, персонал которого состоит из молодых и амбициозных специалистов в области рекламы и новых технологий. Услуги рекламного агентства призваны помочь полностью раскрыть потенциал бизнеса клиента: выйти на новый уровень сервиса, увеличить прибыль, привлечь новых и повысить лояльность существующих клиентов.

ООО «Ориентир-М» было выбрано в качестве рекламного партнера, так как данное агентство является агентством полного цикла, предоставляет полный комплекс рекламных услуг от разработки проекта до его реализации, а также компания предлагает выгодные ценовые условия для новых клиентов.

С целью повышения эффективности деятельности ИП Альпет А.И. необходимо выполнить следующие задачи направления по организации рекламных мероприятий:

- провести детальную разработку маркетингово-рекламного плана (проведение маркетинговых исследований) и выделить средства на его финансирование;
- организовать работу по размещению рекламы в СМИ;
- организовать ежемесячный выпуск листовок с действующими акциями (например, «хит продаж») и скидками, и их адресную рассылку;
- разработать электронные версии продвижения услуг и web-site в Интернете по расширению информации о предприятии;
- увеличить расходы на полиграфическую и сувенирную продукцию



для покупателей в праздничные дни или за объемы покупок.

Подобное введение обеспечит укрепление предприятия ИП Альпет А.И. на рынке.

Реклама ИП Альпет А.И. должна быть адресной и направлена на полноценный охват рынка, т.е. на привлечение внимания к магазину в районе его местонахождения.

С целью ознакомления потребителей с новыми видами товаров в ИП Альпет А.И., а также привлечения новых покупателей, предприятию необходимо постоянно проводить рекламные кампании. В условиях современного рынка сделать это проще всего, создав собственный сайт, так как в настоящий момент у предприятия его нет. Параллельно предполагается применение и таких рекламных средств, как внешнее оформление магазина и реклама на транспорте.

К основным преимуществам Интернета перед другими средствами рекламы относятся:

- точный охват целевой аудитории, осуществляемый по тематическим сайтам, по географии и по времени;
- отслеживание, возможность анализа поведения посетителей на сайте и совершенствования сайта, продукта и маркетинга в соответствии с результатами такого постоянного мониторинга;
- свойство 24x7x365, означающее возможность функционировать 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году;
- оперативность, позволяющая начать, скорректировать или прервать рекламную кампанию в любой момент;
- интерактивность, позволяющая потребителю общаться с продавцом онлайн;
- объемность, так как в Интернете можно размещать большое количество информации, включая графику, звук, видео, спецэффекты;

– и, наконец, самым привлекательным моментом является сравнительно низкая стоимость рекламы в Интернете.

Интернет-реклама еще практически не освоена предприятием ИП Альпет А.И., в связи с чем, представляется необходимым разработка сайта предприятия, который будет содержать подробную информацию о наличии товаров, проводимых акциях и скидках.

Несомненно, необходимо создать собственный список рассылки по электронной почте. Это не потребует значительных усилий и капиталовложений, а эффективность данного шага будет весьма высокой, так как данная рассылка будет распространяться по целевой аудитории, а не случайным образом.

Обоснованность всего вышеперечисленного основывается на большом охвате аудитории, относительно высокой потенциальной платежеспособности, неограниченности территориально, низкой стоимости интернет-рекламы по сравнению с другими видами рекламы, высоком потенциале развития Интернета и компьютерных технологий.

Учитывая специфику деятельности ИП Альпет А.И., целесообразно строить рекламную политику на основе адресно-комплексного подхода:

- осведомить потенциальных покупателей о существовании тех или иных видов продукции;
- распространять информацию о высоком качестве товаров и сопутствующих услугах предприятия (к примеру, доставка на дом);
- формирование потребительского спроса на продукцию;
- создавать «репутационную основу» для последующего ввода новых ассортиментных групп;
- устранять ложные представления, пробелы в информации и другие препятствия на пути к продаже.

Бюджет рекламной компании ИП Альпет А.И. представлен в таблице 18.

## Бюджет рекламной кампании для ИП Альпет А.И.

Статья затрат	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Единовременные затраты		
1.1	Поиск платформы и создание сайта	40
2. Текущие затраты		
2.1	Поддержка сайта в сети Интернет	24
2.2.	Рекламные листовки	20
2.3.	Реклама на транспорте	50
Итого затрат		134

Из таблицы 18 следует, что для создания собственного сайта для ИП Альпет А.И. необходимы единовременные затраты в размере 40 тыс. руб. и текущие затраты в размере 24 тыс. руб. на поддержку и развитие сайта в сети Интернет. На прочие рекламные средства требуются, текущие затраты в сумме – 70 тыс.руб. Таким образом, рекламный бюджет предложенных рекламных мероприятий составит 134 тыс. рублей.

По прогнозам руководства предприятия и по опыту экспертов рекламного агентства ООО «Ориентир-М» проведение рекламных мероприятий приведет к увеличению среднегодового объема продаж на 8%.

Создание интернет-магазина выступает основной целью коммуникативной стратегии предприятия ИП Альпет А.И., так как в настоящее время большое число покупок совершается онлайн. Благодаря интернет-магазину предприятие сможет увеличить объем продаж, привлечь новых потребителей, так как оформить заказ в интернете сможет любой житель г. Красноярска и близлежащих населенных пунктов, а не только клиент аэропорта.

Стоимость создания сайта с функцией интернет-магазина в агентстве ООО «Ориентир-М» составит 40 000 руб. Это включает в себя:

- фото галерею;
- ленты статей;
- новости с рубрикатором;
- возможность для посетителей оставлять комментарии;

- каталог продукции;
- форма онлайн заказа;
- пакетное обновление цен и товаров;
- корзина;
- поисковая форма по товарам;
- готовый дизайн (на выбор);
- удобная система управления сайтом;
- двухуровневое меню (раздел/подраздел).

Следующим направлением является разработка услуги «доставка на дом». Для его реализации необходимо подать объявление и нанять курьера, а также добавить к обязанностям продавцов оформление заказов через интернет-магазин. Затраты на мероприятие представлены в таблице 19.

Таблица 19

Затраты на мероприятия по созданию интернет-магазина и услуги  
«доставка на дом»

Мероприятия	Стоимость в месяц, тыс.руб.	Единовременные затраты, тыс.руб.
Заклучение договора со сторонней организацией о создании интернет-магазина		40
Организация работы сайта	2	
Прием сотрудника на должность курьера (зарплата)	25	
Итого	27	40

На начальном этапе внедрения интернет-магазина и услуги доставка на дом, руководителем предприятия планируется заложить в расходы предприятия заработную плату сотрудникам в размере 25 тыс.руб. в месяц.

Создание интернет магазина имеет следующие преимущества:

- дополнительное средство коммуникации с потребителями;
- возможность сформировать базу потенциальных потребителей;
- предприятие получает круглосуточный магазин, который сможет всегда (утро, день, ночь, праздники) ознакомить покупателя с товаром, его ценой и т.д. Магазин работает все время, причем предприятие экономит на

издержках (отопление, электричество, вода, аренда, заработная плата), увеличивая долю прибыли в структуре товарооборота;

– формирование конкурентного преимущества среди подобных предприятий – так как появляется возможность обеспечить дополнительный удобный для потребителя сервис.

Внедрение накопительной системы скидок для постоянных покупателей.

Предлагается использовать дисконтную систему с накопительной системой баллов, которая позволит получать скидку на покупку, накапливать баллы и оплачивать покупку накопившимися баллами.

Клиент, совершая покупку, при расчете предъявляет дисконтную карту, которая тут же сообщает в аналитический центр данные о покупке, определяет скидку покупателю и накапливает бонусы. Как только покупка прошла, учетный центр сообщает клиенту с помощью СМС – оповещения информацию о накопленных баллах, совершенной покупке и рассчитанной скидке. Данная система будет очень удобна для клиентов, он всегда может отслеживать свой бонусный баланс.

Основание для предоставления дисконта: сумма чека превышает 1000 рублей. Магазин, вручая карты, поощряет клиента, сделавшего покупку, таким образом, располагает к себе покупателя и ведет к дальнейшему сотрудничеству. Покупатель, приобретая товар, получает бонусы в размере 3% от суммы приобретения, накапливает баллы, которыми в последующем может рассчитаться за покупку, 1 балл равен 1 рублю. Выдача дисконтной карты покупателю непосредственно за покупки будет являться способом распространения карт.

Основная цель дисконтной системы:

- привлечь большее количество покупателей;
- увеличить объем продаж и ускорить оборот капитала;
- увеличить прибыль.

Основная задача дисконтной системы:

- заинтересовать постоянного клиента;
- проявить повышенное внимание при обслуживании;
- предоставить особые скидки;
- увеличить количество постоянных клиентов.

Дисконтная система позволит вести учет клиентов и сделает привлекательнее ценовую политику предприятия, путем предоставления льгот на товары и составления более эффективных ценовых схем.

А таблице 20 представлены расходы на выпуск и внедрение дисконтных карт.

Таблица 20

#### Затраты предприятия по внедрению дисконтных карт

Наименование	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
Установка аналитического центра	1	70 000	70 000
Установка программного обеспечения	1	15 000	15 000
Выпуск дисконтных карт	3500	30	105 000
Считывающее устройство	1	16 000	16 000
Итого			206 000

Таким образом, затраты на внедрение дисконтных карт в ИП Альпет А.И. составит 206 тыс. руб.

Общий срок установки оборудования и программного обеспечения составляет 2 рабочих дня.

Проведем далее оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

### 3.2. Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Рекомендуемые мероприятия, как представляется, позволят получить социальный и экономический эффект для предприятия, повысят экономическую эффективность его маркетинговой деятельности.

#### 1. Эффективность проведения рекламной компании.

Абсолютно точно определить эффективность отдельных средств

рекламы, рекламной кампании в большинстве случаев не предоставляется возможным. Однако и приблизительные подсчеты оправдывают себя. Экономическая эффективность рекламы зависит от степени ее психологического воздействия на человека. Экономическую эффективность чаще всего определяют путем измерения ее влияния на развитие выручки.

Рассчитаем выручку от реализации продовольственных товаров под воздействием рекламы, на основе мнения экспертов рекламного агентства ООО «Ориентир-М» о ее росте:

$$ВР \text{ прогноз} = ВР_{2017г.} * 1,08 = 8368 * 1,08 = 9037 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем дополнительную выручку под воздействием рекламы:

$$Вд = 9037 - 8368 = 669 \text{ тыс. руб.}$$

Об экономической эффективности рекламы можно также судить по тому экономическому результату, который будет, достигнут от применения рекламной кампании. Более точно эффективность затрат на рекламу характеризует ее рентабельность. Рентабельность рекламы – это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

$$P = \frac{\Pi * 100\%}{U} \quad (3.1)$$

где

P – рентабельность рекламы;

Π – прибыль, полученная под воздействием рекламы, руб.

U – затраты на рекламу, руб.

$$\Pi = 669 - 134 = 535$$

$$P = \frac{535}{134} * 100\% = 399,3\%$$

Следовательно, рентабельность затрат на рекламу ориентировочно составит 399,3%.

Как видим, экономический эффект от планируемой рекламной кампании превышает затраты на ее реализацию. Вывод: данная рекламная кампания целесообразна и эффективна. Правильно организованная и хорошо спла-

нированная рекламная деятельность предприятия может значительно повысить объем продаж товаров, а, следовательно, и прибыль предприятия.

2. Эффективность открытия Интернет-магазина, внедрения услуги «доставка на дом» и накопительной системы скидок для постоянных покупателей.

Затраты на данные мероприятия составят 530 тыс. руб., в том числе:

- обслуживание сайта – 24 тыс.руб.
- зарплата курьера – 300 тыс. руб. в год;
- затраты на внедрение дисконтных карт – 206 тыс. руб.

Открытие Интернет-магазина, внедрение услуги «доставка на дом» и применение дисконтных карт позволит предприятию повысить лояльность покупателей, а, следовательно, положительно скажется на товарообороте магазина. Согласно данным исследовательского агентства Data Insight, товарооборот предприятия, в результате внедрения данных мероприятий в среднем увеличивается на 15%.

$$T_{\text{план}} = T_{\text{факт 2017}} * 1,15, \quad (3.2)$$

где

$T_{\text{план}}$  – товарооборот плановый,

$T_{\text{факт 2017}}$  – товарооборот за 2017 г.,

1,15 – коэффициент прироста товарооборота.

$$T_{\text{план}} = 8368 * 1,15 = 9623 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост товарооборота составит:

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{план}} - T_{\text{факт 2017}}, \quad (3.3)$$

где

$T_{\text{пр}}$  – товарооборот, принесенный мероприятиями.

$$T_{\text{пр}} = 9623 - 8368 = 1255 \text{ тыс. руб.}$$

Эффект в результате внедрения предлагаемых мероприятий:

$$\mathcal{E}_{\text{абсол}} = T_{\text{пр}} - \mathcal{Z}_{\text{год}}, \quad (3.4)$$

$$\mathcal{E}_{\text{абсол}} = 1255 - 830 = 425 \text{ тыс. руб.}$$



Эффективность предложения:

$$\mathcal{E}_{\text{отн}} = \mathcal{E}_{\text{абсол}} / T_{\text{план}} * 100\% \quad (3.5)$$

где

$\mathcal{E}_{\text{отн}}$  – эффективность внедренного предложения.

$$\mathcal{E}_{\text{отн}} = 425 / 9623 * 100\% = 4,4\%.$$

Эффективность внедрения услуги по доставке и дисконтных карт на начальном этапе реализации по прогнозным данным составит 4,4%, а эффект – 425 тыс. руб.

Рассмотрим общее влияние данных мероприятий на финансовый результат предприятия (таблица 21).

Прирост выручки складывается из:

– прирост товарооборота под воздействием рекламных мероприятий – 669 тыс. руб.;

– прирост товарооборота под влиянием услуги по доставке и дисконтной системы – 1255 тыс. руб.

Изменение себестоимости:

– за счет увеличения заработной платы сотрудников на 300 тыс. руб.;

– за счет затрат на организацию дисконтной системы, себестоимость увеличится на 206 тыс. руб.

Прочие расходы предприятия составят:

– расходы на рекламу, создание и поддержание сайта – 198 тыс. руб.

Таблица 21

Сводный экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий

Наименование показателей	2017 г.	Прогноз после проведения мероприятий	Отклонение (+,-)
Выручка, тыс. руб.	8368	10292	1924
Себестоимость, тыс. руб.	6699	7205	506
Затраты на 1 руб. выручки от продаж, руб.	0,80	0,70	-0,10
Валовая прибыль, тыс. руб.	1669	3087	1418
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1669	3087	1418

Рентабельность продаж, %	19,9	29,9	10,0
Прочие расходы, тыс. руб.	249	447	198
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1420	2640	1220
Налог на прибыль, тыс. руб.	85	158	73
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1335	2482	1147
Рентабельность (убыточность) продаж по чистой прибыли, %	15,9	24,1	8,2
Численность персонала, чел.	6	7	1
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1394,4	1470,3	75,9

В результате оценки эффективности внедрения мероприятий наблюдается положительная динамика основных экономических показателей деятельности ИП Альпет А.И.:

- увеличение выручки от реализации составит 1924 тыс. руб. от величины 2017 г. при росте себестоимости на 506 тыс. руб.;
- снижение затрат на 1 руб. выручки составит 0,10 руб.;
- рост валовой прибыли – 1418 тыс. руб.;
- рост рентабельности продаж на 10,0%, рентабельности продаж по чистой прибыли на 8,2%;
- рост производительности труда на 75,9 тыс. руб./чел.

В результате, после проведения мероприятий по улучшению маркетинговой стратегии предприятия, были спрогнозированы основные показатели деятельности ИП Альпет А.И.. Прогнозные значения показателей возрастают, что свидетельствует об эффективности предлагаемых мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маркетинговая стратегия – это комплекс доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств (инструментов) организации и осуществления на рынке ориентированной на эти цели деловой активности. Маркетинговая стратегия состоит из базовых решений, определяющих комплекс средств маркетинга, включая инструменты формирования и адаптации (обновления) ассортимента товаров и услуг, ценообразования, коммуникаций и распределения (сбыта, продаж). Выбор маркетинговой стратегии определяется положением, потенциалом и традициями деятельности учреждения (фирмы, организации) на рынке, спецификой продукции, конъюнктурой рынка. Многое зависит от структуры и методов управления учреждением, от личности руководителя и других лиц, причастных к управлению.

Маркетинговая стратегия представляет собой форму планирования и осуществления работы предприятия, которая максимально учитывает все возможные аспекты, препятствующие реализации воздействия предприятия на окружающую среду. Само понятие «маркетинговая стратегия» включает в себя планирование и реализацию всевозможных мероприятий организации, которые направлены на достижение запланированных компанией целей. Следует понимать, что маркетинговая стратегия представляет собой часть общей стратегии предприятия. Она затрагивает именно те вопросы, которые касаются увеличения продаж и дохода. Эта стратегия разрабатывается, помогая понять, как правильно использовать имеющиеся ресурсы, чтобы достичь динамичного сбыта продукции на долгосрочный период времени.

В ходе написания ВКР проведен анализ организации маркетинга на предприятии ИП Альпет А.И. по результатам которого сделаны следующие выводы:

ИП Альпет А.И. является юридическим лицом, действует на основании утвержденного Устава. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. наблюдается увеличение выручки от реализации на 2639 тыс. руб. или на 46,1%. Такая динамика обусловлена ростом потребительского спроса и увеличением цен на продукцию предприятия. Затраты на 1 рубль выручки остаются неизменными и составляют 0,8 руб., в связи с чем рост себестоимости составил 2121 тыс.руб. Величина чистой прибыли предприятия в 2017 г. составила 1335 тыс. руб., что на 315 тыс. руб. выше значения 2016 г., это объясняется увеличением выручки от продаж.

С точки зрения менеджмента ИП Альпет А.И. имеет смешанную систему управления, т.е. она включает в себя централизованную и децентрализованную системы управлений. В первом случае решения принимаются в головном офисе, и в последующем тяжесть этих решений перекладывается на филиалы. Смешанная система позволяет слаженно работать всем сотрудникам предприятия, что является неотъемлемой частью любого предприятия.

В ИП Альпет А.И. создана система управления, имеющая все свои собственные ей элементы: механизм управления (цели, задачи, принципы, функции, методы) и структуру управления, процесс управления, механизм развития системы управления и искусство управления. Наилучшим образом на предприятии отлажен механизм управления, но при этом наибольшие проблемы наблюдаются в его процессе.

За период 2016-2017 гг.увеличились продажи по всем товарным группам. Наибольший удельный вес в структуре ассортимента приходится на подарочные наборы (29,0% в 2017 г.). Это связано со спецификой месторасположения предприятия. Осуществляя свой выбор, покупатели ИП Альпет А.И. стараются приобрести оригинальные подарки для своих близких или коллег.

Потребителями ИП Альпет А.И. являются в основном клиенты аэропорта, которых можно подразделить на юридические и физические лица. Клиенты юридические лица приобретают продукцию магазина в качестве

подарка для своих партнеров или коллег. Клиенты физические лица приобретают продукцию магазина для себя или в качестве подарка для родных и близких.

Конкурентами ИП Альпет А.И. являются организации, реализующие продукцию на территории аэропорта. Основными конкурентами ИП Альпет А.И. являются компании: «Таежная кладовая»; «Деликатесы Сибири».

Факторы макроокружения, способствующие развитию организации: появление новых товаров; рост мобильности населения; перемены во вкусе и предпочтении клиентов.

Факторы макроокружения, сдерживающие развитие организации: установление высоких налоговых ставок; влияние государственных контролирующих органов; изменение в образе жизни.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия, а так же угроз и возможностей со стороны рынка позволяет сделать следующие выводы: предприятие функционирует во внешней среде и должно учитывать влияние основных факторов на результаты его деятельности. Очень важно периодически проводить оценку наиболее значимых факторов внешней и внутренней среды предприятия с целью минимизации рыночных угроз и выявления рыночных возможностей.

Проведенный анализ показал, что торговому предприятию ИП Альпет А.И. необходимо выбрать коммуникативную стратегию продвижения предприятия, которая позволит завоевать большую долю рынка, а также повысить осведомленность потребителей о товарах предприятия. Данная стратегия позволит предприятию развиваться далее, укрепляя свои позиции на рынке.

В процессе проведения анализа деятельности предприятия ИП Альпет А.И., состояния его внешней и внутренней среды, были выявлены следующие проблемы:

- В области менеджмента: отсутствие стратегического анализа, отсутствие стратегии развития.

- В области маркетинга: слабая маркетинговая политика, отсутствие маркетинговой стратегии, слабые методы стимулирования продаж, усиление конкурентного давления.

Для укрепления своего положения на рынке предприятию ИП Альпет А.И. необходимо провести мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии организации. Для оптимизации маркетинговой стратегии и устранения выявленных в ходе анализа недостатков, ИП Альпет А.И. можно предложить следующие мероприятия:

Совершенствование ценовой политики.

Формирование коммуникативной стратегии продвижения предприятия, которая включает следующие направления:

– разработка рекламной компании для привлечения новых покупателей;

– создание Интернет-магазина с услугой доставки товара на дом;

– внедрение накопительной системы скидок для постоянных покупателей.

В результате оценки эффективности внедрения мероприятий наблюдается положительная динамика основных экономических показателей деятельности ИП Альпет А.И. увеличение выручки от реализации; снижение затрат на 1 руб. выручки; рост валовой прибыли; рост рентабельности продаж, рентабельности продаж по чистой прибыли; рост производительности труда.

В результате, после проведения мероприятий по улучшению маркетинговой стратегии предприятия, были спрогнозированы основные показатели деятельности ИП Альпет А.И.. Прогнозные значения показателей возрастают, что свидетельствует об эффективности предлагаемых мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М.Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 325 с.
2. Альтшулер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге / И.Г. Альтшулер. – М.: Инфра-М, 2016. – 440 с.
3. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2015. - №6. – С. 30 – 35.
4. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг: Учебное пособие / О.Д.Андреева. – М.: Издательство группа ИНФРА–М, 2015. – 224 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. /И.Ансофф. – М.: Экономика, 2016. – 389 с.
6. Архипова Н.И. Организационное управление / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко. - М.: РГГУ, 2016. – 733 с.
7. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. / М.П. Афанасьев. – М.: Финстатинформ, 2016. – 187 с.
8. Басовский Л.Е. Маркетинг: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
9. Баталова О.С. Содержание понятия «маркетинговая стратегия» / О.С. Баталова // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. конф. – Челябинск: Два комсомольца, 2015. – С. 103-106.
10. Белоусова С.Н. Маркетинг: учебное пособие / С.Н. Белоусова, А.Г. Белоусов. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2014. – 400 с.
11. Берестов В.Л. Анализ и оценка маркетинговой деятельности предприятия / В.Л. Берестов // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2015. – №1. – С.231-233.

12. Блюм М.А. Основы использования средств рекламы в коммерческой деятельности. / М.А. Блюм, Н.В. Молоткова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2015. – 24 с.
13. Бронникова Т.С. Маркетинг: учебное пособие / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. – Таганрог: ТГРУ, 2014. – 399 с.
14. Виханский О.С. Менеджмент. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2017. – 480 с.
15. Воскресенский В. Ю. Менеджмент на предприятии / В. Ю. Воскресенский // Закон и право. – 2015. – № 2. – С. 106
16. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2016. – 656 с.
17. Гольдштейн г.Я. Маркетинг. / г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев. – Таганрог: ТГРУ, 2016. – 402 с.
18. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В.В. Гончаров. – М.: Дело, 2016. – 216 с.
19. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. / Ю.В. Гусев. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2015. – 263 с.
20. Дихтль Е. Практический маркетинг: учеб. пособие: пер. с нем./ Е.Дейли, Х. Хершген, А.М.Макарова; под ред. И.С. Минько. – М.: Высшая школа, 2015. – 255 с.
21. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер; Пер. с англ. И. Верегина. – М.: Манн, 2015. – 416 с.
22. Егоршин А.П. Маркетинг организации: учебник / А.П. Егоршин. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
23. Игнатьева А.В. Исследование систем управления. / А.В.Игнатьева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 240 с.
24. Карпов А.А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. / А.А.Карпов. – М.: Рик, 2015. – 278 с.



25. Кафидов В.В. Исследование систем управления / В.В.Кафидов. – М.: Академический проект, 2016. – 320 с.
26. Ковалев А.И. Маркетинговый анализ / А.И.Ковалев, В.В.Войленко – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 241 с.
27. Коротков Э. М. Исследование систем управления / Э.М.Коротков. – М.: ДеКа, 2015. – 326 с.
28. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: учебник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
29. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: практическое пособие / И.И. Кретов – М.: Финстатинформ. 2014. – 287 с.
30. Кузьмина Е.Е. Маркетинг: учебник и практикум / Е.Е. Кузьмина. – М.: Юрайт, 2016. – 384 с.
31. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Юнити, 2014. – 103 с.
32. Маркетинг: Общий курс / Под. ред. Колужновой Н.Я., Якобсона А.Я. - М.: Изд-во «Омега». – 2015. – 476 с.
33. Маслова Т.Д. Маркетинг. / Т.Д.Маслова, С.Г.Божук, Л.Н.Ковалик. – СПб.: Питер, 2016. – 400 с.
34. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Звягинцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 290 с.
35. Мизина Д.Ф. Управление предприятием: модели и подходы. / Д.Ф.Мизина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 473 с.
36. Михайлина В.В. Разработка маркетинговой стратегии / В.В. Михайлина, И.М. Попова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – №1(45).
37. Михалева Е.П. Маркетинг: учебное пособие / Е.П. Михалева. – М.: Юрайт, 2014. – 213 с.

38. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. / Н.К.Моисеева, Ю.П.Анискин. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 180 с.
39. Моисеева Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учеб. пособие / Н.К. Моисеева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 416 с.
40. Мухин В.И. Исследование систем управления. / В.И.Мухин. – М.: Изд. Нац. института бизнеса, 2015. – 362 с.
41. Никишкин В.В. Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии выведения нового продукта на рынок. / В.В.Никишкин, И.В.Гурова. // Маркетинг в России и за рубежом. №4, 2015. – С.78-91.
42. Осипова Е.И. Маркетинг: учебное пособие / Е.И. Осипова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
43. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности. / Л.В. Осипова, И.М.Синяева.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 623с.
44. Панкрухин А.П. Маркетинг. / А.П. Панкрухин. – М.: ИМПЭ, 2015. – 287 с.
45. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Уч. Пособие для вузов. / А.И.Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. — 240 с.
46. Пастухова В.В. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия: Практическое пособие. / В.В.Пастухова. – АООТ Донецкий Торговый Дом «Донбасс», 2014. – 74 с.
47. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. / А.И.Панов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2015. – 324 с.
48. Портер М.Э. Конкуренция: учеб. пособие: пер. с англ. / М. Э. Портер. – М.: Вильямс, 2015. – 495 с.
49. Реброва Н.П. Маркетинг: учебник и практикум / Н.П. Реброва. – М.: Юрайт, 2015. – 278 с.

50. Сеницына О.Н. Маркетинг: учебное пособие / О.Н. Сеницына. – М.: КноРус, 2016. – 216 с.
51. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие. / Э.А.Смирнов. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 375 с.
52. Управление маркетингом: учебник / Под ред. Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – СПб.: Питер, 2016. – 832 с.
53. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 822 с.
54. Управление организацией / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Солама-тина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 289 с.
55. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2015. – 448 с.
56. Федоров Н.Н. Организационная структура управления предприятием / Н.Н.Федоров. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 354 с.
57. Фомина Н.Д. Маркетинг: вчера, сегодня, завтра. Анализ перспектив. / Н.Д.Фомина. – М.: Два++, 2014. – 360 с.
58. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. / В.Е.Хруцкий, И.В.Корнеева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 71.
59. Шеремет Д.А. Маркетинговый анализ и его роль в стратегическом развитии организации / Д.А. Шеремет // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №5. – С.418-427.
60. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. / В.Д. Шкардун. – М.: Дело, 2015. – 376 с. 61.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в \_\_\_2\_\_\_ экземплярах.

Библиография \_\_\_\_\_ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ г.  
(дата)

Нормоконтроль пройден

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ г.  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева  
(Ф.И.О.)