

УДК 339.138

И.Р. Биккулова

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет,
г. Рузаевка

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ключевые слова: предприятие, внешняя среда предприятия, внутренняя среда предприятия, цели, сегментирование, позиционирование, маркетинговая стратегия.

В рамках данной статьи нами была рассмотрена теоретическая точка зрения на формирование маркетинговой стратегии на предприятиях аграрной сферы и теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии с раскрытием каждого этапа. На основе описанного варианта формирования маркетинговой стратегии было проведено сравнение с практическим аспектом разработки маркетинговой стратегии в ООО «МПК «Атяшевский». Проведенное сравнение позволило предложить эффективный алгоритм формирования маркетинговой стратегии для ООО «МПК «Атяшевский».

I.R. Bikkulova

National Research Mordovia State University, Ruzaevka

DOMESTIC EXPERIENCE OF FORMING A MARKETING STRATEGY AT THE ENTERPRISE

Keywords: enterprise, the external environment of the enterprise, the internal environment of the enterprise, goals, segmentation, positioning, marketing strategy.

Within the framework of this article, we considered the theoretical point of view on the formation of a marketing strategy at enterprises in the agricultural sector and comprehensively consider the theoretical aspects of developing a marketing strategy with the disclosure of each stage. On the basis of the described variant of the formation of a marketing strategy, a comparison was made with the practical aspect of the development of a marketing strategy in LLC «MPK «Atyashevsky». The comparison made it possible to propose an effective algorithm for the formation of a marketing strategy for LLC «MPK «Atyashevsky».

Современное быстрое развитие техники и технологий в различных сферах деятельности ориентирует компании на совершенствование своей деятельности т.е. на сокращение различных издержек как связанных с производством продукции и услуг, так и с их реализацией. При этом несмотря на то, что у компании может быть низкий уровень расходов, ей зачастую приходится довольно сложно функционировать в рыночной среде. Это обусловлено тем, что современный рынок многогранен и добиваются успеха на нем те предприятия, которые не просто делают все возможное, для снижения своих издержек, а те, что грамотно выстраивают свою деятельность на целевых рынках. В связи с этим многократно возрастает ценность грамотно сформированной маркетинговой стратегии для предприятий аграрной сферы, ориентированных на стратегическое закрепление своего присутствия на выбранных целевых сегментах рынка. В отечественном бизнес-пространстве

различными аграрными предприятиями используются разные алгоритмы формирования маркетинговой стратегии.

Цель исследования – на основе рассмотрения теоретического аспекта формирования маркетинговой стратегии и практического опыта аграрного предприятия предложить эффективный алгоритм формирования маркетинговой стратегии.

Материал и методы исследования

В качестве объекта исследования было выбрано одно из ведущих агропредприятий Республики Мордовия – ООО «МПК «Атяшевский». В процессе исследования были использованы методы сравнения, сопоставления, анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Так, Матанцев А. Н. в своем труде «Анализ рынка. Настольная книга маркетолога» приводит следующий алгоритм формирования маркетинговой стратегии (рис. 1) [1].

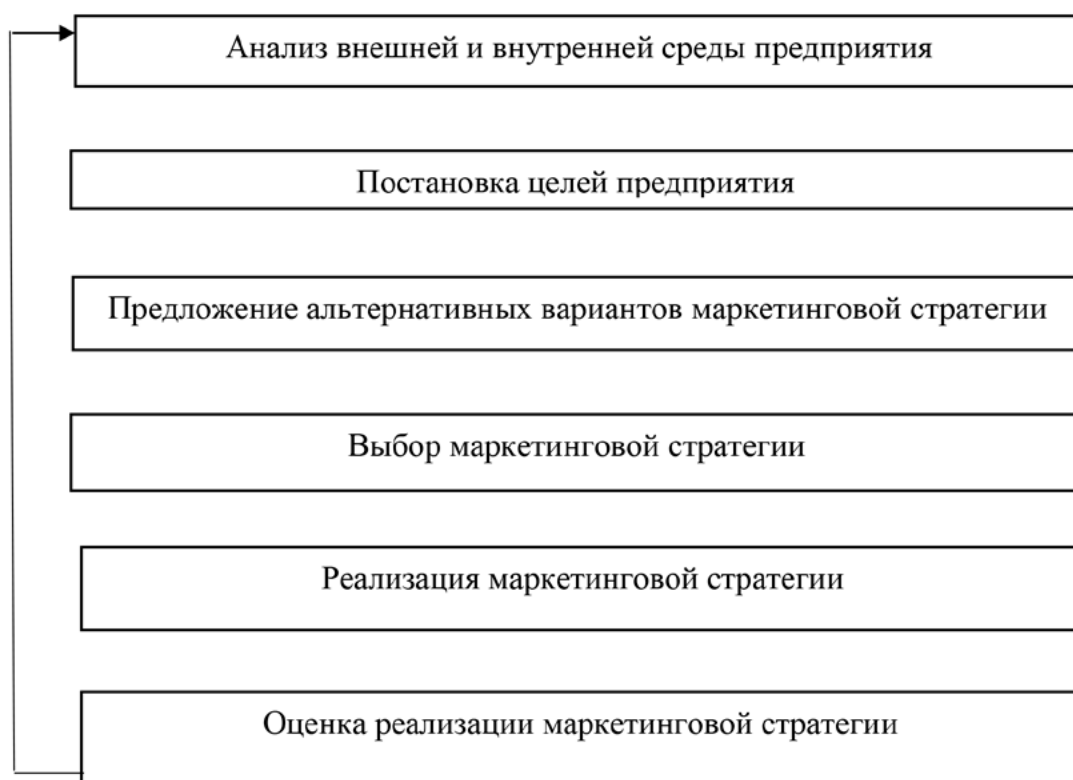


Рис. 1. Алгоритм формирования маркетинговой стратегии

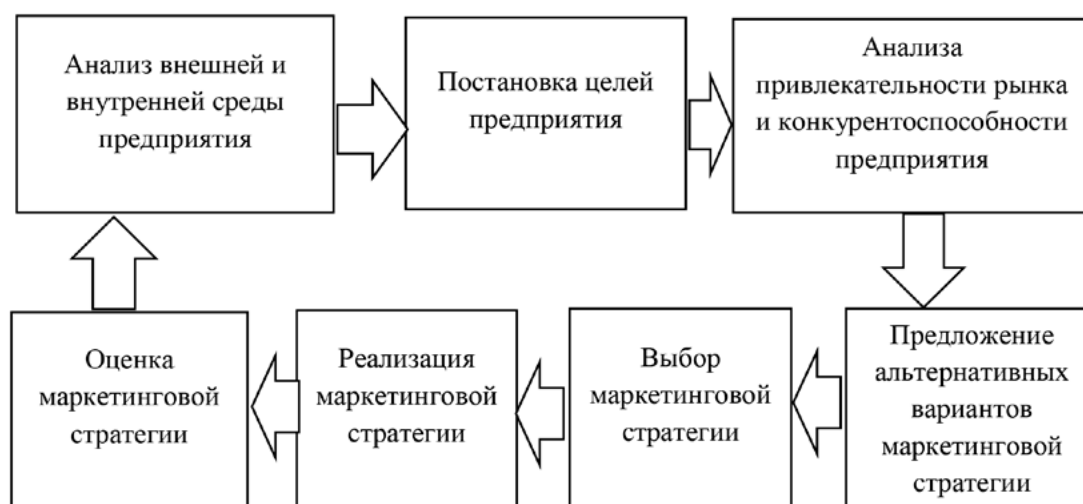


Рис. 2. Алгоритм формирования маркетинговой стратегии в ООО «МПК «Атяшевский»

Он начинается с анализа внешней и внутренней среды предприятия, во многом это обусловлено тем, что руководство компании заинтересовано в получении достоверной информации, которая будет использована для поста-

новки целей. В рамках этапа постановки целей происходит четкое определение именно тех, наиболее значимых целей агропредприятия, которые оно должно достичь в деятельности компании. Далее специалисты агропредприятия,

задействованные в разработке маркетинговой стратегии, предлагают варианты стратегии, а руководитель предприятия из всего перечня вариантов осуществляет утверждение одной наиболее подходящей под предприятие маркетинговой стратегии.

Далее назначенными топ-менеджментом агропредприятия ответственными лицами производится реализация маркетинговой стратегии. Для этого происходит использование различных методов и инструментов.

На заключительном этапе происходит оценка реализации утвержденной маркетинговой стратегии. В рамках этого этапа осуществляется сопоставление целей и полученных результатов. Полученные данные используются на этапе постановки целей для последующей корректировки маркетинговой стратегии предприятия аграрной сферы.

Далее рассмотрим практический опыт формирования маркетинговой стратегии на одном из ведущих аграрных предприятий Республики Мордовия, а именно в ООО «МПК «Атяшевский». Данное предприятие формирует маркетинговую стратегию по следующему алгоритму (рис 2) [2].

Первый этап данного алгоритма включает анализ внешней и внутренней среды предприятия, так как специалистам занимающимся формированием маркетинговой стратегии необходима информация о сильных и слабых сторонах в деятельности исследуемого предприятия, а также данные о том, что происходит на целевых рынках и есть ли возможности и угрозы для предприятия в процессе работы на них. С этой целью на исследуемом предприятии проводится SWOT-анализ и используется модель М. Портера «5 конкурентных сил».

Так, применение SWOT-анализа в ООО «МПК «Атяшевский» показано в таблице 1.

При этом на основе данных таблицы 1 специалисты отдела маркетинга исследуемого предприятия осуществляют пересечение квадрантов и получают следующие выводы: анализ возможностей ООО «МПК «Атяшевский» с использованием сильных сторон показал, что компания может выходить на новые рынки сбыта благодаря относительно

высокому качеству и широкому ассортименту мясной продукции; увеличение объемов продаж за счет гибкой ценовой политики и относительно хорошей сбытовой сети; привлечение внешних инвестиций благодаря хорошей репутации, наличие относительно хорошей сбытовой сети также способствует более полному использованию возможностей по освоению новых рынков. Росту объемов продаж будет способствовать наличие посреднических организаций. Нарастание производственных мощностей, путем активного применения современного оборудования, позволит увеличить объемы производимой мясной продукции.

Анализ использования возможностей ООО «МПК «Атяшевский» для преодоления слабых сторон сотрудникам компании показал, что: неравномерная загрузка производственных мощностей компании могут быть компенсированы посредством освоения новых рынков сбыта мясной продукции. Привлечение внешних инвестиций выступит стимулятором развития отдела маркетинга и повышения квалификации сотрудников компании, а также повышение эффективности маркетинговых исследований.

Анализ сильных сторон показал, что для нейтрализации угроз в ООО «МПК «Атяшевский» используется относительно высокое качество и широкий ассортимент мясной продукции, что позволяет компании успешно конкурировать как с отечественными, так и зарубежными производителями мясной продукции. Также активное использование относительно хорошей сбытовой сети, позволит ООО «МПК «Атяшевский» сохранить конкурентные позиции не только на рынке мясной продукции РМ, но и РФ, несмотря на появление новых конкурентов. Угроза возможного снижения покупательской способности клиентов ООО «МПК «Атяшевский» может быть нивелирована, посредством использования механизмов гибкого ценообразования.

Проведенный анализ, свидетельствует о том, что для предотвращения угроз в ООО «МПК «Атяшевский» необходимо устранить слабые стороны. Необходимо создать совершенствовать отдел маркетинга, специалистам отдела

маркетинга ООО «МПК «Атяшевский» необходимо повышать свою квалификацию, так как от принимаемых ими решений во многом зависит эффективность функционирования предприятия. Также для преодоления конкуренции, специалистам отдела маркетинга необходимо обеспечить равномерную загрузку производственных мощностей, посредством предварительного сбора заявок от компаний-покупателей мясной продукции.

Кроме того, рыночные позиции ООО «МПК «Атяшевский» во многом зависят от факторов внешней среды. Внешняя среда организации – это совокупность факторов, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. В рамках анализа внешней среды специалисты ООО «МПК «Атяшевский» исследуют в основном конкурентов, производители товаров – заменителей и поставщиков.

Конкуренция в отрасли достаточно велика, основными конкурентами ООО «МПК «Атяшевский» на мясной рынке Республики Мордовия являются: ОАО «Агрофирма Октябрьская», ООО «СФЕРА».

Потенциальными конкурентами ООО «МПК «Атяшевский» являются: предприятия, занимающиеся поставками мясных полуфабрикатов из Беларуси, Армении, Узбекистана.

Субститутами для продукции, производимой ООО «МПК «Атяшевский» могут стать такие продукты как: рыба, молочные продукты и прочие продукты с высоким содержанием белка.

Немаловажное значение для ООО «МПК «Атяшевский» играют и поставщики. Основное сырье – мясо компания получает благодаря наличию у компаний, ферм, хозяйств, поставляющих на предприятие мясо. Кроме того, в компанию поставляются и упаковочные материалы. К наиболее значимым поставщикам ООО «МПК «Атяшевский» относятся:

- ГУП РМ «Луховское» (Саранск) (10,5 %);
- ООО «Агро-Гулюшево» (Ульяновск) (9,3%);
- КФЛ «Лаша» (Ардатово) (9,1 %);
- ООО «Моргинское» (Дубенки) (8,5 %);

– КФЛ «Агро-Атяшево» (Атяшево) (7,9 %);

– ОАО «Пластполитен» (Москва) (10,3 %);

– ОАО Каменская бумажно-картонная фабрика (Тверская обл.) (8,7 %)

Относительная близость основных поставщиков и удобное расположение ООО «МПК «Атяшевский» позволяет своевременно получать все необходимое.

После получения данной информации осуществляется постановка целей. При этом стоит отметить, что на данном этапе не используются правила 5K и SMART, что делает цели весьма расплывчатыми и сложно достижимыми [3].

На этапе анализа привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия, специалисты ООО «МПК «Атяшевский» проводят исследование целевых рынков с точки зрения привлекательности работы на них в долгосрочной перспективе и оценивают перспективы самого предприятия на выбранных рынках с точки зрения удержания позиций в конкурентной среде.

Далее осуществляется предложение альтернативных вариантов маркетинговой стратегии. Для этого маркетинтологи предприятия на основе полученных данных предлагают те варианты маркетинговых стратегий, которые на их взгляд способны привести компанию к желаемым результатам.

На следующем этапе происходит непосредственный выбор и утверждение маркетинговой стратегии для ООО «МПК «Атяшевский». Далее на этапе реализации маркетинговой стратегии руководство предприятия назначает ответственных лиц за реализацию маркетинговой стратегии и наделяет их необходимыми полномочиями.

На заключительном этапе топ-менеджментом исследуемого предприятия осуществляется оценка полученных результатов.

С нашей точки зрения необходимо дополнить имеющийся алгоритм рядом этапов, а также устранить те проблемы, которые имеются в используемом варианте алгоритма маркетинговой стратегии. Для этого предложен следующий вариант алгоритма формирования маркетинговой стратегии (рис. 3).

Таблица 1

SWOT-анализ ООО «МПК «Атяшевский»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Относительно высокое качество продукции; 2. Широкий ассортимент продукции; 3. Активная политика в области качества; 4. Гибкая ценовая политика; 5. Относительно хорошая сбытовая сеть; 6. Наличие современного оборудования; 7. Хорошая репутация компании	1. Отсутствие специальных знаний в области маркетинга у сотрудников отдела маркетинга 2. Неравномерная загрузка производственных мощностей 3. Низкая эффективность проводимых маркетинговых исследований
Угрозы	Возможности
1. Рост конкуренции на рынке мясной продукции РМ и РФ. 2. Повышение цен на энергоносители и других затрат на производимую продукцию 3. Снижение покупательской способности клиентов	1. Освоение новых рынков сбыта 2. Рост объемов продаж 3. Использование новых технологий производства 4. Привлечение внешних инвестиций

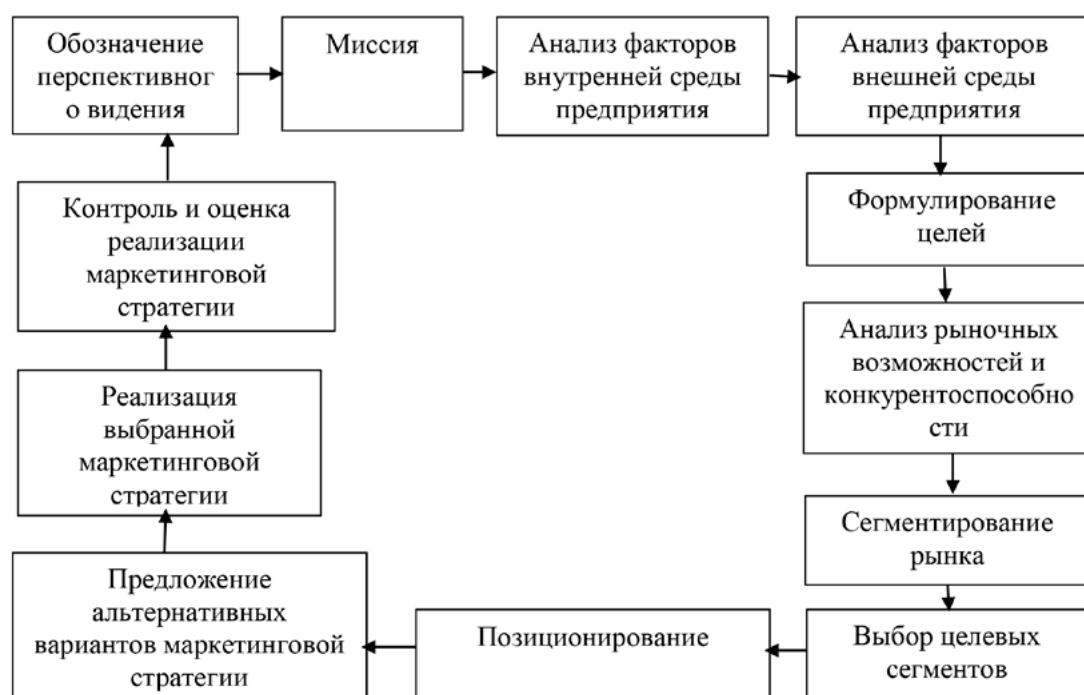


Рис. 3. Рекомендуемый алгоритм формирования маркетинговой стратегии ООО «МПК «Атяшевский»

В данном предприятии алгоритм должен начинаться с обозначения перспективного видения ООО «МПК «Атяшевский». Это является важным этапом, так как у сотрудников предприятия, как и у топ-менеджмента должен быть четкий ориентир направления, в котором должно двигаться предприятие, понимание того, где через 10-20 лет оно бу-

дет, какую роль и значение будет играть в жизни как сотрудников, так и общества в целом.

На следующем этапе данного алгоритма в ООО «МПК «Атяшевский» должна формулироваться миссия. В рамках данного этапа производится раскрытие предназначения ООО «МПК «Атяшевский» т.е. для чего оно было

создано, какие цели задачи несет в себе его функционирование на целевых рынках, что предприятие хочет сделать для повышения качества жизни своих работников и потребителей на целевых рынках. После ответа на эти вопросы и отражения его в миссии на следующем этапе должно происходить исследование внутренней и внешней среды ООО «МПК «Атяшевский» посредством более широкого использования SWOT-анализа и PESTLE-анализа.

Так, анализ внешней среды предприятия позволяет ему выявить негативное или позитивное влияние ряда факторов конкурентной среды, а именно затрагивающие политическое влияние, экономическое воздействие, технологические изменения, социокультурную среду, изменения в правовой среде, а также экологические факторы. Для этого ООО «МПК «Атяшевский» должен применять довольно известный метод, а именно PESTLE – анализ (рис. 4) [4].

Полученные специалистами ООО «МПК «Атяшевский» данные посредством использования этого метода открывают для топ-менеджмента новые возможности, предоставляемые конкурентной средой, а также позволяют оперативно отреагировать на угрозы предприятию и соответственно учесть все это при формировании маркетинговой стратегии.

При проведении анализа внутренней среды специалисты ООО «МПК «Атяшевский» в рамках разработки маркетинговой стратегии должны продолжать максимально эффективно использовать SWOT-анализ. Его применение и дальше позволит исследуемому предприятию лучшим образом исследовать сильные и слабые стороны в своей работе, а также идентифицировать открывающиеся в конкурентной среде возможности или надвигающиеся угрозы [5].

На следующем этапе по формированию целей ООО «МПК «Атяшевский» посредством различной информации, полученной при исследовании внешней и внутренней среды должны предлагаться обоснованные и измеримые цели, которые полностью будут соответствовать имеющимся

у исследуемого предприятия ресурсным возможностям.

Далее этап анализа рыночных возможностей и конкурентоспособности предприятия. Следует выделить ряд наиболее значимых возможностей, которые способны обеспечить должный уровень конкурентоспособности ООО «МПК «Атяшевский» на целевых рынках. При этом также важно идентифицировать те точки роста, за счет которых предприятие будет лучше, чем основные конкуренты.

Далее специалистам предприятия следует провести сегментирование рынка. Для этого необходимо выделить критерии и признаки, по которым будет проводится сегментация. Это позволит провести ее более обоснованно и качественно. После этого необходимо выбрать целевые сегменты, на которых сконцентрирует свое влияние ООО «МПК «Атяшевский». Стоит отметить, что далее предприятию следует решить сконцентрироваться на работе с одним или двумя сегментами или же если ей позволяют финансовые возможности попытаться работать и на большем количестве целевых сегментов.

Выбрав те целевые сегменты, на которых будет решено функционировать в последующие годы, ООО «МПК «Атяшевский» следует осуществлять выбор варианта позиционирования. Для этого ее специалисты предприятия должны показать целевым покупателям, чем конкретно их предприятие и реализуемая им продукция отличается от конкурентов и их товаров и какие потребности могут быть удовлетворены.

На следующем этапе рекомендуемого ООО «МПК «Атяшевский» алгоритма, осуществляется предложение альтернативных вариантов маркетинговой стратегии. В рамках этого этапа специалисты предприятия предлагают топ-менеджменту список маркетинговых стратегий с обоснованием их возможного применения. А далее уже руководство изучив предложенные варианты утверждает именно ту маркетинговую стратегию, которая на их взгляд больше адаптирована по рыночную нестабильность и учитывает колебания в ресурсной базе ООО «МПК «Атяшевский».

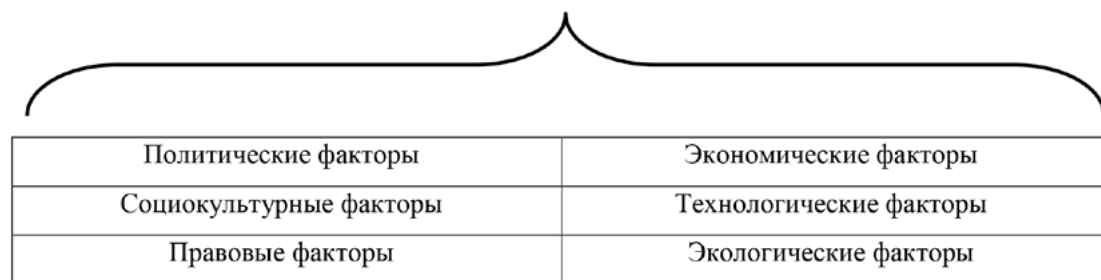


Рис. 4. Факторы, исследуемые в рамках PESTLE – анализа

В рамках следующего этапа назначенные ответственные лица должны осуществлять реализацию утвержденной маркетинговой стратегии. На заключительном этапе данного алгоритма специалистами предприятия должен осуществляться контроль за реализацией и проводиться оценка утвержденной маркетинговой стратегии. С этой целью специалисты в рамках установленных контрольных дат должны проводить сопоставление тех результатов, которых удалось достичь посредством маркетинговой стратегии и тех целей, которые ранее были установлены в качестве приоритетных. Контроль качества выполнения работ предусматривает систематическое наблюдение за выполнением работ в целях выяснения и обеспечения соответствия выполняемых работ, применяемых материалов и полуфабрикатов требованиям конструктивных решений, утвержденных в ООО «МПК «Атяшевский» норм и правил, технических условий, государственных стандартов и других действующих нормативных документов. Для оценки реализации маркетинговой стратегии и всех сопутствующих работ и процессов предусматривается ряд специальных методик и инструментов. Так, например, результат маркетинговой стратегии можно оценить по следующим компонентам:

- Соотношение количества заказов и доходов. Для нахождения такого соотношения следует выявлять наибольший рыночный эффект от продажи продукции (как альтернативу, определяют средний рыночный чек);

- Сбыт. Маркетологи проводят анализ каналов продаж, их эффективности. Здесь можно обозначить слабые/сильные рын-

ки, определить лучшие места для реализации продукта, оценить объёмы сбыта;

- Удовлетворённость целевых групп потребителей продукции. Маркетологи изучают показатели спроса и объёмов сбыта ключевой целевой группе потребителей;

- Доли рынка. Важно оценить соотношение объёма продаж к распределению продуктов по сегментам рынка. Это необходимо для выявления самых значимых категорий товаров, приносящих самую большую (основную) долю дохода;

- Соотношение прибыли и понесённых затрат. Для снижения издержек и определения самых популярных товаров по доходности необходимо проанализировать метрики по расходам и прибыли.

При этом, стоит отметить то, что основным критерием для оценки экономической эффективности от внедрения и реализации маркетинговой стратегии является превышение полученных результатов над совершенными затратами (или же, другими словами, превышение прогнозного или уже зафиксированного эффекта от использования выбранной маркетинговой стратегии над затратами на формирование и реализацию стратегии маркетинга, подвергающейся объективной экспертной оценке). При реализации маркетинговой стратегии в ООО «МПК «Атяшевский», контроле и оценке исполнения также немаловажную роль играет обратная связь как неотъемлемый элемент стратегического управления. На основе данного принципа руководителем анализируется информация о результатах, вовремя корректируется тактика и в дальнейшем принимаются новые стратегические решения.

Выводы

Таким образом, был рассмотрен отечественный опыт формирования маркетинговой стратегии на примере ООО «МПК «Атяшевский», показано содержание каждого этапа. Показана значимость алгоритма формирования

маркетинговой стратегии как ответа на вызовы конкурентной среды, а также как ключевого инструмента поддержания не только устойчивой работы предприятия, но и локомотива развития в долгосрочной перспективе ООО «МПК «Атяшевский».

Библиографический список

1. Матанцев А.Н. Анализ рынка. Настольная книга маркетолога. М.: Альфа-Пресс, 2017. 616 с.
2. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2019. 474 с.
3. Егоров Ю.Н. Основы маркетинга. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2021. 292 с.
4. Карпова С.В. Маркетинговый анализ. Теория и практика. М.: Издательство Юрайт, 2021. 181 с.
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. Спб.: Питер, 2018. 848 с.