

УДК 330.341

Н. С. Комлева

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: Komlevans2008@rambler.ru

Е. Г. Щербакова

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: scherbakovaeg@yandex.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговая деятельность, маркетинговая концепция, управление, товар, сбыт, продвижение, конкуренция, потребитель, комплекс маркетинга.

В современных условиях, когда поставлена задача вывести социально-экономический комплекс Российской Федерации на новый этап развития, все большее значение приобретает вопрос совершенствования систем управления, сформированных в различных отраслях и экономических зонах и ориентированных на различные типы рынков. Важнейшим направлением совершенствования процесса управления является повышение качества маркетинговых принципов, определяющих возможности достижения надежности и определенности управленческих решений стратегического и управленческого характера. В условиях экономических изменений современное общество вынуждено принимать во внимание разработку и координацию все более сложных маркетинговых концепций, определяющих поведение потребителей и создающих новые правила для всех участников цепочки продаж, а также учитывать различные задачи новых фокус-групп, обычные привычные способы ведения дел должны быть адаптированы. По этой причине руководство современных организаций сталкивается с рядом новых проблем. Не все организации готовы к переходу на онлайн-формат, самоограничению и резкому сокращению расходов и доходов на очень нестабильном рынке, проблемам управления сетью и очень неравномерному, а иногда и очень вредному предписанию динамичной операционной модели для рынка 24/7.

N. S. Komleva

National research Mordovian state University N.P. Ogarev, Saransk,
e-mail: Komlevans2008@rambler.ru

E. G. Shcherbakova

National research Mordovian state University N.P. Ogarev, Saransk,
e-mail: scherbakovaeg@yandex.ru

STRATEGIC GOALS AND OBJECTIVES OF DEVELOPING AN ORGANIZATION'S MARKETING STRATEGY

Keywords: marketing, marketing activities, marketing concept, management, product, sales, promotion, competition, consumer, marketing mix.

In modern conditions, when the task is set to bring the socio-economic complex of the Russian Federation to a new stage of development, the issue of improving management systems formed in various industries and economic zones and focused on various types of markets is becoming increasingly important. The most important direction for improving the management process is to improve the quality of marketing principles that determine the possibility of achieving reliability and certainty of management decisions of a strategic and managerial nature. In the context of economic changes, modern society is forced to take into account the development and coordination of increasingly complex marketing concepts that determine consumer behavior and create new rules for all participants in the sales chain, as well as take into account the various tasks of new focus groups, the usual familiar ways of doing things must be adapted. For this reason, the management of modern organizations is faced with a number of new problems. Not all organizations are ready for the transition to an online format, the self-restraint and sharp reduction in costs and revenues in a very unstable market, the challenges of network management and the very uneven and sometimes very harmful mandate of a dynamic operating model for a 24/7 market.

Введение

Сложные политические и экономические отношения России с США и Евросоюзом, введение против промышленного и финансового секторов России экономических санкций, пандемия коронавирусной инфекции поставили некоторые российские предприятия в сложное финансовое и экономическое положение. Все это свидетельствует о том, что в современных сложных экономических условиях возрастает роль антикризисного управления на российских предприятиях для формирования тенденций их устойчивого развития [1].

Возникновению кризиса способствуют различные экономические факторы, благодаря которым возрастают и увеличиваются сложности и риски корпоративного управления на предприятиях. Эти факторы являются сугубо объективными. Можно определить основные векторы развития современных организаций. К ним относятся: достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство; цифровая трансформация и встраивание в российские и глобальные цепочки поставок; замещение импортируемых товаров; повышение престижа рабочих специальностей; внедрение технологий уровня «Индустрия 4.0», автоматизации производства; привлечение инвестиций.

Цель исследования – разработка практических рекомендаций по использованию маркетинга в процессе управления деятельностью организации.

Материалы и методы исследования

Методы исследования: абстрактно-логический, аналитический, статистический анализ, методы сравнения, обобщения, группировок, сопоставления.

Результаты исследования и их обсуждение

Стратегическая цель мебельного предприятия региона заключается в укреплении достигнутых позиций на рынках. При этом если анализировать рентабельность продаж, то можно отметить, что она составляет 3,2% по итогам 2023 г., в то время как в среднем по мебельной отрасли – 5,1%. При этом существующий уровень рентабельности не позволяет обеспечить высокое получение чистой прибыли.

Следует отметить, что для достижения данной цели имеются соответствующие

возможности, в частности: расширение ассортимента выпускаемой продукции, развитие продаж в Восточной и Южной частях России, стимулирование продаж крупным дистрибьютерам, захват части рынка в связи с его увеличением как следствием роста мебельной отрасли [2].

На наш взгляд, стратегическая цель мебельного предприятия региона соответствует современной ситуации, сложившейся на рынке, однако необходимо выделить следующие цели маркетинговой стратегии:

- а) краткосрочные;
- б) среднесрочные;
- в) долгосрочные.

Сформируем систему целей для мебельного предприятия региона по временным периодам, так как это позволит разработать необходимые мероприятия на текущем уровне управления и на долгосрочную перспективу.

Предлагаемая система целей для мебельного предприятия региона представлена в таблице.

Стратегической целью мебельного предприятия региона является укрепление текущих позиций на рынке мебели, что происходит путем увеличения объемов продаж и формированием гибкой системы реагирования на изменяющиеся условия среды функционирования [3]. Для достижения поставленных целей необходимо формировать функциональные маркетинговые стратегии по следующим областям: маркетинг, персонал, процесс, так как только взаимосвязь комплексов позволит осуществить главную стратегическую цель, которая является и главной целью для предприятия.

На рисунке 1 представим стратегическую карту направлений деятельности, которые необходимы для реализации маркетинговой стратегии мебельного предприятия региона.

Исходя из рисунка 1, можно сделать вывод, что для достижения главной цели необходимо задействовать всю систему компонентов по следующим областям: финансы, маркетинг, процессы и персонал. При этом, основная задача перед маркетингом в достижении главной маркетинговой цели состоит в выявлении целевых сегментов бизнеса и формировании новых рынков сбыта.

Задачи, направленные на достижение генеральной цели, следует скорректировать. Для этого воспользуемся стратегической картой, чтобы определить стратегические направления развития предприятия (рисунок 2).

Комплексная система целей для мебельного предприятия региона

Вид цели	Цель
Стратегическая цель	Укрепление текущих позиций на отечественном и зарубежном рынках
Краткосрочные цели	Формирование положительного имиджа компании. Увеличение доли проведения рекламных акций. Подготовка квалифицированных кадров. Сокращение затрат на содержание производственных линий.
Среднесрочные цели	Увеличение спроса на продукцию. Увеличение объема реализации мебельной продукции на 10%. Увеличение мощностей предприятия. Улучшение качества продукции путем запуска новой линии по производству мебельной продукции
Долгосрочные цели	Повышение конкурентоспособности продукции. Расширение доли рынка на 5%. Рост выпуска фокусной продукции. Увеличение чистой прибыли на 20%. Увеличение показателей рентабельности продаж на 10%. Расширение ассортимента продукции.



Рис. 1. Направления деятельности для реализации маркетинговой стратегии мебельного предприятия региона

Далее дадим обоснование предложенных целей и задач маркетинговой стратегии мебельного предприятия региона. Укрепление позиций на рынке предприятию является необходимым для поддержания конкурентных преимуществ, однако, для этого необходимо обеспечить зону прибыльности и рост рентабельности продаж на 10%. Данное увеличение рентабельности (при условии сохранения текущей величины выруч-

ки) приведет к росту прибыли от продаж, что обеспечит мебельного предприятия региона получение чистой прибыли. При этом полученное значение рентабельности продаж является достижимым.

Далее дадим обоснование предложенных целей и задач маркетинговой стратегии мебельного предприятия региона. Укрепление позиций на рынке предприятию является необходимым для поддержания кон-

курентных преимуществ, однако, для этого необходимо обеспечить зону прибыльности и рост рентабельности продаж на 10%. Данное увеличение рентабельности (при условии сохранения текущей величины выручки) приведет к росту прибыли от продаж, что обеспечит мебельного предприятия региона получение чистой прибыли. При этом полученное значение рентабельности продаж является достижимым.

Также в качестве цели нами было предложено увеличение объема реализации мебельной продукции на 10%. С одной стороны, мебельное предприятие региона имеет необходимые запасы производственной мощности, которые возможно задействовать, с другой, в ближайшие годы ожидается оживление и рост мебельной отрасли. В этой связи следует использовать имеющиеся возможности для увеличения объема продаж и расширения своего присутствия на рынке, что также обеспечит получение дополнительных доходов.

Для достижения вышесказанного мебельному предприятию региона необходимо, прежде всего, расширить свое присутствие в Восточной и Южной России. Данная необходимость обусловлена текущими регионами присутствия, территориальный охват остается незначительным [4]. При этом ранее нами была отмечена такая сильная сторона предприятия, как наличие доступа к железнодорожным путям, что позволит поставлять продукцию в указанные части Российской Федерации. Также следует отметить необходимость развития отношения с крупными региональными дистрибьютерами. Решение задачи по развитию отношений с крупными дистрибьютерами позволит нарастить объем реализации продукции крупными партиями, однако для этого необходимо, чтобы данные дистрибьютеры «завели» мебель мебельного предприятия региона в свой ассортимент, что возможно сделать за счет ценовых предложений.

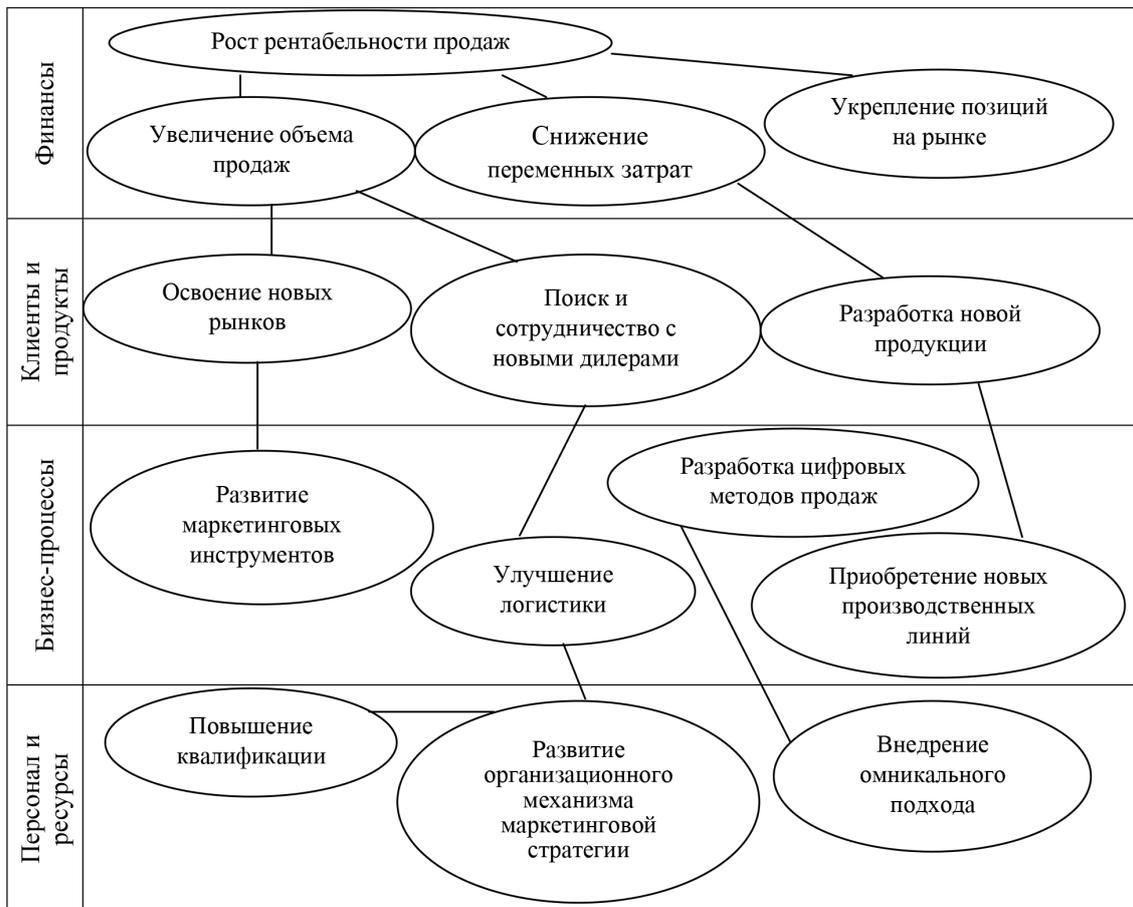


Рис. 2. Стратегическая карта для мебельного предприятия региона

Разработка цифровых методов продаж – самый большой объем работы при организации бизнес-модели управления компанией, охватывающий все блоки сегмента «бизнес-процессы».

Изначально единственным средством цифрового взаимодействия с клиентами была система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), которая применялась исключительно для связи с сегментом B2B, включая корпоративных партнеров. Веб-сайт (как цифровой канал продаж) был ориентирован на потребительский сегмент B2B. В то же время сайт выполнял информационную функцию для целевой аудитории. Цифровые каналы коммуникации, такие как электронная почта и мессенджер «ВКонтакте», применялись главным образом по инициативе менеджера по продажам. Важно отметить, что непланируемое использование цифровых инструментов может привести к снижению общей цифровой активности и эффективности.

Таким образом, актуальной стратегической целью мебельного предприятия региона, на наш взгляд, является укрепление позиций на рынке. Ключевой задачей в данном направлении должна стать реализация нового проекта по запуску новой линии по производству мебельной продукции, что, следовательно, приведет к снижению переменной себестоимости, тем самым для предприятия откроется возможность для получения конкурентного преимущества по цене, что напрямую будет способствовать укреплению

рыночной доли [5]. Также в качестве промежуточных целей, поставленных в маркетинговой стратегии, выступают: рост рентабельности продаж, увеличение объема реализации и снижение переменных затрат. Однако, для обеспечения достижения обозначенных целей, следует дать рекомендации мебельному предприятию региона по развитию действующего процесса формирования маркетинговой стратегии.

При этом на данном этапе следует обеспечить также и согласование общекорпоративной (маркетинговой стратегии) и функциональных стратегии между собой. Предлагаемый процесс согласования маркетинговой стратегии мебельного предприятия региона с другими стратегиями предприятия представлен на рисунке 3.

Из рисунка 3 можно сделать вывод, что предлагаемый процесс согласования маркетинговой стратегии и функциональных стратегий будет включать следующие этапы: формирование маркетинговой стратегии предприятия; оценка возможности достижения целей маркетинговой стратегии с точки зрения составляющих маркетинга. На сегодняшний день стратегический потенциал на мебельном предприятии региона не анализируется в должной мере, в связи с чем также рекомендуется внедрить в процесс формирования маркетинговой стратегии следующую модель оценки стратегического потенциала предприятия, в схематичном виде, представленном на рисунке 4.

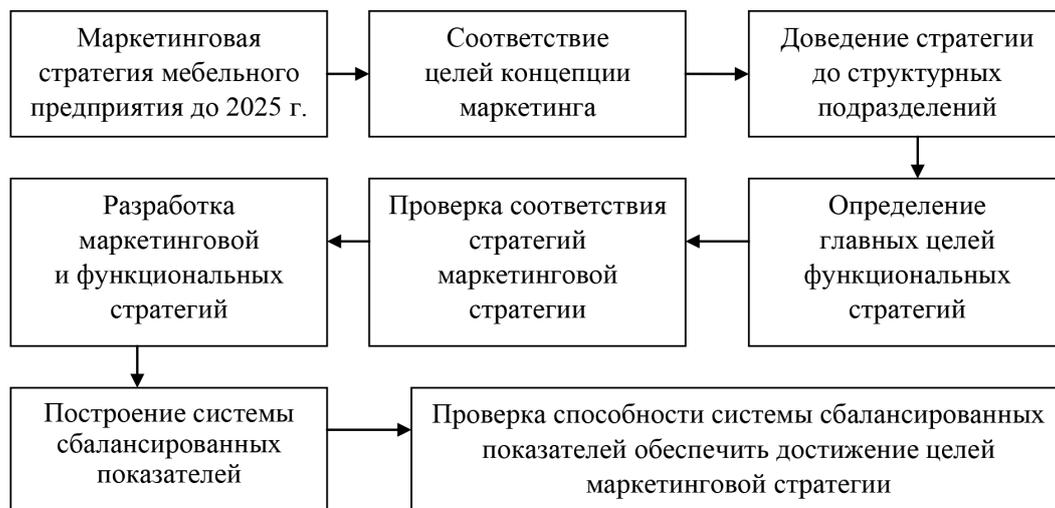


Рис. 3. Процесс согласования маркетинговой стратегии с функциональными стратегиями мебельного предприятия региона



Рис. 4. Модель определения стратегического потенциала для мебельного предприятия региона

Стратегический потенциал представляет собой максимально возможную сумму привлекаемых и мобилизуемых ликвидных активов в определенный период времени для повышения эффективности производства, достижения определенных финансовых результатов, формирования выручки и извлечения прибыли [6]. Стратегический потенциал значительно упрощает разработку и формирование маркетинговой стратегии, так как он:

- оценивает реальные финансовые возможности предприятия с позиции ее реализации;
- обеспечивает доведение маркетинговой стратегии до структурных подразделений предприятий, за которыми закреплена ответственность за достижение тех или иных показателей;

- формирует главные функциональные цели предприятия;
- осуществляет проверку отсутствия противоречий стратегических маркетинговых и функциональных целей предприятия;
- используется для разработки маркетинговой и других функциональных стратегий;
- реализует построение системы сбалансированных показателей, в комплексе обеспечивающих достижение поставленных целей;
- с его помощью анализируется построенной системы сбалансированных показателей обеспечить достижение целей маркетинговой стратегии.

Процесс согласования маркетинговой стратегии и функциональных стратегии ме-

бельного предприятия региона в наибольшей степени обеспечивает их согласованность [7]. При этом представляется целесообразным, чтобы горизонт планирования был равным.

Далее следует этап разработки системы сбалансированных показателей мебельного предприятия региона, отражающие количественную и качественную сторону целей. Необходимо перейти на ежемесячный контроллинг реализации маркетинговой стратегии и с подведением еженедельных промежуточных оценок в рамках планерок [8].

Процесс контроллинга должен быть непрерывным с целью оперативного выявления возможных отклонений и приведения задач в соответствии со стратегическими целями мебельного предприятия региона, обозначенными в маркетинговой стратегии. Это возможно сделать посредством реализации на предприятии маркетинг-контроллинга, который должен быть управляющей, регулирующей системой маркетинговой деятельности и настолько гибким, чтобы при любых отклонениях текущих показателей от плановых или нормативных всегда возможно было бы осуществить соответствующую корректировку.

Выводы

Предлагаемая модель маркетингового контроллинга направлена на решение трех принципиальных задач:

а) осуществление контроля не только реализации выбранной маркетинговой стратегии, но и оперативной деятельности мебельного предприятия региона;

б) разработка мер по устранению отклонений, относящихся к оперативному и стратегическому уровням [9]. При этом отклонения могут быть устранены и путем корректировки первоначальной цели;

в) выработка в процессе контроля видения будущего развития как непосредственно мебельного предприятия региона, так и рынка мебельной продукции в целом. Одним из приемов, который позволит спрогнозировать развитие события, является оценка динамики «опережающих показателей», т.е. тех факторов, которые в наибольшей степени оказывают влияние на отрасль [10].

Из этого можно сделать вывод, что управление реализацией маркетинговой стратегии требует не только набора методов и приемов измерения контролируемых показателей, но и механизма управления процессом на разных уровнях, начиная с рынка и заканчивая сотрудниками компании.

Библиографический список

1. Василенко И.Н. Совершенствование системы управления рынком сбыта отраслевых предприятий // Вестник современных исследований. 2020. № 2-6 (32). С. 18-23.
2. Газдиев И.И. Разработка модели эффективной оценки управленческого решения в системе корпоративного управления с применением цифровых технологий // Финансовая экономика. 2021. № 10. С. 129-135.
3. Кипрушина Ж. А. Разработка маркетинговой стратегии на основе концепции vcsa-маркетинга // Научный Лидер. 2022. № 6 (51). С. 85-88.
4. Комлева Н.С., Щербакова Е.Г. Исследование современных концепций маркетингового управления промышленной компанией с позиции их клиентоориентированности // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2011. № 24. С. 309-314.
5. Кучмезова А.А. Оценка концепций развития маркетинга // Экономика и социум. 2022. № 2-1 (93). С. 351-354.
6. Мантрова М.С. Изменение поведения современного потребителя и концепции маркетинга в условиях цифровой трансформации // Финансовая экономика. 2022. № 2. С. 55-59.
7. Сарыгина Д.Ф., Щербакова Е.Г. Мерчандайзинг как способ привлечения внимания покупателей к торговой точке // Материалы XXI научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва. В 3-х частях (Саранск, 22–29 мая 2017 г.). Саранск: Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва, 2017. С. 555-560.
8. Халики А.Х. Особенности комплекса маркетинга в концепции маркетинга инноваций // Самоуправление. 2021. № 2 (124). С. 535-539.
9. Чураев В.В. Концепция и масштабы управления маркетингом // Мировая наука. 2021. № 4 (49). С. 268-271.
10. Щербакова Е.Г. Анализ и прогноз развития потребительской кооперации в республике Мордовия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2014. № 1 (30). С. 161-169.