

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления наименование	Кафедра «Менеджмент и государственное управление» наименование
Направление подготовки	38.04.02 «Менеджмент» код и наименование
Магистерская программа	«Маркетинговое управление бизнесом» наименование

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
на тему

«Разработка маркетинговой стратегии предприятий машиностроительной
отрасли в условиях нестабильности внешней среды»

Студент <u>22ЭМмк1</u> номер группы	<u>03.06.2024</u> подпись, дата	<u>Сигунова Галина Ивановна</u> ФИО полностью
Научный руководитель <u>ФГБОУ ВО «ПГУ»</u> наименование организации	<u>К.Э.Н., доцент</u> звание, должность <u>03.06.2024</u> подпись, дата	<u>Уткина Н.В.</u> фамилия, инициалы
Нормоконтролёр <u>К.Э.Н., доцент</u> звание, должность	<u>19.06.2024</u> подпись, дата	<u>Балахонова Е.В.</u> фамилия, инициалы
Рецензент _____ должность, место работы	<u>17.06.2024</u> подпись, дата	_____ фамилия, инициалы
Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)		
Заведующий кафедрой «Менеджмент и государственное управление» _____ подпись		<u>Гамидуллаева Л.А.</u> фамилия, инициалы
Работа защищена с отметкой _____ (протокол заседания ГЭК от _____ № _____)		
Секретарь ГЭК _____ подпись		<u>Балахонова Е.В.</u> фамилия, инициалы

Пенза 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия.....	8
1.1 Теоретико-методические основы стратегического маркетинга, роль и содержание маркетинговой стратегии в составе функциональных стратегий предприятия.....	8
1.2 Методологический инструментарий разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия.....	18
1.3 Методы оценки эффективности маркетинговой стратегии промышленных предприятий.....	31
2 Анализ практики разработки маркетинговой стратегии предприятий машиностроительной отрасли.....	40
2.1 Исследование современного состояния, тенденций и проблемы развития рынка машиностроительной отрасли.....	40
2.2 Анализ деятельности АО «Земетчинский механический завод» на рынке машиностроительной отрасли	50
2.3 Оценка эффективности маркетинговой деятельности на АО «Земетчинский механический завод».....	59
3 Разработка маркетинговой стратегии предприятий машиностроительной отрасли в современных условиях.....	70
3.1 Разработка алгоритма построения маркетинговой стратегии предприятия машиностроительной отрасли в условиях нестабильности внешней среды.....	70
3.2 Формирование мероприятий, направленных на разработку маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод»	77
3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий	90
Заключение.....	99
Список использованных источников.....	104
Приложения А Перечень выставок для машиностроительных предприятий на 2024-2025 гг.....	117

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Тяжелое машиностроение – отрасль экономики, включающая в себя различные сферы производства, специализирующиеся на изготовлении различного технологического оборудования, его деталей, машин и механизмов.

На сегодняшний день тяжелое машиностроение является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей промышленности и играет серьезную роль в развитии экономики Российской Федерации и формировании экономической безопасности страны. Оно снабжает оборудованием другие отрасли, а, следовательно, от его уровня развития зависят результаты работы смежных областей. Данный сектор обеспечивает обороноспособность страны и является плацдармом для внедрения достижений научно-технического прогресса. Структурно машиностроение входит в комплекс производств обрабатывающей промышленности.

Развитие данной отрасли определяет экономический потенциал государства, поскольку выпускаемая продукция используется практически во всех сферах. В последние годы спрос на продукцию отечественного машиностроения возрастает, что связано с закрытием границ и поставкой многих комплектующих и оборудования из-за границы.

На российском рынке лишь небольшая часть машиностроительных предприятий имеет разработанную маркетинговую стратегию, что не позволяет провести обширный анализ и изучить опыт в данной сфере, что значительно усложняет процесс исследования данной области.

Цель маркетинговых стратегий для машиностроительного предприятия заключается в том, чтобы увеличить осведомленность о продукции компании, привлечь новых клиентов, удержать существующих клиентов, разработать и продвигать конкурентоспособные продукты, а также дифференцировать предложение на рынке. Это также помогает установить долгосрочные

отношения с клиентами и улучшить общее финансовое положение предприятия.

Степень изученности проблемы. Вопросы разработки маркетинговой стратегии рассматривались такими авторами как В. А. Алексуниной, Д. О. Аникиной, Н. С. Грековым, В. С. Дударем, Д. А. Ермилиной, А. А. Исаевым, С. И. Маймановой и др. Применение инструментария при разработке и реализации маркетинговой стратегии рассматривались в трудах: Т. А. Арбениной, А. А. Бятовой, В. Ф. Гранкина, И. А. Денисенко и др.

Несмотря на стремительное развитие и практическое применение многими предприятиями машиностроительной отрасли маркетинговых стратегий, в связи с относительной молодостью данного веяния в управлении подобными компаниями, точной конкретизации, особенностей применения в рамках научной литературы достаточно мало. Тем самым обуславливается актуальность выбранной темы магистерской диссертации.

Научная гипотеза проводимого исследования. В современных условиях хозяйствования конкурентоспособность машиностроительных предприятий зависит от разработки и внедрения эффективной маркетинговой стратегии, учитывающей особенности развития рынка, глобальные изменения в экономике и обществе.

Цель и задачи исследования. Цель исследования: формирование научно-практических рекомендаций по разработке и внедрению маркетинговой стратегии для предприятий машиностроительной отрасли в современных условиях хозяйствования.

В соответствии с поставленной целью необходимо решение ряда задач:

- изучить теоретико-методические основы стратегического маркетинга, роль, содержание и инструменты маркетинговой стратегии в составе функциональных стратегий предприятия;
- исследовать методологический инструментарий разработки маркетинговой стратегии предприятия;

- провести исследование современного состояния, определить тенденции и проблемы развития рынка машиностроительной отрасли;
- выявить особенности маркетинговых стратегий российских машиностроительных предприятий и факторы, влияющие на их эффективность в современных условиях хозяйствования;
- проанализировать деятельность АО «Земетчинский механический завод» на рынке машиностроительных предприятий;
- оценить эффективность действующей маркетинговой деятельности на АО «Земетчинский механический завод»;
- разработать алгоритм построения маркетинговой стратегии предприятия машиностроительной отрасли в современных условиях;
- сформировать мероприятия, направленные на повышение эффективности маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод»;
- экономически обосновать предложенные мероприятия.

Объект исследования: машиностроительные предприятия.

Предмет исследования: организационно-управленческие отношения, возникающие при разработке маркетинговой стратегии для предприятий машиностроительной отрасли.

Теоретическая и методологическая основы исследования. Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, занимающихся вопросами разработки маркетинговой стратегии, реализации маркетинговой деятельности на промышленных предприятиях и предприятиях машиностроительной отрасли, применения различного инструментария для реализации маркетинговой деятельности и маркетинговой стратегии.

При решении поставленных задач применялись методы:

- общенаучные: дедукция, абстрагирование, анализ, синтез, сравнение;
- эмпирические: экспертный опрос;
- отраслевые: экспертная оценка;
- PEST-анализ, SWOT-анализ, многоугольник конкурентоспособности.

Информационную базу исследования составили материалы научно-практических конференций, монографии, диссертации, публикации в периодической печати и специальных отраслевых изданиях, данные Федеральной службы государственной статистики, нормативно-правовые акты РФ, информационные и аналитические материалы информационных агентств, статистические данные, материалы научных конференций, результаты проведенного автором исследования, результаты маркетинговых исследований, проведенных автором.

Научная новизна диссертационного исследования. Полученные результаты и выводы направлены на дальнейшее изучение и развитие теоретической и методической базы по разработке маркетинговых стратегий машиностроительных предприятиях. Практическая значимость заключается в возможности использования предложенного алгоритма в качестве основы для разработки маркетинговой стратегии и реализации маркетинговой стратегии.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии теоретических представлений о современном маркетинге в области машиностроения, а также построения маркетинговой стратегии, инструментов, используемых в данном процессе, обобщении различных знаний и имеющегося опыта научного анализа проблем формирования и реализации маркетинговой стратегии промышленных предприятий.

Практическая значимость исследования состоит в применении теоретических выводов и практических рекомендаций для построения и реализации маркетинговой стратегии машиностроительных предприятий Российской Федерации. Предложенные автором определения позволят более полно формировать представление по вопросу определения «маркетинговая стратегия», а также предложенный алгоритм построения маркетинговой стратегии позволит руководителям машиностроительных предприятий осуществлять ее разработку и дальнейшую реализацию в условиях нестабильной внешней среды.

Апробация работы. Основные положения диссертационного исследования обсуждались на научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки и образования» (г. Пенза, 2023г.).

Результаты диссертационного исследования нашли практическое применение в маркетинговой деятельности АО «Земетчинский механический завод», о чем свидетельствует справка о внедрении.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, содержащего 118 источников, и 1 приложение. Объем работы – 117 страниц машинописного текста, включающих 29 рисунков, 32 таблицы, 14 формул.

1 Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия

1.1 Теоретико-методические основы стратегического маркетинга, роль и содержание маркетинговой стратегии в составе функциональных стратегий предприятия

Разработка маркетинговой стратегии является необходимым условием успешного развития любого промышленного предприятия в современных реалиях рыночной экономики. Она направлена на определение стратегических целей компании, анализ конкурентной среды, потребительских предпочтений и разработку комплексных маркетинговых мероприятий. Разработка маркетинговой стратегии связана с выработкой плана действий, направленных на увеличение конкурентоспособности предприятия, повышение узнаваемости бренда, увеличение продаж и прибыли.

Необходимость и важность разработки маркетинговой стратегии заключается в достаточно сильном насыщении рынка различными производителями той или иной продукции на рынке. Именно это ставит перед компаниями задачу глубокого исследования запросов потребителей и последующего воплощения их желаний в продукции (услуге).

Решение этой классической маркетинговой задачи позволяет производителю выйти на соответствующий рынок с предложением, которое уже ожидает потребитель. В результате такого подхода поставщик получает значительное преимущество перед своими основными конкурентами.

В целях формирования теоретического базиса исследования, рассмотрим сущность понятий «маркетинговая стратегия» «маркетинг» и «стратегия».

Термин «маркетинг» происходит от английского слова «marketing», которое возникло в XV-XVI вв. и имело значение «торговля на рынке», «торговый оборот». В более широком смысле термин «marketing» означает все

мероприятия, направленные на удовлетворение потребностей и желаний покупателей, начиная от анализа рынка и конкурентной среды, заканчивая продвижением товара или услуги на рынке. Данный термин начал широко использоваться в США в конце XIX – начале XX вв., когда развитие промышленности привело к возникновению множества товаров и усилению конкуренции на рынке. Сегодня термин «маркетинг» широко используется в различных отраслях экономики и бизнеса и является неотъемлемой частью стратегического управления.

Эволюция дефиниции понятия «маркетинг» представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Дефиниции понятия «маркетинг»

Год	Автор	Определение понятия «маркетинг»
Зарубежные авторы		
1955	Ф. Котлер, Г. Армстронг [49, с. 12]	Это социальный процесс, посредством которого отдельные индивиды и группы получают то, в чем нуждаются и чего желают на основе создания и обмена одних товаров и стоимостей на другие
1960	Дж. Р. Эванс [112, с. 5]	Это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги организации, людей территории и идей посредством обмена
1980	С. Годин [117, с. 27]	Это процесс создания изменений в мире для людей, которые находятся в целевой аудитории. Этот процесс может включать в себя разработку продуктов или услуг, создание и распространение сообщений, формирование отношений с клиентами и другие мероприятия, которые направлены на то, чтобы люди лучше понимали бренд и что он может предложить им
1985	Американская ассоциация маркетинга 1985 г. (АМА) [3, с. 25]	Это процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товара, услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций
Отечественные авторы		
2019	В. А. Алексунин [3, с. 18]	Это не только образ мышления и направление экономической мысли, но и практическая деятельность, система управления в рамках отдельных фирм, отраслей и экономики в целом
2020	Е. П. Голубков [2, с. 35]	Это философия управления, хозяйствования в условиях рынка, провозглашающую ориентацию производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей

Продолжение таблицы 1.1

Год	Автор	Определение понятия «маркетинг»
2022	Л. Е. Басовский [12, с. 5]	Это выявление и удовлетворение человеческих и общественных потребностей
2023	Г. А. Резник [80, с. 14]	Это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей путем обмена

На основе представленных мнений маркетинг можно представить как процесс управления и изучения спроса на продукцию или услуги, что также включает в себя разработку, продвижение и распространение производимой продукции и услуг предприятием с целью удовлетворения нужд и желаний потребителей и достижения целей компании.

В современных условиях быстро меняющейся экономической и технологической среды, чтобы обеспечить стабильность и успех бизнеса, стратегическое планирование и управление предприятием становится критически важным и выдвигается на передний план.

Масштабные исследования в области формирования стратегий предприятия относятся к концу 40-х и началу 50-х годов XX века, изучением данной проблемы занималось большое количество исследователей. Некоторые из представленных в научной литературе определений представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Дефиниции понятия «стратегия»

Автор	Определение понятия «стратегия»
Зарубежные авторы	
А. Чандлер [115, с. 321]	Это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей
М. Портер [76, с. 22]	Это документ, направленный на достижение организацией долгосрочных целей с помощью имеющихся у предприятия конкурентных преимуществ
Ф. Котлер [49, с.52]	Это направление деятельности предприятия для достижения стратегических целей, рациональное логическое построение, руководствуясь которым, организация рассчитывает решать свои задачи, включающие в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг

Продолжение таблицы 1.2

А. Томпсон [104, с. 321]	Это долгосрочный план действий, который разрабатывается для достижения целей организации в условиях переменчивости внешней среды.
Отечественные авторы	
Г. Д. Антонов [7, с. 8]	Это последовательность действий и состояний, которые предприятие использует для достижение целей
Е. А. Боброва [14, с. 24]	Это направление развития организации, касающееся сферы деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям
М. И. Круглов [52, с. 34]	Это принятые высшим руководством направления развития компании и способы достижения целей в долгосрочной перспективе
Е. Н. Дуненкова [34, с. 51]	Это путь, способ, траектория перехода организации из текущего состояния в желаемое – через видение, миссию и целевой блок

Из анализа представленных определений, следует, что стратегия предприятия направлена на перспективное достижение поставленных перед предприятием приоритетов развития. На основе представленных дефиниций, авторское определение может выглядеть следующим образом: стратегия – это план или набор действий, который определяет, как предприятие будет развиваться в будущем, чтобы достигнуть своих целей и задач. Она определяет, как предприятие будет использовать свои ресурсы, какие продукты и услуги оно будет предоставлять, какие рынки будет осваивать, каким образом будет управлять своим бизнесом и какую прибыль организация сможет получить.

Для промышленных предприятий стратегия развития предприятия формулируется на длительный срок (от трех до пяти лет) и подразумевает возможность корректировки и адаптации в зависимости от изменяющихся условий.

На современном этапе, большинство крупных компаний, в особенности, промышленного сектора, ставят задачу в разработке маркетинговой стратегии.

Так как изучение спроса, разработка наиболее привлекательного предложения необходима как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, с учетом влияющих на развитие предприятия внешних и внутренних факто-

ров, а также разработкой мероприятий, которые позволят достигать поставленных целей.

В таблице 1.3 представлены определения авторов термина «маркетинговая стратегия».

Таблица 1.3 – Дефиниции понятия «маркетинговая стратегия»

Автор	Определение понятия «маркетинговая стратегия»
Ф. Котлер [49, с. 58]	Это основной документ, описывающий, как компания намерена достигать своих маркетинговых целей в границах заданной рыночной среды
А. Райз, Д. Траут, Б. Уинер [77, с. 61]	Это подход, который помогает компаниям выделиться на рынке, привлечь внимание своих целевых клиентов и создать уникальное положение на рынке
И. Каландарова [40, с. 89]	Это элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе
М. В. Соловьева [87 с. 142]	Это совокупность принципиальных установок и способов действий для достижения долговременных маркетинговых целей
Р. П. Лизогуб, Майская Ю. И. [58, с. 224]	Это общий план развития каждого элемента маркетинга (физический товар – продукт, распределение, цена, продвижение; услуга – продукт, распределение, цена, продвижение, физическое окружение, процесс, персонал), разработанный на долгосрочную перспективу
О. А. Алексютина, Ю. А. Буравко [4, с. 14]	Это система мероприятий по устойчивому продвижению товаров на рынок, получение запланированного уровня прибыли от осуществления рыночной деятельности
П. Н. Сафонова [81, с. 21]	Это комплекс приоритетов стратегического характера, применяемых для реализации поставленных целей
Е. П. Хрипко, А. Е. Сенникова [102, с. 322]	Это официальный документ, который закрепляется в политике компании. Данный документ показывает текущее состояние бренда на рынке, включая оценку перспектив развития, наличие или отсутствие необходимых ресурсов для роста
А.А. Бятова [15, с. 44]	Это взаимосвязь возможных программ и планов разработки и реализации эффективного продвижения компании на рынке
Б.И. Герасимов [19, с. 61]	Это разработка целей и маркетинговых мероприятий с перспективой ориентацией минимизации рыночного риска для обеспечения устойчивой конкурентоспособности на рынке развития предприятия
О. Уолкер [112, с. 286]	Это такая координация ресурсов компании и видов ее деятельности, которые позволяют эффективно выполнять стратегические задачи на определенном рынке

Таким образом, большинство ученых определяют маркетинговую стратегию как это комплекс мероприятий, направленных на достижение конкретных долгосрочных бизнес-целей, основанных на анализе рынка, потребностях и поведении целевой аудитории промышленного предприятия, а также на оценке конкурентной среды. Она включает в себя выбор целевых сегментов, позиционирование, определение маркетинговых аспектов (деятельности компании на рынке) и разработку плана маркетинговых решений, а также контроль и оценку реализации стратегии. Основная цель маркетинговой стратегии.

Определение сущности рассматриваемого понятия позволяет сделать вывод о том, что маркетинговая стратегия является логическим и рациональным построением, посредством которого организационные единицы планируют решать свои маркетинговые задачи. То есть маркетинговая стратегия воспринимается как схема маркетинговых решений. Помимо этого, маркетинговая стратегия отождествляется с определенным средством воздействия на потребителя и удовлетворением их потребностей посредством комплекса маркетинга. На основе проведенного анализа был сделан вывод о подходах, на основе которых были рассмотрены все вышеперечисленные определения (рисунок 1.1).

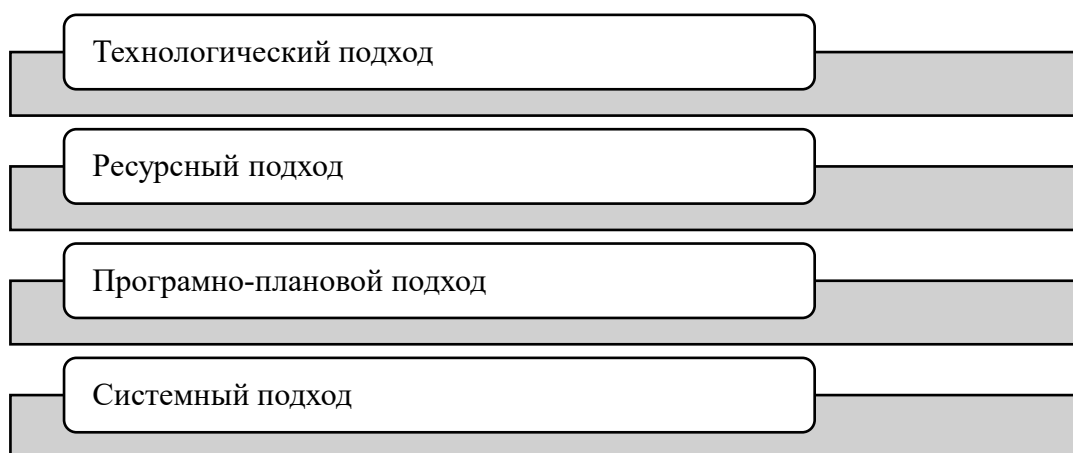


Рисунок 1.1 – Подходы к определению понятия
«маркетинговая стратегия»

Каждый из перечисленных подходов к определению маркетинговой стратегии помимо рассматриваемого аспекта, в сущности, также представляет различные методы и фокусы на разработке стратегии маркетинга.

Технологический подход к определению маркетинговой стратегии ориентирован на применение передовых технологий и инноваций в маркетинге. Этот подход уделяет внимание интеграции новых технологий, таких как цифровой маркетинг, аналитика данных, мобильные приложения, в разработку стратегий маркетинга. Ресурсный подход сосредотачивается на максимальном эффективном использовании имеющихся у компании ресурсов для разработки маркетинговой стратегии. Этот подход учитывает доступные финансовые, человеческие, производственные и другие ресурсы, чтобы разработать стратегию, которая максимально эффективно использует имеющиеся возможности. Программно-плановой подход к определению маркетинговой стратегии предполагает разработку конкретного плана действий с определенными шагами и сроками в рамках стратегии маркетинга. Этот подход фокусируется на разработке подробных программ и задач, которые необходимо выполнить для достижения маркетинговых целей.

Системный подход к определению маркетинговой стратегии ориентирован на рассмотрение маркетинга как системы, включающей различные компоненты и взаимодействия между ними. Этот подход уделяет внимание взаимосвязям между маркетинговыми переменными, окружением компании и внешними факторами, влияющими на маркетинговую деятельность. Каждый из этих подходов характеризуется уникальными методами и принципами, позволяющими разрабатывать маркетинговые стратегии с учетом различных факторов, таких как технологии, ресурсы, планирование и системные взаимосвязи. Стоит отметить, что маркетинговая стратегия может быть направлена на достижение нескольких целей: расширение доли рынка, занимаемой предприятием; увеличение оборота продаж компании; повышение прибыли предприятия; захват лидирующей позиции на рынке. На наш взгляд, наиболее актуален, в настоящее время, системный подход, в рамках которого маркетинговая стратегия – это

комплексный план действий, ориентированный на достижение целей маркетинга, который учитывает внутренние и внешние факторы, взаимосвязи и взаимодействия между различными маркетинговыми переменными и составляющими бизнес-системы. Этот подход предполагает анализ и координацию маркетинговых элементов, таких как продукты, цены, распределение, продвижение, с учетом их взаимодействия с другими функциональными областями организации, окружающей средой и рыночными условиями, чтобы обеспечить согласованность и оптимальное функционирование маркетинговой системы в целом. Маркетинговая стратегия является одной из ключевых функциональных стратегий в составе бизнес-стратегии компании. Она помогает организации разработать план действий для продвижения своих товаров или услуг на рынке, к которому направлена компания [99, с. 752].

Для большинства современных предприятий, маркетинговая стратегия является важнейшей в составе функциональных стратегий, так как именно она обеспечивает обоснованность деловой стратегии предприятия, в том числе и корпоративной. Это связано с тем, что маркетинговая стратегия представляет общую направленность развития предприятия на рынке. Нередким явлением является то, что корпоративная стратегия разрабатывается параллельно с маркетинговой стратегией предприятия.

Как показывает практика, единой стратегии, подходящей для всех организаций, не существует. Процесс ее формирования носит индивидуальный характер и определяется множеством разрозненных факторов.

Классификация маркетинговых стратегий представлена на рисунке 1.2.

На наш взгляд, разделение маркетинговых стратегий по уровням разработки является наиболее правильной и понятной для восприятия и понимания их основного предназначения на предприятии, что позволяет с большей эффективностью подобрать тот или иной инструмент для ее разработки.

Маркетинг является основой эффективного предпринимательства и в сфере промышленного рынка. Здесь он трансформируется в концепцию его применения в деятельности промышленного предприятия. Суть этой кон-

цепции заключается в интеграции и ориентации всех видов ресурсов и подразделений промышленного предприятия, их мобилизации на удовлетворение спроса потребителей в товарах и услугах промышленного назначения

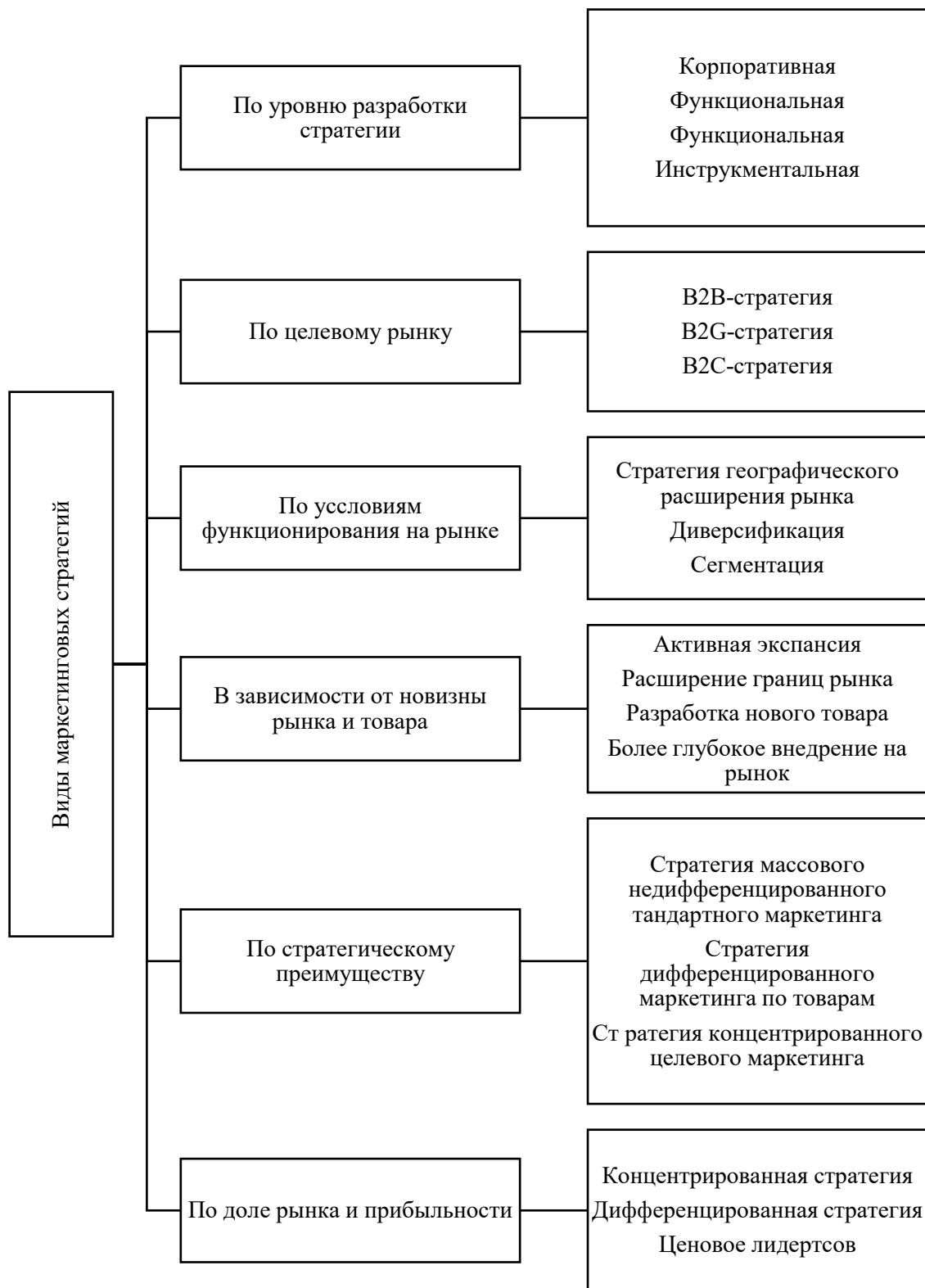


Рисунок 1.2 – Классификация маркетинговых стратегий

Маркетинг промышленных предприятий по большей части ориентирован на взаимодействие с компаниями, закупающими товары и услуги для собственных производственных нужд. К числу подобного рода организаций относятся предприятия, изменяющие назначение и функции товара, осуществляющие его доработку, переработку либо потребление для нужд собственного производства.

Промышленный маркетинг имеет свою особую специфику, отличную от маркетинга рынка товаров народного потребления. Суть ее заключается, прежде всего, в том, что промышленный маркетинг предполагает необходимость затрат большего количества усилий и времени не на коммуникации, а на продакт-менеджмент, т.е. на так называемые «производственные факторы». В особенности это касается тех рынков, продукция которых стандартизирована и не имеет ярких отличий от конкурентов.

Объектом промышленного маркетинга выступает непосредственно сам промышленный рынок, а роль субъектов играют его участники. Предметная область промышленного маркетинга сводится к совокупности взаимоотношений между деятелями промышленного рынка, возникающих вследствие их деловой активности, т.е. отношений технико-экономического сотрудничества, купли-продажи товаров и услуг, технологически связей, финансовых и конкурентных отношений, деловых переговоров и т.п.

Стратегический маркетинг промышленного предприятия предполагает необходимость сосредоточения внимания организации на отношениях с каждым отдельным покупателем, развитии долгосрочных взаимоотношений с промышленными потребителями посредством разработки и реализации отдельных маркетинговых стратегий для каждого отдельного клиента, включающих в себя основные составляющие маркетинговой деятельности (товарная, ценовая, сбытовая и сервисная политики, а также стратегия коммуникаций).

Таким образом, в современных условиях маркетинговая стратегия играет ключевую роль для промышленных предприятий, поскольку помогает им развивать конкурентные преимущества, адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и удовлетворять потребности клиентов. Маркетинговая стратегия для промышленного предприятия включает в себя анализ рынка, определение целевой аудитории, разработку продуктов и услуг, определение ценообразования, выбор каналов распределения, а также создание коммуникационных стратегий для продвижения продукции.

1.2 Методологический инструментарий разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия

Для качественной разработки маркетинговой стратегии любого промышленного предприятия необходимо использовать набор методов и инструментов, с помощью которых проводится оценка внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие организации.

Соглашаясь с мнением Н. Г. Кузнецова и Г. И. Саввиди, можно заключить, что не существует оптимальной модели разработки эффективной маркетинговой стратегии [53, с. 733]. Так как каждое промышленное предприятие ориентируется на собственный уровень развития, действующую философию, потенциал, масштаб, специализацию, рынка функционирования и др.

В научной литературе различные авторы по-разному рассматривали процесс разработки маркетинговой стратегии организации. Анализ различных точек зрения (И. С. Тувина [98, с. 126] В. Е. Поляков [75, с. 246], Д. О. Анакин [6, с. 87], . В. Загребина [35, с. 8], А. А. Исаев [37, с. 115] и др.), позволяет сделать вывод, общим аспектом в представленных процессах является необходимость на первоначальном этапе, проведения анализа рынка, что позволит изучить спрос и имеющееся на рынке предложение. Анализируя варианты процесса по построению маркетинговой стратегии, можно заметить, что все авторы выделяют 5-6 этапов, в рамках которых проводится анализ и

далее разрабатывается стратегия. Однако, одно, наиболее важное отличие в том, что некоторые ученые при разработке маркетинговой стратегии осуществляют разработку нескольких вариантов, чтобы выбрать наиболее эффективную и адаптированную к конкретным условиям. Это может быть связано с необходимостью учета различных сценариев развития ситуации на рынке, изменений в потребительском спросе, конкурентной активности или внешних экономических или политических факторов.

Разработка нескольких вариантов маркетинговой стратегии позволяет компании провести анализ рисков и возможностей, выбрав наиболее подходящий вариант с учетом изменчивости внешней среды. Каждый вариант маркетинговой стратегии может быть тщательно проработан и оценен с учетом плюсов и минусов, чтобы принять взвешенное решение о выборе наиболее подходящего пути для достижения маркетинговых целей.

Рассматривая работы зарубежных авторов по вопросу разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия, хотелось бы выделить мнение профессора маркетинга – К. Леин. Автор в своей книге «Стратегический бренд-менеджмент» подчеркивал важность системного подхода к разработке стратегии маркетинга, начиная с анализа рынка, конкурентно среды и потребностей потребителей. По его мнению, процесс должен выглядеть следующим образом: анализ рынка и потребителей; определение целей и стратегических позиций; разработка маркетинговых «миксов» – определение ценовой, продуктовой и коммуникационной стратегии; реализация и управление.

На наш взгляд, наиболее актуален, в настоящее время, системный подход, в рамках которого маркетинговая стратегия – это комплексный план действий, ориентированный на достижение целей маркетинга, который учитывает внутренние и внешние факторы, взаимосвязи и взаимодействия между различными маркетинговыми переменными и составляющими бизнес-системы. Этот подход предполагает анализ и координацию маркетинговых элементов, таких как продукты, цены, распределение, продвижение, с учетом

их взаимодействия с другими функциональными областями организации, окружающей средой и рыночными условиями, чтобы обеспечить согласованность и оптимальное функционирование маркетинговой системы в целом (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 –Процесс разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия

Представленный на рисунке процесс, на наш взгляд позволит наиболее эффективно организовать процесс разработки маркетинговой стратегии и распределить методы, возможные к использованию на каждом из представленных этапов.

Исходя из реализации каждого этапа, используется специальный инструмент или метод анализа данных и их группировки, исходя из целей и задач, поставленных на каждом из них.

Классификация методов формирования маркетинговой стратегии промышленного предприятия представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Классификация методов формирования маркетинговой стратегии по этапам ее разработки (составлено автором)

Этап	Методы
Стратегический анализ внешней и внутренней среды [111, с. 67]	SNW-анализ PESTLE-анализ SWOT-анализ Модель 5 сил М. Портера «Цепочка ценностей» М. Портера Многофакторный анализ
Формирование видения, миссии и целей [38, с. 171]	Метод «Дерева целей» Метод «Целевого портрета» Метод «Анализа иерархий» Когнитивное моделирование Мозговой штурм
Определение стратегических направлений и альтернатив в части маркетинговой стратегии [67, с. 119]	Матрица BCG Модель ADL/LC GAP-анализ Модель Г. Стейнера Модель SPACE Методы SADT, IDEF3, DED, ARIS Экспертные методы
Оценка и выбор стратегических альтернатив маркетинговой стратегии [92, с. 67]	Матрица И. Ансоффа Модель GE/McKinscy Матрица направлений Shell/DPM Модель PIMS Сценарный анализ Метод «Оценки рисков» Метод «Матрица решений»
Реализация маркетинговой стратегии	Система сбалансированных показателей Система ключевых параметров Регрессионный анализ Экспертные методы оценки факторов
Контроль и реализация маркетинговой стратегии	Стратегический и внутренний аудит стратегии Анализ финансовых коэффициентов Экспертные методы оценки Неэкономические способы оценки

Из всего разнообразия методов и инструментов, представленных в таблице, используются различные варианты комбинаций инструментов и методов на каждом из этапов процесса формирования маркетинговой стратегии организации.

Необходимо отметить, что группировка методов и инструментов стратегического управления маркетингом произведена на основе научных исследований учёных и экономистов и ориентирована на их целостную систематизацию, в целях облегчения процедуры их поиска, изучения, а также для эффективного использования в практике разработки стратегии организации. Поэтому они интегрированы в каждый из конкретных этапов процесса формирования маркетинговой стратегии на основании их сущности, содержания, а также частоты использования в рамках стратегического менеджмента. Также, важно отметить, что состав методов может быть скорректирован под конкретную организацию.

Использование методов формирования маркетинговой стратегии дает возможность предприятию на основе комплексного подхода выработать диапазон стратегических решений по дальнейшему развитию в отношении каждого товара. Главными преимуществами методов являются: комплексное исследование маркетинговой среды, простота и наглядность представления возможных стратегий, а в большинстве случаев – конкретные варианты стратегий, акцент на качественные стороны анализа. Среди основных недостатков стоит отметить статический характер, ограниченное количество позиций, показателей и стратегий, а также субъективизм. Очень важным моментом является то, что методы предполагают анализ уже собранной информации о состоянии целевого рынка, то есть не рассматривают этап исследования и сбора информации.

Рассматривая процесс разработки маркетинговой стратегии, на первом этапе прежде всего необходимо обеспечить аналитическую основу для принятия решений относительно типа и содержания маркетинговой стратегии.

В частности, речь идет о необходимости изучения рынка, анализа спроса и предложения на нем. Сюда же входит оценка конкурентов. На основе этой информации фирма определяет потребительские предпочтения, требования ожидания участников рынка. На данном этапе уместно использовать такие методы формирования маркетинговой стратегии как: SNW-анализ; PESTLE-анализ; SWOT-анализ; модель 5 сил М. Портера; «цепочка ценностей» М. Портер; многофакторный анализ.

Вторым этапом разработки маркетинговой стратегии считается формирование видения, миссии и целей. В ее основе лежит оценка сильных и слабых сторон товарной продукции, а также определение конкурентных преимуществ, если таковые имеются. Далее определяются миссии и цели, стоящие перед бизнесом в долгосрочной перспективе. Как правило, они соответствуют общим стратегическим целям и задачам фирмы, определенным ее общекорпоративной стратегией. На данном этапе, на наш взгляд, уместно использовать такие методы формирования маркетинговой стратегии как метод «Дерева целей»; метод «Целевого портрета»; метод. «Анализа иерархий»; когнитивного моделирования; мозговой штурм.

На третьем этапе проводится определение стратегических направлений и альтернатив в части маркетинговой стратегии, а именно отбор целевых рынков, а также определение номенклатуры товаров и установление для каждого из них соответствующих плановых цеп и объемов реализации. На данном этапе можно использовать такие методы формирования маркетинговой стратегии как: матрица BCG; модель AD/IC; GAP-анализ; модель Г. Стейнера; модель SPACE; методы SADT, IDEF3, DFD, ARIS; экспертные методы. На четвертом этапе проводится оценка и выбор стратегических альтернатив, разработка маркетинговой стратегии, то есть определяется ее видовая принадлежность.

Здесь можно использовать такие методы формирования маркетинговой стратегии как: Матрица И. Ансоффа; модель GE/McKinsey; матрица направлений Shell/DPM; модель PIMS; сценарный анализ; метод «Оценки рисков»;

метод «Матрицы решений». На этапе контроля и реализации маркетинговой стратегии используют такие методы как: стратегический и внутренний аудит; анализ финансовых коэффициентов; экспертные методы оценки; неэкономические способы оценки.

Таким образом, от выбора соответствующего ситуации комплекса определённых методов и инструментов разработки маркетинговой стратегии, ориентированных на реализацию целей и задач, поставленных организацией в процессе ее разработки, напрямую зависит качество стратегии, а также дальнейшее функционирование и устойчивость современной организации.

Проведенный анализ подтвердил, что наиболее эффективным является разработка маркетинговой стратегии, обеспечивающая сквозное управление через все функции коммерческой деятельности. Это позволяет наиболее максимально эффективную работу предприятия в целом.

Стоит отметить, что не все из вышеперечисленных методов используются на машиностроительных предприятиях при разработке маркетинговой стратегии. Так как многие из них требуют дополнительных знаний в области маркетинга, а промышленные предприятия на российском рынке, еще далеко не все имеют специалистов в данной области.

Одним из наиболее важных и одновременно простых инструментов, которым пользуется большинство современных руководителей промышленных предприятий при постановке цели в рамках формирования маркетинговой стратегии любого типа – это дерево целей.

Процесс построения дерева целей может начинаться с одной главной цели, которая разбивается на более конкретные и конкретизированные цели и задачи. Для каждой цели и задачи определяются индикаторы эффективности, которые позволяют измерять прогресс в их достижении.

Так как маркетинговая стратегия должна выстраиваться на основе общей бизнес-стратегии компании, то на современном этапе развития, необходимо использовать, на начальных этапах формирования стратегии, такой инструмент как баланс-карта (Balanced Scorecard). Она является стратегическим

инструментом, который помогает предприятиям создать связующие мосты между маркетинговой стратегией, операционной деятельностью и общей бизнес-стратегией фирмы.

Каждый элемент Balanced Scorecard имеет ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPIs), которые помогают определить и оценить степень достижения целей в каждом аспекте.

На практике, на этапах определения стратегических направлений и выбора альтернатив, большое распространение получили методы экспертных оценок. Они могут быть использованы самостоятельно, а также быть интегрированы с иными методами внешнего и внутреннего маркетингового анализа.

Экспертные методы, несмотря на широкую сферу применения, характеризуются субъективностью результатов. Практика показывает, что уменьшение субъективности и соответственно повышение объективности экспертных методов можно обеспечить путем соблюдения правил организации, подготовки и проведения экспертных работ. При этом, субъективность при генерации идей – не является недостатком.

Также выделяются иные методы, позволяющие провести анализа потребностей клиентов на рынке B2B на рынке машиностроения:

- анализ отраслевых трендов и инноваций, метод позволяет понять, какие новые технологии, материалы или решения наиболее востребованы в машиностроительной отрасли;
- изучение конкурентного окружения, анализ продуктов, услуг и предложений конкурентов помогает выявить потребности, которые еще не удовлетворены на рынке. Это позволяет машиностроительному предприятию найти свою уникальную ценность для клиентов;
- опросы и интервью с клиентами, непосредственное взаимодействие с существующими и потенциальными клиентами дает возможность глубоко понять их боли, проблемы и предпочтения;

- анализ жалоб и обратной связи от клиентов. Изучение претензий, жалоб и пожеланий клиентов помогает выявить области для улучшения продуктов и услуг машиностроительного предприятия;

- пилотные продажи и тестирование новых решений;

- отслеживание ключевых показателей удовлетворенности клиентов.

Регулярный мониторинг показателей лояльности, рекомендаций и повторных заказов помогает понять, насколько хорошо машиностроительное предприятие удовлетворяет потребности своих клиентов.

Среди наиболее популярных методов анализа внешней среды является PEST-анализ. Он используется при анализе макроокружения. В его структуру чаще всего входит 4 основных фактора: политические (political), экономические (economic), социальные (social) и технологические (technological) факторы.

Отечественные исследователи выделяют в процессе анализа макроокружения не четыре, а шесть и более секторов. А.Н. Хорин и В.Э. Керимов дополняют перечень секторов метода PEST двумя новыми элементами – законодательством и экологией [110, с. 187]. Ю.А. Маленков расширяет модель PEST, включая в нее группы факторов, которые оказывают в настоящий момент наибольшее влияние на организацию – демографические, инфраструктурные и др. [63, с. 18] Однако, Ю. А. Маленков подчеркивает, что при слишком большом количестве факторов анализ может привести к противоречивым результатам, а разработка будущей стратегии организации может быть затруднена. Для анализа микроокружения во внешней среде, используется модель М. Портера [76, с. 211]. Она позволяет анализировать конкурентные силы в отрасли, включая рыночную власть поставщиков, клиентов и конкурентов.

После анализа рыночных сил аналитические усилия сосредотачиваются обычно на самом важном факторе – конкуренции. В любой отрасли конкурентные отношения образуют ландшафт, в котором есть компании, являю-

щиеся близкими конкурентами, и компании, конкуренция между которыми практически отсутствует.

Для анализа конкурентных отношений на рынке полезным инструментом является карта стратегических групп. Это визуальное представление различных компаний или организаций в рамках определенной отрасли или рынка. Цель карты стратегической группы – показать, как конкуренты на рынке расположены друг относительно друга, а также выявить возможности и угрозы [95, с. 146].

Среди наиболее распространенных методов внутренней среды при разработке маркетинговой стратегии предприятия являются SWOT-анализ, VRIO-анализ, модель цепочки ценности и конкурентного положения по М. Портеру, SNW-анализ, ABC-анализ и матрица БГК.

SWOT-анализ – это метод, используемый для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз деятельности предприятия или отдельного стратегического плана. Проведение SWOT-анализа позволяет разработать матрицу решений на пересечении каждого из выделенных элементов (сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы) [108, с. 27].

Цепочка создания ценности М. Портера – это структура, описывающая различные виды деятельности, которые предприятие выполняет для создания ценности для клиентов. Это модель, которая помогает выявлять и оценивать конкретные виды деятельности в организации, которые могут создать конкурентное преимущество. Так как формирование УТП – это наиболее важный критерий для формирования эффективной маркетинговой стратегии промышленного предприятия [92, с. 71].

Цепочка создания стоимости состоит из двух видов деятельности: основной деятельности и вспомогательной деятельности. Основные действия непосредственно связаны с созданием и доставкой продукта или услуги, в то время как вспомогательные действия обеспечивают необходимую инфраструктуру для выполнения основных действий.

В целом модель цепочки создания стоимости помогает компаниям определить конкретные виды деятельности, наиболее важные для создания потребительской ценности и достижения конкурентного преимущества.

SNW-анализ – это еще один метод, позволяющий изучить профиль организации различных областей по таким критериям как сильная позиция, нейтральная позиция, слабая позиция. В таблице 1.6 представлена структура SNW-анализа внутренней среды организации [39, с. 121].

Сегодня, в процессе разработки различных бизнес-планов, проектов и других документов, где маркетинговая стратегия не стала исключением, успешными компаниями активно используются различные электронные программы, для обеспечения более эффективности будущего плана развития компании.

SEMRush – это платформа для исследования рынка, которая предоставляет информацию о конкурентах, ключевых словах и рекламных кампаниях.

HubSpot – это CRM-система (CRM – система управления взаимоотношениями с клиентами), которая предлагает инструменты для управления взаимодействием с клиентами и анализа продаж.

Hootsuite – это платформа управления социальными сетями, которая позволяет управлять несколькими учетными записями и отслеживать активность на каждой площадке.

Mailchimp – это инструмент для управления электронными рассылками, позволяющий создавать, отправлять и отслеживать электронные письма.

Ahrefs – это инструмент для исследования рынка, который позволяет узнать о конкурентах, их обратных ссылках, популярных ключевых словах и многое другое.

Hotjar – это платформа для анализа поведения пользователей на сайте, которая позволяет оптимизировать веб-сайт и улучшить конверсию.

Эти инструменты могут быть использованы как в качестве отдельных решений для конкретной задачи, так и в комплексе для разработки комплекс-

ной маркетинговой стратегии. Однако, перед тем как применять их, необходимо определить конкретные цели и задачи, которые необходимо решить в рамках разработки маркетинговой стратегии.

Помимо построения основного плана маркетинга, исходя из полученных данных по внешней и внутренней среде, разработка маркетинговой стратегии предполагает разработку бюджета.

Современные компании часто комбинируют используемые методы и инструменты. То есть они рассчитывают бюджет самостоятельно и прогнозируют эффективность, и одновременно проводят электронную аналитику эффективности проекта.

Ниже перечислены несколько программ, которые могут быть использованы при формировании бюджетной части маркетинговой стратегии промышленного предприятия:

- QuickBooks – это программа для ведения бухгалтерского учета и управления финансами компании. Она позволяет создавать бюджеты на основе актуальных финансовых данных, а также отслеживать расходы и доходы компании в режиме реального времени;

- PlanGuru – это программа для составления бизнес-планов и бюджетов. Ее инструменты позволяют прогнозировать доходы и расходы компании на основе исторических данных, а также принимать во внимание различные сценарии, чтобы составить более надежный и точный бюджет;

- Adaptive Insights – это программа для бюджетирования и прогнозирования, которая позволяет создавать бюджеты на основе данных, собранных из разных источников, и адаптироваться к различным сценариям развития компании. Adaptive Insights также предоставляет аналитические инструменты для визуального отображения ключевых финансовых показателей и легкого мониторинга финансового состояния компании.

Процесс контроля в процессе формирования маркетинговой стратегии предприятия является важным этапом для обеспечения эффективности и успешности стратегии. Контроль позволяет контролировать выполнение по-

ставленных целей и задач, а также своевременно вносить изменения и корректировки на основе полученных результатов. Типы контроля, которые необходимо реализовывать при осуществлении стратегии, в том числе и маркетинговой, по мнению Арбениной Т. И., Махиновой Н. В. и Ровнушкиной Н. А.: стратегическое наблюдение; контроль исходных условий; контроль хода реализации; контроль непредвиденных обстоятельств; контроль выполнения плана действий; контроль уровня продаж; контроль удовлетворенности клиентов [11, с. 25].

Таким образом, на сегодняшний день, существует огромный перечень методологических инструментов разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия. Из анализа данного вопроса, был сделан вывод о том, что выбор того или иного инструмента и метода зависит от поставленных целей перед развитием предприятия в рамках маркетинговой стратегии, масштабов деятельности компании, отрасли и т.д.

В то же время, использование определенного набора инструментов непосредственно зависит от этапа разработки маркетинговой стратегии предприятия, на котором он используется. Подводя итог, можно выделить общие группы инструментов, используемые в процессе разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия: инструменты по выделению целей и задач (дерево целей, баланс карта); инструменты по анализу и генерации новых идей («круглый стол», «мозговой штурм» и метод Дельфи, опрос и др.); инструменты по анализу внутренней и внешней среды (SWOT-анализ, модель «5 сил Портера», матрица БГК, SNW-анализ, цепочка ценностей М. Портера, PEST-анализ, карта стратегических групп и др.); инструменты по выделению целевой аудитории и ее потребностей (фокус-группы, интервью, анкетирование, социальные медиа, наблюдение); инструменты формирования бюджета маркетинговой стратегии (QuickBook, PlanGuru, Adaptive Insights и др.). Все эти инструменты могут быть использованы при разработке любого типа маркетинговой стратегии промышленного предприятия.

Так как лишь комплекс различных инструментов обеспечит разработку наиболее эффективного и экономически целесообразного проекта, с задачей повысить имидж и улучшить конкурентное положение компании.

1.3 Методы оценки эффективности маркетинговой стратегии промышленных предприятий

Оценка эффективности маркетинговой стратегии промышленного предприятия является одним из этапов процесса ее разработки.

Можем предположить, на основе анализа процесса разработки маркетинговой стратегии предприятия, что оценку эффективности необходимо проводить как в процессе ее разработки, так и в процессе ее реализации (какого-либо мероприятия, блока мероприятий, по истечении определенного периода времени и т.д.).

Оценка эффективности маркетинговой стратегии в процессе ее разработки – это первый этап оценки, который проводится еще до того, как маркетинговая стратегия будет запущена в работу. Оценка направлена на анализ потенциальной эффективности маркетинговой стратегии и выявление ее сильных и слабых сторон еще на стадии планирования.

Цели оценки эффективности маркетинговой стратегии промышленного предприятия в процессе разработки:

- определение потенциальной эффективности маркетинговой стратегии;
- идентификация возможных угроз и рисков, связанных с проведением маркетинговых мероприятий;
- выработка эффективных стратегий маркетинга на основе полученных данных.

Изначально, оценку эффективности маркетинговой стратегии промышленного предприятия необходимо проводить на соответствие определенным требованиям, а именно постановка целей и задач должна соответствовать си-

стеме SMART. При формализации целей и задач маркетинговой стратегии, необходимо учитывать, что они должны удовлетворять пяти критериям [73, с. 177]: конкретность (Specific); измеримость (Measurable); достижимость (реализуемость) (Achievable); значимость (Relevant); определенность во времени (Timed/Timed-bound).

Цели стратегии должны быть определены по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса. Так как определение целей и задач служит основой для выбора типа маркетинговой стратегии промышленного предприятия.

В то же время, при формировании маркетинговой стратегии, важно оценить степень риска. Так как предприятие функционирует в условиях нестабильного развития как внутренней, так и внешней среды.

На основе проведенных исследований внутренней и внешней среды предприятия, обобщаются полученные результаты и, при необходимости, выстраивается карта рисков, которая позволит выявить наиболее острые проблемы и разработать мероприятия по их снижению. Данная карта может быть использована как по отдельным функциональным элементам деятельности предприятия, так и в целом для определения общего положения компании [25, с. 77].

На основе представленной карты рисков, для более точной оценки, проводится ранжирование выделенных рисков с помощью следующей формулы:

$$RR = \text{Вероятность риска (B)} \times \text{степень воздействия (Y)}, \quad (1.1)$$

На основе полученных данных предприятие может выстраивать различные прогнозы и корреляционные зависимости с целью определения дальнейшего положения компании и темпов ее развития при реализации маркетинговой стратегии.

После определения всех возможных рисков при дальнейшей реализации проекта, рекомендуется проводить оценку экономической эффективности и целесообразности предлагаемой маркетинговой стратегии промышленного предприятия. Так как предприятие обладает ограниченным объемом финансовых ресурсов и осуществление затрат должно быть целесообразным.

Одним из способов оценки расчет ожидаемой прибыли от эффективного продвижения товара на рынок. Это можно выразить как разность между доходом, полученным от маркетинговых стратегий, и затратами на их реализацию за определенный период времени [18, с. 152]:

$$\mathcal{E}_{\text{эк.эф.}} = D_{\text{м}} - Z_{\text{м}}, \quad (1.2)$$

где $D_{\text{м}}$ – доходы, полученные в результате проведения маркетинговых мероприятий;

$Z_{\text{м}}$ – совокупные затраты на проведение маркетинговых мероприятий.

Для учета различных факторов и достижения максимальной точности в определении экономической эффективности маркетинговых стратегий, мы предлагаем включить индекс маркетинга ($I_{\text{м}}$). Данный показатель определяется через сравнение доходов (D_1) и затрат (Z_1) в период проведения маркетинговых мероприятий с доходами (D_0) и затратами (Z_0) за аналогичный период предшествующего года, когда маркетинговые мероприятия не проводились. Индекс маркетинга рассчитывается по формуле [18, с 156]:

$$I_{\text{м}} = \frac{D_1}{Z_1} : \frac{D_0}{Z_0}, \quad (1.3)$$

Изучая динамику прибыли в результате маркетинговых мероприятий, можно определить, увеличилась ли прибыль или уменьшилась и выделить ту часть, которая была достигнута за счет маркетинговой стратегии. Если было зафиксировано увеличение прибыли, можно рассчитать доход, который был

получен благодаря применению стратегии маркетинга, используя предложенную формулу [18, с. 159]:

$$D_m = D_1 \times I_m, \quad (1.4)$$

Так как проведение оценки эффективности маркетинговой стратегии важно осуществлять как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе, то стоит отметить мнение О. Ю. Труниной, которая предлагает реализовывать оценку эффективности маркетинговой стратегии предприятия на трех уровнях, то есть в зависимости от периода (рисунок 14) [95, с. 10].

Для оценки экономической эффективности маркетинговых действий необходимо проанализировать все связанные с ними затраты. Для этого, следуя модели методов продвижения Ф. Котлера, выбираются инструменты маркетинга, которые имеют наибольшую значимость и суммируются до 100%. Например, такие инструменты могут быть личные продажи (43 %), связи с общественностью (28 %), наружная реклама (16 %) и стимулирование сбыта (13 %) [49, с. 115].

Исходя из данной схемы рассчитываются затраты, необходимые для реализации маркетинговой стратегии с помощью следующей формулы:

$$Z_m = 43x_1 + 28x_2 + 16x_3 + 13x_4, \quad (1.5)$$

где x_1, x_2, x_3, x_4 – соответствующие затраты для каждого маркетингового инструмента – личные продажи (x_1), связи с общественностью (x_2), наружная реклама (x_3) и стимулирование сбыта (x_4).

Итак, окончательный вывод об экономической эффективности маркетинговой стратегии предприятия делается в результате анализа прибыли и затрат, непосредственно связанных с проведением маркетинговых действий:

$$\mathcal{E}_{\text{эк.эф.}} = D_m - Z_m, \quad (1.6)$$

В связи с тем, что отдельно разработанных методов оценки маркетинговой стратегии не существует, принято считать, что методы, направленные на оценку и анализ реализации предприятием своей деятельности в области маркетинга, может являться результатом эффективности разработанной и реализуемой маркетинговой стратегии.

В качестве значимого инструмента по оценке эффективности деятельности промышленного предприятия может быть использован ABC-анализ. Это метод. Расшифровка и построение данного анализа строится на следующем разбиении товаров по группам [70, с. 181]:

- А: товары, которые очень важны или имеют высокую стоимость, обычно составляют 20 % от общего объема запасов, но 80 % от общей стоимости запасов;

- В: предметы средней важности или средней ценности, обычно составляющие 30 % от общего объема запасов и 15 % от общей стоимости запасов.

- С: элементы, которые являются наименее важными или малоценными, обычно составляют 50% от общего объема запасов, но только 5 % от общей стоимости запасов.

Следующим инструментом для оценки, используемый при оценке эффективности маркетинговой стратегии предприятия является БГК-матрица. Она является удобным инструментом для оценки положения предприятия на рынке по двум параметрам: темпы роста рынка и относительная доля рынка. Матрица разделена на четыре квадранта:

- «звезды» – высокие темпы роста рынка и высокая относительная доля рынка;

- «дойные коровы» – низкие темпы роста рынка и высокая относительная доля рынка;

- «знаки вопроса» – высокие темпы роста рынка и низкая относительная доля рынка;

–«собаки» – низкие темпы роста рынка и небольшая относительная доля рынка.

Предприятие может использовать эту матрицу, чтобы определить, какие из их продуктов или бизнес-единиц попадают в каждый квадрант, и соответственно разработать стратегии [37, с. 67].

При построении БГК-матрицы используются следующие формулы:

– относительная доля рынка рассчитывается по формуле:

$$\text{Относительная доля рынка} = \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Объем продаж везущего конкурента}}, \quad (1.7)$$

Горизонтальная ось разделяется на две зоны: высокой (> 1 , на практике часто $> 0,75$) и низкой относительной рыночной доли (< 1 , на практике часто $< 0,75$).

– темпы роста рынка рассчитываются по формуле:

$$\text{Темпы роста рынка} = \frac{\text{Объем продаж предприятия за период}}{\text{Объем продаж предприятия за прошлый период}}, \quad (1.8)$$

Вертикальная ось также разделяется на две зоны: зону высокого темпа роста рынка ($> 105 \%$) и зону низкого темпа роста ($< 105 \%$).

Помимо представленных методов оценки, на практике также используется коэффициентный метод, предполагающий непосредственный расчет показателей, определяющих результат реализации маркетинговой стратегии за определенный промежуток времени.

Основные экономические показатели оценки эффективности реализации маркетинговой стратегии предприятия представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Экономические показатели эффективности реализации маркетинговой стратегии промышленного предприятия [26, с. 176]

Наименование показателя	Формула расчета	Расшифровка
Доля занимаемого рынка	$ДП = (В/ВР) \times 100\%$	ДП – доля предприятия В – выручка предприятия ВР – выручка сегмента рынка
Темп роста рыночной доли	$ТРд = РД0/РДб) \times 100\%$	РДо – рыночная доля в отчётном периоде РДб – рыночная доля в базовом периоде
Темп роста прибыли	$ТРп = (ЧПо/ЧПб) \times 100\%$	ЧПо – чистая прибыль в отчётном периоде ЧПб – чистая прибыль в базовом периоде
Рентабельность расходов на маркетинг	$Рр = (ЧП/РМ) \times 100\%$	ЧП – чистая прибыль РМ – расходы на маркетинг

На наш взгляд, данных показателей недостаточно для проведения полноценного анализа эффективности реализации маркетинговой стратегии промышленного предприятия. Поэтому, помимо представленных показателей в таблице, предлагается также применять следующие критерии:

– ROI (Return on Investment, окупаемость инвестиций) – это показатель, который показывает, какую прибыль принесли инвестиции в маркетинговые мероприятия по отношению к затраченным на них средствам. Рассчитывается по формуле:

$$ROI = \frac{\text{прибыль} - \text{затраты на маркетинг}}{\text{затраты на маркетинг}}, \quad (1.9)$$

– SAC (Customer Acquisition Cost, стоимость привлечения клиента) – это показатель, который показывает, сколько стоит предприятию привлечь одного клиента с помощью маркетинговых мероприятий. Рассчитывается по формуле:

$$SAC = \frac{\text{затраты на маркетинг}}{\text{число привлеченных клиен}}, \quad (1.10)$$

– CLV (Customer Lifetime Value, жизненная стоимость клиента) – это показатель, который показывает, сколько денег принесет предприятию каждый клиент за период взаимодействия с ним. Рассчитывается по формуле:

$$CLV = \frac{\text{средний чек} \times \text{число покупок за период}}{\text{число покупок за период}}, \quad (1.11)$$

– ROMI (Return on Marketing Investment, окупаемость маркетинговых инвестиций) – это показатель, который показывает, сколько денег предприятие заработало на каждый потраченный на маркетинг рубль. Рассчитывается по формуле:

$$ROMI = \frac{\text{прибыль} - \text{затраты на маркетинг}}{\text{затраты на маркетинг}}, \quad (1.12)$$

– CR (Conversion rate, конверсия) – это показатель, который показывает, какая доля посетителей сайта совершает целевое действие (покупку, подписку, регистрацию и т.д.). Рассчитывается по формуле:

$$CR = \frac{\text{число совершивших целевое действие}}{\text{количество посетителей сайта}} \times 100, \quad (1.13)$$

– NPS (Net Promoter Score, чистый показатель приверженности клиентов) – это показатель, который показывает, насколько довольны клиенты продуктом/услугой и готовы ли они рекомендовать его другим. Рассчитывается на основании ответов на вопросы анкеты: «На сколько вероятно, что Вы порекомендуете наш продукт/услугу друзьям/коллегам?» Ответы оцениваются по шкале от 0 до 10, при этом оценки 0-6 считаются отрицательными, 7-8 – нейтральными, 9-10 – положительными. NPS рассчитывается по формуле: процент положительных оценок минус процент отрицательных оценок.

Таким образом, оценка эффективности маркетинговой стратегии промышленного предприятия может быть проведена по двум направлениям: в процессе формирования, а также в процессе ее реализации. При этом, оценка эффективности маркетинговой стратегии предприятия в процессе реализации может включать в себя три уровня: стратегический, на котором оценка проводится 1 раз в год, 1 раз в три года, 1 раз в пять лет; тактический, на котором оценка проводится раз в месяц и раз в квартал; операционный, на котором оценка осуществляется ежедневно и еженедельно. Среди основных инструментов и методов, используемых в процессе оценки эффективности маркетинговой стратегии можно выделить: оценка целей и задач по системе SMART; карта рисков; оценка экономической эффективности проекта; ABC-анализ; матрица БГК; коэффициентный метод (доля занимаемого рынка, темп роста рыночной доли, темп роста прибыли, рентабельность расходов на маркетинг, ROI, CAC, CLV, ROMI, CR, NPS) и другие. Для получения комплексной оценки эффективности маркетинговой стратегии промышленного предприятия рекомендуется использовать одновременно сразу несколько методов и инструментов.

Таким образом, изучив теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия, получены следующие выводы:

- 1) раскрыта сущность понятия «маркетинговая стратегия»;
- 2) сформулированы подходы к определению понятия «маркетинговая стратегия»;
- 3) сформирован авторский процесс разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия;
- 4) систематизированы методы разработки маркетинговой стратегии в зависимости от этапов данного процесса;
- 5) выделены основные показатели для оценки эффективности маркетинговой стратегии

2 Анализ практики разработки маркетинговой стратегии предприятий машиностроительной отрасли

2.1 Исследование современного состояния, тенденции и проблемы развития рынка машиностроительной продукции

Машиностроительный сектор занимается проектированием, производством, обслуживанием технологического оборудования и их компонентов. Сектор является важной составляющей частью хозяйственного комплекса России. В настоящее время, рынок машиностроения в Российской Федерации составляет более 1/5 промышленного производства страны, в котором занято не менее 1/3 всех трудовых ресурсов страны. Наконец, сектор обеспечивает обороноспособность страны и является плацдармом для внедрения достижений научно-технического прогресса.

Значительный сектор рынка подъемно-транспортного оборудования (до 30 %) до настоящего времени занимали иностранные компании, но с началом СВО многие компании ушли с Российского рынка, что привело к повышению уровня спроса на отечественное оборудование.

В настоящее время курс экономики страны настроен на опережающее импортозамещение и стабильно высокие темпы роста машиностроения и отраслей-потребителей его продукции. Сдерживающими факторами остаются проблемы с персоналом и компетенциями ИТР, а также ряд политических факторов, связанных с проведением СВО на Украине, из-за которых рвутся деловые связи с партнерами за рубежом, наблюдаются перебои с поставками высокотехнологичных комплектующих.

Таким образом, машиностроительный комплекс России на текущий момент подвержен серьезным рискам, связанным с необходимостью функционировать в новых экономических условиях, с одной стороны, обусловленных возросшим спросом из-за недопоставок машиностроительной продукции из стран Запада, с другой стороны, дефицитом ряда материалов и комплек-

тующих, ограничением экспорта в ряд недружественных стран. Однако многие факторы напротив дают дополнительные стимулы для развития отрасли.

На основании этого для дальнейшего развития отрасли предприятиям машиностроительной отрасли необходимо делать акцент на развитие внешнеэкономических отношений с дружественными странами, способными заместить электронно-компонентную базу, другие комплектующие, осваивать новые географические рынки страны, развивать неценовые стратегии продвижения, снижать цены с помощью сокращения затрат за счет модернизации производства и уменьшения издержек. Все это сможет быть обеспечено посредством разработки эффективной маркетинговой стратегии.

Структурно машиностроение входит в комплекс производств обрабатывающей промышленности. Территориально машиностроение сильно сосредоточено по стране, но тяготеет преимущественно к крупным населенным пунктам, что объясняется потребностью в высококвалифицированных рабочих кадрах.

Машиностроительная промышленность разделена на пять стандартных направлений [27, с. 54]:

- тяжелое машиностроение. Оно характеризуется высокими показателями материалоемкости и энергоемкости при незначительных трудовых затратах (по сравнению с другими направлениями). Компании тяжелого машиностроения заняты выпуском металлургического, горно-шахтового, подъемно-транспортного, нефтегазового, оборудования и т.д. Как правило, предприятия тяжелого машиностроения располагают внушительными площадями – это целые комплексы, дислоцирующиеся вблизи металлургических предприятий или рядом с потребителями продукции;
- общее машиностроение (авиастроение, машиностроение, судостроение, вагоностроение);
- среднее машиностроение (автомобилестроение, тракторостроение, технологическое оборудование, строительство роботов);
- точное машиностроение (изготовление деталей);

– производство металлических изделий и заготовок (ножевых изделия, столовые приборы, замочные изделия, фурнитуры, гвозди, крепежи и т.д.).

Доля машиностроения в ВВП за период 2018-2022 гг. представлена на рисунке 2.1.

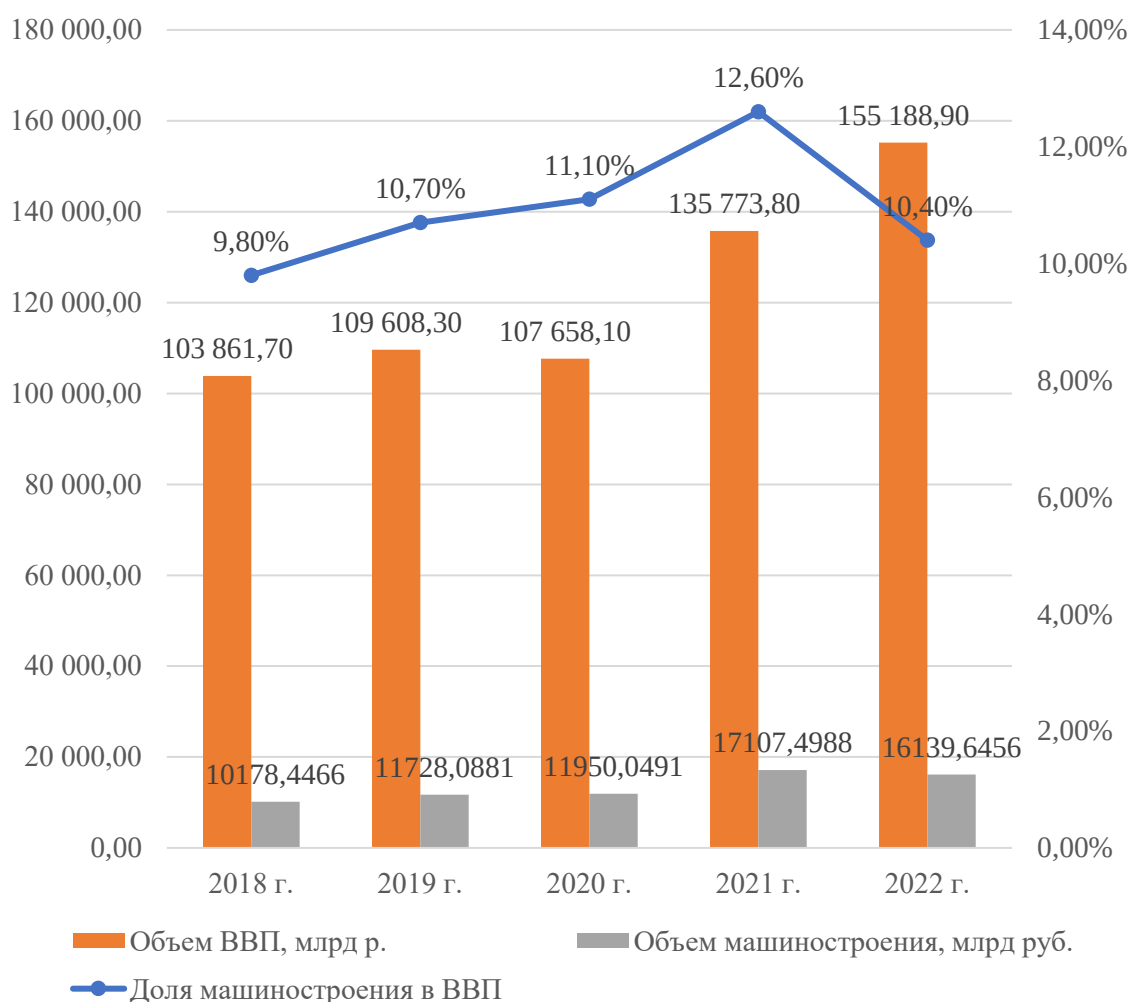


Рисунок 2.1 – Доля машиностроения в структуре ВВП Российской Федерации за 2018-2022 гг., % [80]

Анализ динамики позволяет сделать вывод, что доля машиностроения в структуре ВВП за 2018-2022 гг. нестабильна. Это связано изначально с общим изменением объема ВВП за исследуемый период. В связи с нестабильными внешними политическими и экономическими условиями, в 2022 г. по-

казатель был снижен до 10,4 %, что приравнивалось практически к результатам за 2019-2020 гг.

На рисунке 2.2 будет представлена доля импорта и экспорта по Российской Федерации по товарной структуре «машины, оборудование и транспортные средства».

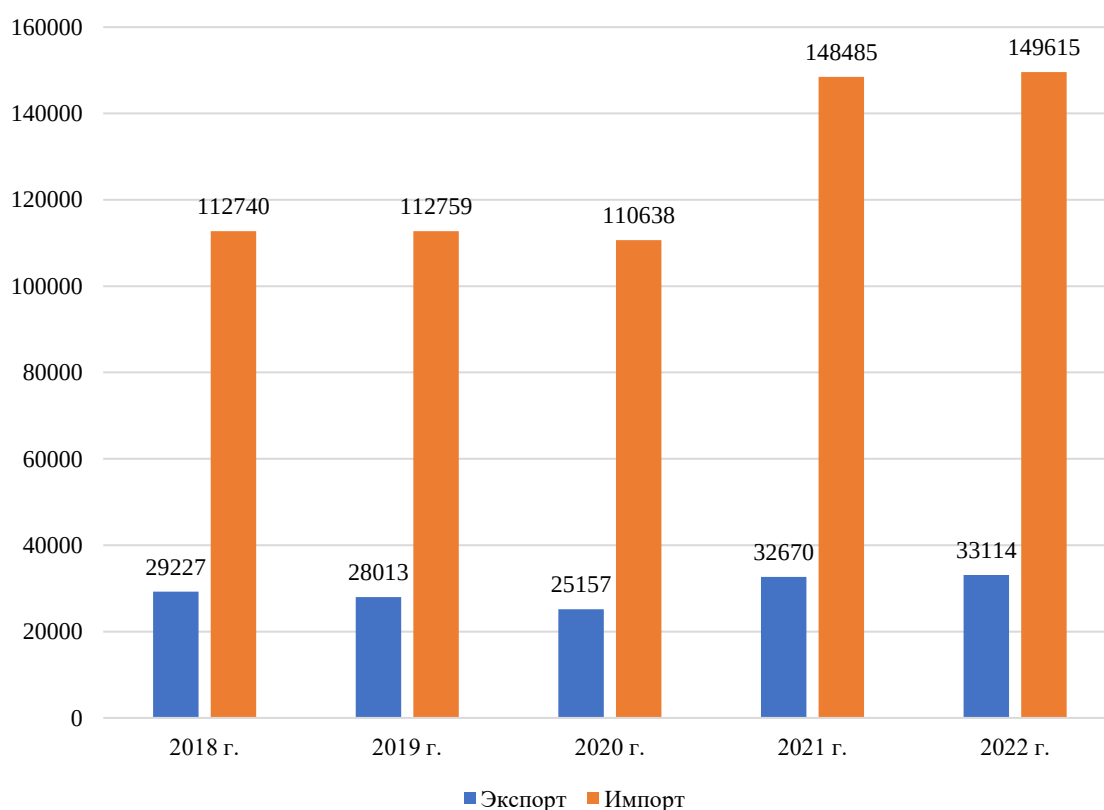


Рисунок 2.2 – Динамика импорта и экспорта машин, оборудования и транспортных средств в Российской Федерации 2018-2022 гг., в млн. долл. США [80]

По рисунку видно, что объем импорта превышает объем экспорта в машиностроительной отрасли. Это объясняется тем, что закупается большой объем комплектующих для производства. При этом спрос на товары российского производства в разы меньше, чем на машины и оборудование производства других стран. Так, на конец 2022 г., объем импорта в 4,8 раз выше экспорта.

На рисунке 2.3 представлены данные об изменении значения индекса производства в машиностроительной отрасли за период 2018-2022 гг.

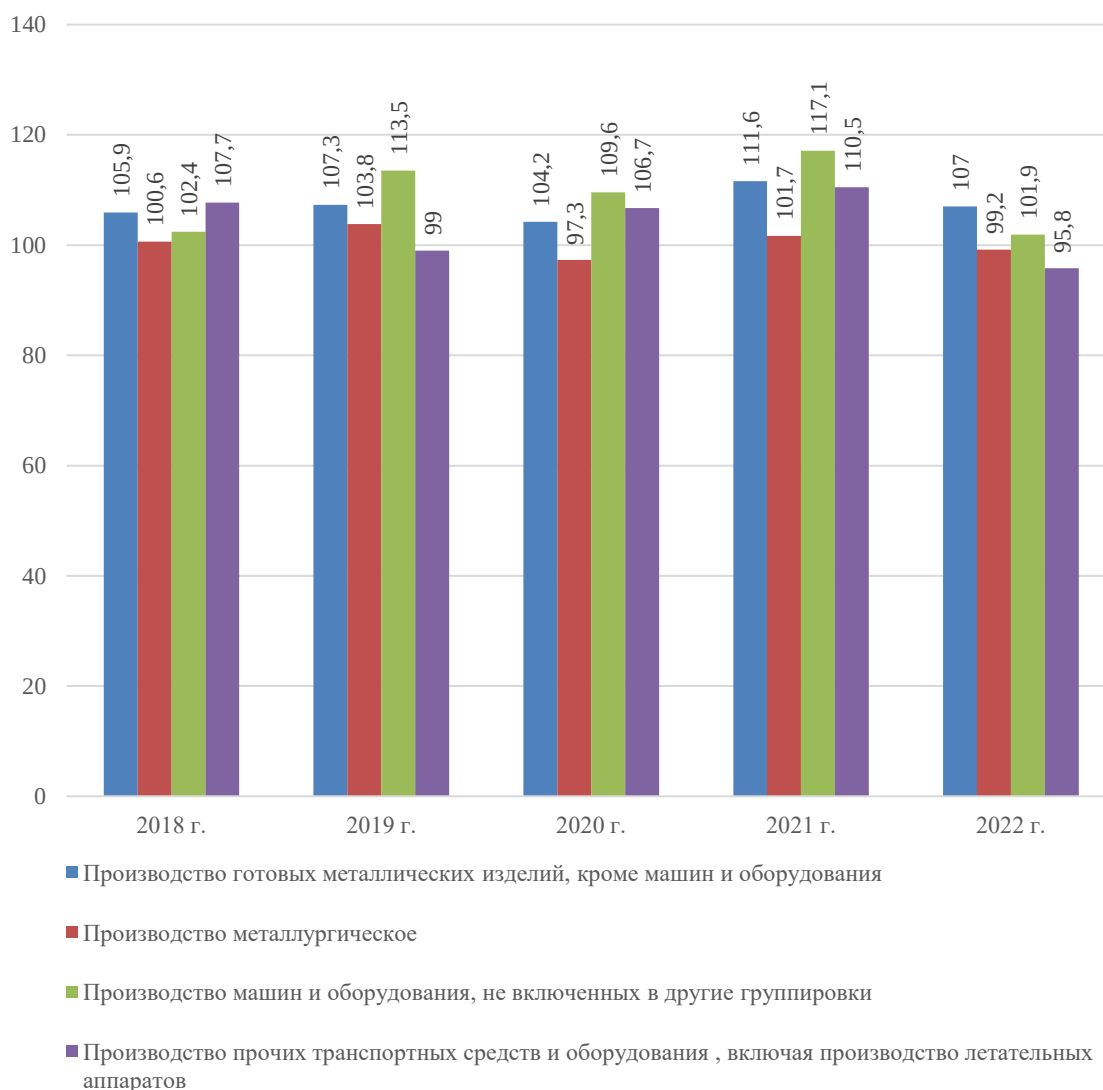


Рисунок 2.3 – Индексы производства в машиностроительной отрасли по видам экономической деятельности в Российской Федерации 2018-2022 гг., в % к соответствующему периоду предыдущего года [80]

Анализ данных показал, что максимальный индекс производства на протяжении всего периода исследования за 2018-2022 гг. наблюдается у производства готовых металлических изделий. В то же время, несмотря на общую тенденцию снижения эффективности машиностроительной отрасли в

РФ за последнее время, по данному направлению наблюдается рост с 105,9 % до 107 %

На втором месте находится производство машин и оборудования без учета иных групп. Однако, данный показатель к концу периода исследования был снижен с 102,4 % до 101,9 %.

Сокращение производства наблюдается в группе металлургического производства прочих транспортных средств.

В настоящее время, экономическая изоляция России вследствие санкций может иметь для машиностроительной отрасли равноплановые последствия. С одной стороны, в сложившихся условиях открывается простор для импортозамещения и увеличения продаж на внутреннем рынке. С другой стороны, изоляция может привести к резкому сокращению внешних рынков сбыта и к нарушению связей с зарубежными партнерами, к дефициту комплектующих и, как результат, к торможению производства по многим видам продукции, как минимум, в краткосрочной перспективе. Вместе с тем, увеличится интенсивность производства оборонной техники, а также оборудования, задействованного в инфраструктурном строительстве.

На рисунке 2.4 представлен оборот организаций по аналогичным видам экономической деятельности за 2018-2022 гг.

Оборот организаций в машиностроительной отрасли за 2018-2022 гг. ежегодно увеличивается. Исходя из того, что индекс промышленного производства по данным видам производства имеет некоторое снижение, то увеличение оборота, в первую очередь, связано с ростом инфляции в России (особенно в 2022 г., когда инфляция достигала 11,5 %). В качестве других причин, многими аналитиками названы: стимулирующий рост цен на сырьё, сохраняющийся дефицит сырья (металлолома и железной руды), и увеличение сырьевых затрат металлургов.

Несмотря на то, что в 2020-2021 гг. российская металлургия оказалась под давлением влияния последствий пандемии коронавируса, когда в начале года сильно снизились продажи производимой продукции, и к середине года

цены на прокат прошли минимальную отметку, так как отложенный спрос сыграл свою роль в оживлении отрасли.

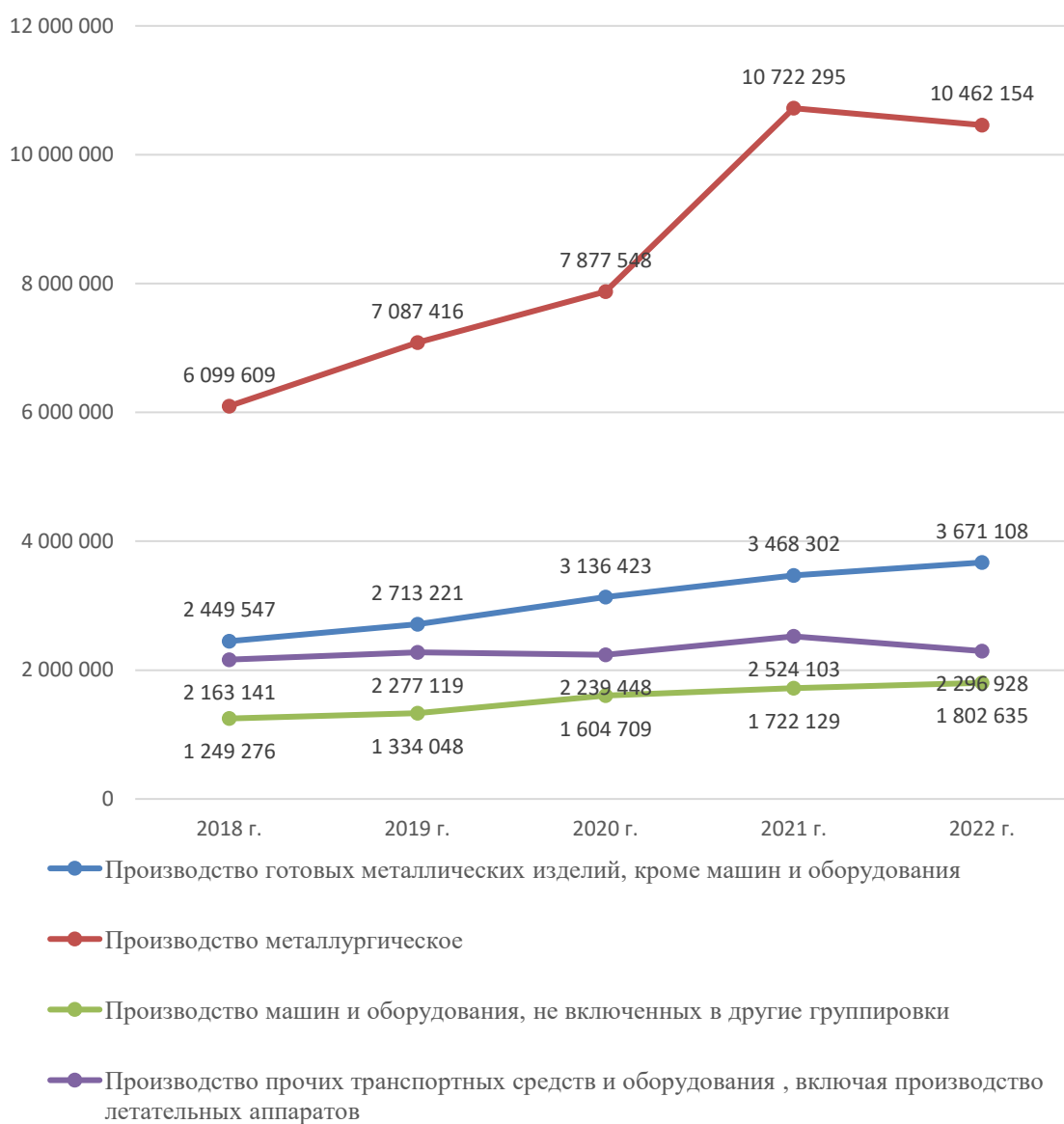


Рисунок 2.4 – Оборот организаций в машиностроительной отрасли в Российской Федерации по видам экономической деятельности за 2018-2022 гг., млн. руб. [80]

Но, уже к концу 2022 г. возникли беспрецедентно высокие цены на металлопродукцию.

Еще одной причиной повышения объема оборота организаций в машиностроительной отрасли в Российской Федерации за 2018-2022 гг. стало по-

вышение спроса на прокат в Китае, это позитивно сказалось на российских экспортерах.

Воздействие пандемии и санкции сказались на численности действующих предприятий машиностроительной отрасли. На рисунке 2.5 представлена сравнительная численность предприятий и организаций обрабатывающего производства по субъектам РФ за 2018 и 2023 гг.

Так, за 2018-2023 гг. общее снижение предприятий обрабатывающего производства составило 11,9 %.

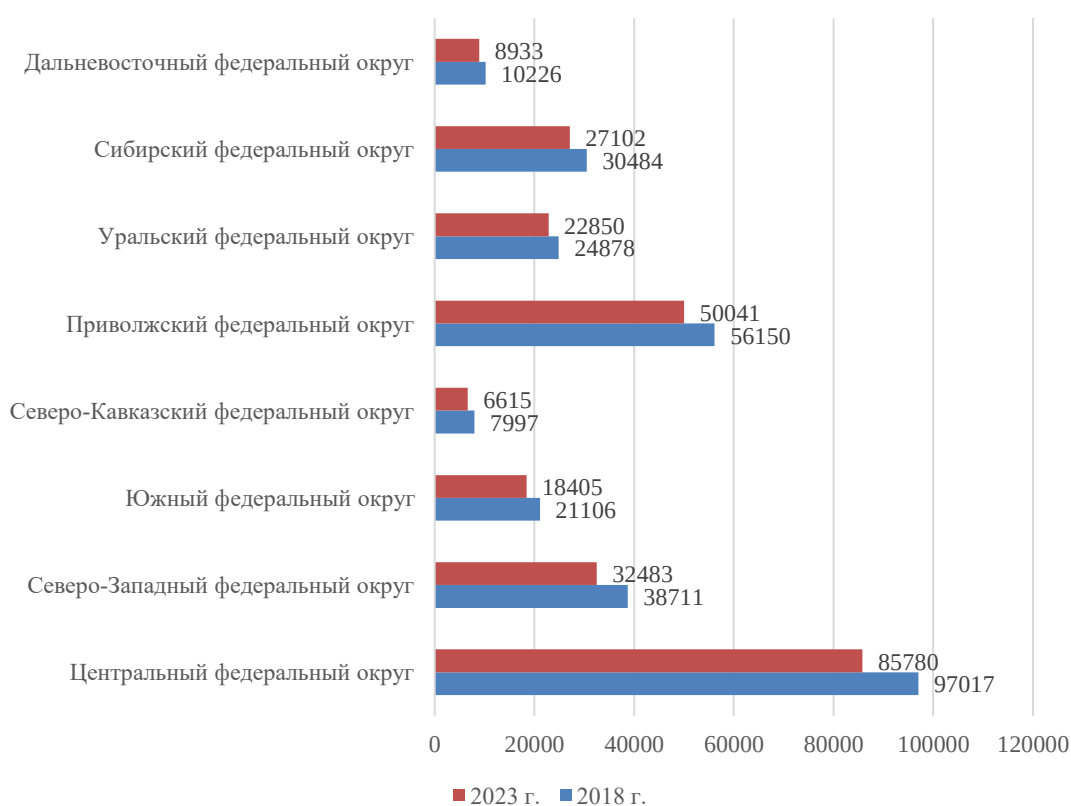


Рисунок 2.5 – Число предприятий и организаций обрабатывающего производства за 2023 г., единиц [80]

В начале 2023 г. машиностроительная отрасль России столкнулась с некоторыми сложностями и вызовами, которые затруднили развитие и экспорт продукции. Одной из причин такой ситуации является слабый внутренний рынок и недостаток государственной поддержки для отечественных про-

изготовителей, что приводит к большой зависимости от импортных компонентов и технологий. Однако, несмотря на эти трудности, российское машиностроение все же имеет потенциал для дальнейшего развития и роста. Национальные производители начинают уделять больше внимания качеству и инновациям, применяют современные технологии и стремятся к созданию конкурентоспособной продукции.

Из восемнадцати машиностроительных подотраслей, отрицательная динамика по итогам первого квартала 2023 г. зафиксирована в восьми. По-прежнему глубокий спад наблюдается в автомобилестроении. Также непростая ситуация складывается в сельскохозяйственном и дорожно-строительном машиностроении. Однако и в этих секторах в марте 2023 г. динамика производства существенно улучшилась.

Одной из главных проблем машиностроения сейчас является недостаток квалифицированных кадров. Также в последнее время обострилась конкуренция со стороны китайских производителей, которые оперативно заняли ниши, высвобожденные японскими, американскими и европейскими компаниями. Одной из самых серьезных проблем машиностроения России является сильный износ основных производственных фондов. По статистике, доля оборудования возраст которого выше 20 лет составляет 40 %. Необходимо их обновление, что требует больших финансовых вложений.

В кризисный период снизилась инвестиционная привлекательность и инновационная активность промышленных предприятий: по числу поданных заявок на патенты и по расходам на НИОКР. Эти показатели значительно ниже показателей ведущих стран мира. Еще одной серьезной проблемой машиностроительного комплекса является несовершенная система управления предприятия. По мнению многих ученых, управление не соответствует современным условиям жизни, то есть мало соответствуют задачам, которые необходимо решать в первую очередь в рыночной экономике.

За 2 квартал 2023 г. на территорию РФ было ввезено 2 063 единицы новых кранов-манипуляторов и 54 единицы – подержанных. Если поставки но-

вой техники возросли на 226 %, то бывшей в эксплуатации – снизились на 70 %. В денежном выражении ситуация схожая: суммарная таможенная стоимость новых машин увеличилась на 245 % (до 52 735 916 долл.), подержанных – упала более чем в полтора раза (– 60 %, 270 553 долл.).

В сегменте новой техники большую часть рынка заняла Южная Корея (71 %). Немногочисленные поставки осуществлялись и из Нидерландов (годом ранее техника из страны не ввозилась). Что касается подержанных машин, то там ситуация такова: несмотря на то, что Япония снизила практически вдвое объёмы ввоза подержанных кранов-манипуляторов в РФ, она по-прежнему лидирует в рейтинге стран с долей 46 %.

Основной перечень стран импортёров грузоподъемного оборудования представлен на рисунке 2.6.

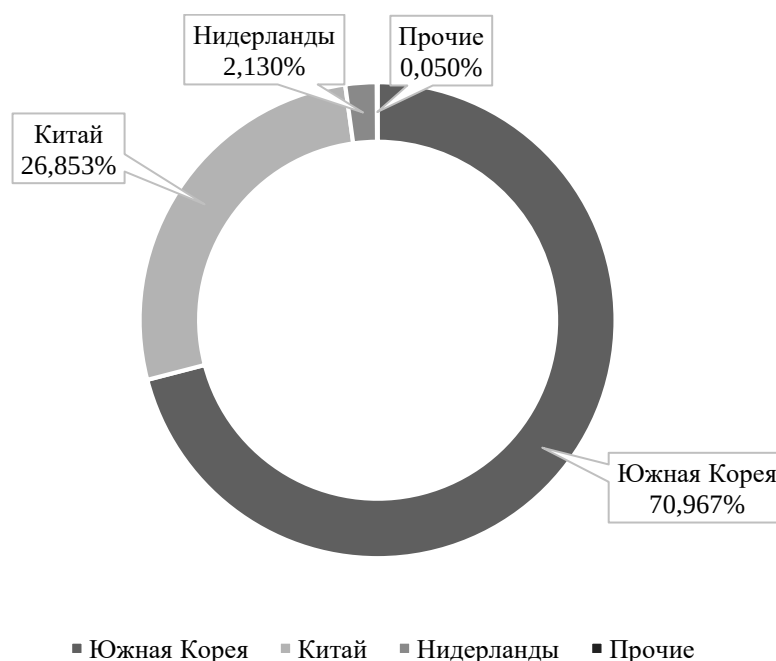


Рисунок 2.6 – Доля рынка стран-импортеров грузоподъемного оборудования за 2 квартал 2023 г.

В России на сегодняшний день имеются предпосылки для эффективного развития предприятий машиностроения, а именно:

– наличие собственной сырьевой базы, собственных энергоносителей;

- развитая сеть транспортных и энергетических коммуникаций;
- высокий потенциал фундаментальной и прикладной науки;
- запасы интеллектуальной собственности;
- необходимый образовательный уровень населения;
- производственный потенциал и традиции.

Анализ деятельности «крупных игроков» машиностроительного рынка, в частности грузоподъемного оборудования, подтвердил вывод, сделанный в теоретической части в области отсутствия разработанной маркетинговой стратегии у таких предприятий. Большая часть предприятий имеет только стратегию развития, без учета маркетинга, что повышает актуальность проводимого исследования и необходимость разработки общего алгоритма формирования маркетинговой стратегии.

Таким образом, обзор рынка машиностроения в Российской Федерации показал, что за 2018-2022 гг. анализируя общую ситуацию, можно сделать вывод о снижении эффективности данной отрасли. Многие отмечают, что сегодняшнее состояние отрасли машиностроения в РФ то стало худшим показателем за последние семь лет. Основные причина падения – дефицит комплектующих из-за санкционных ограничений в торговле, нарушение логистических цепочек, снижение экспорта, закрытие предприятий западных компаний, девальвация рубля и снижение покупательской способности населения. Из восемнадцати машиностроительных подотраслей, положительная динамика по итогам девяти месяцев зафиксирована только в пяти. Наибольший темп роста зафиксирован в производстве машин и оборудования, не включенных в другие группировки.

2.2 Анализ деятельности АО «Земетчинский механический завод» на рынке машиностроительных предприятий

Акционерное общество «Земетчинский механический завод» (АО «ЗМЗ») – одно из малых машиностроительных предприятий Пензенской

области, основано в 1978 г. в р.п. Земетчино. Завод выпускает реализует грузоподъемное оборудование, среди которого основной вид выпускаемой продукции – краны: мостовые электрические и ручные одна и двух балочные опорные во взрывопожаробезопасном и общепромышленном исполнении, подвесные, консольные, козловые, а также комплектующие для грузоподъемного оборудования. Другим не менее важным направлением деятельности предприятия является изготовление автономных газовых котельных. Также производит баровые грунторезные машины, кран-трубоукладчик ТБ-2 на базе гусеничных тракторов ДТ-75 и Агромаш 90ТГ, бульдозерное оборудование, снегоочистители на базе тракторной и автомобильной техники, леса строительные и другое нестандартизированное оборудование по индивидуальным заказам клиентов.

Предприятие, по основному виду деятельности относится к категории производства машин прочих машин и оборудования общего назначения. Динамика данной структуры представлена на рисунке 2.7.

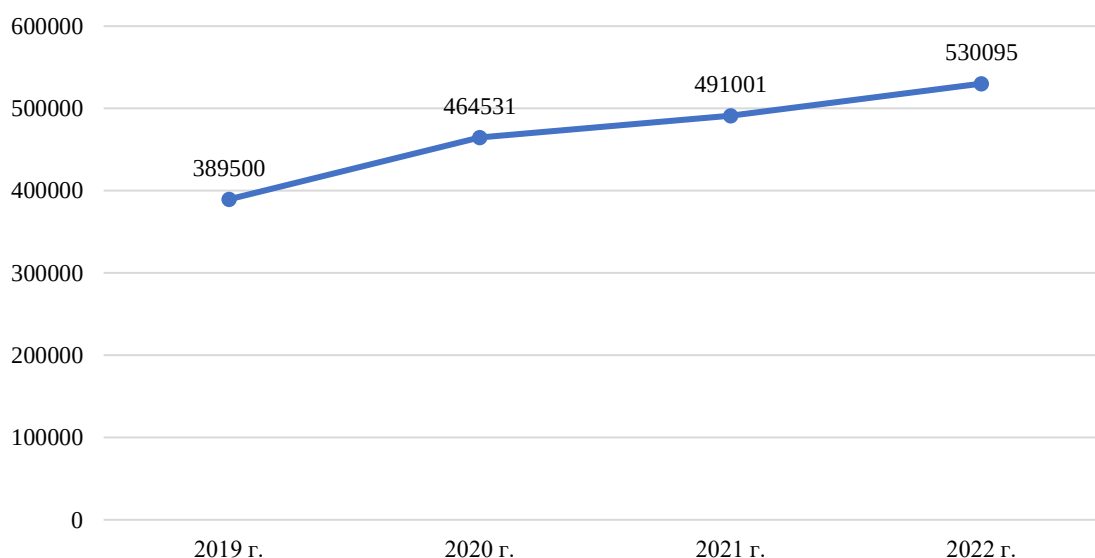


Рисунок 2.7 – Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по производству прочих машин и оборудования общего назначения Российской Федерации за 2019-2022 гг., в млн. руб. [80]

Представленная динамика демонстрирует увеличение объема производства по производству прочих машин и оборудования общего назначения Российской Федерации за 2019-2022 гг. на 73,5 %.

В целях определения места АО «ЗМЗ» на данном рынке, необходимо провести анализ результатов хозяйственной деятельности рассматриваемого предприятия за аналогичный период.

Полученные данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Результаты хозяйственной деятельности АО «Земетчинский механический завод» за 2019-2022 гг., тыс. руб.

Показатель	Год				Отклонение Абсолютное 2022 от 2019 гг.	Темп роста, % 2019 к 2022 гг.
	2019	2020	2021	2022		
Доходы:	28 666	41 738	86 827	73 494	44 828	256,4
– от основной деятельности	26 173	39 987	75 206	65 884	39 711	251,7
– от прочей деятельности	2 493	1 751	11 618	7 610	5 117	305,3
Расходы:	27 950	41 246	86 686	73 315	45 365	262,3
– себестоимость продаж	22 929	34 983	58 032	51 044	28 115	222,6
– управленческие расходы	0	0	16 214	12 681	12 681	-
– прочие расходы	5 333	5 846	12 329	9 124	3 791	171,1
Чистая прибыль	130	491	138	179	49	137,7

На основе представленных данных, можно сделать вывод о том, что доходы АО «Земетчинский механический завод» за 2019-2022 гг. увеличились на 156,4 %. Расходы за период исследования также увеличились. Темп роста составил 262,3 %. Это связано с увеличением объема производства, что повлекло за собой увеличение расходов на производство. На основе полученной прибыли и произведённых расходов АО «ЗМЗ» за 2019-2022 гг., чистая прибыль предприятия оказалась недостаточно высокой. В 2019 г. данный показатель составил 130 тыс. руб., а в 2022 г. – 179 тыс. руб., увеличение составило всего 49 тыс. руб. или 37,3 % за период исследования.

Рассмотрим финансовое положение предприятия (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Финансовое положение АО «Земетчинский механический завод» за 2019-2022 гг.

Показатель	Год				Отклонение Абсолютное 2022 от 2019 гг.	Темп роста, % 2018 к 2022 г.
	2019	2020	2021	2022		
Собственные средства	0	374	4 315	18 810	18 810	—
Долгосрочные обязательства	364	179	17	16	–348	4,4
Краткосрочные обязательства	21 192	21 871	11 129	35 249	14 057	166,3

По таблице видно, что обязательства предприятия превышают объем собственных средств на протяжении всего периода исследования. Собственные средства АО «Земетчинский механический завод» за 2019-2022 гг. были увеличены на 18810 тыс. руб. В рамках анализа долгосрочных и краткосрочных обязательств, заметно, что краткосрочные обязательства превышают долгосрочные. Что может указывать на потенциальные проблемы с ликвидностью и финансовым здоровьем предприятия. При этом, долгосрочные обязательства предприятия за 2019-2022 гг. были снижены с 364 тыс. руб. до 16 тыс. руб., а краткосрочные обязательства увеличены с 21192 тыс. руб. до 35249 тыс. руб., что составило темп роста 166,3 %.

Так как АО «Земетчинский механический завод» реализует различные виды продукции, то посредством анализа выручки по видам продукции (таблица 2.3) будет проанализирована наиболее популярная продукция предприятия среди потребителей.

Таблица 2.3 – Фактическая выручка от реализации за 2019-2022 гг. в разрезе видов производимой продукции и оказываемых услуг

Наименование продукции (оказываемых услуг)	Выручка, тыс. рублей			
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Подъемно-транспортное оборудование	19611	28941	62215	52042
Краны (кроме строительных)	4024	6250	7014	7104
Котлы центрального отопления	2327	3592	4277	4588
Прочая продукция и услуги	211	1204	1700	2150
ИТОГО	26173	39987	75206	65884

Предприятие за 2019-2022 гг. значительно повысило уровень выручки, от продаж, что демонстрирует хорошие результаты деятельности предприятия на рынке.

Динамика уровня рентабельности продаж АО «Земетчинский механический завод» за 2018-2022 гг. представлен на рисунке 2.8.

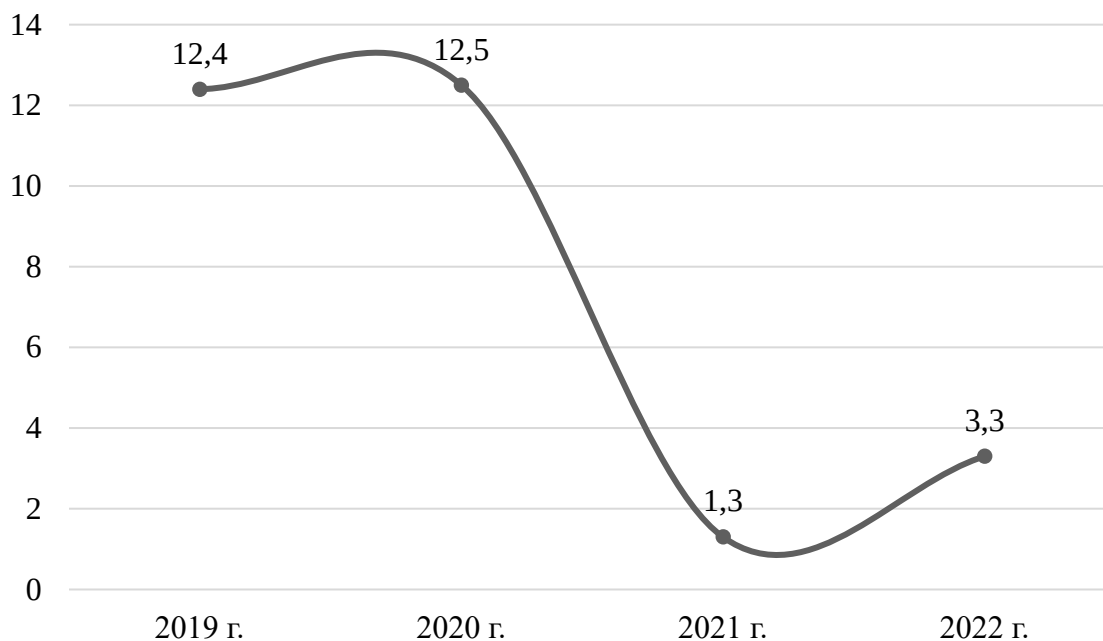


Рисунок 2.8 – Рентабельность продаж
АО «Земетчинский механический завод» за 2019-2022 гг., в %

Рентабельность продаж за 2019-2022 гг. снизилась с 12,4 % до 3,3 %.

Анализ рентабельности предприятия показал, что АО «Земетчинский механический завод» обладает низкой рентабельностью продаж и производства, что связано с низкой прибылью предприятия (2019 г. составляла 294 тыс. руб., а в 2022 г. – 179 тыс. руб.), обусловленной невысокими ценами на производимую продукцию. Во многих отношениях продукция предприятия не конкурентоспособна по сравнению с существующими отечественными аналогами. Предприятие переживает технико-технологический кризис.

На основе анализа полученных данных, на рисунке 2.9 будет представлена доля рынка, занимаемого АО «Земетчинский механический завод» на конец 2022 г, исходя из общего объёма производства на рынке по производству прочих машин и оборудования общего назначения и объема полученной предприятием выручки.

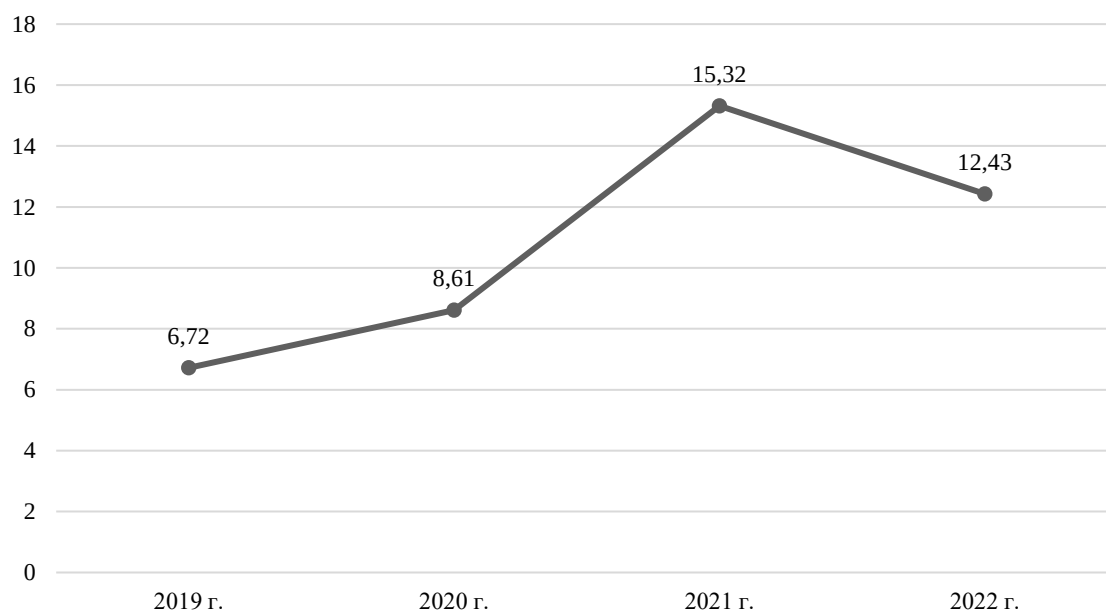


Рисунок 2.9 – Доля рынка АО «Земетчинский механический завод» на рынке по производству прочих машин и оборудования общего назначения в Российской Федерации на конец 2022 года, %

Из графика заметно, что доля рассматриваемого сектора рынка, которую занимает АО «Земетчинский механический завод» за 2019-2022 гг. увеличилась с 6,72 % до 12,43 %. Это является фактом того, что объем отгруженных товаров и полученной предприятием выручки был увеличен на 151,7 %. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что предприятие активно развивает собственную деятельность относительно рынка по производству прочих машин и оборудования общего назначения. Однако, на общем рынке машиностроения занимает небольшую долю.

На сегодняшний день, на предприятии среднесписочная численность персонала составляет 32 сотрудника. Данный показатель является стабильным на протяжении последних трех лет. Как видно из рисунка 2.10, возглавляет АО «ЗМЗ» директор, обеспечивающий общее руководство организацией. Главный инженер обеспечивает необходимый уровень технической подготовки процесса транспортировки грузов, а также контролирует соблюдение техники безопасности, проведение организационно-технических мероприятий, обеспечивает своевременную и качественную подготовку, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования.



Рисунок 2.10 – Организационная структура управления
АО «Земетчинский механический завод»

Главный энергетик АО «ЗМЗ» обеспечивает бесперебойную работу энергетических объектов предприятия. Занимается модернизацией оборудования, контролирует процессы подачи энергии во все подразделения предприятия.

Главный бухгалтер АО «ЗМЗ» занимается осуществлением правильного учета финансовых, кредитных и расчетных операций, осуществляет проверку

расчетов организации с банком, правильного и своевременного отчисления от прибыли налогов и других платежей в бюджет, своевременное погашение кредитов банку и другие функции.

Директор по экономическим вопросам в АО «ЗМЗ» выполняет координацию и контроль за работой экономиста, специалиста по работе с кадрами, по снабжению и сбыту.

Управленческий состав АО «ЗМЗ» составляет 31,25 %, а рабочие кадры 68,75 % (рисунок 2.11).

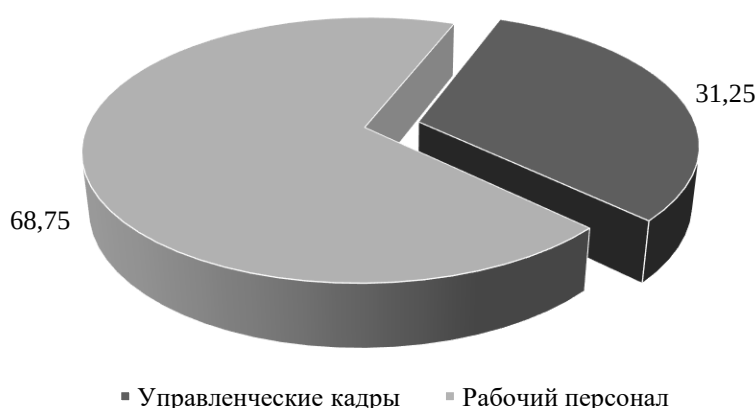


Рисунок 2.11 – Структура кадров АО «ЗМЗ», в %

Проведенный анализ организационной структуры АО «ЗМЗ» показал, что на предприятии отсутствует отдел маркетинга, и все основные функции в данной области выполняет директор по экономическим вопросам, а также специалист по сбыту и специалист по снабжению.

Анализ деятельности АО «ЗМЗ» также был осуществлен на основе SWOT-анализа (таблица 2.4).

Из представленного анализа внутренней среды, можно сделать вывод о том, что АО «Земетчинский механический завод» имеет как сильные, так и слабые стороны. Сильные стороны, определяющие конкурентное преимущество рассматриваемого предприятия – это широкий ассортимент продукции,

надежная репутация в связи с долголетним опытом и функционированием на рынке, а также качество производимой продукции.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ деятельности АО «Земетчинский механический завод»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – широкий ассортимент продукции – долголетний опыт на рынке машиностроения – высокое качество производимой продукции – наличие собственной логистической системы, обеспечивающей своевременную доставку товаров – надежная репутация и долгосрочные отношения с ключевыми клиентами <ul style="list-style-type: none"> – стабильность кадрового состава 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие стратегии развития компании – недостаточное внимание к маркетинговым и рекламным стратегиям – отсутствие отдела маркетинга – недостаточная автоматизация производственных процессов – недостаточное знание о внутренних ресурсах и возможностях – ограниченные возможности для проведения исследования стратегического потенциала предприятия, рынка и анализа конкурентов – невысокая доля рынка – снижение эффективности деятельности предприятия
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – внедрение новых технологий для улучшения производственных процессов – проведение углубленных анализов внутренней среды предприятия и анализу деятельности – разработка маркетинговых стратегий для привлечения новых клиентов и повышения доли рынка – установление партнерских отношений с другими компаниями для совместного продвижения продукции – проведение исследования рынка и анализа конкурентов для определения новых внутренних возможностей – расширение рынка сбыта 	<ul style="list-style-type: none"> – высокая текучесть кадров в области маркетинга – возможное изменение законодательства, влияющее на деятельность предприятия – негативное влияние экономической ситуации на спрос на продукцию и как следствие на основные результаты деятельности предприятия – риск недостаточного финансирования для реализации маркетинговых исследований и стратегий

Среди слабых сторон были выделены такие как отсутствие общей стратегии развития, что является негативным фактором, не позволяющим в полной мере оценить эффективность работы АО «ЗМЗ»; недостаточный уровень развития внутреннего анализа на предприятии, который снижает интенсивность принятия управленческих решений и их эффективность. Также, нельзя

не отметить, что на предприятии не уделяется достаточного внимания маркетинговой деятельности, и, в связи с этим, предприятию не удастся занять большую долю рынка и увеличить масштаб собственной деятельности за счет повышения спроса на продукцию.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что АО «Земетчинский механический завод» – одно из малых машиностроительных предприятий Пензенской области. Завод выпускает реализует грузоподъемное оборудование, среди которого основной вид выпускаемой продукции – краны: мостовые электрические и ручные одна и двух балочные опорные во взрывопожаробезопасном и общепромышленном исполнении, подвесные, консольные, козловые, а также комплектующие для грузоподъемного оборудования. Анализ деятельности АО «Земетчинский механический завод» за 2019-2021 гг. позволил выявить ряд проблем, среди которых: низкая рентабельность; низкий уровень чистой прибыли; высокая себестоимость производства; большая доля заемного капитала. Все это свидетельствует о недостаточно эффективной деятельности завода, а также недостаточно развитой маркетинговой деятельности предприятия.

2.3 Оценка эффективности маркетинговой деятельности на АО «Земетчинский механический завод»

АО «Земетчинский механический завод» является небольшим предприятием, поэтому, на сегодняшний день, завод не имеет разработанной общей бизнес-стратегии, а также отдельной маркетинговой стратегии. Это также связано с тем, что в организационной структуре предприятия отсутствует отдел маркетинга, который был бы ответственным за реализацию данного направления. В связи с этим, в данном разделе будет определена эффективность реализации маркетинговой деятельности предприятия.

В мировой практике существует большое количество методов оценки маркетинга предприятия. Подход к оценке эффективности маркетинговой деятельности, ввиду отсутствия единой методики, в каждой компании опреде-

ляется индивидуально и самостоятельно. В большинстве случаев главным критерием оценки считается фактическое поступление денежных средств на счет предприятия в конкретный период. С данной позиции, учитывая проведенный анализ, можно конкретизировать, что маркетинговая деятельность АО «Земетчинский механический завод» реализуется достаточно успешно, так как прибыль предприятия за 2019-2022 гг., как видно из раздела 2.3, увеличивается. Однако, недостаточно эффективно развито внутреннее управление, так как себестоимость производства занимает большую часть расходов предприятия, что непосредственно оказывает влияние на итоговую прибыль АО «ЗМЗ».

В то же время, более детальную эффективность маркетинговой деятельности можно определить исходя из анализа составляющих маркетинга, а именно анализа сбытовой деятельности, коммуникационной деятельности, ассортиментной политики, товарной политики, а также на основе обобщающих показателей прибыли.

В таблице 2.5 представлены показатели, характеризующие эффективность сбытовой деятельности АО «ЗМЗ».

Таблица 2.5 – Показатели, характеризующие эффективность сбытовой деятельности АО «Земетчинский механический завод»

Показатель	Год				Темп роста, %
	2019	2020	2021	2022	
Число регионов сбыта, в ед.	12	13	15	18	150,0
Число партнеров, в ед.	17	12	14	15	88,2
Число посредников, в ед.	5	3	2	8	160,0
Число новых регионов сбыта, в ед.	2	1	2	4	200,0
Число невыполненных договорных обязательств, в ед.	8	12	10	9	112,5

Из представленных данных таблицы, что сбыт АО «ЗМЗ» развивается, так как за 2019-2022 гг. число регионов сбыта было увеличено с 12 до 18 регионов, число партнеров за данный период исследования было снижено увеличено с 17 до 15. Это связано с тем, что партнёрами были увеличены цены

на закупаемые материалы для производства, в связи с чем пришлось прекратить сотрудничество. Число посредников было увеличено с пяти до восьми, так как было увеличено количество регионов сбыта. В связи с недостаточно урегулированной деятельностью внутри предприятия, а также отсутствие мониторинга работы оборудования, разработанного четко согласованного плана работы, за 2019-2022 гг. наблюдаются невыполненные договорные обязательства. За весь период исследования их количество составило 39 единиц.

Для оценки товарной политики АО «Земетчинский механический завод» будут использованы данные из таблицы 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели, характеризующие эффективность товарной политики АО «Земетчинский механический завод»

Показатель	Год				Темп роста, %
	2019	2020	2021	2022	
Доля сертифицированной продукции, в %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Доля забракованной продукции в процессе производства, в %	5,6	4,8	6,3	7,2	128,6
Число ассортиментных позиций, в ед.	9,0	9,0	12,0	8,0	88,9
Количество снятых с производства товаров, в ед.	2,0	2,0	4,0	0,0	150,0
Доля новых видов продукции, в %	1,0	1,0	1,0	0,0	-

Из таблицы можно сделать вывод о том, что на предприятии вся продукция является сертифицированной. При этом, наблюдается производство продукции с браком, что также увеличивает издержки и снижает эффективность деятельности предприятия, нарушает оговоренные сроки выполнения заказов. На сегодняшний день, АО «ЗМЗ» производит 8 различных видов продукции, среди которой кран трубоукладчик ТБ-2; баровая грунторезная машина; кран двухбалочный; кран козловой; кран консольный; кран мостовой ручной; кран опорный; кран подвесной. К 2022 г. на предприятии не было введено ни одного нового продукта, а также не было ни одного вида продукта снято с производства. В связи с этим, можно сделать вывод о том, что

предприятие работает в штатном режиме и не имеет особой динамики развития в области товарной политики.

Для оценки ценовой политики АО «Земетчинский механический завод» в таблице 2.7 представлен ряд следующих показателей.

Таблица 2.7 – Показатели, характеризующие эффективность ценовой политики АО «Земетчинский механический завод»

Показатель	Год				Темп роста, %
	2019	2020	2021	2022	
Выручка, в тыс. руб.	26 173	39 987	75 206	65 884	251,7
Себестоимость, в тыс. руб.	22 929	34 983	58 032	51 044	222,6
Прибыль от продаж, в тыс. руб.	3 244	5 004	960	2 159	65,6
Чистая прибыль, в тыс. руб.	130	491	138	179	137,7
Рентабельность продукции (прибыль от продаж/себестоимость)*100%, в %	14,15	14,30	1,65	4,23	29,90
Рентабельность продаж по чистой прибыли (Чистая прибыль/выручка)*100%, в %	0,50	1,23	0,18	0,27	54,70

Из данных, представленных в таблице 2.7, следует, что основные показатели финансовой деятельности предприятия, такие как выручка и чистая прибыль имеют положительную динамику. При этом, прибыль от продаж в АО «ЗМЗ» была снижена с 3244 тыс. руб. до 2159 тыс. руб. Рентабельность продукции по прибыли от продаж за 2019-2022 гг. была снижена с 14,15 % до 4,23 %. Рентабельность продаж по чистой прибыли достаточно низкий и имеет отрицательную динамику за 2019-2022 гг. с 0,5 % до 0,27 %.

Анализируя коммуникационную деятельность АО «Земетчинский механический завод» можно сделать вывод о том, что предприятие не участвует в каких-либо выставках, а также не направляет финансовые средства на рекламу. Основной затратой по коммуникационной деятельности являются расходы на содержание официального сайта (рисунок 2.12).

По графику видно, что затраты на содержание официального сайта АО «Земетчинский механический завод» за 2019-2022 гг. увеличиваются с

25,9 тыс. руб. до 55,9 тыс. руб. Это связано с тем, что стоимость таких услуг была увеличена, а также предприятие в 2021-2022 гг. редактировало внешний вид сайта.

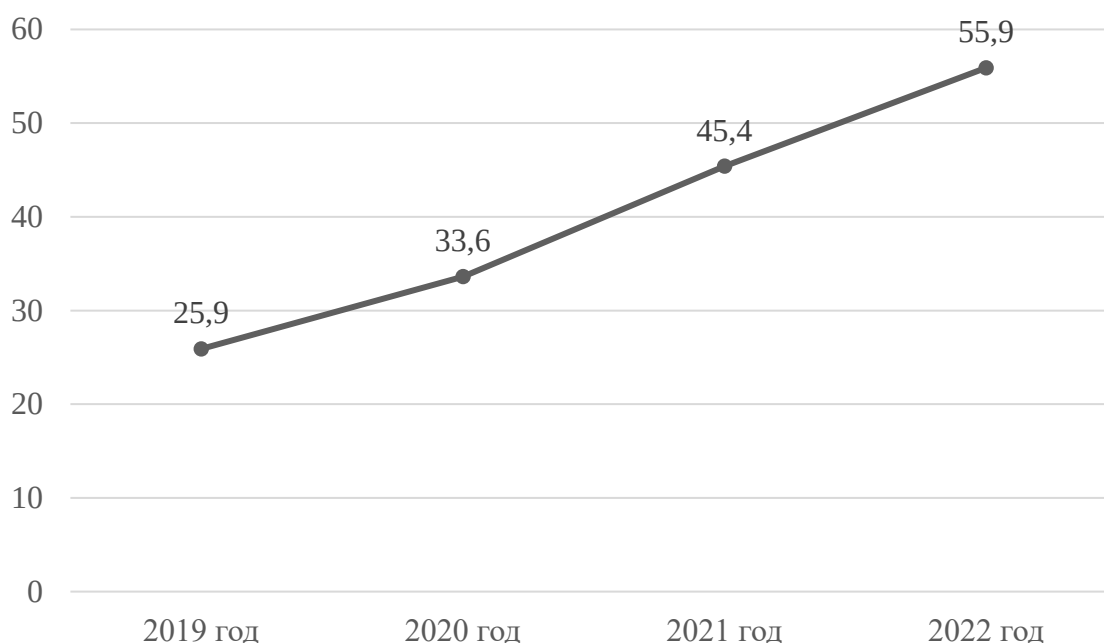


Рисунок 2.12 – Динамика затрат
АО «Земетчинский механический завод» на содержание
официального сайта за 2019-2022 гг., тыс. руб.

В целом, можно сделать вывод о том, что коммуникационная деятельность АО «Земетчинский механический завод» недостаточно эффективна, так как предприятием не проводится каких-либо мероприятий по привлечению новых потребителей, а также поиску партнеров и рынков сбыта.

Положение на рынке АО «Земетчинский механический завод» представлено исходя из выручки 2023 года (рисунок 2.13).

Из рисунка видно, что несмотря на то, что АО «Земетчинский механический завод» является малым предприятием, по уровню выручки находится на 8 месте. При этом, стоит отметить, что разница в выручке между АО «Земетчинский механический завод» и предприятием на первой позиции в рей-

тинге в 2 раза, что позволяет сделать вывод об умеренном разрыве в доходах в сравнении с масштабом деятельности предприятий.

Исходя из того, единая методика по оценке эффективности маркетинговой деятельности предприятия отсутствует, то такая оценка будет проведена на основе самостоятельных наблюдений и анализа данной области с помощью бального метода.

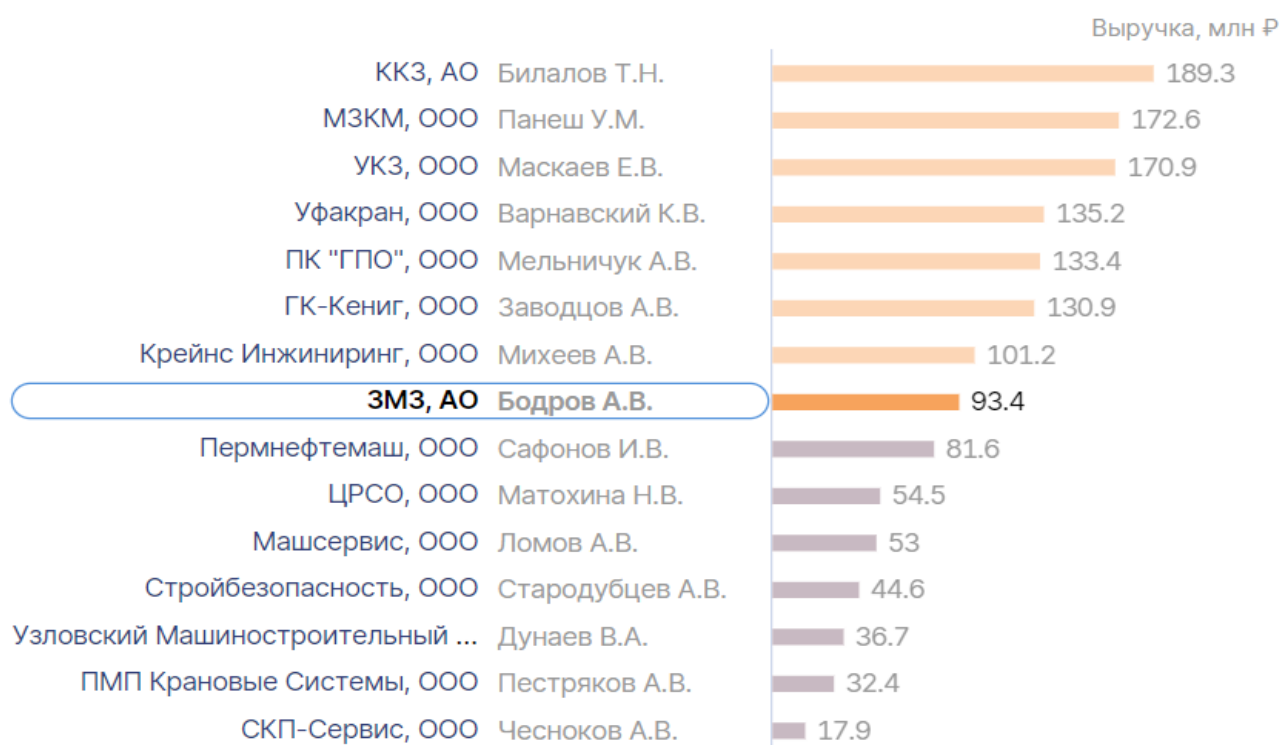


Рисунок 2.13 – Положение на конкурентном рынке
АО «Земетчинский механический завод»

Элементами анализа будут все направления, которые включаются в маркетинг компании.

Оценка будет проведена по 5-ти бальной шкале, где:

- 1 балл – плохое положение;
- 2 балла – неудовлетворительное положение;
- 3 балла – удовлетворительное положение;
- 4 балла – хорошее положение;
- 5 баллов – отличное положение.

Экспертная оценка по маркетинговой деятельности АО «ЗМЗ» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Экспертная оценка эффективности маркетинговой деятельности АО «Земетчинский механический завод»

Раздел	Элемент	Оценка	Комментарий
Эффективность организации маркетинговой деятельности	Эффективность взаимодействия между сотрудниками, занятыми маркетинговыми функциями	3	Взаимодействие между сотрудниками, занятыми маркетинговой деятельностью, происходит недостаточно эффективно, не налажен взаимообмен
	Квалификация сотрудников, занятых маркетинговыми функциями	2	Сотрудники не имеют квалификации в области маркетинга
	Финансирование маркетинговой деятельности предприятия	2	Финансирование маркетинговой деятельности осуществляется в незначительных объемах
Средний балл		2,3	
Исследовательская деятельность	Периодичность маркетинговых исследований	3	Исследовательская деятельность реализуется не на постоянной основе
	Развитость методологии проведения маркетинговых исследований	3	Предприятие использует не большой перечень различных инструментов для проведения маркетинговых исследований
Средний балл		3	
Разработка продуктов	Качество продукции	5	Все продукции сертифицированы, все качества продукции соответствуют стандартам
	Ширина ассортимента	4	Для текущего масштаба деятельности, предприятие реализует удовлетворительный объем различных видов продукции. Однако, предприятие может рассмотреть возможность расширения ассортимента
	Обновляемость ассортимента	3,5	Предприятие достаточно редко обновляет ассортимент производимой продукции. Так как на это требует больших вложений в разработку и внедрение в производство.

Продолжение таблицы 2.8

Раздел	Элемент	Оценка	Комментарий
			Однако, АО «ЗМЗ» выводит из производства нерентабельную продукцию
Средний балл		4,2	
Политика ценообразования	Методы ценообразования	3,5	Предприятие использует метод ценообразования по затратам
	Уровень цен	4	Уровень цен конкурентоспособен относительно имеющихся конкурентов на рынке. Но за последний год, в связи с резко возросшими ценами на комплектующие, данный аспект снизил свою эффективность
	Уровень рентабельности	3	Уровень рентабельности находится на достаточно низком уровне, так как большую долю расходов занимают расходы на производство
	Система скидок	3	Предприятие практически не использует никаких скидок
Средний балл		3,4	
Сбытовая политика	Развитость сбытовой сети	4	Сбытовая сеть развита, но не достигла максимально возможного уровня
	География сбыта	3,5	Предприятие поставляет продукции в различные регионы, однако занимает только около 15% из возможных 100%
	Контроль каналов сбыта	3	Компания не всегда может контролировать работу каналов сбыта и посредников
Средний балл		3,5	
Реклама и другая активность	Рекламная активность	1	Предприятие не осуществляет каких-либо рекламных кампаний
	Взаимодействие с целевой аудиторией	4	Предприятие осуществляет взаимодействие через официальный сайт, который систематически обновляет по запросу и при внедрении новых товаров в производство

Продолжение таблицы 2.8

Раздел		Элемент	Оценка	Комментарий
Реклама и другая активность		Инновационность рекламы	3	Предприятие не использует никаких методов для продвижения компании
		Средний балл	2,7	
Суммарный балл			19,1	
Средний балл			3,2	

Таким образом, из представленной оценки следует, что эффективность маркетинговой деятельности АО «ЗМЗ» оценивается как удовлетворительная.

Для большей наглядности отобразим полученные результаты исследования в виде многоугольника эффективности, в качестве сравнительной базы примем эталонные значения (рисунок 2.14).

Из данного рисунка следует, что наиболее слабыми направлениями маркетинговой деятельности АО «Земетчинский механический завод» являются реклама и иная активность, исследовательская деятельность. На среднем уровне находятся сбытовая политика и политика ценообразования. Наиболее высокую позицию занимает направление по разработке продукции.

Подводя итог, отметим, что в АО «Земетчинский механический завод» отсутствуют специализированный отдел маркетинга, который мог бы осуществлять деятельность по данному направлению. В связи с этим, все функции по данному направлению осуществляет директор по коммерческим вопросам, а также специалист по сбыту и специалист по снабжению. Так как на предприятии отсутствует высококвалифицированный специалист по маркетингу, в АО «ЗМЗ», данное направления осуществляется недостаточно эффективно, что также является фактом отсутствия как общей бизнес-стратегии, так и маркетинговой стратегии, в частности.

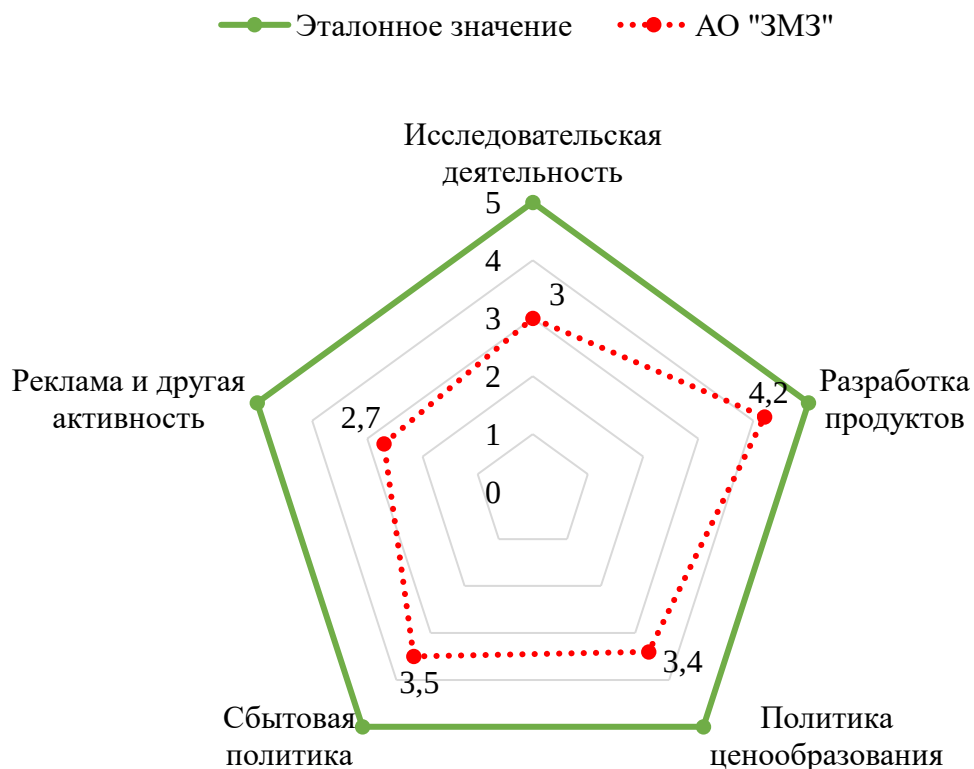


Рисунок 2.14 – Многоугольник эффективности маркетинговой деятельности АО «Земетчинский механический завод»

Поэтому, в компании действует недостаточно эффективный исследовательский процесс, политика ценообразования, не ведётся активная работа по поиску наиболее выгодных условий по сотрудничеству с партнёрами, а также в последние годы не обеспечивается разработка мероприятий по выходу на новые рынки. В связи с этим, приоритетным направлением для повышения эффективности деятельности АО «ЗМЗ» был определен выход на новые рынки и повышение конкурентного положения за счет развития маркетинговой деятельности (участие в выставках, поиск партнеров, поиск новых поставщиков, разработка системы лояльности и др.).

Таким образом, анализ практики разработки маркетинговой стратегии предприятий машиностроительной отрасли получены следующие выводы:

1) анализ рынка машиностроения в Российской Федерации показал существенный рост и составил более 20% – это один из самых высоких показателей за многолетний период. Высокий результат обусловлен фактором низкой базы, ростом инвестиционного спроса, возникшей необходимостью возмещать прекратившийся импорт западной техники и увеличением поставок в армию в связи с началом специальной военной операции. Для отечественных машиностроительных компаний после 2022 года открылись новые зоны роста, а именно они «получили толчок» для развития технологий, также изменилась «карта» потребителей и партнеров, возросла необходимость сокращения импортозамещения и снижения зависимости от зарубежных поставщиков;

2) АО «Земетчинский механический завод» занимает среднюю позицию конкурентного рынка среды крупных предприятий машиностроительной отрасли, что демонстрирует возможный потенциал развития компании в будущем при осуществлении эффективного управления маркетинговой деятельностью;

3) исследование маркетинговой деятельности наиболее крупных «игроков» рынка машиностроения в РФ позволило сделать вывод о том, что все компании в данной отрасли не имеют маркетинговой стратегии, что демонстрирует отсутствие какого-либо практического алгоритма по осуществлению данного направления;

4) На основе анализа маркетинговой деятельности АО «Земетчинский механический завод» было определено отсутствие маркетинговой стратегии, а также определены недостатки данного направления, осуществляемого на предприятии: отсутствие отдела маркетинга, недостаточно эффективный исследовательский процесс, политика ценообразования не отвечает современным требованиям и запросам потребителя, не реализуются мероприятия по развитию компании.

3 Разработка маркетинговой стратегии предприятий машиностроительной отрасли в современных условиях

3.1 Разработка алгоритма построения маркетинговой стратегии предприятия машиностроительной отрасли в условиях нестабильности внешней среды

На российском рынке машиностроительной отрасли, несмотря на масштабность многих предприятий данного рынка не имеют четко разработанной маркетинговой стратегии. Для промышленного предприятия, работающего на рынке B2B, маркетинговая стратегия играет важную роль в привлечении новых клиентов, укреплении отношений с существующими клиентами и увеличении узнаваемости бренда. Цель приобретения товаров на таком рынке – дальнейшее использование в процессе производства или какой-либо деятельности. В данном параграфе будет представлен общий алгоритм разработки маркетинговой стратегии предприятия машиностроительной отрасли в условиях нестабильности внешней среды (рисунок 3.1).

Представленный на рисунке 3.1 возможный к применению алгоритм построения маркетинговой стратегии для любого предприятия машиностроительной отрасли и позволит сформировать поэтапный процесс осуществления всех мероприятий по ее разработке.

Данные рекомендации, на наш взгляд, могут быть использованы на любом предприятии рассматриваемого рынка при разработке стратегии.

Итак, на наш взгляд, при разработке маркетинговой стратегии в условиях нестабильности внешней среды, прежде чем приступить к разработке стратегии, необходимо обеспечить соответствие будущих ее целей и задач с общей стратегией или общими направлениями развития предприятия. маркетинговая деятельность войдет в качестве одного из элементов. Поэтому, разработке маркетинговой стратегии предшествует ряд этапов, которые направлены на выявление конкретных целей и задач по различным причинам.

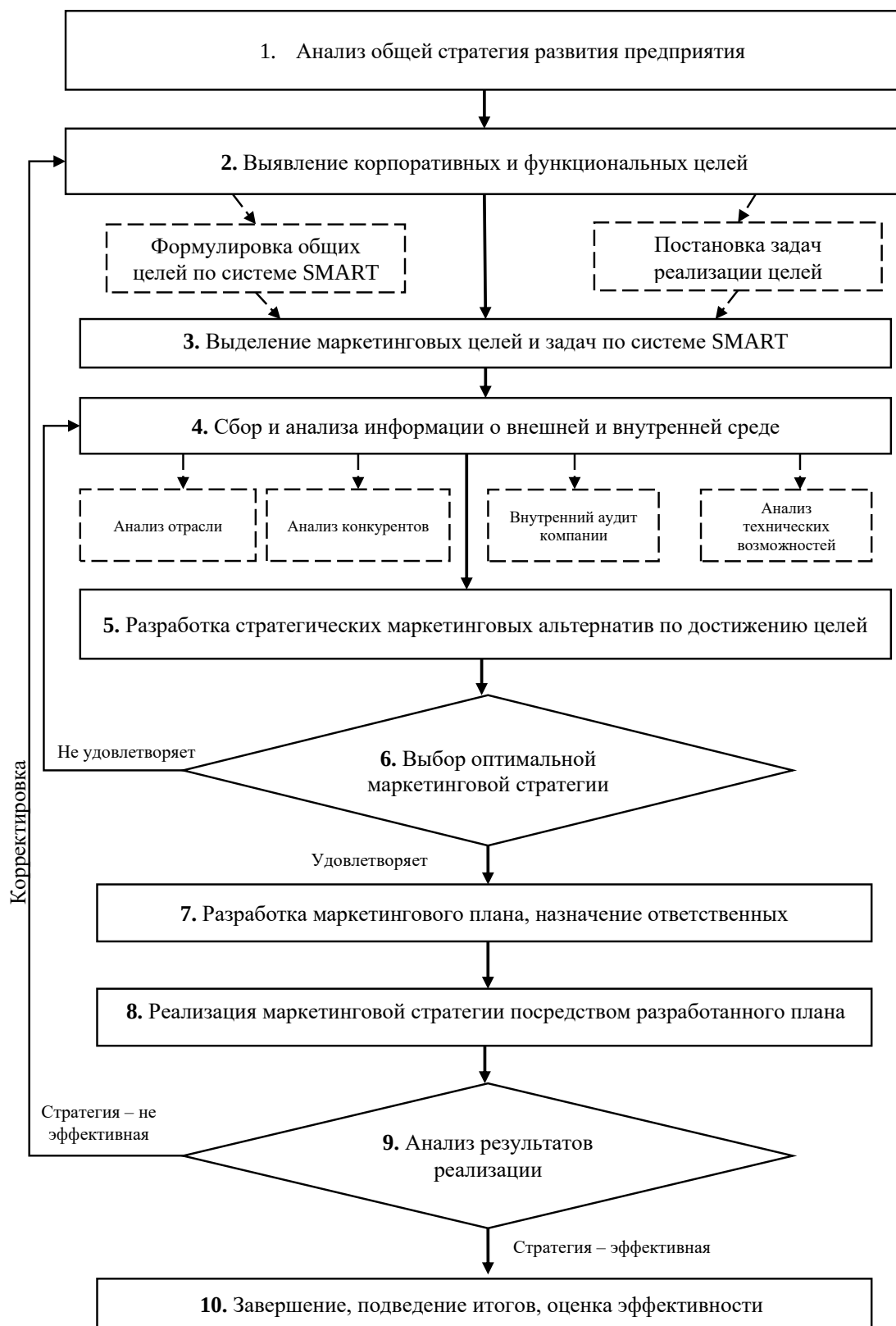


Рисунок 3.1 – Предлагаемый алгоритм построения маркетинговой стратегии для машиностроительных предприятий

Предложенный алгоритм систематизирует все необходимые этапы и процессы построения маркетинговой стратегии для машиностроительных предприятий, что обеспечивает ее «гибкость» и возможность пересмотра ряда целей и задач в зависимости от внешнего и внутреннего окружения, что оказывает влияние результаты данной стратегии. Несмотря на то, что предприятия рынка машиностроения могут находиться на разном уровне развития, схема построения маркетинговой стратегии является однотипной.

Постановка целей развития предприятия машиностроительной отрасли позволит рассмотреть все направления, по которым требуется совершенствование и подкрепление маркетинговыми мероприятиями, а также определить дальнейший ориентир действий.

Формирование маркетинговых целей будет играть важную роль в определении направлений развития и достижения успеха на рынке для любого предприятия. Так как четко сформулированные маркетинговые цели позволят предприятию выстроить стратегию в соответствии с потребностями клиентов и конкурентным окружением, а также создать понятные ориентиры для всей команды, участвующей в реализации основных направлений деятельности предприятия на рынке.

Более того, формирование маркетинговых целей поможет предприятию измерять и оценивать свои достижения, выявлять потенциальные возможности для роста и оптимизации маркетинговых усилий. Это также способствует установлению ясной системы мотивации и организации работы команды, направленной на достижение поставленных целей.

После выделенных целей, постановки задач перед предприятием, исходя из представленного алгоритма, стоит задача в необходимости проведения внутреннего и внешнего анализа деятельности предприятия. Так как на основе полученных результатов будет оцениваться возможность реализации того или иного мероприятия.

Анализ технических возможностей предприятия является очень важным этапом при разработке маркетинговой стратегии машиностроительного предприятия. Его необходимость обусловлена следующими факторами:

- возникает необходимость оценки по вопросу обладания предприятием достаточными производственными мощностями и современным оборудованием для выпуска планируемой продукции в требуемых объемах и с необходимым качеством. Это определит возможности предприятия по удовлетворению спроса на рынке;

- машиностроительная отрасль характеризуется быстрым развитием технологий. Важно понимать, насколько предприятие способно внедрять инновации, модернизировать производство и выпускать конкурентоспособную продукцию, отвечающую современным требованиям рынка;

- оценка уровня квалификации инженерно-технических кадров, рабочих и их способности освоить новые технологии и процессы, необходимые для реализации маркетинговой стратегии;

- анализ соответствия продукции стандартам качества позволит определить, сможет ли предприятие выпускать продукцию, соответствующую требованиям нормативов и стандартов качества, действующих на целевых рынках.

Таким образом, анализ технических возможностей является критически важным этапом при разработке маркетинговой стратегии машиностроительного предприятия, поскольку определяет его способность обеспечить производство конкурентоспособной продукции в требуемых объемах и качестве для успешной реализации маркетинговой стратегии.

При этом, стоит отметить, что маркетинговые исследования рекомендуется проводить не только перед разработкой стратегии, но и в процессе ее реализации, а также по ее завершению. Результаты развития любого предприятия рекомендуется контролировать систематически, так как нестабильные современные условия часто вызывают необходимость пересмотра ранее поставленных целей и разработанных мероприятий.

Предложенная периодизация проведения маркетинговых исследований в процессе разработки и реализации маркетинговой стратегии представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Предлагаемая периодизация проведения маркетинговых исследований в процессе разработки и реализации маркетинговой стратегии на предприятиях машиностроительной отрасли

Блок	Область проведения исследований	Инструмент	Период проведения
Предварительный анализ	Внутренняя среда	SWOT-анализ	За 1 месяц до начала разработки маркетинговой стратегии
	Внешняя среда	PESTEL-анализ	За 2-3 месяца до начала разработки маркетинговой стратегии
		Пять сил Портера	За 1 месяц до начала разработки маркетинговой стратегии
	Анализ финансовых результатов	Оценка на основании финансовых показателей, финансовой отчетности	Ежемесячно
Анализ в процессе реализации стратегии	Внутренний анализ	Метод портфельного анализа (матрица БГК)	Ежеквартально
		SNW-анализ	Ежеквартально
		ABC-анализ	Ежеквартально
Заключительная оценка	Оценка конкурентного положения	Бенчмаркинг	По итогам реализации стратегии
	Анализ финансовых результатов	Оценка на основании финансовых показателей, финансовой отчетности	
	Внутренний анализ	Сопоставление плановых показателей с фактическими Анализ отзывов клиентов	

Исходя из таблицы 3.1 можно заметить, что проведение маркетинговых исследований при реализации и разработке стратегии, предлагается осу-

ществлять в три этапа. Первый – это предварительный, результаты которого позволят оценить возможность осуществления мероприятий по достижению поставленных целей. Второй этап анализа – это мониторинг результатов в процессе реализации самой маркетинговой стратегии. Третий этап – это подведение результатов и сравнение текущих показателей с первоначальными и плановыми.

Итак, после проведения исследования, наступает этап выбора типа маркетинговой стратегии. Выбор этого типа будет зависеть от поставленных перед предприятием целей. Так как предприятия, как уже было отмечено ранее, могут находиться на разных этапах развития и занимать различное положение рынка, то и выбранный тип маркетинговой стратегии может быть различным. На данном этапе осуществляется разработка стратегических альтернатив. Это реализуется в целях представления различных вариантов развития предприятия и вариантов реализации маркетинговых мероприятий.

Также разрабатывается маркетинговый план с перечнем мероприятий, направленный на достижение каждой цели, а также план-график. При этом, маркетинговая стратегия должна включать в себя сформированный бюджет, который предприятие имеет возможность выделить на реализацию мероприятий, а также расчет экономической эффективности. То есть при принятии того или иного вида из представленных вариантов маркетинговой стратегии, важно понимать, какой наибольший эффект принесут реализуемые мероприятия, и каким рискам будет подвержено промышленное предприятие.

Маркетинговую стратегию рекомендуется разрабатывать определенной группой лиц, которые будут непосредственно задействованы в ее дальнейшей реализации. При этом, для достижения большего эффекта, можно рассмотреть возможность ознакомления рабочих сотрудников с будущей стратегией, с целью вовлечения персонала в управление предприятием. Так как поставленные цели в области маркетинга частично пересекаются с производственными планами (то есть его целями) и его деятельностью. Поэтому, важ-

но мотивировать не только управленческий состав по достижению целей маркетинговой стратегии, но и персонал, занятый на производстве.

Если после разработки ни один из предложенных вариантов не был согласован группой ответственных и руководством, то выбранный наилучший вариант будет дорабатываться с учетом всех выявленных замечаний.

Далее, после утверждения стратегии, а именно, поставленных целей, предложенных направлений по их достижению, бюджета и анализу экономического эффекта, разрабатывается поэтапный план реализации предложенных мероприятий. Разработка графика реализации маркетинговой стратегии предполагает тщательное планирование и координацию различных мероприятий. Также, это необходимо с целью более четкой координации маркетинговой деятельности предприятия и постепенного осуществления анализа эффективности результатов. В алгоритм построения маркетинговой стратегии также был включен этап, подразумевающий корректировку существующей стратегии.

В условиях нестабильной внешней среды маркетинговая стратегия промышленного предприятия играет важную роль, и корректировка этой стратегии может быть необходима по нескольким причинам:

- изменение условий рынка. Так как нестабильная внешняя среда может вызвать изменение предпочтений потребителей, поведенческих моделей или конкурентного окружения, что потребует изменений в маркетинговой стратегии предприятия;

- внешнеэкономические изменения: геополитические события, экономические кризисы или природные бедствия могут повлиять на бизнес-среду, и предприятие будет вынуждено пересмотреть свои маркетинговые тактики и стратегии;

- повышенная неопределенность внешней среды;

- необходимость адаптации к новым условиям. Осуществление корректировки маркетинговой стратегии может позволить адаптироваться к но-

вым рыночным условиям, измененным требованиям потребителей и конкурентной среде.

В связи с этим, корректировка маркетинговой стратегии в условиях нестабильной внешней среды может позволить оставаться гибкой, устойчивой к изменениям и адаптироваться к новым условиям, обеспечивая успешность на переменчивом рынке.

Таким образом, алгоритм построения маркетинговой стратегии предприятия машиностроительной отрасли в условиях нестабильной внешней среды состоит из таких этапов как: формулирование стратегических маркетинговых целей; согласование поставленных маркетинговых целей с общими бизнес-целями; проведение маркетинговых исследований; формирование стратегических маркетинговых альтернатив; выбор оптимального варианта маркетинговой стратегии; разработка плана-графика реализации мероприятий; реализация маркетинговых запланированных мероприятий; анализ результатов реализации маркетинговой стратегии; корректировка маркетинговой стратегии. Стоит также отметить, что за реализацию каждого этапа необходимо закреплять перечень ответственных лиц, с целью повышения эффективности реализации данного направления на предприятии.

3.2 Формирование мероприятий, направленных на разработку маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод»

Исходя из анализа всех представленных этапов построения маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод», в таблице 3.2 будет представлен перечень ответственных лиц за реализацию каждого из этапов, направленных на непосредственное ее формирование.

Исходя из представленных данных, необходимо подчеркнуть необходимость создания отдела маркетинга на предприятии с целью обеспечения более эффективного процесса как разработки, так и будущей реализации маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод»

Таблица 3.2 – Распределение ответственных за разработку маркетинговой стратегии в АО «Земетчинский механический завод»

Этап	Ответственное лицо
Формулирование стратегических маркетинговых целей	Отдел маркетинга Директор по экономическим вопросам
Согласование поставленных маркетинговых целей с общими бизнес-целями	Генеральный директор
Проведение маркетинговых исследований	Отдел маркетинга
Формирование стратегических маркетинговых альтернатив	Генеральный директор Отдел маркетинга Директор по экономическим вопросам Специалист по сбыту Специалист по снабжению Главный инженер
Выбор оптимального варианта маркетинговой стратегии	Генеральный директор Отдел маркетинга Директор по экономическим вопросам
Разработка плана-графика реализации мероприятий	Отдел маркетинга Генеральный директор
Реализация маркетинговых запланированных мероприятий	Отдел маркетинга Главный инженер
Анализ результатов реализации маркетинговой стратегии	Отдел маркетинга
Корректировка маркетинговой стратегии	Отдел маркетинга Генеральный директор

Так как данный отдел будет выполнять наибольшее количество различных мероприятий в области разработки и ее реализации, при том, что в данный отдел будут входить квалифицированные специалисты и тем самым эффективность мероприятий будет повышена, и как следствие будет увеличена общая эффективность деятельности предприятия.

Формирование мероприятий в рамках разработки маркетинговой стратегии является одним из основных этапов данного процесса. Так как от эффективности данного механизма будет предопределена эффективность реализации стратегии.

Так как первоначальным этапом в разработке маркетинговой стратегии является постановка целей и задач по системе SMART, на рисунке 3.2 представлен данный перечень.

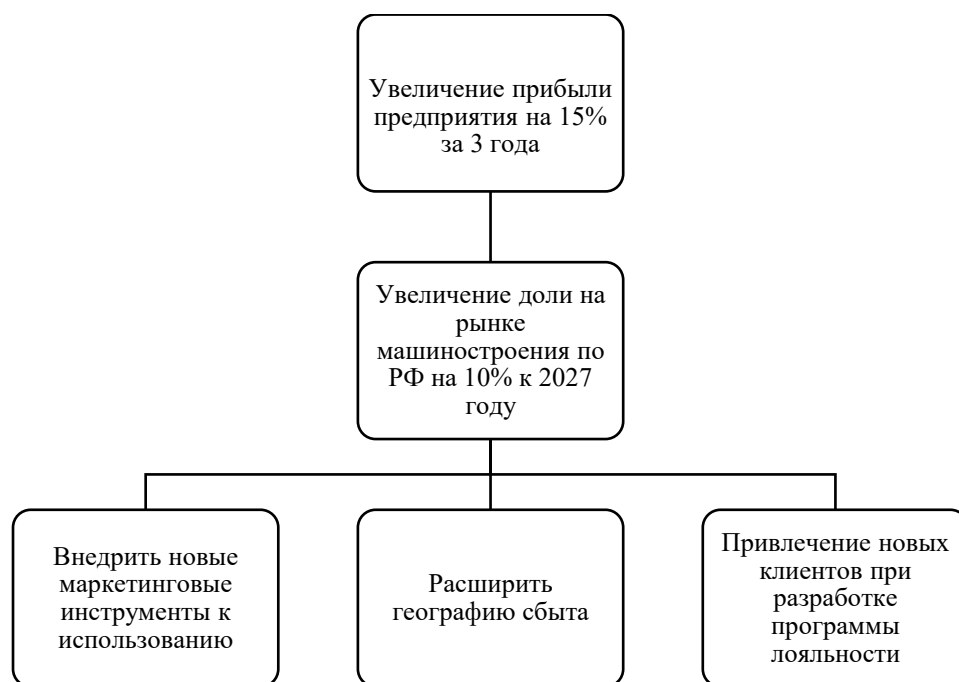


Рисунок 3.2 – Маркетинговые цели
АО «Земетчинский механический завод»

Как уже было ранее обозначено, для достижения поставленных маркетинговых целей для АО «Земетчинский механический завод», необходимо сформировать ряд мероприятий.

Прежде чем разрабатывать мероприятия, направленные на достижение выявленных маркетинговых целей АО «ЗМЗ», отметим, что основным инструментом по их реализации буде создание отдела маркетинга. В первую очередь, необходимость создания данного отдела будет регламентировано наличием высококвалифицированными специалистами данной области, имеющие достаточный опыт и уровень знаний, для достижения поставленных маркетинговых целей и вывода предприятия на новые рынки.

Предлагаемая структура отдела маркетинга для АО «Земетчинский механический завод» представлена на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Предлагаемая структура отдела маркетинга для АО «Земетчинский механический завод»

При необходимости предлагаемая структура отдела маркетинга может быть расширена исходя из разрабатываемых целей, поставленных задач продуктовой и других стратегий АО «ЗМЗ».

Предполагаемые функции сотрудников отдела маркетинга АО «Земетчинский механический завод» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Предполагаемые функции сотрудников отдела маркетинга АО «Земетчинский механический завод»

Должность отдела маркетинга АО «ЗМЗ»	Основной функционал
1	2
Директор по маркетингу	Разработка и выполнение краткосрочных и долгосрочных планов в рамках разработки маркетинговой стратегии для обеспечения роста и прибыльности АО «ЗМЗ». Постановка задач сотрудникам, координация работы с отделами и подрядчиками.
Специалист по маркетинговым исследованиям	Непосредственное проведение маркетинговых исследований, выявление целевой аудитории и анализ потребностей, предпочтений и тенденций клиентов (опросы, фокус-группы и онлайн-инструменты аналитики). Анализ данных, собранных в ходе маркетинговых исследований, для выявления ключевых идей и тенденций, которые можно использовать для обоснования продуктовой стратегий. Это включает использование статистических и аналитических

Продолжение таблицы 3.3

1	2
Специалист по маркетинговым исследованиям	Непосредственное проведение маркетинговых исследований, выявление целевой аудитории и анализ потребностей, предпочтений и тенденций клиентов (опросы, фокус-группы и онлайн-инструменты аналитики). Анализ данных, собранных в ходе маркетинговых исследований, для выявления ключевых идей и тенденций, которые можно использовать для обоснования продуктовой стратегий. Это включает использование статистических и аналитических
Специалист по маркетинговым исследованиям	инструментов для интерпретации данных и предоставления рекомендаций. Участие в разработке продуктовой стратегии на основе идей и тенденций, выявленных в ходе маркетинговых исследований, сотрудничество с маркетинговой командой (определение целевой аудитории в формировании продуктовой стратегии, создание сообщений и позиционирования, а также разработка маркетинговых кампаний). Отслеживание результатов маркетинговых кампаний и отчетность об их эффективности (мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI), таких как продажи и взаимодействие с клиентами, а также предоставление регулярных отчетов маркетинговой команде и высшему руководству).
Специалист по рекламе	Участие в разработке, внедрении и совершенствовании политики ценообразования в АО «Земетчинский механический завод». Разработка, внедрение и совершенствование системы распределения (дистрибуции) и сбытовой политики в организации. Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации. Управление маркетинговой деятельностью организации. Формирование плана по продвижению нового продукта. Выбор оптимальных методов и инструментов продвижения продукта. Участие в формировании продуктовой стратегии организации. Планирование и контроль маркетинговой деятельности предприятия.

Реализация представленных функций позволит сформировать эффективный процесс разработки маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод».

Из представленных маркетинговых целей на рисунке 3.2, можно заметить, что разработка маркетинговой стратегии планируется на 3 года. Генеральной целью АО «ЗМЗ» является повышение прибыли на 15 %. Для достижения данной цели, в области маркетинга также были разработаны целевые ориентиры, одним из которых является увеличение доли рынка на 10 % за три года. Для достижения данной цели было определено два направления, среди которых:

- применение новых маркетинговых инструментов;
- расширение географии сбыта .

Мероприятия по данным направлениям будут представлены ниже.

В процессе увеличения доли рынка необходимо использовать новые маркетинговые инструменты. Это объясняется тем, что бизнес-среда постоянно развивается, регулярно появляются новые технологии и платформы. Использование новых маркетинговых инструментов позволит АО «ЗМЗ» оставаться конкурентоспособным на рынке и эффективно охватывать целевую аудиторию. Кроме того, новые маркетинговые инструменты могут предоставить ценную информацию и данные, позволяя АО «ЗМЗ» принимать обоснованные решения и оптимизировать свои маркетинговые усилия. С помощью передовых инструментов аналитики предприятие сможет отслеживать и измерять влияние своих маркетинговых кампаний, определять предпочтения и поведение клиентов и вносить соответствующие коррективы. Такой подход, основанный на данных, позволит предприятию лучше понимать свой целевой рынок, адаптировать свои сообщения и предоставлять персонализированный опыт. Используя новые маркетинговые инструменты, АО «ЗМЗ» сможет эффективно адаптироваться к меняющейся динамике рынка, устанавливая более тесную связь со своими клиентами и в конечном итоге увеличить свою долю на рынке. Мероприятия по внедрению новых маркетинговых инструментов в процесс разработки маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический Завод» представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Мероприятия по внедрению новых маркетинговых инструментов АО «Земетчинский механический завод»

Мероприятие	Описание	Сроки реализации
Разработка графика по проведению маркетинговых исследований в процессе реализации маркетинговой стратегии	– выбор инструментов для применения в анализе – определение периода, за который будет проводиться анализ	01.06.2024-01.06.2027

Продолжение таблицы 3.4

Мероприятие	Описание	Сроки реализации
Внедрение в работу новых методов продвижения	– поисковая оптимизация (SEO) – e-mail рассылка для потенциальных потребителей	На протяжении всего периода реализации стратегии

На основе перечня мероприятий по внедрению новых маркетинговых инструментов в работу предприятия в рамках реализации маркетинговой стратегии АО «ЗМЗ», в таблице 3.5 представлен план-график по проведению маркетинговых исследований (при условии, что маркетинговая стратегия начнет свою реализацию с 01.06.2024).

Таблица 3.5 – План-график реализации маркетинговых исследований в АО «Земетчинский механический завод»

2024 г.				2025 г.				2026 г.				2027 г.			
I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.



Проведение внутреннего анализа

Проведение внешнего анализа

Оценка эффективности реализации мероприятий (стратегии)

На основе представленного плана-графика видно, что маркетинговые исследования будут проводиться не ежеквартально по каждому направлению, а поочередно, чтобы проследить динамику изменений. При этом, большая часть будет уделяться анализу по эффективности реализации маркетинговой стратегии АО «ЗМЗ». Можно заметить, что данная оценка чаще всего, в соответствии с планом, будет осуществляться после проведения анализа внутренней, либо внешней среды предприятия.

Далее, для увеличения рынка сбыта, была поставлена цель по участию АО «ЗМЗ» в различных выставках. Предлагаемый перечень выставок на ближайшие два года представлен в Приложении А.

Также, стоит отметить, что на 2025 г. отсутствует актуальная информация по выставкам на территории Российской Федерации, поэтому данный мониторинг необходимо будет проводить уже в процессе реализации маркетинговой стратегии АО «ЗМЗ». План-график по реализации данного мероприятия также определить не представляется возможным. Так как согласование по участию в определенных выставках будет осуществляться с руководством и зависеть от условий. И, на основе уже имеющейся информации будет составлен график участия и подготовки, а также отобраны те или иные выставки, в которых АО «ЗМЗ» примет участие.

В качестве второй стратегической маркетинговой цели, которая связана с производственной частью АО «ЗМЗ», является снижение себестоимости продукции, достижение которой планируется через расширение объема сбыта и поиска новых поставщиков.

Расширение объема сбыта планируется за счет поиска новых потребителей. Это будет реализовываться параллельно за счет выше названных мероприятий, но помимо этого стоит также использовать и другие методы (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Мероприятия по повышению объема сбыта в АО «Земетчинский механический завод»

Мероприятие	Описание
Формирование группы торговых представителей	Формируется группа торговых представителей из 3-х человек, которые формируют торговое предложение для клиентов и партнеров
Проведение исследования предпочтений потребителей	Необходимо создать анкету, на основании ответов которой АО «ЗМЗ» сможет четко определить потребности потребителей, а также выявить слабые и сильные стороны, которые более всего заметны клиенту

Продолжение таблицы 3.6

Мероприятие	Описание
Проведение исследования предпочтений потребителей	Необходимо создать анкету, на основании ответов которой АО «ЗМЗ» сможет четко определить потребности потребителей, а также выявить слабые и сильные стороны, которые более всего заметны клиенту
Подбор предприятий, с которыми можно начать сотрудничество	Отдел маркетинга совместно с руководством АО «ЗМЗ» определяет потенциальных клиентов, как среди частного сектора, так и среди государственного
Организация встреч с потенциальными потребителями	Руководитель АО «ЗМЗ» совместно с директором по маркетингу выезжает на встречу с будущими потребителями для презентации торгового предложения и заключения договора о дальнейшем сотрудничестве.

Рекомендуется продолжать сотрудничество с государственными организациями и разрабатывать различные коммерческие предложения для того, чтобы у потребителя был выбор в определении наиболее выгодного для него варианта для дальнейшего сотрудничества. В рамках реализации данного мероприятия необходимо использовать e-mail рассылку. Для АО «Земетчинский механический завод» можно рассмотреть как командировочный выезд к будущим партнерам, так и приглашение их на производство с непосредственным ознакомлением с продукцией.

В рамках достижения стратегической цели по увеличению объема сбыта в АО «Земетчинский механический завод» было предложено сформировать программу лояльности с целью повышения спроса на продукцию. Стоит отметить, что для большей эффективности стоит учесть различные условия предоставления скидки клиентам. Для партнеров будут предложены выгодные условия по сотрудничеству, а для потребителей скидки на приобретение продукции. Прилагаемая система лояльности представлена в таблице 3.7.

Предложенная система лояльности позволит привлечь большее количество новых клиентов, что обеспечит повышение объема сбыта и уровня прибыли компании. В то же время, условия, выдвинутые партнерам, будут направлены не только на получение прибыли со стороны АО «ЗМЗ», но и

предлагаемые условия по ранней оплате также будут выгодны организациям, с которыми будет сотрудничать предприятие.

Таблица 3.7 – Предлагаемая система лояльности для потребителей и партнеров АО «Земетчинский механический завод»

Категория	Условия	Размер
Партнеры	Ранняя оплата поставляемого товара АО «ЗМЗ» (за 6 месяцев)	3 % от общей стоимости заказа
	Ранняя оплата поставляемого товара АО «ЗМЗ» (за 3 месяцев)	2 % от общей стоимости заказа
Потребители	Оплата товара за 1 месяц до поставки	2 % от стоимости договора
	Оплата товара за 2 месяца до поставки	3 % от стоимости договора
	Оплата товара за 3 месяца до поставки	4 % от стоимости договора
	Оплата товара за 4 месяца до поставки	5 % от стоимости договора
Потребители	Сумма договора до 1 млн	От 1 до 3 % от стоимости договора
	Сумма договора от 1 млн до 1,5 млн руб.	3,5 % от стоимости договора
	Сумма договора от 1,5 млн до 2 млн руб.	4,5 % от стоимости договора
	Сумма договора от 2 млн до 3 млн р.	6 % от стоимости договора
	Сумма договора свыше 3 млн руб.	От 6,5 % от стоимости договора

Ранняя оплата по договору с предприятием может быть приоритетной по нескольким причинам:

– улучшение финансового состояния партнера, так как ранняя оплата помогает партнеру улучшить свою финансовую стабильность, уменьшить долги и улучшить платежеспособность. Это может быть особенно важно для малых и средних предприятий, которые могут испытывать финансовые трудности;

– повышение лояльности партнера. Ранняя оплата может способствовать укреплению отношений с партнером и повышению его лояльности к предприятию. Это может привести к более высокому качеству поставок, более выгодным условиям сотрудничества и укреплению долгосрочных отношений;

– получение дополнительных преимуществ, то есть АО «ЗМЗ» сможет использовать раннюю оплату как инструмент для получения дополнительных преимуществ от партнера, таких как дополнительные скидки, бонусы или другие условия сотрудничества.

В целом, ранняя оплата по договору АО «ЗМЗ» может способствовать укреплению отношений с партнером, улучшению его финансового положения и повышению лояльности, что в свою очередь может принести выгоду обеим сторонам.

На основе всех рассмотренных мероприятий, которые направлены на достижение поставленных целей, в таблице 3.8 представлен общий план-график по их реализации.

На представленном графике представлен общий план по реализации каждого мероприятия. В рамках их реализации необходимо будет разработать более детальный план, определить точные сроки и ответственных лиц, отобрать сторонние организации, которые также будут участвовать в данном процессе (размещение рекламы, агентство по подбору персонала и т.д.).

Таблица 3.8 – Предлагаемый общий план-график реализации маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод» на 2024-2027 гг.

Мероприятие	2024 г.				2025 г.				2026 г.				2027 г.			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Создание отдела маркетинга																
Проведение маркетинговых исследований																
Участие в выставках																
SEO-продвижение																
E-mail рассылка																
Встреча с потенциальными потребителями (на предприятии)																
Встреча с потенциальными потребителями (за пределами предприятия)																
Поиск новых поставщиков																
Разработка и внедрение программы лояльности																

Таким образом, в рамках выделенных стратегических маркетинговых целей АО «Земетчинский механический завод» были предложены мероприятия к реализации. Постепенная их реализация позволит сформировать прочный фундамент для развития дальнейшего развития АО «ЗМЗ», а также позволит направить все усилия на достижение общей цели развития предприятия, расширить рынок сбыта, увеличить количество потребителей и повысить узнаваемость предприятия на рынке. Одним из основных направлений к реализации стало создание отдела маркетинга, который, на наш взгляд, станет основным инструментом по разработке и реализации маркетинговой стратегии

АО «ЗМЗ». Так как эффективная реализация маркетинговых мероприятий безусловно зависит от уровня квалификации персонала, задействована в данном процессе. Также в перечень мероприятий по реализации маркетинговой стратегии были включены: проведение маркетинговых исследований на всех этапах формирования и реализации маркетинговой стратегии АО «ЗМЗ», внедрение Интернет-продвижения сайта АО «ЗМЗ», e-mail рассылка, размещение рекламы на биллбордах, участие в выставках, встречи с партнерами и потенциальными потребителями, разработка программ лояльности. При реализации каждого из мероприятий, также будут разработаны более детальные графики, на основе которых ответственное лицо будет реализовывать то или иное мероприятие.

3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

В связи с тем, что АО «Земетчинский механический завод» имеет ограниченный объем финансовых, то реализация различных мероприятий должна быть экономически обоснована.

В данном разделе будут представлены затраты на реализацию маркетинговой стратегии предприятия в разбивке по выделенным направлениям.

Стоит отметить, что стоимость той или иной услуги, покупка товара и др. актуальна на момент написания данного раздела (26.01.2024). Так как в связи с динамично изменяющимися условиями внешней экономической среды, данные значения могут меняться.

В связи с тем, что первым мероприятием, которое позволит начать формировать и в дальнейшем реализовывать маркетинговую стратегию в АО «ЗМЗ» является создание отдела маркетинга, то в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Затраты на создание отдела маркетинга АО «Земетчинский механический завод» на 2024-2027 гг.

Рекомендуемое мероприятие	Сатья затрат	Организация	Сумма, тыс. руб.
Поиск сотрудников	- размещение вакансий – 3 ед. - отбор кандиатов	Кадровое агенство «HR Инжиниринг»	150
Оборудование отдела	- покупка мебели (3шт.)	«Оникс»	250
	- покупка техники (3шт.)	«ДНС»	480
	- покупка канцелярии (3шт.)	«Офисмаг»	500
Выплата з/п с учетом ФОТ и премий (с учетом НДС)	- директор по марктеингу - спеиалист по маркетинговым исследованиям - специалист по рекламе	АО «ЗМЗ»	4 620
			2 590
			2 590
			* с учетом страховых взносов
Итого			11 180

Для создания отдела маркетинга, предприятию необходимо будет оборудовать помещение и закупить новую мебель для сотрудников, а также технику и канцелярию. Также, АО «ЗМЗ» необходимо будет затратить финансовые средства на поиск кандидатов через кадровое агенство и уже самотояельно проводить собеседование. Планируемые затраты на создание

отдела маркетинга на АО «Земетчинский механический завод» в 2023 г. составят 3 540 тыс. руб.

Следующей статьей затрат в реализации маркетинговой стратегии АО «ЗМЗ» является проведение маркетинговых исследований. На наш взгляд, помимо внедрения новых методов, необходимо обратить пристальное внимание на автоматизацию данного процесса. Так как только систематическое проведение подобного анализа позволяет выявить слабые и сильные стороны как самого маркетингового комплекса, реализуемого на предприятии, так и определить общую тенденцию развития АО «ЗМЗ».

В таблице 3.10 представлена совокупность затрат на реализацию маркетинговых исследований на предприятии.

Таблица 3.10 – Затраты на реализацию маркетинговых исследований в АО «Земетчинский механический завод» до 2027 г.

Мероприятие	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Выбор инструментов для проведения исследований	–	В рамках з/п отдела маркетинга
Установка специализированных программ	– покупка ПО для установки программы 1) PolyAnalyst 2) Checker – обучение сотрудников	1 250 875 110
Итого		2 235

Так, затраты на реализацию маркетинговых исследований в АО «Земетчинский механический завод» являются разовыми и не требуют ежемесячных или ежегодных вложений. Поэтому, общая сумма затрат на реализацию данных мероприятий и дальнейшее проведение маркетинговых исследований в процессе реализации стратегии составит 2 235 тыс. руб.

В качестве еще одного направления, которое было обозначено для увеличения рынка сбыта – это участие в выставках. Перечень расходов представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Затраты на участие в выставках АО «Земетчинский механический завод» на 2024-2027 гг.

Мероприятие	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Подача заявки	– организационный взнос	500 (общий фонд)
Организация поездки	– оплата дороги – оплата проживания – командировочные выплаты	2 500
Маркетинговые материалы	– брошюры – каталоги	100
Проектирование и возведение стенда	– расходы на вывеску и материалы для стенда	50
Логистические расходы	– перевозка продукции	1 100
Итого		4 250

Участие в выставках – достаточно дорогостоящий процесс, так как требует не только длительной подготовки, но и несет за собой большой объем затрат, особенно при участие в зарубежных выставках. Однако, как считают многие практики, это отличная возможность продемонстрировать все достоинства производимой продукции в прямом сравнении с конкурентами отрасли по всей стране или с конкурентами на международной арене. Для участия не менее чем в 3 выставках, АО «ЗМЗ» за 2024-2025 гг., расходы составят около 4 250 тыс. руб. При реализации данного мероприятия, будут реализовываться цели и по расширению рынка, и по увеличению объема сбыта и поиску новых потребителей. Однако, одного участия в выставках бывает недостаточно для полноценного и более качественного поиска как клиентов, так и будущих партнеров. Именно поэтому, в рамках реализации маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод» была предложена организация по самостоятельному поиску клиентов и партнеров посредством их приглашения на производство и самостоятельным выездом к ним. Расходы на самостоятельный поиск поставщиков и потребителей представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Затраты на увеличение объема сбыта продукции АО «Земетчинский механический завод» до 2027 года

Мероприятие	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Формирование торгового предложения для партнеров и для потенциальных потребителей	– выплата премий сотрудникам, участвующим в данном процессе	400
Поиск поставщиков и потребителей	– самостоятельный поиск – обращение в специализированное агенство	1 300
Приглашение партнеров и потребителей на производство	– размещение гостей – проведение экскурсии	2 500
Организация выезда к партнерам	– оплата дороги – оплата проживания	800
Маркетеинговые расходы	– печать торгового предложения – печать визиток	150
Итого		5 150

Расходы на осуществление командировок, выезда к потенциальным парнерам, а также на оплату услуу специализированного агенства по поиску парнеров в машиностроительной отрасли для АО «ЗМЗ» составят 5 150 тыс. руб.

Для того чтобы не только привлечь, но и удержать как имеющих, так и потенциальных парнеров и потребителей АО «Земетчинский механический завод» было предложено разработать и внедрить систему лояльности. При этом, от предложенной в разделе 3.2 система лояльности предполагает не только расходы но и некторую выгоду для самого предприятия. В таблице 3.13 представлены затраты на ее реализацию. Сумма расходов и доходов по выделенным категориям программы лояльности была рассчитана на основе имющейя информации по предприятию в области имеющегося объема заказов.

Таблица 3.13 – Затраты на создание и внедрение программы лояльности АО «Земетчинский механический завод» до 2027 года

Категория		Сумма, тыс. руб.
Партнеры	Доходы за год	460
	Доходы за 2024-2027 гг. (с учетом инфляции и повышения объема производства)	3 250
Потребители	Затраты на год	1 150
	Затраты за 2024-2027 гг. (с учетом инфляции и увеченного объема продаж)	5 644
Совокупные расходы		2 414

Объем затрат, с учетом предполагаемой прибыли от разработанной программы лояльности для потенциальных потребителей и поставщиков, за 2024-2027 гг. составит порядка 2 414 тыс. руб. основные выгоды которые получит АО «ЗМЗ» при привлечении новых потребителей – это расширение объема сбыта за счет чего будет снижена себестоимость, а также сокращен объем простоя оборудования, в рамках реализации программы лояльности для поставщиков будет предложена ранняя оплата для обеспечения доверительных взаимоотношений и частичного снижения расходов, что также повлечет снижение себестоимости, а тем самым даст возможность предлагать различные скидки для клиентов.

В рамках разработанных мероприятий маркетинговой стратегии АО «ЗМЗ» было предложено использовать новые методы продвижения. Расходы на реализацию данного направления представлены в таблице 3.14.

Приблизительный перечень расходов на продвижение АО «ЗМЗ» на 2024-2027 гг. составит 1 800 тыс. руб. При этом, данная сумма может меняться, так как сумма на продвижение в сети Интернет будет зависеть от активности конкурентов в сети.

Таблица 3.14 – Затраты на продвижении АО «Земетчинский механический завод» до 2027 года

Мероприятие		Сумма, тыс. руб.
Изменение дизайна сайта	– новое оформление – предусмотреть возможность использовать его на английском и китайском языках – сформировать окно обратной связи	800
Техническая поддержка сайта	– оплата услуг специалистов по поддержке доммена	250
SEO продвижение сайта	– затраты на содержание рекламного кабинета – написание информационных постов на сайте	750
Итого		1 800

Исходя из расчета предполагаемых затрат АО «Земетчинский механический завод» на реализацию маркетинговой стратегии, в таблице 3.15 представим сводные данные.

Таблица 3.15 – Совокупные расходы на реализацию маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод» на 2024-2027 гг.

№ п/п	Мероприятие	Сумма, тыс. руб.
1	Создание и содержание отдела маркетинга	11 180
2	Маркетинговые исследования	2 235
3	Участие в выставках	4 250
4	Мероприятия по увеличению объема сбыта	5 150
5	Создание программы лояльности	2 414
6	Продвижение предприятия	1 800
	ИТОГО	27 029

На основе представленных данных, предполагаемый бюджет на реализацию маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод» на 2024-2027 гг. составит около 27 029 тыс. руб.

Для того, чтобы определить экономическую целесообразность разработанных мероприятий, на рисунке 3.4 представим прогноз доходов на АО «Земетчинский механический завод» 2024-2027 гг. на основе метода

простой экстраполяции, которая учитывает динамику прошлых лет, позволяет спрогнозировать динамику деятельности в будущем.

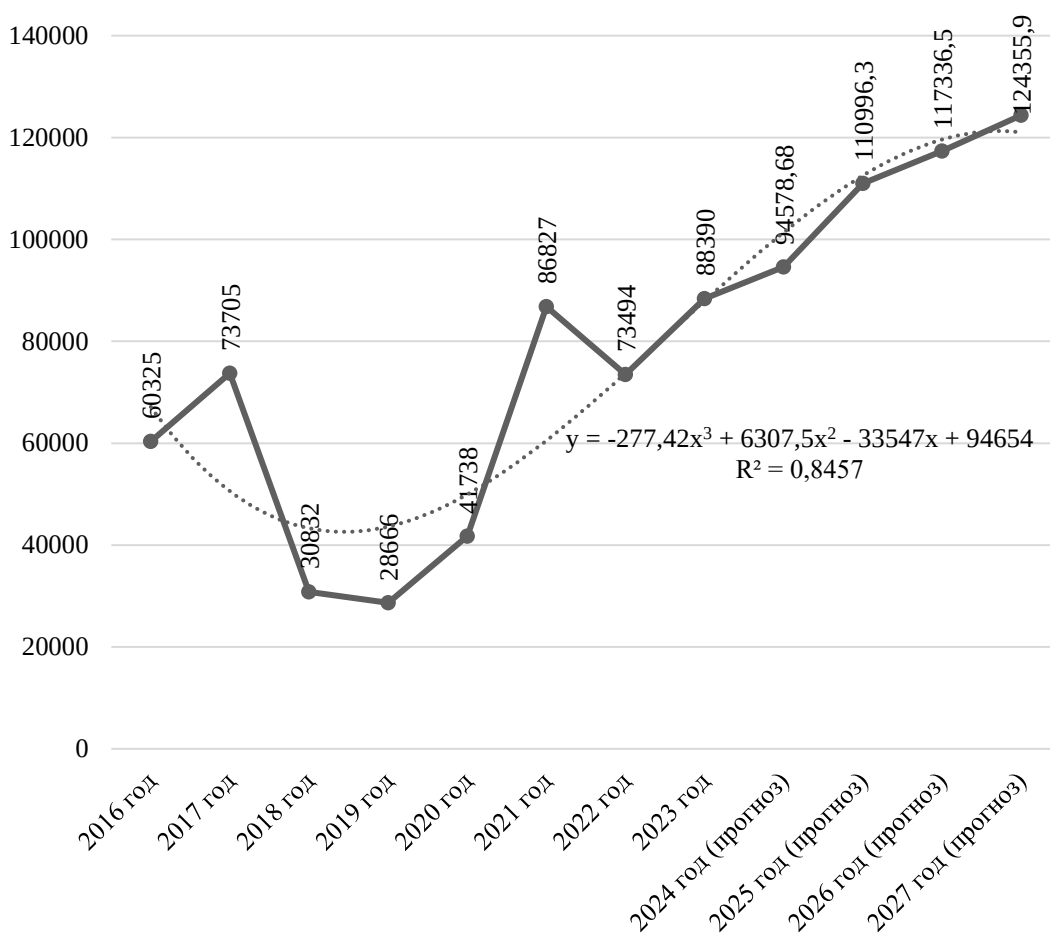


Рисунок 3.4 – Прогноз доходов

АО «Земетчинский механический завод» 2024-2027 гг., тыс. руб.

В таблице 3.16 представлены данные для расчета NVP.

Из представленного прогноза, можно сделать вывод о том, что учитывая динамику прошлых лет, а также мероприятия, которые будут способствовать развитию предприятия, уровень прибыли будет ежегодно возрастать. К 2027 году сумма прибыли АО «Земетчинский механический завод» составит 124 455,9 тыс. руб.

Далее, для оценки экономической эффективности и экономического эффекта будут рассчитаны следующие показатели: NVP и экономическая эффективность (прибыль/затраты).

Таблица 3.16 – Расчет ставки дисконтирования при реализации маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод» на 2024–2027 гг.

Показатели для расчетов	Данные
Ставка дисконтирования	10%
Первоначальные инвестиции	5 600,00 руб.
Выручка за первый год	6 188,68 руб.
Затраты за первый год	–3 590,60 руб.
Выручка за второй год	16 417,62 руб.
Затраты за второй год	–4 226,50 руб.
Выручка за третий год	6 340,20 руб.
Затраты за третий год	–5 580,30 руб.
Выручка за четвертый год	7 019,40 руб.
Затраты за четвертый год	–8 031,60 руб.
NVP за 4 года	7 148,77 руб.

Полученная сумма в качестве чистой прибыли от реализации всех предложенных мероприятий в рамках реализации маркетинговой стратегии АО «ЗМЗ» за 2024-2027 гг. составит 7 148,77 тыс. руб. То есть предлагаемая стратегия является эффективной. Стоит отметить, что полученная дополнительная прибыль АО «ЗМЗ» за 2024-2027 гг. от реализации предложенных мероприятий составила 35 965,9 тыс. руб.

Экономическая эффективность будет рассчитана ниже:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Расходы}} = \frac{35965,9}{27029} = 1,33. \quad (3.1)$$

Из расчета экономической эффективности, можно сделать вывод о том, что на каждый затраченный рубль, АО «ЗМЗ» получит 33 копейки прибыли.

Подводя итог, стоит отметить, что предлагаемая маркетинговая стратегия АО «Земетчинский механический завод» на 2024-2027 гг. является эффективной, так как экономический эффект, а точнее NVP, которая позволяет оценить стоимость будущего дохода по меркам настоящего времени составит 7 148,77 тыс. руб., а экономическая эффективность 1,33, что означает 33 копейки прибыли на каждый затраченный рубль предприятия.

В рамках формирования рекомендаций по разработке маркетинговой стратегии предприятий машиностроительной отрасли в современных условиях:

1) разработан алгоритм построения маркетинговой стратегии для машиностроительных предприятий, который предполагает поэтапное осуществление всех мероприятий по исследованию внешней и внутренней среды, с целью разработки рассматриваемой стратегией. Отличительной особенностью предложенного алгоритма является обязательное проведение анализ технических возможностей. Он является критически важным этапом при разработке маркетинговой стратегии машиностроительного предприятия, поскольку определяет его способность обеспечить производство конкурентно-способной продукции в требуемых объемах и качестве для успешной реализации маркетинговой стратегии.

2) были предложены мероприятия, направленные на разработку и реализацию маркетинговой стратегии АО «Земетчинский механический завод» на 2024–2027 гг. на основе предложенного алгоритма, а именно: создание и содержание отдела маркетинга, проведение маркетинговых исследований, участие в выставках, осуществление встреч с партнерами и потенциальными потребителями, формирование программы лояльности, совершенствование дизайна официального сайта. Из расчета экономической эффективности, был сделан вывод о том, что на каждый затраченный рубль, АО «ЗМЗ» получит 33 копейки прибыли при реализации предложенного перечня мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях маркетинговая стратегия играет ключевую роль для промышленных предприятий, поскольку помогает им развивать конкурентные преимущества, адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и удовлетворять потребности клиентов. Маркетинговая стратегия для промышленного предприятия включает в себя анализ рынка, определение целевой аудитории, разработку продуктов и услуг, определение ценообразования, выбор каналов распределения, а также создание коммуникационных стратегий для продвижения продукции.

Особенно важным аспектом маркетинговой стратегии для промышленного предприятия является учет технологических инноваций и требований клиентов. Это включает в себя применение цифрового маркетинга, адаптацию к новым требованиям потребителей, повышение уровня персонализации продукции и уделение внимания устойчивому развитию. Маркетинговая стратегия должна быть органично встроена в стратегию развития предприятия и учитывать как внутренние, так и внешние факторы, чтобы обеспечить успешное выстраивание отношений с клиентами и достижение поставленных целей роста и развития предприятия.

На сегодняшний день, существует огромный перечень методологических инструментов разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия. Из анализа данного вопроса, был сделан вывод о том, что выбор того или иного инструмента и метода зависит от поставленных целей перед развитием предприятия в рамках маркетинговой стратегии, масштабов деятельности компании, отрасли и т.д. В то же время, использование определенного набора инструментов непосредственно зависит от этапа разработки маркетинговой стратегии предприятия, на котором он используется. Подводя итог, можно выделить общие группы инструментов, используемые в процессе разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия: инструменты по выделению целей и задач (дерево целей, баланс карта); ин-

струменты по анализу и генерации новых идей («круглый стол», «мозговой штурм» и метод Дельфи, опрос и др.); инструменты по анализу внутренней и внешней среды (SWOT-анализ, модель «5 сил Портера», матрица БГК, SNW-анализ, цепочка ценностей М. Портера, PEST-анализ, карта стратегических групп и др.); инструменты по выделению целевой аудитории и ее потребностей (фокус-группы, интервью, анкетирование, социальные медиа, наблюдение); инструменты формирования бюджета маркетинговой стратегии (QuickBook, PlanGuru, Adaptive Insights и др.). Все эти инструменты могут быть использованы при разработке любого типа маркетинговой стратегии промышленного предприятия. Так как лишь комплекс различных инструментов обеспечит разработку наиболее эффективного и экономически целесообразного проекта, с задачей повысить имидж и улучшить конкурентное положение компании.

Оценка эффективности маркетинговой стратегии промышленного предприятия может быть проведена по двум направлениям: в процессе формирования, а также в процессе ее реализации. При этом, оценка эффективности маркетинговой стратегии предприятия в процессе реализации может включать в себя три уровня: стратегический, на котором оценка проводится 1 раз в год, 1 раз в три года, 1 раз в пять лет; тактический, на котором оценка проводится раз в месяц и раз в квартал; операционный, на котором оценка осуществляется ежедневно и еженедельно. Среди основных инструментов и методов, используемых в процессе оценки эффективности маркетинговой стратегии можно выделить: оценка целей и задач по системе SMART; карта рисков; оценка экономической эффективности проекта; ABC-анализ; матрица БГК; коэффициентный метод (доля занимаемого рынка, темп роста рыночной доли, темп роста прибыли, рентабельность расходов на маркетинг, ROI, CAC, CLV, ROMI, CR, NPS) и другие. Для получения комплексной оценки эффективности маркетинговой стратегии промышленного предприятия рекомендуется использовать одновременно сразу несколько методов и инструментов.

Обзор рынка машиностроения в Российской Федерации показал, что за 2018-2022 гг. анализируя общую ситуацию, можно сделать вывод о снижении эффективности данной отрасли. Многие отмечают, что сегодняшнее состояние отрасли машиностроения в РФ то стало худшим показателем за последние семь лет. Основные причина падения – дефицит комплектующих из-за санкционных ограничений в торговле, нарушение логистических цепочек, снижение экспорта, закрытие предприятий западных компаний, девальвация рубля и снижение покупательской способности населения. Из восемнадцати машиностроительных подотраслей, положительная динамика по итогам девяти месяцев зафиксирована только в пяти. Наибольший темп роста зафиксирован в производстве машин и оборудования, не включенных в другие группировки.

Можно сделать вывод о том, что АО «Земетчинский механический завод» – одно из малых машиностроительных предприятий Пензенской области. Завод выпускает реализует грузоподъемное оборудование, среди которого основной вид выпускаемой продукции – краны: мостовые электрические и ручные одна и двух балочные опорные во взрывопожаробезопасном и общепромышленном исполнении, подвесные, консольные, козловые, а также комплектующие для грузоподъемного оборудования. Анализ деятельности АО «Земетчинский механический завод» за 2019-2021 гг. позволил выявить ряд проблем, среди которых: низкая рентабельность; низкий уровень чистой прибыли; высокая себестоимость производства; большая доля заемного капитала. Все это свидетельствует о недостаточно эффективной деятельности завода, а также недостаточно развитой маркетинговой деятельности предприятия.

В АО «Земетчинский механический завод» отсутствуют специализированный отдел маркетинга, который мог бы осуществлять деятельность по данному направлению. В связи с этим, все функции по данному направлению осуществляет директор по коммерческим вопросам, а также специалист по сбыту и специалист по снабжению. Так как на предприятии отсутствует высококвалифицированный специалист по маркетингу, в АО «ЗМЗ», данное

направления осуществляется недостаточно эффективно, что также является фактом отсутствия как общей бизнес-стратегии, так и маркетинговой стратегии, в частности. Поэтому, в компании действует недостаточно эффективный исследовательский процесс, политика ценообразования, не ведётся активная работа по поиску наиболее выгодных условий по сотрудничеству с партнёрами, а также в последние годы не обеспечивается разработка мероприятий по выходу на новые рынки. В связи с этим, приоритетным направлением для повышения эффективности деятельности АО «ЗМЗ» был определен выход на новые рынки и повышение конкурентного положения за счет развития маркетинговой деятельности (участие в выставках, поиск партнеров, поиск новых поставщиков, разработка системы лояльности и др.).

Алгоритм построения маркетинговой стратегии предприятия машиностроительной отрасли в условиях нестабильной внешней среды состоит из таких этапов как: формулирование стратегических маркетинговых целей; согласование поставленных маркетинговых целей с общими бизнес-целями; проведение маркетинговых исследований; формирование стратегических маркетинговых альтернатив; выбор оптимального варианта маркетинговой стратегии; разработка плана-графика реализации мероприятий; реализация маркетинговых запланированных мероприятий; анализ результатов реализации маркетинговой стратегии; корректировка маркетинговой стратегии. Стоит также отметить, что за реализацию каждого этапа необходимо закреплять перечень ответственных лиц, с целью повышения эффективности реализации данного направления на предприятии.

В рамках выделенных стратегических маркетинговых целей АО «Земетчинский механический завод» были предложены мероприятия к реализации. Постепенная их реализация позволит сформировать прочный фундамент для дальнейшего развития АО «ЗМЗ», а также позволит направить все усилия на достижение общей цели развития предприятия, расширить рынок сбыта, увеличить количество потребителей и повысить узнаваемость предприятия на рынке. Одним из основных направлений к реализации стало

создание отдела маркетинга, который, на наш взгляд, станет основным инструментом по разработке и реализации маркетинговой стратегии АО «ЗМЗ». Так как эффективная реализация маркетинговых мероприятий безусловно зависит от уровня квалификации персонала, задействована в данном процессе. Также в перечень мероприятий по реализации маркетинговой стратегии были включены: проведение маркетинговых исследований на всех этапах формирования и реализации маркетинговой стратегии АО «ЗМЗ», внедрение Интернет-продвижения сайта АО «ЗМЗ», e-mail рассылка, размещение рекламы на биллбордах, участие в выставках, встречи с партнерами и потенциальными потребителями, разработка программ лояльности. При реализации каждого из мероприятий, также будут разработаны более детальные графики, на основе которых ответственное лицо будет реализовывать то или иное мероприятие.

Стоит отметить, что предлагаемая маркетинговая стратегия АО «Земетчинский механический завод» на 2024-2027 гг. является эффективной, так как экономический эффект, а точнее NVP, которая позволяет оценить стоимость будущего дохода по меркам настоящего времени составит 7 148,77 тыс. руб., а экономическая эффективность 1,33, что означает 33 копейки прибыли на каждый затраченный рубль предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Акмаева Р. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – М. : Русайнс, 2023. – 251 с.
- 2 Аксенов Ю. В. Стратегическое маркетинговое планирование: сущность, этапы, виды маркетинговых стратегий // Современная наука и молодые учёные : сборник статей II Международной научно-практической конференции (Пенза, 10 мая 2020 года). – Пенза : Наука и Просвещение, 2020. – С. 70–73.
- 3 Алексунин В. А. Маркетинг : учебник. – 6-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2019. – 199 с.
- 4 Алексютина О. А., Буравко Ю. А. Маркетинговая стратегия предприятия малого бизнеса // Актуальные проблемы современной гуманитарной науки : материалы VIII национальной научно-практической конференции (Брянск, 20 декабря 2021 года). – Брянск : Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского. – 2021. – С. 14–19.
- 5 Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 400 с.
- 6 Аникин Д. О. Разработка маркетинговой стратегии конкурентной стратегии // Научный электронный журнал меридиан. – 2019. – № 12(30). – С. 87–89.
- 7 Антонов Г. Д., Иванова О. П., Тумин В. М. Стратегическое управление организацией : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 239 с.
- 8 Анцупов А. Стратегическое управление : монография. – М. : Проспект, 2020 – 344 с.
- 9 Арбенина Т. И., Михинова Н. В., Ровнушкина Н. А. Разработка инструментария контроля реализации стратегии развития организации // Human Progress. – 2022. – Т. 8. – № 1. – С. 23–29.

- 10 Аронов И. З., Подболотова Е. В., Теплицкий А. А. Стратегический маркетинг как основа обеспечения качества продукции // Методы менеджмента качества. – 2019. – № 12. – С. 54–59.
- 11 Баканов М. И., Мельник М. В., Шеремет А. Д Теория экономического анализа : учебник для студентов экономических специальностей. – изд. 5-е, перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 534 с.
- 12 Басовский Л. Е., Басовская Е. Н. Маркетинг : учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2022. – 233 с.
- 13 Беляев В. И. Маркетинг: основы теории и практики : учебник. – М. : КноРус, 2023. – 676 с.
- 14 Боброва Е. А. Обобщение сущностных основ понятия «стратегия» для современной компании // Вестник научных конференций. – 2017. – № 2-4(18). – С. 24–25.
- 15 Бятова А. А. Методы оценки эффективности маркетинговой стратегии // Актуальные проблемы современной науки : сборник статей международной научной конференции (Санкт-Петербург, 21 апреля 2023 года). – Санкт-Петербург : Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ». – 2023. – С. 43–48.
- 16 Васина В. Н. Теоретические основы понятия стратегия // Успехи современной науки. – 2017. – № 1. – С. 124–126.
- 17 Гадецкий В. Г. Особенности маркетинговых стратегий по повышению конкурентоспособности промышленных предприятий // Вестник ГГУ. – 2018. – № 3. – С. 11–19.
- 18 Галетов И. Д., Гулютина Т. И. Маркетинговые стратегии и проблемы проведения оценки их эффективности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 8-1. – С. 151–154.
- 19 Герасимов Б. И., Жариков В. В., Жарикова М. В. Маркетинг : учебное пособие. – 2-е изд. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 320 с

20 Герасов В. К. вопросу о видах современных маркетинговых стратегиях зарубежных компаний // Транспортное дело России. – 2011. – № 5. – С. 113-115.

21 Голев В. И., Горин Р. М. Понятие стратегии. Классификация стратегий // Вестник научных конференций. – 2016. – № 8-2(12). – С. 20–22.

22 Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов : практический курс. – М. : Юрайт, 2019. – 474 с.

23 Гранкин В. Ф., Ибрагимов Р. М., Гладырь Д. В. Оценка экономической эффективности маркетинговых стратегий // Роль аграрной науки в устойчивом развитии АПК : материалы II Международной научно-практической конференции (Курск, 26 мая 2022 года). – Курск : Курская государственная сельскохозяйственная академия имени И.И. Иванова. – 2022. – С. 14–22.

24 Грекова Н. С. Формирование маркетинговой стратегии организации // наука и образование. – 2020. – № 3. – С. 55–64.

25 Гусарова И. А. Применение маркетинговых стратегий компаниями // Вестник воронежского института высоких технологий. – 2016. – № 1(16). – С. 88–90.

26 Гусев Д. С., Демидова Е. Г., Новикова О. А Карта рисков промышленного предприятия. – Текст : непосредственный // Наука, образование, инновации: актуальные вызовы XXI века : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции (Белгород, 12 августа 2021 года). – Белгород : ООО «Агентство перспективных научных исследований», 2021. – С. 76–81.

27 Денисенко И. А., Пономарев А. А. Роль оценки эффективности сбытовой маркетинговой стратегии в системе устойчивого развития предприятия // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2019. – № 15. – С. 174–182.

- 28 Дивина Т. В., Демина Л. М. Маркетинг в машиностроении : учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 194 с.
- 29 Дмитриева Д. С. Различия стратегии предприятия и ее маркетинговой стратегии // Вестник науки. – 2020. – № 10. – С. 53–57.
- 30 Долганов И. А. Классификация видов маркетинговых стратегий // Электронный научный журнал. – 2019. – № 9(29). – С. 97–100.
- 31 Дубровина М. А. Понятие и виды стратегий в деятельности организации // Труды братского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2015. – № 1. – С. 153–156.
- 32 Дударь В. С. Разработка маркетинговой стратегии компании Экономика, управление, финансы : материалы VIII Международной научной конференции (Краснодар, 20–23 февраля 2018 года). – Краснодар : Новация, 2018. – С. 114–116.
- 33 Дуненкова Е. Н., Онищенко С. И. Стратегический анализ и управление развитием организации : учебник. – М. : Русайнс, 2022. – 191 с.
- 34 Ермилина Д. А. Маркетинговая стратегия в деятельности компании и методы выбора оптимальной маркетинговой стратегии // Тенденции и перспективы развития социотехнической среды : материалы IV международной научно-практической конференции (Москва, 13 декабря 2018 года). – М. : Современный гуманитарный университет. – 2018. – С. 227–235.
- 35 Загребина Ю. В. Основные этапы разработки маркетинговой стратегии // Вопросы науки и образования. – 2019. – № 26(75). – С. 8–11.
- 36 Ильясова М. К., Абдуллин А. Р. Показатели эффективности маркетинговой деятельности предприятия // Цифровая экономика: проблемы развития и механизмы решения : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Стерлитамак, 08 июня 2019 года). – Уфа : ООО «Аэтерна», 2019. – С. 29–31.
- 37 Исаев А. А. Формирование маркетинговых стратегий предприятия: теоретический и методологический аспекты. // Территория новых воз-

можностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2021. – № 4 (39). – С. 115-121.

38 Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 469 с.

39 Казакова Н. А. Стратегический менеджмент : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 320 с.

40 Каландарова И., Тургунов Э. У., Норов Ш. Ш. Маркетинговые стратегии компаний. // Проблемы и достижения Современной науки. – 2019. – № 1(6). – С. 88-89

41 Карасев А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 315 с.

42 Карпова С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 383 с.

43 Киселева И. А., Искаджян С. О. Методы оценки эффективности и степени риска маркетинговых стратегий // Итпортал. – 2017. – № 1(13). – С. 5–17.

44 Климова Н. В. Разработка стратегии развития предпринимательской деятельности на основе маркетингового подхода // Вестник академии знаний. – 2019. – № 34(5). – С. 98–104.

45 Ковалев М. Н. Разработка стратегий маркетинга предприятия // Экономическая наука сегодня: теория и практика : сборник материалов II международной научно-практической конференции (Чебоксары, 21 сентября 2015 года). – Чебоксары : ООО «Центр научного сотрудничества интерактив плюс». – 2015. – С. 101–103.

46 Ковалева Д. В., Кудряшов В. С. Разработка маркетинговых стратегий для организаций малого бизнеса // Ученые записки тамбовского отделения РОСМУ. – 2022. – № 27. – С. 44–54.

- 47 Козлов С. В. Особенности структуры маркетинговой стратегии предприятия и методы ее формирования // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2010. – № 19. – С. 29–38.
- 48 Колер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга. – М. : ООО И.Д. «Вильямс», 2013. – 752 с.
- 49 Конобраткина В. А. Разработка маркетинговой стратегии // Научно-исследовательский центр «Science discovery». – 2021. – № 4. – С. 212–215.
- 50 Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1991. – 733 с.
- 51 Крохин И. Д. Виды маркетинговых стратегий и основные принципы их реализации // Вестник науки. – 2022. – № 7(52). – С. 5–10.
- 52 Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. – М. : Рус. деловая лит., 1998. – 767 с.
- 53 Крумм Э. А., Курешов В. А. Разработка маркетинговой стратегии фирмы // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2010. – № 2. – С. 197–198.
- 54 Кузнецова М. И. Разработка плана маркетинга и его реализация // Экономика и региональное управление : сборник статей международной научно-практической конференции (Брянск, 06–07 декабря 2017 года). – Брянск : Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского. – 2017. – С. 733–737.
- 55 Кузнецова Н. Г., Саввиди Г. И. Подходы к формированию маркетинговых стратегий в работе крупных бизнес-структур // Финансовые исследования. – 2020. – № 1(66). – С. 78–85.
- 56 Кундакова Л. Р. Статистические методы разработки маркетинговой стратегии // Евразийский союз ученых. – 2015. – № 10-5 (19). – С. 93–97.
- 57 Ланская Д. В., Штумпф А. Э. Методы системного анализа в разработке маркетинговой стратегии компании // Проблемы общества и экономики, основанных на знании: управление и обеспечение нововведений и неоин-

дустриализации : сборник научных статей. – Краснодар : Кубанский государственный университет. – 2021. – С. 220–228.

58 Лизогуб Р. П., Майская Ю. И. Реализация маркетинговой стратегии на предприятии // Российская экономика: взгляд в будущее : материалы V международной научно-практической конференции (Тамбов, 22 февраля 2019 года). – Тамбов : Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина. – 2019. – С. 222–230.

59 Лукичева Т. А. Маркетинг : учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 386 с.

60 Ляхович Д. Г. Оценка эффективности и степени влияния риска маркетинговых стратегий промышленного предприятия // Известия высших учебных заведений. Машиностроение. – 2006. – № 1. – С. 74–79.

61 Майманова С. И. Разработка маркетинговой стратегии // International innovation research : сборник статей победителей VII Международной научно-практической конференции (Пенза, 12 марта 2017 года). – Пенза : Наука и Просвещение, 2017. – С. 96–97.

62 Макарова М. А. Экономическая оценка маркетинговой стратегии предприятия // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2021. – № 20(36). – С. 53–57.

63 Маленков Ю. А. Развитие теории стратегического управления устойчивым развитием предприятий и регионов // Актуальные проблемы менеджмента: повышение стратегической устойчивости регионов и предприятий : материалы международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 20 ноября 2020 года). – Санкт-Петербург : ООО «Скифия-принт», 2021. – С. 15–22.

64 Маликов О. А. Оценка эффективности реализации маркетинговой стратегии предприятия // Экономический форум «Экономика в меняющемся мире» : материалы Экономического форума с международным участием (Казань, 24–28 апреля 2017 года). – Казань : Казанский (Приволжский) федеральный университет. – 2017. – С. 124–127.

65 Михайлова В. М., Ющук Д. Д. Классификация маркетинговых стратегий предприятия в цифровой среде // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 8(78). – С. 142–148.

66 Ноздрева Р. Б., Крылова Г. Д., Соколова М. И. Маркетинг. – М. : Московский государственный институт международных отношений МИД РФ, Российская политическая энциклопедия, 2017. – 232 с.

67 Овсянников А. А. Стратегический и операционный маркетинг : учебник и практикум для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 481 с.

68 Околошкольников И. Ю. Анализ подходов к оценке эффективности маркетинговых коммуникаций // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: экономика и менеджмент. – 2011. – № 28(245). – С. 134–142.

69 Оноприенко А. А., Кучер Т. А. Инструменты разработки маркетинговой стратегии // Оценка социально-экономического развития: опыт и перспективы : Тезисы докладов и выступлений III Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых (Донецк, 04–05 апреля 2019 года). – Донецк : Донецкий национальный университет. – 2019. – С. 70–72.

70 Отварухина Н. С., Веснин В. Р. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 336 с.

71 Отварухина Н. С., Веснин В. Р. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 463 с.

72 Пашкус Н. А. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 225 с.

73 Переверзев В. А. Маркетинговая стратегия: элементы, виды и процесс разработки // Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2016. – № 5-1 (82). – С. 175–178.

74 Погонышев В. В., Погонышева А. А., Хвосренко Т. М., Ковалев Я. С. Цифровые инструменты в разработке маркетинговой стратегии компании

// Вестник образовательного консорциума среднерусский университет. Информационные технологии. – 2023. – № 1(21). – С. 7–12.

75 Подготовлен обзор отрасли машиностроения за I квартал 2023 года. – URL: <https://riarating.ru/macroeconomics/20230620/630244098.html>

76 Поляков В. Е., Янько Д. А., Беккер В. О., Сидорчукова И. Г. Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии коммерческой организации // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44(6). – С. 246–250.

77 Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учебно-практическое пособие. – 7-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 453 с.

78 Райз А., Дж. Траут, Уинер Б. Позиционирование: битва за умы. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 320 с.

79 Рахатбеков А. Р. Оценка эффективности маркетинговой стратегии компании // Вестник кыргызского государственного университета строительства, транспорта и архитектуры им. Н. Исанова. – 2018. – № 1(56). – С. 171–175.

80 Реброва Н. П. Маркетинг : учебник и практикум для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 277 с.

81 Резник Г. А. Маркетинг : учебное пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 199 с.

82 Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/>

83 Сафонова П. Н., Кирман М. С. Маркетинговая стратегия как основополагающая функциональная стратегия организации социокультурной сферы // Научная палитра. – 2020. – № 3(29). – С. 21–22.

84 Семенова А. А., Кузина М. Н., Лозик Н. Ф., Царегородцев Д. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – М. : Русайнс, 2023. – 150 с. – ISBN 978-5-466-02073-1.

85 Сизова Е. В., Глухова И. А. Стратегия фирмы: понятие, виды // Новая наука: от идеи к результату. – 2016. – № 12-1. – С. 246–249.

- 86 Скоробогатых И. И., Сидорчук Р. Р., Андреев С. Н. Маркетинг : создание и донесение потребительской ценности : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 589 с.
- 87 Слепцова Ю. Н. Виды маркетинговых стратегий на различных этапах жизненного цикла // Научный журнал. – 2020. – № 1(46). – С. 42–46.
- 88 Соколова Е. С. Сущность и типология маркетинговых стратегий продвижения инновационных продуктов на рынок // BENEFICIUM. – 2019. – № 4 (33). – С. 65–73.
- 89 Соловьева М. В., Солостина Т. А., Зеленина Т. Р., Абдулаева М. В., Андреева Е. Л. Основы разработки маркетинговой стратегии и обоснование возможности ее реализации // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2020. – № 3(46). – С. 140–151.
- 90 Старовойт Е. С., Федорова Н. В. Инструменты маркетингового анализа как критерий выбора метода разработки маркетинговой стратегии // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2012. – № 8. – С. 148–149.
- 91 Старовойт Е. С., Федорова Н. В. Методы разработки маркетинговой стратегии на предприятиях промышленного комплекса // Решетневские чтения. – 2012. – № 2. – С. 740–741.
- 92 Сукиасян А. С., Кирпичева М. А. Разработка маркетинговой стратегии предприятия в условиях неопределенности // результату. – 2016. – № 1-1. – С. 221–224.
- 93 Сурат В. И., Санталова М. С., Соклакова И. В. Стратегический анализ деятельности организации : учебное пособие. – М. : Дашков и К, 2022. – 242 с.
- 94 Суркова Н. В. Маркетинг в агропромышленном комплексе : учебник и практикум для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 314 с.
- 95 Тарануха Ю. В. Конкурентные стратегии: Современные способы завоевания преимуществ. – М. : Русайнс, 2022. – 356 с.
- 96 Титов С. А., Шубин С. А. Современный стратегический анализ : учебное пособие. – М. : КноРус, 2022. – 284 с.

97 Тихонова Е. В. Формирование маркетинговой стратегии фирмы на основе социологической диагностики целевой аудитории // Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности : сборник научных трудов Международного научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Международного Косыгинского Форума «Современные задачи инженерных наук» (Москва, 29–30 октября 2019 года). – М. : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2019. – С. 290–293.

98 Трунина О. В. Методы оценки эффективности маркетинговой стратегии фирмы // Фундаментальные и прикладные научные исследования: инноватика в современном мире : сборник научных статей по материалам X Международной научно-практической конференции (Уфа, 21 марта 2023 года). – Уфа : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр «Вестник науки», 2023. – С. 8–14.

99 Тувина И. С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия // Устойчивое развитие науки и образования. – 2020. – № 5(44). – С. 126–131.

100 Тятюшкина А. А. Разработка маркетинговой стратегии на предприятиях промышленного комплекса // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – № 12. – С. 388–389.

101 Ужегов А. О. Разработка маркетинговой стратегии как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Россия - Азия - Африка - Латинская Америка: экономика взаимного доверия : материалы X евразийского экономического форума молодежи (Екатеринбург, 16–19 апреля 2019 года). – Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет. – 2019. – С. 254–256.

102 Хецуриани К. Т., Саенко И. И. Маркетинговая стратегия и ее значимость в развитии предприятия // Общество, образование, наука: современные тренды : сборник трудов по материалам II Национальной научно-

практической конференции (Керчь, 23–24 декабря 2022 года). – Керчь : ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет». – 2022. – С. 752–756.

103 Холмаматов Д. Х., Турсунмуродов С. М. Маркетинговые стратегии и их применение // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 6. – С. 399–402.

104 Хрипко Е. П., Сенникова А. Е. Анализ концепции «маркетинговая стратегия» и классификация маркетинговых стратегий // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика : сборник научных статей 11-й международной научно-практической конференции (Курск, 28 мая 2021 года). – Курск : Юго-западный государственный университет. – 2021. – С. 321–324.

105 Черняева К. Н., Сивакс А. Н. Стратегический маркетинг как основа успешного развития компании // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2019. – № 1-2. – С. 84–87.

106 Чмышенко Е. Г., Чмышенко Е. В. Стратегическое управление предприятием : учебное пособие. – Оренбург : ОГУ, 2021. – 135 с.

107 Шавернев А. О. Оценка эффективности маркетинга как основа разработки маркетинговой программы производственного предприятия // Достижения науки и технологий-днит-2021 : сборник научных статей по материалам Всероссийской научной конференции (Красноярск, 10–11 декабря 2021 года). – Красноярск : Общественное учреждение «Красноярский краевой Дом науки и техники Российского союза научных и инженерных общественных объединений». – 2021. – С. 385–389.

108 Шалыгин А. А., Мусаева Б. М. Основные понятия и подходы к разработке маркетинговой стратегии // Деловой вестник предпринимателя. – 2022. – № 10(4). – С. 70–74.

109 Шарунова Е. В., Комаристская Е. Ю. SWOT-анализ как метод стратегического финансового анализа предприятия // Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития : сборник научных трудов по мате-

риалам III Международной научно-практической конференции (Саратов, 07 декабря 2018 года). – Саратов : ООО «Амирит», 2018. – С. 26–29.

110 Шашнев П. Д., Тренина Ю. О. Показатели эффективности маркетинга предприятий // Экономика. Управление. Финансы. – 2019. – № 3(17). – С. 46–51.

111 Шеремет А. Д., Хорин А. Н. Теория экономического анализа : учебник. – 4-е изд., доп. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 389 с.

112 Шурпенкова Р. К., Сарахман О. Н. Методы комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия: преимущества и недостатки // Экономика и банки. – 2020. – № 2. – С. 66–72.

113 Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. – М. : Сирин, 2004. – 278 с.

114 Эриашвили Н. Д., Ховард К., Цыпки Ю. А. Маркетинг : учебное пособие. – 3. изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 630.

115 Эсенжанов Д. Э. Проблемы разработки стратегии проблемы разработки стратегии развития предприятий // Ежеквартальный научно-информационный журнал «экономический вестник». – 2017. – № 1. – С. 35–40.

116 Юдакова О. В. Процесс разработки успешных маркетинговых стратегий // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2022. – № 1-2. – С. 206–209.

117 Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. – Cambridge: M.I.T. Press, 1990. – 210 p.

118 Godin S. This Is Marketing. – New York : Portfolio, 2018. – 214 p. – ISBN 978-0-5255-4083-0.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Наименование выставки	Дата проведения	Место проведения
Машиностроение 2024 22-я специализированная выставка в рамках сибирского промышленно-инновационного форума	19.03.2024– 20.04.2024	ВЦ «Конгресс-Холл-Континент» Омск, Россия
Машиностроение. Металлургия.Metalлооб- работка 2024 Всероссийская специализированная выставка машиностроения, металлургии и металлооб- работки	20.04.2024– 22.04.2024	Мегамолл «Марме- лад» Оренбург, Россия
Машиностроение. Металлургия. Metalлооб- работка 2024	18.09.2024– 20.09.2024	Центральная пло- щадь Ижевск, Рос- сия
Машиностроение. Металлообработка 2024 25-я специализированная выставка	12.11.2024– 14.11.2024	Выставочный ком- плекс «ЭКСПО» Уфа, Россия
Техноэкспо.Металлургия. Машиностроение 2024	27.11.2024– 28.11.2024	ЛА «Трактор» Челябинск, Россия
UzMetalMashExpo 2024 15-я международная специализированная вы- ставка металлообрабатывающей промышлен- ности	03.04.2024– 05.04.2024	Уз Экспоцентр Ташкент, Узбеки- стан
Армения EXPO 2024 23-я универсальная региональная торгово- промышленная выставка	6.09.2024– 8.09.2024	СКК им. Карена Демирчяна Ереван, Армения
Interfoam Southeast Asia 2024 Международная специализированная вы- ставка	01.08.2024– 03.08.2024	SECC Хошимин, Вьетнам
All About Automation Hamburg 2025 Специа- лизированная выставка All About Automation Hamburg 2025 автоматизации в	15.01.2025 - 16.01.2025	Гамбург, Германия
IETF 2025 Международная выставка IETF 2025 про- мышленного оборудования и технологий в Дели, Индия	13.02.2025 - 15.02.2025	Нью-Дели, Индия
Indexpro Nagpur 2025 Международная выставка Indexpro Nagpur 2025 промышленной техники, технологии в	16.02.2025 - 18.02.2025	Нагпур, Индия
SouthMach Christchurch 2025 Международная выставка SouthMach Christchurch 2025 промышленного оборудова- ния и производственных технологий, Крайст- черч, Новая Зеландия	28.05.2025 - 29.05.2025	Крайстчерч, Новая Зеландия

Рисунок А– Перечень выставок для машиностроительных
предприятий на 2024-2025 гг.