

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ГРУППА ПОЛИПЛАСТИК»)**

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы
направления 38.03.02 Менеджмент
Экономического факультета
Морозовой Елены Сергеевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ. В условиях динамично меняющейся рыночной среды, усиления конкуренции и нестабильности внешних факторов разработка маркетинговой стратегии превращается из вспомогательного инструмента в ключевой элемент системы стратегического управления организацией. Для промышленных предприятий, работающих на B2B-рынках, грамотно выстроенная разработка маркетинговой стратегии определяет не только коммерческие результаты, но и долгосрочную конкурентоспособность компании. Текущая макроэкономическая и геополитическая обстановка значительно обостряет актуальность затронутой темы. На протяжении 2024–2025 годов российский сегмент рынка полимерных труб пережил спад, причинами этого стали: увеличение ключевой процентной ставки, замедление темпов строительства жилья и сокращение бюджетов инвестиционных проектов государственных корпораций. В свете этих событий, разработка маркетинговой стратегии для промышленных B2B-компаний, к которым относится ООО «Группа ПОЛИПЛАСТИК», превращается в инструмент адаптации к сложившейся новой реальности, способ управления рисками и, в конечном итоге, в залог успешного существования. Необходимо пересмотреть традиционные методики, подстроить их под текущие условия, характеризующиеся санкционными барьерами, дефицитом квалифицированных специалистов и насущной потребностью в ускоренной цифровизации.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса разработки маркетинговой стратегии организации на примере ООО «Группа ПОЛИПЛАСТИК» и разработка направлений и мероприятий его совершенствования для повышения конкурентоспособности компании.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: изучить понятие, цели, факторы и значение разработки маркетинговой стратегии организации; рассмотреть этапы разработки маркетинговой стратегии; исследовать методы и инструменты разработки маркетинговой стратегии организации; дать общую характеристику

деятельности ООО «Группа ПОЛИПЛАСТИК»; рассмотреть этапы и инструменты разработки маркетинговой стратегии ООО «Группа ПОЛИПЛАСТИК»; выявить проблемы разработки маркетинговой стратегии ООО «Группа ПОЛИПЛАСТИК»; предложить применение новых методов разработки маркетинговой стратегии; обосновать усиление влияния маркетинговой стратегии на конкурентоспособность ООО «Группа ПОЛИПЛАСТИК»; оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии организации» автором раскрываются понятие, цели, факторы, значение, этапы и инструменты разработки маркетинговой стратегии.

Маркетинговая стратегия представляет собой комплексный план действий, направленных на достижение долгосрочных целей организации в области маркетинга. Ключевыми характеристиками стратегии являются целевая направленность, интегративность, гибкость и измеримость результатов. Разработка маркетинговой стратегии организации – это системный процесс принятия решений, направленный на достижение маркетинговых целей через согласованное использование ресурсов и адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды. В условиях современной динамичной рыночной среды разработка маркетинговой стратегии выступает одним из ключевых инструментов стратегического управления организацией, обеспечивающим долгосрочную конкурентоспособность и устойчивый рост. Понятие «разработка маркетинговой стратегии» эволюционировало от классических определений массового маркетинга к современным подходам, ориентированным на создание ценности для потребителя, цифровую трансформацию и персонализацию.

Разработка маркетинговой стратегии направлена на достижение ряда целей, которые можно разделить на стратегические и тактические. Стратегические цели включают укрепление рыночных позиций, формирование конкурентных преимуществ, достижение стабильного увеличения доходов и расширение бизнеса, формирование лояльности потребителей. Тактические цели предполагают сегментацию целевой аудитории, оптимизацию комплекса маркетинга и выстраивание клиентских коммуникаций. Значение разработки маркетинговой стратегии состоит в том, что она позволяет привести в соответствие маркетинговые действия с общими целями компании, улучшить способность организации реагировать на изменения внешней среды и обеспечить потребителям ценность, выходящую за рамки стоимости товара.

Разработка маркетинговой стратегии представляет собой многоэтапный системный процесс. Обобщение научной литературы позволяет выделить следующие взаимосвязанные этапы: оценка состояния рынка; анализ внешней и внутренней среды; изучение покупателей и выбор целевого сегмента; анализ конкурентов и определение конкурентоспособности; постановка целей развития; формирование основных направлений стратегии.

Для реализации каждого этапа применяется широкий арсенал аналитических инструментов: SWOT-анализ – для комплексной оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; PESTEL-анализ – для исследования макросреды; модель пяти сил Портера – для анализа конкурентного окружения; матрица BCG – для управления товарным портфелем; матрица McKinsey – для оценки привлекательности сегментов; GAP-анализ – для выявления стратегических разрывов. Совокупное применение этих инструментов формирует методологическую основу для принятия обоснованных стратегических решений.

В главе 2 «Анализ разработки маркетинговой стратегии ООО «Группа ПОЛИПЛАСТИК»» автор даёт общую характеристику деятельности компании, анализирует этапы и инструменты разработки

маркетинговой стратегии, а также выявляет ключевые проблемы разработки маркетинговой стратегии.

ООО «Группа ПОЛИПЛАСТИК» является крупнейшим производителем полимерных трубопроводных систем и компаундов в России и ЕАЭС с долей рынка 40,7% в натуральном выражении. По итогам 2024 года объём производства превысил 330 тыс. тонн продукции, выручка составила 107,7 млрд руб., чистая прибыль – 11,9 млрд руб. Компания объединяет 32 производственных завода в России, Белоруссии и Казахстане, 41 торговый дом, собственный научно-исследовательский институт и учебный центр, численность персонала превышает 8 500 человек.

Разработка маркетинговой стратегии в компании представляет собой циклический итерационный процесс, включающий семь взаимосвязанных этапов. Первый этап – комплексный анализ внешней и внутренней среды – занимает 2–3 месяца и служит фундаментом для всех последующих решений. Внешний анализ проводится посредством PESTEL-анализа и модели пяти сил Портера; внутренний – через оценку ресурсного потенциала, цепочки создания стоимости и VRIO-анализ. Далее на основе собранных данных формируется SWOT-матрица, применяются матрица BCG и матрица McKinsey для оценки товарного портфеля и приоритетных сегментов.

На втором этапе формулируются SMART-цели: краткосрочные (сохранение доли рынка, рост продаж в сегменте ЖКХ), среднесрочные (диверсификация ассортимента, экспансия на рынки Ближнего Востока) и долгосрочные (лидерство в экологических решениях, цифровизация инфраструктуры к 2030 году). На третьем этапе проводится многокритериальная сегментация – по географическому, отраслевому и поведенческому принципам – и разрабатывается позиционирование для каждого ключевого сегмента. Четвёртый этап предполагает детализацию стратегии через расширенный комплекс маркетинга 7P. Пятый этап связан с разработкой системы KPI и бюджетированием по принципу «цели-задачи». Шестой этап – операционное планирование и доведение стратегии до

исполнителей. Седьмой этап – непрерывный мониторинг через CRM-системы и ежеквартальные стратегические сессии.

Анализ выявил ряд системных проблем, осложняющих разработку маркетинговой стратегии. Во-первых, высокая зависимость от внешних факторов: общий рынок полимерных труб сократился на 10–20% в 2025 году, а в газовом сегменте спад достиг 35% вследствие снижения активности «Газпрома». Во-вторых, ценовое давление со стороны дешёвого китайского и турецкого импорта, а также контрафактной продукции. В-третьих, недостаточная цифровизация маркетинговых процессов и фрагментарность данных в CRM и ERP-системах, что затрудняет принятие решений на основе аналитики. В-четвёртых, организационные барьеры между подразделениями маркетинга, продаж и производства, обусловленные рассогласованностью KPI и корпоративных субкультур. В-пятых, дефицит специалистов, сочетающих знание промышленного B2B-маркетинга и технических особенностей полимерного производства.

В главе 3 «Направления совершенствования разработки маркетинговой стратегии ООО «Группа ПОЛИПЛАСТИК»» автор обосновывает предложения по применению новых методов, усилению конкурентоспособности и оценивает социально-экономическую эффективность мероприятий.

В части применения новых аналитических методов предложено системное использование модели McKinsey 7S для диагностики организационных барьеров между функциональными подразделениями. Модель позволяет выявить дисбалансы между жёсткими элементами (стратегия, структура, системы) и мягкими (стиль управления, квалификация, разделяемые ценности). Дополнительно рекомендовано углублённое применение PESTEL-анализа в сочетании со сценарным планированием, что позволит перевести зависимость от внешних факторов из источника неопределённости в управляемый параметр стратегии.

Для преодоления организационных барьеров предложено формирование кросс-функциональных команд, включающих представителей маркетинга, продаж и производства; внедрение сбалансированной системы показателей с увязкой мотивации всех подразделений с долгосрочными стратегическими целями; стандартизация процедур сбора и обработки маркетинговой информации на основе доработанной CRM-системы и BI-инструментов. Предложено также внедрить систему маркетингового контроллинга, включающую регулярный маркетинговый аудит и анализ рентабельности по продуктам, сегментам и каналам сбыта.

Для усиления конкурентоспособности сформулированы шесть взаимосвязанных направлений влияния маркетинговой стратегии: развитие дифференциации продукта на основе технологического лидерства с трансляцией преимуществ через систему маркетинговых коммуникаций; укрепление позиций в государственных закупках через активную работу с проектировщиками и участие в разработке отраслевых стандартов; развитие экспортного направления на рынках ЕАЭС, ОАЭ и Ближнего Востока; расширение инструментов цифрового маркетинга – контент-портал, видеопроизводство, персонализированные e-mail-рассылки; реализация стратегии экологического позиционирования с получением экологических сертификатов и публикацией ESG-отчётности; внедрение программы управления ключевыми клиентами (Key Account Management) с закреплением персональных менеджеров и разработкой индивидуальных условий сотрудничества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ бакалаврской работы содержит основные выводы и рекомендации по теме исследования.

Разработка маркетинговой стратегии представляет собой создание долгосрочного плана действий, направленного на достижение маркетинговых целей организации посредством согласованного использования ресурсов и адаптации к изменениям внешней и внутренней среды. Разработка маркетинговой стратегии направлена на усиление присутствия компании на

рынке, создание прочных отличий от конкурентов, увеличение приверженности клиентов и обеспечение устойчивого развития в перспективе. Значение разработки маркетинговой стратегии состоит в том, что она позволяет привести в соответствие маркетинговые действия с общими целями компании, улучшить способность организации реагировать на изменения внешней среды и обеспечить потребителям ценность, выходящую за рамки стоимости товара.

Разработка стратегии представляет собой многоэтапный процесс, включающий анализ внешней и внутренней среды, постановку целей, сегментацию и позиционирование, формирование комплекса маркетинга и разработку системы контроля.

Для реализации каждого этапа применяется широкий арсенал аналитических инструментов: SWOT-анализ, PESTEL-анализ, модель пяти сил Портера, матрица BCG, матрица McKinsey, GAP-анализ.

ООО «Группа ПОЛИПЛАСТИК» является крупнейшим производителем полимерных трубопроводных систем в России и ЕАЭС с долей рынка 40,7% в натуральном выражении. За 2024 год компания произвела свыше 330 тыс. тонн продукции, выручка составила 107,7 млрд руб., чистая прибыль – 11,9 млрд руб.

Процесс разработки маркетинговой стратегии в компании включает семь взаимосвязанных этапов и базируется на использовании классических аналитических инструментов, адаптированных под специфику промышленного B2B-рынка.

Ключевые проблемы разработки маркетинговой: высокую зависимость от внешних факторов и цен на сырьё, ценовое давление со стороны импортных производителей, недостаточную цифровизацию маркетинговых процессов, сложность измерения эффективности маркетинговых инструментов в условиях длинного цикла сделки, а также дефицит квалифицированных специалистов в области промышленного B2B-

маркетинга.

Разработаны направления совершенствования маркетинговой стратегии ООО «Группа ПОЛИПЛАСТИК». В части применения новых методов разработки маркетинговой стратегии предложены: расширенный и детализированный PEST-анализ, который позволит перевести значительную зависимость фирмы от внешней среды из потенциальной угрозы в контролируемый стратегический показатель. Для усиления данного анализа рекомендуется использовать модель 7S и анализ цепочки ценности. Важнейшим фактором успеха будет тесная координация маркетинговой, торговой и производственной деятельности. Не менее значимо последовательное внедрение культуры принятия решений и развитие экспертного бренда, который будет создавать ценность, превосходящую обычную стоимость погонного метра трубы.

Для усиления влияния маркетинговой стратегии на конкурентоспособность компании предложены шесть взаимосвязанных направлений: развитие стратегии дифференциации продукта на основе технологического лидерства; укрепление позиций в сегменте государственных закупок через активизацию работы с проектировщиками; усиление экспортного направления на рынках ЕАЭС; развитие цифрового маркетинга и онлайн-инструментов коммуникации; реализация стратегии экологического позиционирования; внедрение программы управления ключевыми клиентами.

Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий показала их высокий потенциал. Совокупный маркетинговый бюджет оценивается в 30–50 млн руб. в год, что составляет менее 0,05% от выручки компании. При достижении плановых показателей ожидаемый прирост выручки составит 2,8–4,4 млрд руб. ежегодно, что соответствует показателю ROMI на уровне 56–88 единиц. Социальный эффект выражается в улучшении качества коммунальной инфраструктуры, снижении экологической нагрузки, развитии профессиональных компетенций в отрасли

и вкладе в реализацию государственной политики импортозамещения.