

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Формулирование и реализация маркетинговой стратегии
(ПАО «Газпром»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента 3 курса 351 группы

направления 38.04.03 профиль «Корпоративное управление»

Экономического факультета

Гуркина Георгия Александровича

Научный руководитель
К.с. н., доцент

И.В. Стазаева

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2022 год

Введение

В настоящее время корпорации осуществляют свою деятельность в соответствии с законами и концепциями маркетинга, который затрагивает все аспекты функционирования. Немаловажную роль в управлении корпорацией играет принятая в корпорации маркетинговая стратегия, которая тесно связана со стратегическим развитием. Разработка маркетинговых стратегий является одним из ключевых этапов в общем стратегического планирования корпорации. Стратегический маркетинг ориентирует корпорации на запросы потребителей и обеспечивает гибкое и адаптивное включение корпорации в конкурентную среду.

Стратегический маркетинг дает возможность для корпорации разрабатывать эффективные товары, предназначенные для определенных сегментов и обладающих особыми свойствами, отличающих их от товаров – конкурентов на основе регулярного контроля положения корпорации. Корпорация по возможности должна стараться придерживаться правила: готовность в короткие сроки осуществить определенные изменения в производстве, которые будут направлены на поддержку потребительского спроса и создания изготовителю устойчивого конкурентного спроса.

В июне 2015 года на ежегодной выставке «Газ и нефть» в Калгари, Канада, был проведён опрос 30 нефтесервисных компаний о том, какие маркетинговые стратегии они используют для заключения договоров. По итогам опроса выяснилось, что только половина компаний разрабатывает маркетинговый план (хотя все определяют бюджет для маркетинговой деятельности). Корпорациям следует уделять большее внимание маркетинговым стратегиям — в условиях жёсткой конкуренции и преимущественном установлении партнёрских отношений через прямые продажи только эффективный маркетинг позволит сервисному бизнесу преуспеть на рынке.

Для достижения долговременных результатов от осуществления маркетинговых стратегий необходимо соединить стратегический маркетинг и тактическое прогнозирование. Это позволяет создать исключительную потребительскую ценность путем комбинирования корпоративной и маркетинговой стратегий в комплексную программу рыночной ориентации корпорации на долгосрочную перспективу.

Маркетинговая стратегия вместе с тактическим решением текущих задач представляет собой целостный единый процесс управления рынком со стороны предприятий –производителей и реализаторов товаров или услуг.

Как краткосрочные, так и долгосрочные маркетинговые решения требуют разработки и применения такой стратегии, которая при заданных условиях обеспечила бы предприятию желаемый уровень деловой активности и эффективности деятельности. Ее главная особенность –способность быстро «подстраиваться» под изменяющуюся предпринимательскую среду и создавать перспективные предпринимательские возможности для стабилизации экономического положения корпорации или даже для улучшения рыночных позиций (роста рыночной доли, объема продаж, повышения лояльности клиентов и пр.). Вместе с тем, несмотря на признание важной роли маркетинговой стратегии в достижении успеха предприятия на рынке, на практике разработке ее положений уделяется недостаточно внимания. Весьма часто это можно объяснить отсутствием системности в принятии долгосрочных маркетинговых решений, а также недостаточной квалификацией управленческого персонала.

Актуальность данной темы выпускной работы состоит в том, что без разработанной и функционирующей маркетинговой стратегии корпорация, занимающаяся производством каких-либо товаров или оказанием услуг, не сможет выдерживать конкуренцию, действовать эффективно в соответствии с требованиями рынка.

Степень разработанности темы выпускной работы: вопросы маркетинга и маркетинговых стратегий достаточно широко освещены в специальной

литературе, как российскими авторами, так и зарубежными, в частности такими авторами как: Г. Армстронг, К. Боумен, Х. Виссем, А.П. Градов, М. П. Афанасьев, С. А. Ким, А. Н. Фомичев и другие. Но, несмотря на значительное число публикаций, посвященных различным аспектам развития маркетинга и оптимизации маркетинговых стратегий, следует отметить, что среди них недостаточно раскрыты проблемы управления маркетинговыми стратегиями в корпорациях. Проблемы формирования маркетинговой стратегии непосредственно коррелируют с вопросами эффективности деятельности предприятия, которые также достаточно сложны и являются предметом перспективных научных и практических поисков. Однако, как свидетельствует анализ литературы, вопросам формирования стратегии предприятия в целом и маркетинговой стратегии предприятия в частности уделено недостаточно внимания. Отметим, что недостаточная проработка данного вопроса в экономической литературе является прямым следствием того, что маркетинговые исследования не являются непосредственным инструментом получения прибыли, а влияют на него лишь опосредованно, через призму принятия соответствующих управленческих решений. Однако расширение круга направлений маркетинговых исследований неизбежно приводит к увеличению затрат на их осуществление, что также может быть неэффективным, особенно в условиях жестких бюджетных ограничений.

Целью написания данной работы является изучение теоретических основ маркетинговой стратегии корпорации. Исходя из поставленной цели написания работы, необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность понятия «маркетинговая стратегия»;
- рассмотреть виды и инструменты маркетинговых стратегий в корпорации;
- изучить этапы разработки и реализации маркетинговой стратегии предприятия;
- рассмотреть маркетинговые стратегии ПАО «Газпром», в т.ч. диверсификацию;

- предложить направления совершенствования маркетинговых стратегий в ПАО «Газпром».

При написании выпускной квалификационной работы были применены следующие методы исследования:

- анализ и обобщение научной литературы по проблеме исследования;
- метод сравнения и обобщения и т.д.

Научная новизна магистерской диссертации состоит в разработке подходов (рекомендаций) для принятия решения о формировании, поддержании и защите деловой репутации корпорации на основе элементов бизнес этики.

Наиболее существенные научные и практические результаты работы, обладающие научной новизной, выносимые на защиту, состоят в следующем:

1. Изучена эволюция взглядов на маркетинговую стратегию.
2. Структурирован материал по диверсификации на внутреннем и внешнем рынках ПАО «Газпром».
3. Предложена продуктовая стратегия ПАО «Газпром».
4. Проведена экспертная оценка результативности маркетинговых стратегий ПАО «Газпром».

Практическая значимость исследования подтверждается определением набора практических рекомендаций по маркетинговым стратегиям ПАО «Газпром».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 45 наименований. Основное содержание диссертации изложено на 74 страницах и включает 2 рисунка и 19 таблиц.

Положения, выносимые на защиту. На защиту выносятся следующие новые и содержащие элементы новизны основные идеи:

1. Структурирован материал по диверсификации ПАО «Газпром» отдельно на международном и внутреннем рынках.
2. Предложена авторская модель расчета эффективности маркетинговых стратегий ПАО «Газпром».

СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «Теоретические аспекты маркетинговой стратегии корпорации» рассмотрено следующее: различные подходы маркетинговых стратегий корпораций в современном мире, виды и инструменты маркетинговых стратегий и этапы маркетинговых стратегий корпорации.

Маркетинговая стратегия является предметом научных исследований, начиная с 80-х годов прошлого столетия. Впервые данное понятие ввел популярный маркетолог-теоретик Ж.-Ж. Ламбен. В настоящий момент среди теоретиков и практиков нет единства мнений в отношении сути о понятия «маркетинговая стратегия». Определение стратегического маркетинга некоторыми учеными рассматривается с учетом позиций менеджмента, философии, социологии и других дисциплин (широкий подход).

С нашей точки зрения, маркетинговая стратегия – это процесс управления маркетинговыми мероприятиями и связанным с ними процессом производства товаров и услуг, направленный на запросы потребителей в долгосрочной перспективе. С маркетинговой точки зрения покупателю не нужен продукт как таковой, ему необходимо решение проблемы, которое может обеспечить тот или иной товар или услуга. Это решение может быть получено при помощи различных технологий, которые сами по себе постоянно меняются. Поэтому основными задачами стратегического маркетинга относят те, которые помогают изучить изменения в ожиданиях потребителей: исследование рынка, выявление потребителей, выявление потребностей потребителей, анализ внешней и внутренней среды корпорации, изучение организационной структуры.

Стратегическая маркетинговая деятельность корпораций требует теоретического обоснования и является одной из наиболее дискуссионных в научной литературе. Наиболее распространенным в экономической литературе является классификация маркетинговых стратегий. Обратимся к

таким известным ученым как Ф.Котлер и М.Портер. Они проводят типологизацию основных конкурентных маркетинговых стратегий. Ф. Котлер считает, что существует всего 4 основных конкурентных стратегии для развития товара на рынке, которые являются базовыми для любой отрасли, для любой компании: построить, удержать, сбор урожая, деинвестирование. М. Портер обозначил выделенные им стратегии следующим образом: дифференциация, доминирование по издержкам (абсолютного лидерства за счет экономии на издержках), концентрация (фокусирования). Основанием для выбора данных стратегий служит основной критерий успешного функционирования компании в условиях конкуренции: необходимо выделяться на фоне фирм-конкурентов.

Ламбен Ж.-Ж. в своих работах выделяет основные элементы стратегического маркетинга: анализ потребностей и определение базового рынка, сегментацию рынка, макро- и микросегментацию, анализ привлекательности и анализ конкурентоспособности, выбор стратегии развития предприятия.

Маркетинговые стратегии показывают многообразие маркетинговой политики. Любанова Т.П. отмечает, что при разработке маркетинговой политики организации необходимо выявить базовые маркетинговые стратегии, которые корпорация выбирает, в зависимости от того, на какое преимущество они опираются (в отношении которого у компании наилучшие позиции; на принятие решения о достижении преимущества в конкретной области; на нейтрализацию конкурентных преимуществ своих соперников). Ноздрева Р.Б. выделяет следующие базовые виды маркетинговых стратегий: стратегия глубокого проникновения на рынок; стратегия разработки продукта; стратегия развития рынка. Выбор той или иной маркетинговой стратегии зависит от ресурсов корпорации и его готовности к риску. Величина риска, связанная с отдельными альтернативными стратегиями, неодинакова.

Система стратегического маркетинга включает «вход» и «выход» подсистем прямой и обратной связи. Для корпораций важным является

создание конкурентного «входа» (к которым относятся сырье, материалы, энергетические ресурсы и т.д.) с помощью организации маркетинговых исследований. «Выходом» системы стратегического маркетинга является стратегия объекта, разработанная на основе нормативов конкурентоспособности на внутреннем или внешнем рынках объекта и его компонентов.

В экономической литературе выделяют следующие уровни маркетинговых стратегий: корпоративные, инструментальные и функциональные стратегии. Уровни маркетинговых стратегий связаны между собой: корпоративные стратегии задают вектор развития корпорации. Они непосредственно влияют на инструментальные стратегии, которые определяют характер взаимодействия корпорации с рынком. Функциональные стратегии описывают тактические действия по улучшению маркетинг-миксу товара.

Решения стратегического маркетинга на корпоративном уровне находят оптимальные пути расхода ресурсов корпорации в рамках рыночных потребностей. Решения стратегического маркетинга на функциональном уровне являются разрешающими для организации подобрать целевой рынок и ввести конкретно для него совокупность маркетинговых усилий. Решения стратегического маркетинга на инструментальном уровне помогают организации подобрать оптимальные методы стратегического маркетинга для поднятия успешности маркетинговых воздействий на целевом рынке.

Маркетинговая стратегия выявляет способы действия корпорации по достижению маркетинговых долговременных целей (например, достижение определенной доли рынка; достижение определенного уровня рентабельности продукции; получение максимальной прибыли и т.д.). Временной период разработок маркетинговой стратегии включает 5-20 лет зависимо от перспектив развития и состояния корпорации. В перспективном плане строго разграничить цели маркетинга и корпорации не удастся, так как они органически взаимосвязаны.

Опыт работы передовых компаний свидетельствует о том, что для развития и оптимизации бизнеса требуются значительные затраты интеллектуального труда и вовлеченности многих специалистов. Одним из факторов оптимизации плановой работы корпорации является соблюдение последовательности этапов процесса маркетингового планирования. Анализ внешней маркетинговой среды по сути своей опирается на общую методику стратегического анализа и предполагает необходимость использование таких техник, как PEST-анализ (STEP-анализ), отраслевой и портфельный анализ, анализ пяти конкурентных сил М. Портера и пр. Анализируя маркетинговую среду предприятия, корпорация ищет покупателя, выделяя его потребности, ставит перед производством задачу по выпуску нужных покупателю товаров, налаживает связи поставок, организует распределение, устанавливает цены. Как правило, разработка стратегии базируется на трех составляющих: маркетинговая база (изучение проектной ситуации, исследование рынка в целом и отдельных его сегментов, конкурентов, клиентов и др.), креативная концепция (гипотеза о том, как наиболее эффективно и ярко донести образ до потребителей или реализовать цели коммуникативной стратегии), медиапланирование (создание долгосрочного коммуникативного плана, или «дорожной карты», и краткосрочного, тактического плана). При реализации маркетинговых стратегий нужно учитывать, что имеющаяся на данный момент стратегия корпорации меняется и уточняется в зависимости от изменений, происходящих на рынке, результатов деятельности корпорации, жизненного цикла корпорации. Важнейшими этапами маркетинговой стратегии является ее реализация и оценка эффективности.

Во второй главе проведен анализ маркетинговых стратегий ПАО «Газпром».

ПАО «Газпром» принадлежит крупнейшая в мире газотранспортная сеть «Единая система газоснабжения России», протяженность которой превышает 168 тыс. км. Экспорт осуществляется в 22 стран мира, «Газпром» обеспечивает около 25% мирового экспорта газа. ПАО «Газпром» располагает

самыми богатыми в мире запасами природного газа. Транспортировка газа потребителям России и на экспорт осуществляется по уникальной, не имеющей аналогов в мире Единой системе газоснабжения (ЕСГ). ЕСГ России — централизованная система по добыче, переработке, подготовке, транспортировке, хранению природного газа. В состав ЕСГ входит крупнейшая в мире система магистральных газопроводов (МГ) высокого давления на территории европейской части России и Западной Сибири. Надежность экспортных поставок природного газа обеспечивают используемые Группой «Газпром» мощности по хранению газа в странах ближнего и дальнего зарубежья. Основной целью стратегического развития ПАО «Газпром» является достижение ведущей глобально-энергетической компании на мировом рынке газа. У корпорации достаточно сильные возможности, которые связаны с главенствующей ролью в производстве и реализации продукции. Немаловажную роль играет поддержка и установление цен с учетом потребностей государства. Монополия обладает широким кругом возможностей для диверсификации на мировом рынке. Газпром обладает эксклюзивными правами на экспорт газа, ему принадлежит огромная газотранспортная инфраструктура России, на его долю приходится 87% общей добычи газа в стране.

С позиции модели конкуренции М.Портера ПАО «Газпром» использует две стратегии: стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации. ПАО «Газпром» использует в своей маркетинговой политике дифференциацию продуктовой линейки.

В качестве основной маркетинговой стратегии ПАО «Газпром» использует диверсификацию.

ПАО «Газпром» осуществляет диверсификацию по следующим направлениям: диверсификация рынков сбыта (Азиатско-Тихоокеанский регион), диверсификация маршрутов («Северный поток», «Южный поток»), диверсификация продуктов (газ, нефть, сжиженный природный газ

т.д.), диверсификация направлений деятельности (электроэнергетика, добыча и переработка нефти и т.д.).

Диверсификация рынков имеет свои направления:

- Диверсификация маршрутов и укрепление энергетической безопасности Европы.

- Диверсификация продуктов.

На рынке газа Российской Федерации функционируют регулируемый и нерегулируемый сегменты рынка. Нерегулируемый сегмент рынка газа - это рынок, на котором отношения его участников определяются договорами и соглашениями по объемам поставок газа, предусмотренным в балансе для реализации на нерегулируемом сегменте по договорным ценам, формируемым на основе спроса и предложения. Контроль за действиями субъектов этого рынка, занимающих доминирующее положение, осуществляется в соответствии с антимонопольным законодательством Российской Федерации.

Покупатели газа (конечные потребители и перепродавцы) самостоятельно принимают решение о приобретении газа по рыночным ценам на торгах или по прямым договорам. ПАО «Газпром» принимает активное участие в развитии российского рынка газа. В целях развития рыночных принципов ценообразования ПАО «Газпром» участвует в организованных торгах газом на АО «СПбМТСБ». Производство и реализация природного газа в качестве моторного топлива входит в число стратегических направлений работы Группы «Газпром» в России. Компания активно развивает сеть автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС). Последовательно расширяет собственный парк автотехники на природном газе.

В третьей главе предложен продуктовый подход к развитию ПАО «Газпром», который основан не только на определении количества и качества продукта (в частности, СПГ), но и использование бизнес-процессов, IT – технологий, услуги для клиентов. Это определяет ценность для потребителя. Продуктовый подход, по сути, представляет собой фокусировку всех

необходимых ресурсов, которые позволят в кратчайший срок добиться тех показателей, метрик, которые клиент определил для того или иного продукта.

При создании модели продуктового подхода можно выделить ряд проблем, мешающих ее реализации. В частности, это длительный и непрозрачный процесс принятия решений на этапе запуска проекта. Отсутствие четкого механизма быстрого выделения финансирования и сложности с привлечением специалистов в кросс-функциональные команды — длительные процедуры оформления.

Внедрение продуктового подхода, по нашему мнению, будут способствовать увеличению доли рынка и росту дохода. В дальнейшем внедрение продуктового подхода будут воздействовать на конкурентоспособность ПАО «Газпром» и, в дальнейшем, способствовать снижению себестоимости продукции ПАО «Газпром».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптивность к изменяющимся ценам на газ в Европе при продуктивном подходе поможет учесть те продукты, которые являются наиболее востребованными на зарубежном рынке (например, производство нетрадиционных видов природного газа, диверсификацию каналов импорта газа и т.д.) В результате авторских расчетов оценки эффективности предложенных мероприятий получаем, что общая оценка результативности продуктового подхода равна 20,31. По шкале, предложенной Гасило Е.А, наблюдается высокая результативность управления потенциалом маркетинговых стратегий, т.к. по каждому частным показателям расчеты показывают высокие значения.