

УДК 005.21 DOI: 10.14451/1.255.627

Разработка маркетинговой стратегии компании как элемент стратегического менеджмента

© 2026 **Кулькова Инна Анатольевна**

Доктор экономических наук, профессор. Уральский федеральный университет.

E-mail: i.a.koulkova@mail.ru

© 2026 **Борисова Татьяна Игоревна**

Специалист по маркетингу, ООО «Мармеладыч».

E-mail: borisova456@icloud.com

© 2026 **Неганова Валентина Петровна**

Доктор экономических наук, профессор. Институт экономики Уральского отделения РАН.

E-mail: neganova.vp@uiec.ru

© 2026 **Урасова Анна Александровна**

Доктор экономических наук, профессор, директор филиала. Институт экономики Уральского отделения РАН, Пермский филиал.

E-mail: urasova.aa@uiec.ru

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, эффективность деятельности, менеджмент организации, развитие стратегии, привлечение клиентов, торговля на маркетплейсах, этапы разработки стратегии.

В условиях нестабильной ситуации на продуктовых рынках маркетинговая стратегия помогает вовремя выявлять тренды и корректировать корпоративные цели, минимизируя риски и обеспечивая устойчивый рост через интеграцию маркетинга в общую систему управления; без нее стратегический менеджмент теряет рыночную ориентированность, приводя к потере доли рынка. Целью данного исследования выступала апробация на практическом материале методического инструментария разработки маркетинговой стратегии в компании, дополненного авторами этапами, характерными для стратегического менеджмента, в том числе определением влияния проекта маркетинговой стратегии на социально-экономические характеристики деятельности компании. Апробация проведена на базе организации, осуществляющей онлайн-торговлю продуктами питания через маркетплейсы. Апробируемая методика содержит семь этапов, на каждом из которых в статье представлены методы работы, источники информации и полученные в ходе апробации результаты, что может выступать примером работы для маркетологов на практике. Проведенное исследование показало возможность практического использования предлагаемой методики в организациях и тесную связь разработки маркетинговой стратегии в компании со стратегическим менеджментом. Предложенная авторами маркетинговая стратегия окажет положительное влияние на экономические показатели деятельности компании и позволит быстро вернуть инвестиции.

Введение

Маркетинговая стратегия занимает центральное место в стратегическом менеджменте как инструмент реализации общих целей компании через рыночные механизмы. Она интегрирует маркетинговые усилия в корпоративную стратегию, обеспечивая синхронизацию с финансами, производством и HR [7], этим и обуславливается актуальность темы исследования. Стратегический менеджмент фокусируется на долгосрочном позиционировании компании, где маркетинговая стратегия выступает ключевым компонентом функциональной стратегии. Она переводит глобальные цели (рост, диверсификация) в конкретные маркетинговые планы, такие как выбор рынков или сегментация [5]. Это позволяет избежать разрыва между видением руководства и рыночными реалиями.

В современной научной литературе представлены различные трактовки понятия «маркетинговая стратегия». В настоящем исследовании будем исходить из того, что большинство ученых описывают понятие «стратегии управления» как «модель поведения, направленную на достижение целей организации в долгосрочной перспективе и адаптацию её сферы деятельности, ресурсов и операций к изменениям внешней среды» [2]. Тогда наиболее точным является определение «маркетинговой стратегии» Филипа Котлера как «регламентирующих правил, предназначенных разрабатывать, производить, продвигать и доставлять потребительскую ценность целевым аудиториям с прибылью для предприятия» [4].

В иерархии стратегического менеджмента маркетинговая стратегия следует за корпоративной и бизнес-стратегиями, определяя, как достигать конкурентных преимуществ на рынке [6]. Она опирается на SWOT-анализ и модель Портера, адаптируя тактики под внешние угрозы и внутренние сильные стороны. На выходе формирует операционные планы, повышая эффективность ресурсов [9].

В научной литературе выделяются несколько фундаментальных групп маркетинговых стратегий. Майкл Портер в работе «Competitive Strategy» [10] определил три базовых направления конкуренции: стратегию дифференциации, предполагающую создание уникального ценностного предложения и готовность потребителя платить премиальную цену; стратегию лидерства по издержкам, где конкурентное преимущество достигается за счёт минимизации себестоимости и, как следствие, самой низкой цены в отрасли; а также стратегию фокусирования, ориентированную на узкий сегмент рынка и реализующуюся либо через «cost focus», либо через «differentiation focus». Вектор расширения бизнеса задаёт матрица «товар-рынок» Игоря Ансоффа [1], предусматривающая четыре траектории роста: углубление присутствия на существующем рынке (penetration), вывод новых товаров в текущий сегмент (product development), географическую или канальную экспансию существующего продукта (market development) и диверсификацию, то есть выход в принципиально новую продуктовую область с высоким уровнем риска. Три дисциплины ценности – операционное совершенство, близость к клиенту и лидерство продукта – введены Майклом Трейси и Фредом Вирсемой [8] и описывают, какую доминантную ценность компания выбирает для устойчивого превосходства. Портфельный анализ Брюса Хендерсона (матрица BCG) [11] помогает распределять ресурсы между «звёздами», «дойными коровами», «тёмными лошадками» и «собаками» в зависимости от темпов роста рынка и относительной доли фирмы. Наконец, концепция позиционирования, разработанная Джеком Траутом и Элом Райсом [3], подчёркивает, что стратегический выигрыш обеспечивается не только объективными характеристиками товара, но и закреплением чёткой когнитивной позиции бренда в сознании целевой аудитории.

Цель исследования – апробация методического инструментария разработки маркетинговой стратегии в организации, осуществляющей продажи через маркетплейсы, и определение ее влияния на социально-экономические характе-

ристики деятельности компании.

Методы исследования. Применены методы анализа и синтеза научной литературы, сравнительный анализ, методы экономико-статистического анализа, маркетинга и менеджмента, включая анализ рыночных данных.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследуемое предприятие не занимается офлайн-продажами и не представлено в сетевом ретейле, однако свою торговую деятельность осуществляет на площадках маркетплейсов. Основную прибыль с продаж получает с Wildberries и Ozon, также начало активно заниматься торговлей своей продукцией на электронной торговой площадке «ЯндексМаркет», а также в интернет-магазине сети парфюмерных супермаркетов «Золотое Яблоко», однако доход с данных площадок является нестабильным и в период разработки не превышал 1% от доли всей выручки компании.

Разработка маркетинговой стратегии осуществлялась в несколько этапов:

I этап: анализ существующей маркетинговой стратегии. На этом этапе были проанализированы возрастная структура целевой аудитории, узнаваемость бренда у онлайн-покупателей, проведен анализ расходов на маркетинг, анализ конкурентов, SWOT-анализ, PESTEL-анализ, BCG-матрица, ABC-анализ, анализ применяемых инструментов маркетинговой стратегии на маркетплейсах, матрица Ансоффа.

Проведенный анализ позволил выявить, что компания применяет комбинированный подход, сочетая стратегии дифференциации, диверсификации и роста через маркетплейсы. Во-первых, применяется стратегия дифференциации, выражающаяся в акценте на оригинальный ассортимент продукции, фирменный стиль бренда,

привлекательный визуальный образ и нестандартные вкусовые решения, что позволяет выделяться на фоне однотипных конкурентов. Во-вторых, используется стратегия формирования лояльности, реализуемая через работу с обратной связью на маркетплейсах, развитие клиентского сервиса, продуманный подход к упаковке и повышению пользовательского опыта, что способствует увеличению повторных покупок и укреплению доверия к бренду. В-третьих, компания использует стратегию роста через маркетплейсы, фокусируясь на масштабировании онлайн-продаж, расширении географии присутствия, активной рекламной поддержке на платформах Wildberries и Ozon и оптимизации взаимодействия с цифровыми каналами дистрибуции. В рамках реализации маркетинговой стратегии компания применяет широкий спектр маркетинговых инструментов, соответствующих современным требованиям цифрового рынка. В частности, активно используется цифровой маркетинг – продвижение в социальных сетях, маркетплейсах и собственных онлайн-каналах. Применяется performance-маркетинг, включающий SEO-оптимизацию, ретаргетинг, рассылки и работу с push-уведомлениями.

II этап: выявление проблемных зон в маркетинговой стратегии.

Исходя из вышеперечисленных характеристик маркетинговых стратегий, в деятельности компании сохраняется ряд значимых проблем. Одной из основных проблем на текущий момент исследуемой компании является высокая зависимость от маркетплейсов (табл. 1), которая ограничивает управляемость бизнесом и делает его уязвимым к внешним платформенным рискам. Из этого вытекает следующая, не менее важная проблема – логистика с большими сроками доставки.

Таблица 1. Анализ ключевых проблем компании.

Проблемы	Тип проблемы	Обоснование	Последствия для компании
Критическая зависимость от ограниченного числа сбытовых каналов	Стратегическая	Компания реализует продукцию исключительно через маркетплейсы Wildberries и Ozon, что создает высокую зависимость от внешних платформ.	Потеря канала сбыта в результате изменений на платформе может привести к резкому снижению выручки. Отсутствие резервных каналов увеличивает финансовые и операционные риски. Бизнес становится неустойчивым к внешним шокам.
Ограниченный контроль над логистическими процессами	Операционная/ Логистическая	Вся логистика осуществляется через инфраструктуру маркетплейсов, из-за чего компания не имеет влияния на сроки доставки, условия хранения и упаковки продукции.	Повышенный уровень возвратов и негативных отзывов ухудшает рейтинг магазина на маркетплейсе. Снижение качества логистики сказывается на лояльности клиентов, а невозможность контролировать эти процессы ограничивает пути их оптимизации. Это вредит продажам и репутации бренда.

Источник: составлено авторами.

III этап: разработка усовершенствованной маркетинговой стратегии

На основе выявленных проблем было предложено стратегическое решение по созданию собственного интернет-магазина, направленное на повышение эффективности работы компании. Продолжительность проекта: 64 дня. Методы: выбор домена и хостинга, настройка CMS, интеграция платёжных и логистических сервисов, наполнение контентом и запуск рекламной кампании. Ответственные: Директор по маркетингу,

менеджер-маркетолог, IT-специалист. Ресурсы: финансовые затраты на разработку платформы, оплату домена и хостинга.

IV этап: определение требуемых инвестиций

Для обоснования экономической целесообразности запуска интернет-магазина был проведён детальный расчёт первоначальных инвестиций, необходимых на этапе открытия и начала операционной деятельности. В таблице 2 представлены ключевые статьи расходов.

Таблица 2. Ключевые инвестиции на разработку собственного интернет-магазина.

Статья расходов	Сумма, руб.	База для расчётов
Регистрация ООО и открытие счёта	10 000	https://gk-ooo.ru/blog/skolko-stoit-otkryt-ooo
Домен и хостинг на 1 год (Linux-хостинг)	8 856	https://hoster.ru/price
Разработка функционала ИМ (Дизайн и интерактивность)	207 600	https://devarto.digital/calculators/internet-magazin
Система управления CMS	70 000	https://devarto.digital/calculators/internet-magazin
SEO продвижение и вывод сайта в топ поисковиков на год	81 900	https://devarto.digital/calculators/internet-magazin

Продолжение на следующей странице

Таблица 2. Ключевые инвестиции на разработку собственного интернет-магазина. (Продолжение таблицы)

Статья расходов	Сумма, руб.	База для расчётов
Продвижение ИМ	31 700	https://devarto.digital/calculators/internet-magazin
Контекстная реклама Я.Директ	10 000	https://devarto.digital/calculators/internet-magazin
Дополнительные источники рекламы (E-mail-маркетинг)	15 000	FBM.ru
CRM система	7 500	FBM.ru
Выгрузки и интеграции	15 000	https://devarto.digital/calculators/internet-magazin
Прочие (непредвиденные затраты)	34792	https://fastercapital.com/ru/content/Непредвиденные-расходы-при-оценке-затрат-как-их-рассчитать-и-управлять.html
Первая поставка товара	287 800	Рекомендации по расчёту поставок: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1BjItqT7J0AbDQ2X-UxGcCPxxLxG5pgBmshr4ma3qYp4/edit?usp=sharing
Итого	812 248	–

Источник: составлено авторами.

На основании произведённых расчётов совокупные первоначальные инвестиции, необходимые для запуска интернет-магазина, составляют 812 248 р. Основными статьями расходов являются разработка функционала интернет-магазина (включая дизайн и CMS), продвижение и маркетинг (SEO, контекстная реклама, e-mail маркетинг), а также закупка первой партии товара, на которую приходится наибольшая доля бюджета – 287 800 рублей. В структуру затрат также включён резерв на непредвиденные расходы. Все цифры подкреплены актуальными источниками и калькуляторами расчётов, что повышает достоверность проекта и обоснованность инвестиционных оценок.

V этап: разработка организационных мероприятий

Для успешной реализации инициативы в рамках маркетинговой стратегии необходимо чёткое распределение ролей и обязанностей среди

участников. В этой связи была составлена матрица ответственности (табл. 3), которая позволяет определить степень вовлечённости ключевых сотрудников в реализацию мероприятий.

Далее для обеспечения поэтапной реализации мероприятий стратегического маркетинга был составлен детальный календарный план, который представлен в таблице 4. Он позволяет разбить проект на недельные блоки и отслеживать прогресс по каждому направлению.

Таким образом, детализированный календарный план позволяет обеспечить поэтапное выполнение задач и равномерную загрузку ресурсов.

VI этап: определение рисков

Для минимизации возможных негативных последствий при реализации проектных мероприятий была составлена матрица рисков (табл. 5). Она позволяет идентифицировать потенциальные угрозы, оценить их уровень и определить меры по управлению.

Таблица 3. Матрица распределения ответственности (RACI) мероприятий по повышению эффективности маркетинговой работы.

Мероприятие	Генеральный директор	Директор по маркетингу	Операционный директор	Директор финансового отдела	Старший менеджер маркетплейсов
Создание собственного интернет-магазина	A	R	RT	C	A/C

Условные обозначения: (A) – утверждает стратегические решения и контролирует проект в целом, (R) – определяет маркетинговую концепцию и курирует выполнение работ, (RT) – отвечает за организацию технических и логистических процессов (CMS, CRM, фулфилмент), (C) – консультирует по сметам и участвует в бюджетировании, (A/C) – обеспечивает реализацию логистических решений и обновление товарных карточек.

Таблица 4. Детализированный календарный план мероприятий по повышению эффективности маркетинговой работы.

Неделя	Мероприятие	Действия
1–2	Создание интернет-магазина	Закупка домена, настройка CMS
3–5	Создание интернет-магазина	Дизайн, интеграция CRM, подготовка контента
6–8	Создание интернет-магазина + тестирование	SEO-настройка, подключение оплаты и логистики
5–7	Подключение внешнего фулфилмента	Договоры, логистическое тестирование, настройка интеграций

Таблица 5. Матрица анализа рисков.

Задержка разработки интернет-магазина	Средняя	Отсрочка старта продаж	Средняя	Контроль сроков подрядчика, резерв по времени
Неэффективный фулфилмент	Средняя	Увеличение возвратов	Средняя	Пилотный запуск с 1 оператором
Увеличение затрат выше планируемых	Средняя	Снижение рентабельности	Средняя	Закладка резерва 10% в смету расходов

Стоит отметить, что степень риска по всем мероприятиям остаётся на контролируемом уровне, что делает реализацию стратегических инициатив высоко вероятной и управляемой.

VII этап: расчет ожидаемой экономической эффективности

Для расчёта ожидаемого экономического эффекта от открытия собственного интернет-магазина была использована модель, основанная на фактических показателях продаж компании на маркетплейсах. Среднемесячное количество

заказов через Wildberries и Ozon составляет 82 475 шт./месяц, что представляет совокупный объём активной покупательской аудитории. Часть покупателей перейдет с маркетплейсов в собственный интернет-магазин. Согласно отраслевой аналитике и практике прямой электронной торговли, переток клиентов из внешних площадок в собственные каналы в первый период не превышает 3–5%. Также в первые месяцы работы число новых клиентов составит те же 3–5%. В рамках расчёта использована минимально допустимая доля 3%, что составляет 2474 шт.

в первый месяц, и было рассчитано ожидаемое количество новых заказов в месяц – 149 заказов (в расчётах применена средняя конверсия из добавления товара в корзину в покупку – 6,04%, характерная для интернет-магазинов в сегменте продуктов питания. При среднем чеке 886 руб.

и расчётном горизонте в 12 месяцев, общая выручка составит 1 548 168 руб. Далее рассчитаем годовой экономический эффект ($\mathcal{E}_{\text{год}}$) и рентабельность от внедрения используемого мероприятия:

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = \text{Эффект} - \text{Затраты} = 1548168 - 812248 = 735920 \text{ р.}$$

$$\text{Экономическая эффективность} = \frac{\text{Эффект}}{\text{Затраты}} = \frac{1548168}{812248} = 1,91.$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Эффект} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \cdot 100 = \frac{735920}{812248} \cdot 100 = 90,6\%.$$

Таким образом, рентабельность инвестиций от внедрения интернет-магазина окупит затраты, что подтверждает высокую финансовую эффективность и стратегическую обоснованность внедрения собственного канала электронной коммерции.

Таким образом, проведенное исследование выходит за рамки традиционного маркетинга, поскольку показывает взаимосвязь разработки маркетинговой стратегии со стратегическим менеджментом: методика строится на использовании методов менеджмента для анализа сложившейся ситуации (анализ конкурентов, SWOT-анализ, PESTEL-анализ, BCG-матрица, ABC-анализ, матрица Ансоффа) и не заканчивается оценкой рисков проекта, а предлагает рассчитывать ожидаемый экономический эффект и возврат инвестиций.

Ожидаемый эффект от реализации разработанной маркетинговой стратегии заключается в укреплении рыночных позиций компании за счёт диверсификации каналов продаж, повышения операционной эффективности и оптимизации клиентского пути. Решение ключевых проблем, таких как зависимость от инфраструктуры маркетплейсов и ограниченный контроль над логистикой, позволит повысить устойчивость бизнеса к внешним рискам и создать условия для масштабирования. Проектная реализация данных инициатив обеспечит увеличение выручки за счёт расширения охвата, роста конверсии и сокращения логистических потерь. В совокупности это формирует предпосылки для дальнейшего стратегического роста и усиления конкурентных преимуществ компании на рынке электронной торговли.

Библиографический список

1. *Беляков С. А., Эйрих В. Е., Степина И. О.* Изменение потребительского поведения и тренды маркетинга, перемены после пандемии COVID-19 // ЦИТИСЭ. – 2020. – 3(25). – С. 363–373. – DOI: [10.15350/2409-7616.2020.3.32](https://doi.org/10.15350/2409-7616.2020.3.32). – EDN DLYYWZ.
2. *Глотова Е. А., Глотова В. В.* Стратегическое управление: анализ концепций // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2021. – 1 (97). – С. 59–69. – DOI: [10.24866/2311-2271/2021-1/59-69](https://doi.org/10.24866/2311-2271/2021-1/59-69). – EDN SOTSRU.
3. *Карпова С. В.* Маркетинг. – М. : Юрайт, 2024. – 221 с.
4. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / пер. с англ. В. Б. Боброва. – 1990. – URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5091/5108> (дата обр. 15.09.2025).
5. *Мировой опыт применения маркетинговых стратегий / М. Ж. Кобырбеков [и др.]* // Вестник университета Туран. – 2021. – 2 (90). – С. 64–72. – DOI: [10.46914/1562-2959-2021-1-2-64-72](https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-2-64-72). – EDN YEOKUQ.
6. *Муромцев С. В.* Разработка маркетинговой стратегии промышленного предприятия // Маркетинг. – 2004. – № 1. – С. 104–109. – EDN OXYXYL.

7. *Осадчая С. М., Исаенко Л. А.* Формирование комплекса стратегий маркетинга в системе управления организацией в условиях динамичной внешней среды // Экономика и предпринимательство. – 2014. – 12–2 (53). – С. 972–978. – EDN TGWPBV.
8. *Петрова Н. С.* Использование целевого маркетинга для привлечения и удержания клиентов // Вестник науки. – 2023. – 10 (67). – С. 77–82. – DOI: [10.24412/2712-8849-2023-1067-77-82](https://doi.org/10.24412/2712-8849-2023-1067-77-82).
9. Стратегия развития бизнеса как инструмент управления конкурентоспособностью / Г. Н. Гужина [и др.] // Инновации и инвестиции. – 2016. – № 4. – С. 90–92. – EDN WRJEXT.
10. *Фирсова И. А.* Цифровая экономика и маркетинг : монография. – М. : Проспект, 2018. – 320 с.
11. *Grönroos C.* On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing // Marketing Theory. – 2006. – Vol. 6, no. 4. – P. 395–417. – DOI: [10.1177/1470593106069930](https://doi.org/10.1177/1470593106069930).