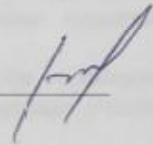


Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Отдел магистратуры и аспирантуры  
Кафедра менеджмента  
Направление «Менеджмент»  
Профиль «Стратегический менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Руководитель магистерской программы:  
д.э.н., профессор Дровяников В.И.

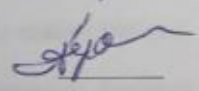


**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ВЕРНЫЙ ВЫБОР»))»**

Выполнил:  
Кульбицкий Ярослав Александрович, ММ-21



Научный руководитель:  
д.э.н., профессор Афоничкин А.И.



Самара  
2017

## АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа магистра Кульбицкого Ярослава Александровича на тему: «Совершенствование маркетинговой стратегии на предприятии (на примере ООО «Верный выбор» содержит 112 страниц текста, рисунков – 13, таблиц 28, использованных источников - 58, приложений 3.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, маркетинговые технологии, выбор маркетинговой политики.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии компании.

Объектом исследования являются маркетинговые стратегии российских компаний.

Предметом влияние маркетинговых стратегий на повышение эффективности деятельности компании.

Во введении описывается актуальность выбранной темы, раскрывается цель и задачи исследования, обозначен объект и предмет исследования.

В первой главе раскрываются теоретические подходы к анализу маркетинговой стратегии организации, определены концептуальные цели и стратегия маркетинга, раскрыта сущность маркетинговых технологий и их классификация.

Вторая глава посвящена анализу эффективности деятельности компании и используемых маркетинговых технологий. Выявлены основные проблемные участки в действующей системе маркетинговой стратегии.

В третьей главе даются рекомендации по совершенствованию системы маркетинговых технологий в ООО «Верный выбор», а также представлено экономическое обоснование предложенных мероприятий.

В заключении сделаны выводы по проведенному исследованию.

## ANNOTATION

The topic of the graduate qualification paper of magister Kulbitsky Yaroslav Aleksandrovich is Marketing Strategy Improvement in a Business Environment (based on example of ООО “Vernyi Vybor”). The paper contains 112 pages, 13 pictures, 28 tables and 58 cited literature sources.

Key words: marketing strategy, marketing technology, marketing policy choice.

The objective of the paper is formulation of marketing strategy improvement in a business environment.

The object of the graduate qualification paper is marketing strategies in russian business environment.

The subject of the paper is marketing strategies influence on company's business efficiency enhancement.

The introduction describes relevance of the selected topic, objectives and goals, object and subject of the research.

The first chapter describes theoretical methods of marketing strategy analysis in a company, defines conceptual objectives and marketing strategies and covers the topic of subject matter of marketing technologies and their classification.

The second chapter deals with company's business efficiency and applied marketing technologies analysis. There were defined main gaps in the functioning marketing strategy system in the paper.

The third chapter gives recommendations of how marketing technology system in ООО “Vernyi Vybor” can be improved. There is also represented an economic assessment in the paper.

The resume of the conducted research is described in conclusion.

## Оглавление

Введение .....	4
1. Теоретические подходы к анализу маркетинговой стратегии организации .	7
1.1 Концептуальные цели и стратегия маркетинга .....	7
1.2 Сущность маркетинговых технологий и их классификация.....	13
1.3 Планирование маркетинговой деятельности организации .....	25
2. Анализ эффективности деятельности компании «Верный выбор» и используемых маркетинговых технологий.....	35
2.1 Общая технико-экономическая характеристика предприятия .....	35
2.2 Оценка маркетинговой стратегии компании .....	52
2.3 Основные направления применения инструментов маркетингового процесса специалистами по связям с общественностью компании .....	67
3. Пути повышения результативности маркетинговых мероприятий ООО «Верный выбор» и интегральная оценка экономической эффективности их применения .....	75
3.1 Возможности совершенствования коммуникативной политики.....	75
3.2 Разработка дополнительных мотиваторов для специалистов отдела.....	80
маркетинга и PR .....	80
3.3. Совершенствование ценовой политики .....	85
3.4 Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии предприятия.....	91
Заключение .....	98
Список литературы .....	103

## **Введение**

Выросшее значение рынка, усиление роли сферы обращения в процессе воспроизводства явилось причиной признания, в практике промышленных и торговых фирм, концепции маркетинга. Маркетинг символизирует новую ступень во взаимосвязи сфер производства и обращения, отражает необходимость учета разнообразных, быстро меняющихся общественных и индивидуальных приоритетов и потребностей.

Маркетинг является важнейшим направлением в деятельности любого современного организации. Его применение способствует достижению соответствия между ожиданиями потребителей и возможностями (ресурсами) организации.

В условиях жесткой конкуренции современного рынка маркетинг играет важную роль в деятельности любой компании, потому что он позволяет установить оптимальную взаимосвязь между организацией и средой, частью которой организация является. Сегодня маркетинг понимается как выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, для которого характерны творческие, стабильные и нередко агрессивные подходы.

Маркетинговая стратегия организации должна быть направлена на долговременное существование фирмы, на ее устойчивость, прочные и длительные связи с потребителями или другими участниками рынка, повышение конкурентоспособности предлагаемых услуг, товаров.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в настоящее время ни одно предприятие в системе рыночных отношений не может нормально функционировать без грамотного маркетингового подхода в деятельности организации. Полезность маркетинга постоянно возрастает. Это происходит потому, что потребности людей, как известно, безграничны, а ресурсы организации ограничены. Каждый субъект имеет свои потребности, удовлетворить которые не всегда качественно удается. К

каждому необходим свой индивидуальный подход. Поэтому, в новых условиях выживает то предприятие, которое может наиболее точно выделять и улавливать разнообразие вкусов, чему и способствует маркетинг.

Объектом исследования являются маркетинговые стратегии российских компаний.

Предметом - влияние маркетинговых стратегий на повышение эффективности деятельности компании.

Цель представленной работы - разработать мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии компании.

Поставленная цель определяет главные задачи, которые подлежат решению в данной работе:

- изложить теоретические аспекты использования в деятельности торгового предприятия маркетинговых технологий и выявить тенденции, определяющие необходимость повышения эффективности его использования;

- осуществить анализ использования маркетингового инструментария и проблемного поля маркетинга в деятельности конкретного торгового предприятия;

- наметить направления корректировки маркетинговых усилий исследуемого торгового предприятия, обеспечивающих достижение стабильности и устойчивости его финансово-хозяйственной деятельности через инициативный поиск конкурентных преимуществ, более полное удовлетворение потребностей покупателей, а так же формирование и усиление своего благоприятного имиджа.

Информационной базой исследования явились финансово-экономические показатели деятельности ООО «Верный выбор».

Теоретической основой исследования послужили: современные концепции ведения конкурентной политики на рынке, в первую очередь, методами неценовой конкуренции; труды отечественных и зарубежных авторов в области PR по обеспечению роста эффективности механизмов

корпоративного управления, информационно-аналитические статьи в периодической печати, касающиеся вопроса выявления потенциала маркетинга и системы маркетинговых коммуникаций в российских и иностранных коммерческих организациях.

Теоретическая основа исследования формируется на междисциплинарной основе, систематизирующей положения маркетинга, менеджмента, теории конкурентных преимуществ, связей с общественностью, потребительского поведения и др.

В качестве методологической основы реализации цели представленной работы используются системный подход, методы анализа и синтеза информации, методы статистических группировок, сравнительного анализа, исследования маркетинговой среды, метод экспертных оценок и др.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования состоит в обосновании и принципов и инструментов маркетинговой стратегии предприятия, использование которых позволяет обеспечить их благоприятное устойчивое развитие и рыночную привлекательность в условиях региональной конкуренции.

Предложенные рекомендации по повышению эффективности стратегического и тактического инструментария маркетинга в практике деятельности ООО «Верный выбор», приняты для внедрения в компании.

# **1. Теоретические подходы к анализу маркетинговой стратегии организации**

## **1.1 Концептуальные цели и стратегия маркетинга**

Основу рыночного хозяйствования составляют: свободный выбор любым юридическим и гражданским лицом не запрещенных законом форм хозяйственной деятельности; доступ к различным видам ресурсов, ограниченный лишь платежеспособностью, то есть имеющимися собственными или заемными средствами; свободный выбор экономических связей; свободное формирование цен, зависящее от спроса и предложения на товары; свободное движение капиталов; формирование внутри и межотраслевых пропорций под влиянием динамики цен и прибылей.

Субъектами рыночных отношений выступают предприниматели, являющиеся носителями хозяйственной инициативы. Это значит, что они обладают административной и экономической независимостью и правом распоряжаться производственными ресурсами и произведенной продукцией, тем самым полностью включается механизм рыночной конкуренции, одним из главных требований которой, является максимально возможное, причем, более полное чем у конкурентов, приспособление производственной и коммерческой деятельности товаропроизводителей и торговых посредников к потребителям рынка и складывающейся здесь конъюнктуре, и предполагает, прежде всего, необходимость организации производства и реализации продукции по принципу «предлагаем, что требует рынок», «наш товар лучше», то есть на основе изучения рынка. Игнорирование указанного принципа или недостаточное внимание к нему оборачивается не конкурентоспособностью, крайним выражением которой, является банкротство [14; с.54].

Требование выпуска конкурентоспособной продукции фактически связано с быстрым реагированием на изменения, происходящие на рынке. На это и нацелена деятельность производственных и управленческих структур.

И тут практически невозможно различить маркетинг и управление, маркетинг и производство - они все более и более соединяются. Таким образом, маркетинг становится одной из важнейших концепций управления фирмами, организациями и т.д.

Назовем основные функции маркетинга: анализ окружающей среды, потребителей; рыночные исследования; планирование товара (услуги), сбыта; продвижение товаров; цены; обеспечение социальной ответственности в управлении маркетингом[43; с.58].

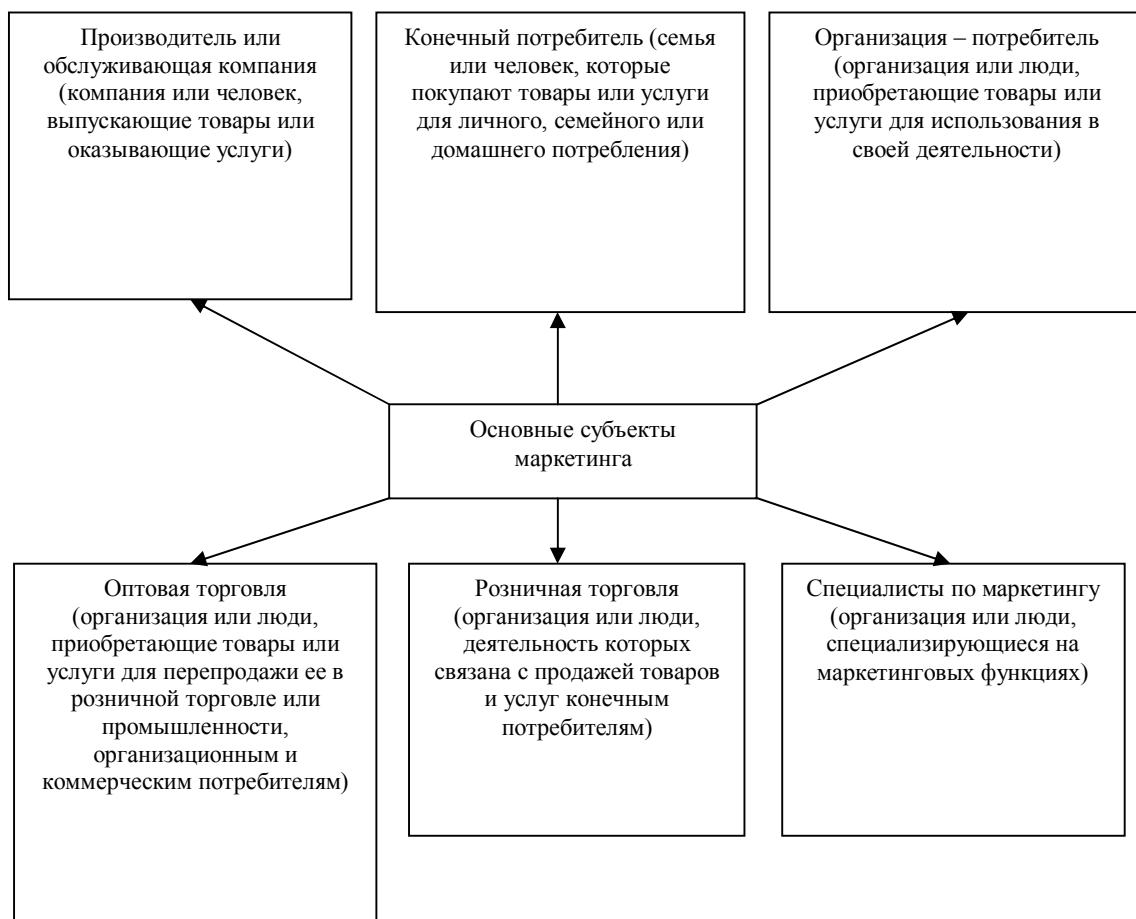


Рисунок 1 - Основные субъекты маркетинга

Субъекты маркетинга включают производителей и организации обслуживания, оптовые и розничные торговые организации, специалистов по маркетингу и различных потребителей.



По многим причинам субъект не берет на себя выполнение всех маркетинговых функций. Ведь многие производители не располагают достаточными финансовыми ресурсами для прямого маркетинга. Прямой маркетинг часто требует от производителей выпуска сопутствующей продукции для продажи соответствующих товаров других фирм. Порой организация не хочет или не может выполнять определенные функции, поэтому и нет специалистов по маркетингу. Для других товаров и услуг уже существуют отработанные методы реализации, и обойти их трудно. К тому же многие потребители в целях экономии средств могут делать покупки в больших количествах, самостоятельно забирать товар и т.д.

В современных концепциях маркетинга видны усилия фирм по обеспечению долговременной прибыли, в новых условиях экономического развития, отличающиеся быстрым процессом научно - технической революции, ростом потребностей, расширением ассортимента товаров, нововведениями в технологии, производством заменителей, колебаниями и неустойчивостью рынка, появлением новых видов деятельности [42; с.234].

В самом широком смысле, маркетинг - это организация управления фирмы в области стратегического планирования, направленного на удовлетворение заказов потребителей, получение прибыли.

В экономической литературе существует множество определений маркетинга, вытекающих из различного понимания его сущности и задач.

Под традиционным маркетингом понимается концепция сбыта организации, заключающаяся в ориентации сбыта на спрос, имеющихся в настоящее время на нынешних рынках организации потребителей, и продажа им уже произведенных товаров, т.е. ориентация на рынок не является главной задачей организации, наоборот рынок должен уже обладать достаточной способностью к потреблению произведенных предприятием товаров.

Главное место в реализации концепции сбыта отводится чисто сбытовым подразделениям организации, задача которых в этом случае

сводится к поиску рынков с наиболее благоприятными условиями сбыта и к реализации продукции имеющимся на этих рынках потребителям.

Современный маркетинг в первую очередь ориентируется на запросы рынка, приспособляя для этого предложение товаров организациями. Задачей маркетинга становится не только ориентация на продажу уже произведенных товаров, но и всестороннее изучение потребностей и возможностей потребителей. Эти выявленные потребности становятся исходным пунктом всех принимаемых на предприятии решений и действий. Такое понимание маркетинга делает его не частной функцией организации, реализуемой отделом сбыта, а интегрированной концепцией управления предприятием в целом.

Маркетинг как концепция управления означает «планирование, координацию и контроль всех относящихся к имеющимся и потенциальным рынкам мероприятий организации». Совокупность мероприятий по управлению маркетингом можно определить как однозначно идентифицируемый процесс управления, включающий фазы анализа, планирования, мотивации, координации и контроля, соответствующих общим функциям управления [38; с.24].

Этап анализа, называемый маркетинговым ситуационным анализом, должен дать ответ на вопрос: Где мы находимся?

На этапе прогнозирования обычно разрабатываются прогнозы и сценарии развития рынка и окружающей среды, которые должны дать ответы на вопрос: Куда идет развитие?

На этапе целеполагания и выработки стратегии в центр ставятся задачи выбора рынков и их сегментации, формирования соответствующей производственной программы, выработки общей концепции рыночного поведения организации. Существенным вопросом, характеризующим содержание этого этапа является: Чего мы хотим достичь?

Стратегический маркетинг образует рамки для оперативного маркетингового планирования, т.е. для краткосрочных тактических

маркетинговых решений. Исходя из оперативных подцелей, проектируется маркетинг-микс (комплекс маркетинга). При этом даются ответы на вопросы: Какие мероприятия необходимо включить в продуктовую, ценовую, сбытовую и коммуникационную политику организации?

В фазе реализации стратегии и маркетинг-микса определяются необходимые организационные и контрольные мероприятия обеспечивающие достижение поставленных целей и выполнение запланированных маркетинговых мероприятий. На этом этапе необходимо ответить на вопросы: Достигли ли мы своих целей? Какие корректировки целей и мероприятий необходимы? В зависимости от величины организации и других факторов (количества рынков и продуктов, продуктово-рыночных комбинаций) различают управление маркетингом на уровне организации в целом и на уровне отдельных продуктовых групп, последнее требует большей конкретности и оперативности принимаемых решений.

Выделяют следующие основные элементы маркетинга [57, с.42].

Целевые группы маркетинга.

Целевая область маркетинга - это совокупность объектов, на которую направлена маркетинговая деятельность организации, и ради которой, собственно, и формируется маркетинг-микс. Она находится вне сферы самого организации и принадлежит к так называемой внешней маркетинговой среде (окружающей среде).

К целевым группам маркетинг-микса относятся, прежде всего, конечные потребители - (пользователи) продукта или покупатели (торговля), организации, оказывающие влияние на предпочтения и конечный выбор потребителя и торговли, к которым можно отнести организации конкуренты, общества потребителей, средства массовой информации и т.п. Кроме того, как на само предприятие, так и на целевые группы маркетинг-микса оказывают существенное влияние, так называемые, факторы глобальной среды: экономическая конъюнктура, социально-политическая, демографическая, правовая и экологическая ситуации, научно-технический

прогресс (как потенциальная возможность постоянного обесценения создаваемых предприятием продуктов и используемых технологий).

Если на целевые группы предприятие может воздействовать, добиваясь своих целей, с помощью оптимально разработанного маркетинг-микса, то на глобальные факторы окружающей среды оно не может оказывать никакого воздействия, а должно прогнозировать их возможное развитие и учитывать в своей маркетинговой деятельности.

Инструменты маркетинг-микса - это комбинация сбыто-политических инструментов, с помощью которых предприятие воздействует на целевые группы на выбранном рынке.

К основным инструментам маркетинг-микса относят продуктово-ассортиментную, контрактно-ценовую, сбыто-распределительную и коммуникационную политику. По своей сути маркетинг-микс представляет собой комплексную программу маркетинговых мероприятий, отвечающих в каждый момент времени ожиданиям соответствующей целевой группы на выбранном рынке. Поскольку маркетинг-микс всегда направлен на конкретную целевую группу, то число возможных комбинаций или маркетинг-миксов будет зависеть от числа продуктовых групп организации и целевых групп на рынке. Такая комбинация «продукт - рынок» получила название продуктово-рыночной комбинации.

Таким образом, предприятие должно составить столько миксов, сколько продуктово-рыночных комбинаций имеется в ее планах деятельности. Организации, имеющие широкую номенклатуру производимой продукции, резко отличающуюся друг от друга по способам ее производства и потребления и другим факторам, для того, чтобы не потерять управление, должны реорганизовать свою управленческую структуру, выделив в самостоятельные объекты управления такие продуктово-рыночные комбинации и предоставив им права в качестве самостоятельных структурных единиц (стратегических хозяйственных единиц), выбирать

рынки и целевые группы, ставить цели и разрабатывать собственные маркетинговые стратегии и планы маркетингмиксы).

Маркетинговая инфраструктура - это совокупность внутренних организационных, технических и экономических факторов и условий, гарантирующих возможность разработки и реализации эффективного маркетингового комплекса. Наличие развитой маркетинговой инфраструктуры является неременным условием эффективной маркетинговой работы на предприятии и, тем более, разработки и использования на рынке оптимальным образом различных сбыто политических инструментов.

## **1.2 Сущность маркетинговых технологий и их классификация**

Технология - это повторяющаяся последовательность действий, которая в одинаковых условиях всегда приводит к одному и тому же результату.

Технологии маркетинга – это методы, направленные на успешную деятельность фирмы на рынке; совокупность стадий, операций, приемов и действий, используемых с учетом имеющихся ресурсов для реализации конкретных целей путем специальной организации маркетингового процесса. Собственно, все технологии маркетинга призваны реализовывать на практике указанный выше принцип маркетинга «4P».

Существует шесть основных технологий маркетинга, в соответствии с его управленческими задачами: 1) исследование рынка или анализ рыночных возможностей; 2) прогнозирование, целеполагание, планирование; 3) организация системы маркетинга; 4) анализ, контроль и рационализация процесса маркетинга; 5) координация и регулирование процесса маркетинга; 6) оценка маркетинговой деятельности и определение перспектив ее развития (рис. 2 [29, с. 49]).

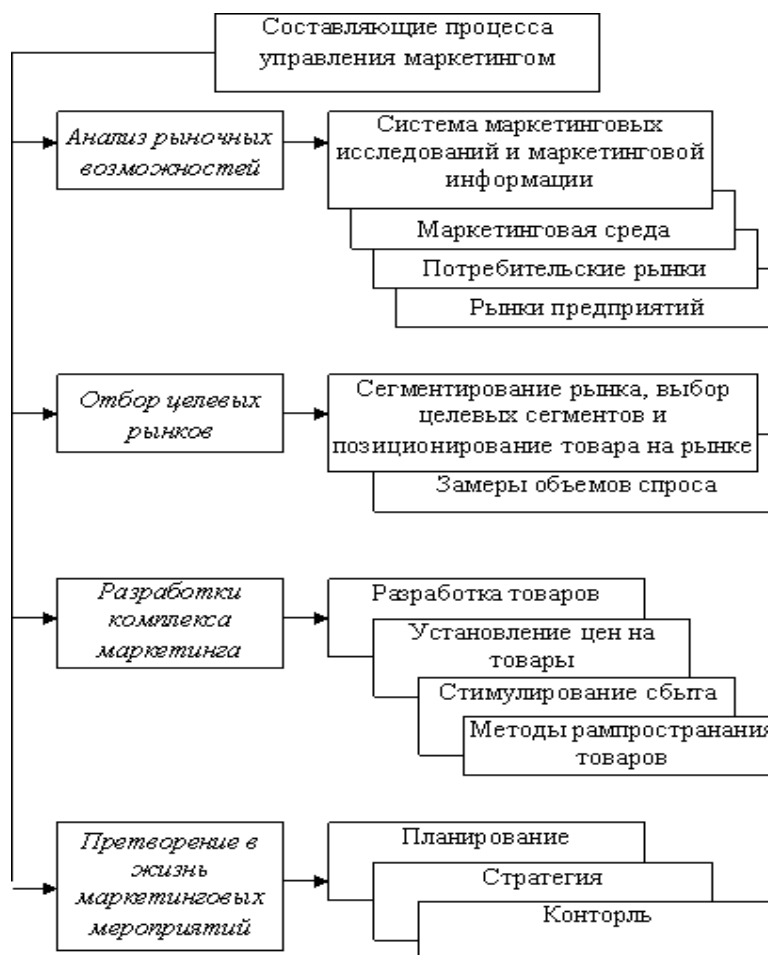


Рисунок 2 - Маркетинговые технологии, используемые при управлении процессом маркетинга

Рассмотрим их более подробно.

Первая стадия - исследование рынка, анализ рыночных возможностей.

На основе анализа рынка:

- выявляются состав, структура и другие характеристики потребителей, их спрос на товары, услуги, идеи;
- осуществляется сегментация рынка;
- выясняются объем имеющихся и вновь вводимых на рынок товаров, реальные и потенциальные возможности их продаж;
- анализируются маркетинговые возможности системы сбыта, а так же системы формирования спроса и активизации сбыта (далее по тексту ФОСАС);
- определяются состав и характеристики конкурентов, специфика их деятельности и др.

Причем в рыночных условиях особое значение приобретает управление конкурентоспособностью предприятия. Подход, называемый «SWOT-анализ», был предложен еще в 1960 г. М. Портером. Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы (рис. 3 [48, с. 101]), в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы рынка.

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рисунок 3 - Развернутая форма SWOT-анализа

Вторая стадия - прогнозирование, целеполагание и планирование маркетинговой деятельности. Для эффективной работы хозяйствующий субъект должен предвидеть (прогнозировать) изменения на рынках, возможное образование на них новых сегментов, конкурентоспособность имеющихся и вновь вводимых продуктов. На этой основе вырабатываются стратегия предприятия, целевые программы и маркетинг-планы (маркетинговые программы).

Третья стадия - организация системы маркетинга. На этой стадии:

- изучается деятельность службы маркетинга, жизненный цикл и конкурентоспособность товаров;
- анализируются уровень цен на товары, формы стимулирования продаж, качество рекламы, формы сбыта и каналы распределения, возможности приобретения новых потребителей.

В соответствии с результатами анализа далее совершенствуется или отлаживается деятельность маркетинговой структуры на предприятии.

Четвертая стадия - анализ, контроль и рационализация процесса маркетинга. На этом этапе:

- изучаются рыночная и маркетинговая политика по определенным товарам или услугам;
- выясняется необходимость модификации целей маркетинга;
- определяются устойчивость товаров на рынке, характер конкурентной борьбы.

Далее анализируется эффективность функционирования системы маркетинга, ее восприимчивость к изменениям рыночной среды, инновациям и международным стандартам.

На основе проведенного анализа совершенствуются организация системы маркетинга на предприятии и ее функционирование.

Пятая стадия - координация и регулирование процесса маркетинга. Координация и регулирование процесса маркетинга состоит из следующих операций:

- анализ реализации маркетинговых программ;
- выявление отклонений от программ маркетинга;
- координация и регулирование работы служб маркетинга;
- установление новых партнеров и форм сотрудничества с конкурентами;
- поиск новых сегментов и ниш на рынке;
- улучшение работы дилеров, оптовиков;
- регулирование цен и совершенствование ФОСАС;
- рационализация процессов маркетинговой деятельности.

Завершающей (шестой) стадией процесса маркетинга являются оценка маркетинговой деятельности (степень удовлетворения спроса потребителей, выполнения целевых программ, эффективность маркетинговых действий) и определение перспектив ее улучшения.



По полученным данным определяют перспективы развития системы маркетинга хозяйствующего субъекта.

В последнее десятилетие список маркетинговых технологий значительно расширился за счет развития, массового распространения информационных технологий - техник по ведению бизнеса к улучшению и увеличению продаж через продвижение продукции на рынок с применением новейших информационных технологий. Перечень, в частности, дополнился:

- сетевым (информационным) маркетингом;
- интегрированными маркетинговыми коммуникациями;
- латеральным маркетингом.

К одной из новейших технологий относится также брендинг.

Бренд как популярный образ торговой марки, пробуждающий чувства потребности, привязанности и признательности фирме со стороны потребителей за предоставленные товары и услуги, - это основной компонент выделяемого отдельно, пятого элемента маркетинга-микс, public relations - в целях успешного позиционирования на рынке.

Все маркетинговые технологии влияют на прибыль коммерческой организации за счет следующих факторов:

- оптимизации управленческих затрат по продвижению товара за счет кооперации с другими товаропроизводителями, электронного маркетинга, лизинга, франчайзинга;
- экономии оборотного капитала в товарных запасах и издержек обращения в процессе сбыта оптовой и розничной торговли;
- рационализации использования ценовых и финансово-кредитных рычагов и стимулов для роста объема реализации товарной продукции;
- создания добавленной стоимости в процессе обслуживания потребителей.

Таким образом, разработка и принятие эффективных планово-управленческих маркетинговых решений создает предпосылки для увеличения доли рынка, расширения стратегической зоны рыночного

присутствия, обеспечения высокого уровня конкурентоспособности, выбора целевого сегмента, управления жизненным циклом товара, адаптации цен к рыночным изменениям, имиджмейкинга коммерческой организации, установления партнерства.

Маркетинг и PR базируются на единой концепции и методологии, обеспечивая управленческий процесс и положительный результат хозяйственной деятельности.

PR контролирует маркетинг, так как будущее фирмы во многом зависит от того, как она рассматривается общественностью.

Для того, чтобы выявить что относится к системе PR, а что выходит за ее рамки, определим различные составляющие понятия PR:

- это все то, что может содействовать улучшению взаимопонимания между организацией и теми, с кем она контактирует в ее рамках и за ее пределами;

- советы и рекомендации по формированию «общественного лица» организации;

- система мер, направленных на выявление и устранение различных негативных слухов, других источников недопонимания;

- мероприятия, имеющие целью расширение сферы влияния предприятия с использованием ресурсов пропаганды, рекламы, выставок, видео- и кинопоказов;

- различные действия, нацеленные на улучшение контактов между людьми и организациями.

Выделяются следующие элементы маркетинга, присущие всем основным составляющим отдельно выделенного PR-процесса [11, с. 70]:

- продукт - производство конкретного товара более эффективно с учетом не только рыночных потребностей, но и общества в целом, а также реальных возможностей и уровня совокупных издержек обращения;

- цена - может стать более результативным инструментом стратегической политики фирмы, если она формируется с учетом не только

рыночного состояния спроса и предложения, но и с учетом качественного уровня жизни общества, фискальной политики государства, а также наличия геоэкономических и геополитических факторов в мире;

- сбыт - это сложная система формирования рыночного спроса, его стимулирования, которая в большей степени нуждается в объективной оценке общественного мнения всех участников рыночного оборота. Система сбыта является четким выражением общего состояния рыночной инфраструктуры, не обходимой для развития фирмы и сервисного обслуживании клиентов в нужное время и в нужном месте.

В контексте всей маркетинговой деятельности можно выделить следующие цели и задачи деятельности по связям с общественностью (PR) и продвижению на рынке продукции, производимой (реализуемой) компанией, - товаров, услуг, работ, идей [55, с. 49]:

- создание корпоративной индивидуальности и позиционирование продукции компании под определенной торговой маркой;

- завоевание доверия клиентов, промежуточных и конечных потребителей;

- формирование благожелательного отношения государственных органов, инвесторов, поставщиков и партнеров к компании;

- поддержание лояльности сотрудников по отношению к компании и оптимального психологического климата в коллективе;

- создание долговременных партнерских отношений со СМИ и формирование пула дружественных по отношению к компании журналистов;

- усиление корпоративного имиджа и создание положительной репутации компании;

- разрешение недоразумений и кризисных ситуаций, возникающих во внешней и внутренней среде компании;

- принятие мер в отношении неблагоприятных факторов влияния внешней среды, как постоянных, так и переменных;

- продвижение новой продукции, производимой компанией, в рамках пробного маркетинга;

- создание узнаваемости и понимания потребителями маркетинговой концепции компании на новых рынках;

- усиление эффекта от проведения спонсорских мероприятий.

Дополнительные задачи PR и продвижения:

- оценка отношений компании с общественностью и результатов маркетинговых коммуникаций компании;

- выявление зоны совмещения и согласования интересов компании и широкой общественности, а также целевых групп и контактных аудиторий;

- формирование позитивного восприятия общественностью деятельности компании и доверительных отношений с ней;

- конструирование позитивного имиджа руководства компании в сознании внешней и внутренней аудитории;

- интеграция связей с общественностью в комплекс маркетинговых коммуникаций компании;

- участие в формировании корпоративной культуры компании как одного из элементов ее фирменного стиля;

- привлечение и удержание ценных сотрудников компании в рамках внутрикорпоративного PR;

- участие в формировании всех компонентов фирменного стиля компании как части ее имиджа в контексте соответствия PR-стратегии и тактики компании;

- использование благоприятных для компании возможностей и принятие мер в отношении спорных вопросов;

- внедрение в деятельность продвижения всех самых современных видов маркетинговых коммуникаций.

Если трейд-маркетинг работает преимущественно с потребителями, то PR - с более широкой общественностью, где потребители - не единственная аудитория.

Если трейд-маркетинг использует платное средство информирования - рекламу, то в случае с PR, СМИ заинтересованы в качественной PR-информации, поскольку продают то, что получено бесплатно, подписчикам и другим потребителям.

Рассмотрим наиболее значимые формы и методы работы PR-службы коммерческой организации [49, с. 80]:

#### 1. Установление и поддержание связей со СМИ.

Цель этой деятельности заключается в размещении сведений познавательно-событийного характера в средствах массовой информации для привлечения внимания к фирме, товарам и услугам.

В систему СМИ принято включать коммуникации с огромным по масштабам охватом территории, обеспечивающие быстрое тиражирование и передачу информации, а именно [45, с.11]: 1) печатную прессу; 2) электронную прессу в сети Интернет; 3) телевидение; 4) радио.

Отношения со СМИ носят двусторонний характер. С одной стороны, организация передает информацию в СМИ, с другой стороны, отслеживает содержание сообщений в СМИ по основным, интересующим фирму вопросам, о себе и своих действиях.

С целью создания и поддержания позитивного имиджа PR-специалисты могут использовать следующие материалы (или инструменты):

- бэкграундеры - это информация текущего, событийного характера, являющаяся сенсацией - о текущих мероприятиях, о новых направлениях деятельности. Бэкграундер может содержать информацию, дополняющую пресс-релиз;

- ньюс-релиз и пресс-релиз - это сообщение, содержащее важную новость или полезную информацию для широкой аудитории;

- медиа-кит (пресс-кит) - (медиа-набор / пакет) содержит материалы, дающие ответы на наиболее важные вопросы. Пресс-кит содержит несколько видов материалов, полезных для газет и журналов, включая фактологический материал и фотографии;

- занимательная статья - ее цель развлечь публику; носит неформальный характер;

- обзорные и иные статьи - такие материалы дают общий обзор о состоянии дел отрасли или обзор истории проблемы, или оценку деятельности компании;

- факт-лист - это короткий документ, компактно отражающий профиль организации, должностного лица или события.

Другими вариантами передачи информации в СМИ являются: пресс-конференция; письма в редакцию, и мероприятия с участием журналистов.

Пресс-конференция - это способ передачи информации по теме, по которой у журналистов могут возникнуть вопросы, в тех случаях, когда личный контакт официального лица с журналистами может усилить имидж компании. По своей организационной форме это групповое интервью [49; с.68].

Письма (рассылка) обычно содержат комментарий по общественно значимой теме или по поводу ранее опубликованного материала. Данные, приводимые в письме, должны быть точными, конкретными, а письмо соответствовать тематике издания.

Мероприятия с участием журналистов имеют много общего с пресс-конференцией, но носят менее официальный характер и устраиваются в основном вечером. Они могут быть организованы в виде приемов, посещений объектов и экскурсий, празднования юбилеев, встреч с руководством.

2. Работа с внутренней общественностью (развитие организационной культуры самой организации / предприятия).

3. Лоббирование, главная цель которого - добиться закрепления в принимаемых нормативных, законодательных актах частных интересов различных групп и организаций в получении государственных дотаций, социальных льгот, международных инвестиций.

4. Планирование и организация деятельности в сфере PR.

Основными функциями планирования в PR являются:

- моделирование будущих изменений сложной социально-экономической системы и ее среды с точки зрения некоего желательного состояния;
- координация совокупных действий всех элементов предпринимательства для достижения желаемого успеха.

Структура оперативного плана включает:

- изложение маркетинговых целей и задач в расчете на год;
- расшифровку задач, которые необходимо решить непосредственно средствами PR;
- обоснование и разработку заказа-задания;
- концептуальное решение каждой поставленной задачи, то есть формирование конкретной программы PR с включением в нее таких направлений, как меры по стабилизации корпоративных отношений внутри фирмы.

PR-кампания представляет собой комплексное и многократное использование PR-средств, а также рекламных материалов в рамках единой концепции и общего проведения плана воздействия на мнения и отношения людей в целях популяризации имиджа (искусственно сформированного образа), поддержания репутации (закрепившегося мнения), создания публицити (известности).

Выделяют следующие ключевые задачи, которые вместе решают PR-специалисты и маркетологи [40, с. 92]:

- обоснование целевых сегментов с учетом уровня конкуренции;
- регулирование спроса с использованием привлекательных моделей управления поведением покупателей;
- комплексная оценка маркетинговых усилий по созданию системы продвижения и логистики;
- прогнозирование возможных рисков;
- организация эффективных ярмарочно-выставочных коммуникаций;

- оценка и корректировка обратной связи с учетом мнений, вкусов и пожеланий.

Комплексная PR-деятельность способствует сбору необходимой информации, поступившей по каналам обратной связи, выявлению основных целевых аудиторий и оценке их состояния, формированию желаемой реакции, творческой разработке различных обращений в целях повышения результатов коммерческой деятельности.

Общей для PR-специалистов и маркетологов является так же необходимость сегментации аудитории, адресной работы преимущественно с целевыми группами.

Причем, если маркетинговый элемент «товародвижение» имеет одну целевую аудиторию - собственных клиентов, то PR выходит на многочисленные целевые аудитории, в которых потребители далеко не самая главная целевая группа.

В качестве целевой аудитории могут выступать не только непосредственные покупатели, но и другие целевые группы, имеющие собственное мнение о качестве предлагаемых товаров и услуг в целях их популяризации.

Важно подчеркнуть, что PR способствует не столько продвижению продукта на рынке, сколько повышению общего рейтинга товаропроизводителя или продавца в глазах общественности [25, с. 71]. Поэтому PR ориентированы не на продвижение товарной продукции, а на продвижение хозяйствующего субъекта, и не на рынке, а в обществе в целом.

Непосредственная связь маркетинга и PR заключена в том, что именно механизмы PR представляют собой двигатель процесса продвижения товарной продукции на рынок, обеспечивая успех фирмы, высокую репутацию в условиях жесткой конкуренции. Но в то время как маркетинг - одна из функций бизнеса, PR взаимодействует и с финансовой и производственной функциями. Поэтому PR могут быть использованы применительно ко всем составляющим комплекса маркетинга.



### **1.3 Планирование маркетинговой деятельности организации**

Планированием называется процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий, связанных с их достижением за определённый период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Многие организации добились существенных успехов за счёт создания и эффективного использования системы формального планирования, а именно за счёт разработки планов, обязательных для всех её подразделений, с утвержденными формами плановых документов, процедурами планирования, четкими периодичностью и сроками разработки плановых документов, наличием единого методического обеспечения.

Планирование маркетинговой деятельности в разных организациях осуществляется по-разному. Это касается содержания плана, длительности горизонта планирования, последовательности разработки, организации планирования. Так, диапазон содержания плана маркетинговой деятельности для различных компаний различен: иногда он лишь немного шире плана деятельности отдела сбыта. На другом полюсе - план маркетинга, основанный на широчайшем рассмотрении стратегии бизнеса, что выливается в разработку интегрального плана, охватывающего все рынки и продукты. Отдельные организации, особенно малые организации, могут не иметь плана маркетинга как цельного документа, включающего несколько видов планов маркетинга. Единственным плановым документом для таких организаций может быть бизнес-план, составленный или для организаций в целом, или для отдельных направлений ее развития. В этом плане дается информация о рыночных сегментах и их емкости, рыночной доле; приводится характеристика потребителей и конкурентов, описываются барьеры проникновения на рынок; формулируются стратегии маркетинга; даются прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет (возможно, на 5) с погодной разбивкой.

В общем случае можно говорить о разработке стратегических и тактических планов маркетинга. Для многих компаний, имеющих развитую систему планирования, отдельно разрабатывается стратегический и долгосрочный планы маркетинга. Имеется в виду, что стратегический план маркетинга направлен на решение без детальной проработки стратегических задач маркетинговой деятельности, применительно к компании в целом и к отдельным стратегическим хозяйственным единицам (СХЕ). Для подразделений СХЕ он не разрабатывается. В то же время, долгосрочный план детализирует задачи стратегического плана, которые доводятся до подразделений СХЕ, и является основой разработки текущих планов маркетинга. В стратегическом плане маркетинга акцент делается на финансовые результаты реализации маркетинговых стратегий. В долгосрочных планах для подразделений устанавливаются задания по всем маркетинговым показателям: затраты на маркетинг, объем продаж, доход, прибыль, рыночная доля и т.п. Горизонты стратегического и долгосрочного планов могут, как совпадать, так и не совпадать.

Стратегический (долгосрочный) план маркетинга, разрабатываемый на 3-5 и более лет, описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как ожидается, будут воздействовать на организацию, а также содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Таким образом, стратегический маркетинговый план характеризует сложившуюся маркетинговую ситуацию, описывает стратегии достижения поставленных целей и те мероприятия, реализация которых приводит к их достижению.

Долгосрочный план обычно пересматривается и уточняется ежегодно, на его основе разрабатывается годовой план, который детализирован в гораздо большей степени [54, с.218].

Годовой план маркетинга описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели маркетинговой деятельности, маркетинговые стратегии на текущий год. Годовой план маркетинга охватывает планы для отдельных

продуктовых линий, отдельных видов продуктов и отдельных рынков. Таким образом, годовой план маркетинга действует на уровне отдельных подразделений организации и функций маркетинга и включает в свой состав решение вопросов в следующих областях: маркетинговые исследования; продуктовая политика; ценовая политика; товарораспределительная политика; коммуникационная политика.

Изложенный подход к планированию маркетинга, сочетающий решение его стратегических и тактических задач, дает возможность преодолеть противоречия, возникающие при попытке разделить маркетинг на стратегический и операционный. При этом имеется в виду, что стратегический маркетинг по существу представляет собой постоянный и систематический анализ потребности рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп потребителей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и, таким образом, создающих изготовителю устойчивое конкурентное преимущество. А к операционному маркетингу относятся ценообразование, продвижение товаров и их сбыт, то есть использование ряда видов активной деятельности, обеспечивающей продажу товаров, сюда же также относят и планирование маркетинга.

Решение задач стратегического планирования немислимо без маркетинга. В то же время весь набор видов маркетинговой деятельности имеет и стратегическую, и тактическую (операционную) составляющие. Так, стратегические и тактические задачи можно выделить в маркетинговых исследованиях (скажем, проводятся разовые исследования для определения стратегической направленности маркетинговой деятельности, и в то же время осуществляется постоянный мониторинг рыночной ситуации, т.е. решаются тактические задачи). То же самое можно сказать про каждый элемент комплекса маркетинга. В каждом из них можно выделить и стратегические, и тактические задачи. Например, при реализации товарной, ценовой, сбытовой политик. В организационном плане, в отличие от задач управления

организацией в целом и ее СХЕ, создавать отдельные подразделения стратегического и оперативного маркетинга нецелесообразно. Решение этих задач осуществляется в одних и тех же подразделениях маркетинга, в которых выполняются его конкретные функции. Таким образом, возникает проблема: каким образом деление маркетинга на стратегические и операционные задачи организационно реализовать на практике.

Подобные противоречия легко снимаются при последовательной разработке стратегического и тактического планов маркетинга, когда имеет место трансформация стратегических целей и задач в тактические, операционные.

План маркетинговой деятельности разрабатывается для каждой СХЕ организации и охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продуктов и отдельных рынков, также он может быть ориентирован на отдельные группы потребителей.

План маркетинговой деятельности может иметь следующие разделы:

- продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
- исследования и разработка новых продуктов;
- план сбыта, повышение его эффективности (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);
- план рекламной работы и стимулирования продаж;
- план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами);
- план цен, включая изменение цен в будущем;
- план маркетинговых исследований;
- план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);

- план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

С точки зрения формальной структуры планы маркетинговой деятельности обычно состоят из следующих разделов:

Аннотация для руководства - начальный раздел плана маркетинга, в котором представлена краткая аннотация главных целей и рекомендаций, включенных в план. Данный раздел помогает руководству быстро понять основную направленность плана. За ним обычно следует оглавление плана.

Текущая маркетинговая ситуация - раздел плана маркетинга, который описывает целевой рынок и положение организации на нем. Включает следующие подразделы: описание рынка (до уровня главных рыночных сегментов), обзор продуктов (объем продаж, цены, уровень прибыльности), конкуренция (для главных конкурентов содержится информация относительно их стратегий в области продуктов, рыночной доли, цен, распределения и продвижения), распределение (тенденции изменения сбыта и развитие главных каналов распределения).

Опасности и возможности - раздел плана маркетинга, в котором указываются главные опасности и возможности, с которыми продукт может столкнуться на рынке. Оценивается потенциальный вред каждой опасности, т.е. осложнения, возникающего в связи с неблагоприятными тенденциями и событиями, которые при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий могут привести к подрыву живучести продукта или даже к его гибели. Каждая возможность (привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором организация может получить преимущества над конкурентами), должно быть оценено с точки зрения ее перспективности, и возможности успешно ее использовать.

Маркетинговые цели характеризуют целевую направленность плана и первоначально формулируют желаемые результаты деятельности на конкретных рынках. Цели в области продуктовой политики,

ценообразования, доведения продуктов до потребителей, рекламы и т.п. являются целями более низкого уровня. Они появляются в результате проработки исходных маркетинговых целей относительно отдельных элементов комплекса маркетинга.

Маркетинговые стратегии - главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым организации стремятся достигнуть своих маркетинговых целей. Маркетинговая стратегия включает конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на маркетинг. В стратегиях, разработанных для каждого рыночного сегмента, должны быть рассмотрены новые и выпускаемые продукты, цены, продвижение продуктов, доведение продукта до потребителей, должно быть указано, как стратегия реагирует на опасности и возможности рынка.

Программа действий (оперативно-календарный план), иногда называемая просто программой, - детальная программа, в которой показано, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга.

Обычно в программе кратко охарактеризованы также цели, на достижение которых направлены мероприятия программы. Другими словами, программа - это совокупность мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы организации, чтобы с помощью выбранных стратегий можно было достичь цели маркетингового плана.

Бюджет маркетинга - раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга, последние в данном бюджете расписываются детально.

Раздел «Контроль» характеризует процедуры и методы контроля, которые необходимо осуществить для оценки уровня успешности выполнения плана. Для этого устанавливаются стандарты (критерии), по которым измеряется прогресс в реализации планов маркетинга. Это еще раз подчеркивает важность количественной и временной определенности целей, стратегий и мероприятий маркетинговой деятельности. Измерение успешности выполнения плана может осуществляться и для годового интервала времени, и в квартальном разрезе, и для каждого месяца или недели.

Все указанные выше разделы характеризуют как стратегические, так и тактические планы, главное же различие между ними заключается в степени детальности проработки отдельных разделов плана маркетинговой деятельности.

На рисунке 3 представлена обобщенная процедура разработки плана компании в целом, как в ее штаб-квартире, так и на уровне отдельных подразделений, наделенных правами стратегических единиц бизнеса. При этом акцент делается на том, что стратегический план маркетинга является только одним из разделов стратегического плана компании в целом.

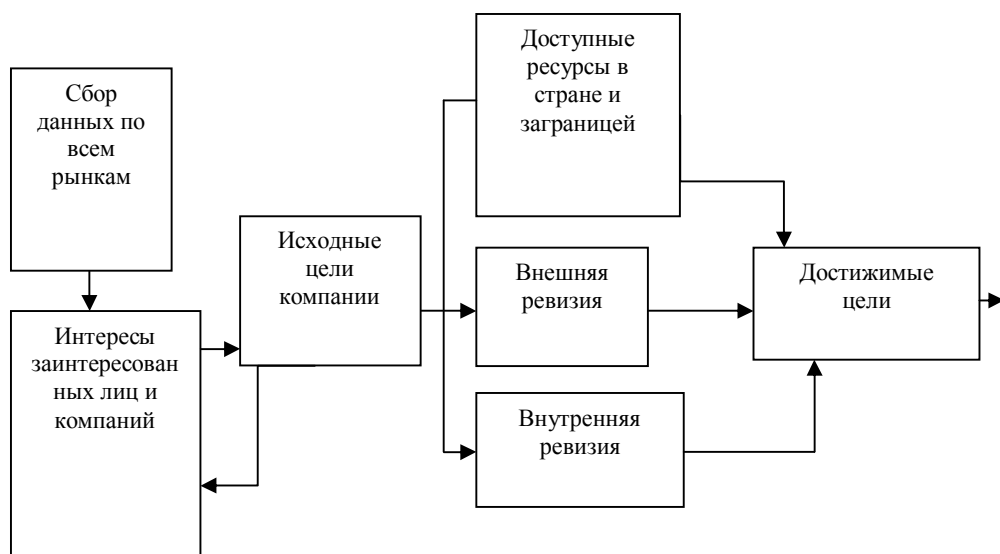


Рисунок 3 - Выработка целей деятельности в штаб-квартире компании

Ряд компаний за основу разработки целей своего развития принимают так называемые стратегические цели (миссии). В последнее время ряд компаний отдельным образом разрабатывают также цели для стратегического маркетинга, определяющие его главную направленность.

Исходные цели пропускают через тройной фильтр: доступные ресурсы в стране и за границей, состояние окружающей среды (внешняя ревизия), а также внутренние возможности и результаты деятельности компании.

Последние два фильтра по сути дела представляют собой ситуационный анализ [23; с.47].

Результаты ситуационного анализа часто суммируются в разделе плана маркетинга под названием «SWOT-анализ». На основе этих предположений и оценок в последующих разделах плана маркетинга устанавливаются цели маркетинговой деятельности, выбираются стратегии, и разрабатываются программы маркетинга. Достижимые цели характеризуют направления развития отдельных видов бизнеса.

Далее анализируются и выбираются стратегии достижения целей. Эти стратегии могут носить альтернативный характер. В подразделениях компании они переводятся в согласованные планы отдельных видов деятельности (функциональные планы), среди которых находится и маркетинг.

Как правило, на первый год планирования эти планы прорабатываются более детально.

Функциональные планы разрабатываются в рамках функциональных подразделений отдельных СХЕ компании. Каждое функциональное подразделение (маркетинга, финансов, производства, снабжения и др.) исходя из стратегического плана компании, разрабатывает стратегические планы своей деятельности.

Исходя из целей и стратегий развития компании, осуществляется анализ маркетинговой деятельности, который подразделяется на три части:



анализ внешней среды маркетинга, внутренней маркетинговой деятельности компании и ее системы маркетинга.

Следующий шаг в разработке плана маркетинга - формулирование предположений, гипотез, относительно некоторых внешних по отношению к компании факторов, которые могут воздействовать на ее деятельность.

Следующий этап планирования маркетинга - постановка маркетинговых целей.

Руководители маркетинговых служб некоторых компаний рекомендуют включать в маркетинговый план не более шести-восьми целей. В этом случае при выборе стратегий и разработке оперативных планов легче сконцентрировать внимание на ключевых направлениях действий.

Далее разрабатываются альтернативные стратегии, направленные на достижение целей маркетинговой деятельности. Эти стратегии детализируются приблизительно к элементам комплекса маркетинга. Например, в области продукта можно назвать следующие стратегии: постоянное обновление ассортимента выпускаемой продукции, следование многомарочной политике.

После завершения этих этапов маркетингового планирования необходимо ещё раз убедиться в возможности достижения поставленных целей и принятых стратегий, используя такие оценочные критерии, как доля на рынке, объем продаж, затраты ресурсов, величина прибыли, и другие оценки ожидаемых результатов и вероятности их достижения.

Не исключено, что необходимо провести тестирование рынка, организовать пробные продажи, реализовать какие-то другие мероприятия, позволяющие взглянуть на принятые решения под другим углом зрения. Очевидно, что процесс планирования маркетинга, как и любой процесс принятия решений, носит итеративный характер и может потребовать вернуться к начальным этапам планирования.

Маркетинговые планы иногда представляют руководству в два этапа: вначале, как стратегический план и позже - как план реализации этих

стратегий (план действий или оперативные планы и программы). Такой подход позволяет первоначально сконцентрировать внимание на выработке маркетинговых стратегий, не обременял себя деталями их реализации.

Последним разрабатывается бюджет маркетинга, составление которого помогает правильно установить приоритеты между целями и стратегиями маркетинговой деятельности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль. Затраты на осуществление отдельных элементов маркетинга, представленных в бюджете, выводятся из детального маркетингового плана.

В заключение отметим, что в разных компаниях конкретный набор процедур планирования маркетинга различен. Общей является системная логика принятия плановых решений.

Завершая теоретическую часть, можно сделать следующие выводы, что маркетинг - система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации деятельности торговых предприятий на реализацию конкурентоспособных видов продукции в заранее установленных объемах и отвечающих определенным технико-экономическим характеристикам.

Маркетинговые технологии представляют собой совокупность способов, приемов, форм и методов управления производственно-сбытовой деятельностью, направленную на достижение высоких результатов предпринимательской деятельности при максимизации возможностей удовлетворения потребностей покупателей.

Предметом маркетинговых технологий являются конкретные взаимодействия субъекта маркетинга с его окружением, организованные на основе чёткого структурирования, систематизации, программирования, алгоритмизации, стандартизации способов и приёмов взаимодействия, с использованием информационно-аналитических средств.

Знание рыночных тенденций позволяет вести бизнес более уверенно, с меньшими рисками.

## **2. Анализ эффективности деятельности компании «Верный выбор» и используемых маркетинговых технологий**

### **2.1 Общая технико-экономическая характеристика предприятия**

Объектом исследования выбрано Общество с ограниченной ответственностью «Верный выбор», реализующая мелкие бытовые товары для дома, парфюмерию, косметику. Это дает возможность предлагать покупателям максимально широкий ассортимент товаров и придерживаться комфортной ценовой политики.

Юридический адрес: Российская Федерация, Самарская область, Самара г., Дачная ул., 21.

Компания реализует товар через розничные торговые точки, расположенные в крупных торговых центрах города Самары.

Форма собственности: частная собственность.

В своей деятельности предприятие опирается на Гражданский Кодекс РФ [1], Трудовой кодекс РФ [3], ФЗ РФ «О защите прав потребителей» [5], ФЗ РФ «О техническом регулировании» [7] и др.

Миссия ООО «Верный выбор» - «Лучшее предложение на рынке парфюмерно-косметической продукции Самарского региона».

Философия организации: «Создание клиента происходит вследствие качества (а не количества) человеческих ресурсов и материальных активов».

Внутренняя концепция фирмы:

- быстро реагирующий маркетинг, который создает и удерживает клиентов при помощи гибких подходов, отражающих то, что хотят покупатели и в чем они нуждаются;

- опережающий стиль управления, достигаемый путем применения управления по целям;

- поддержание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует самоуважению, личному развитию и успеху;

- высокие стандарты деловых операций и личного поведения; сохранение доверия и уважения клиентов.

Организационная структура управления исследуемым торговым предприятием приводится в виде схемы, отражающей иерархию руководства (рис. 4).



Рисунок 4 - Организационная структура управления ООО «Верный выбор»

ООО «Верный выбор» обеспечено рабочей силой нужных специальностей и квалификаций, необходимой для реализации ее задач; имеет банк данных на потенциальных работников. Всего в организации на 01.01. 2017 г. 132 человека.

Руководство ООО «Верный выбор» состоит из специалистов в области торговли. Руководителем ООО «Верный выбор» является директор, который организует работу организации, направляет деятельность на достижение высоких темпов развития, повышения производительности труда, внедрение новых технологий на основе применения методов научно-обоснованного планирования, нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат,

широкого распространения передового опыта. Коммерческий директор организует работу коммерческого отдела, контролирует закупки товара, ценообразование, движение товаров внутри магазина и конечную реализацию покупателям. Финансовый директор контролирует все финансовые потоки предприятия. Отвечает за соблюдения денежных обязательств. Регулирует деятельность бухгалтерии.

Главный бухгалтер отвечает за организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности организации и т. д.

Администратор торгового зала выполняет функции руководителя торгового зала: осуществляет контроль трудовой дисциплины, разрешает с покупателями конфликтные или спорные ситуации, поддерживает связи с арендодателем. Менеджер по продажам в магазине является ответственным за продажи товаров на объекте розничной торговли по определенным группам и в целом по объекту; обеспечивает наличие и необходимый запас товаров на объекте, организует работу персонала, отслеживает реализацию товара. В обязанности менеджера по закупкам входит организация и ведение закупок, планирование и аналитическая работа по данному направлению.

Продавцы магазина подчинены по коммерческим вопросам - менеджеру по продажам данного отдела, старшему продавцу; по административным вопросам - получают приказы от администратора торгового зала, директора магазина. Они должны производить предпродажную подготовку товара, оформлять и закреплять ценники, непосредственно заниматься обслуживанием покупателей.

Товаровед определяет требования к товарной продукции, а также соответствие ее качества стандартам, техническим условиям, договорам и другим нормативным документам; принимает участие в подготовке данных для составления претензий на поставки некачественных товарно-материальных ценностей и ответов на претензии заказчиков.

Отдел маркетинга и связей с общественностью - один из ключевых элементов в структуре компании, обеспечивающих эффективное управление ее хозяйственной деятельностью и продвижение товарной продукции и услуг на внутреннем и внешнем рынке.

Должностные обязанности каждого работника и его ответственность определяются должностными инструкциями.

Также существуют правила внутреннего трудового распорядка ООО «Верный выбор».

Организационная структура управления ООО «Верный выбор», по мнению его администрации, отвечает целям и задачам организации, воздействующим на нее внешним и внутренним факторам.

Процессно-ориентированное управление (Activity-based Management; АВМ) исходит из установки «управлять процессами и потоками, а не функциями и действиями».

Выполним анализ микросреды предприятия и анализ рыночных возможностей ООО «Верный выбор».

Конкуренты ООО «Верный выбор». За последние годы рост продаж парфюмерии и косметики в России ежегодно увеличивался на 15 - 20%, а предельную емкость российского рынка эксперты оценивают в \$15 - 18 млрд.

Условия деятельности подобных организаций в Самаре характеризуются высоким уровнем концентрации.

На Самарском рынке существует целый ряд фирм, предлагающих подобные услуги - парфюмерно-косметические сети «ILLE DE BEAUTE», «L'ETOILE», «BON JOLI», «RIVE GAUCHE» и многие другие. Можно говорить о наличии монополистической конкуренции.

Принципиальная схема процессно-ориентированного управления ООО «Верный выбор» представлена на рисунке 5.

#### **Стратегия развития компании**

Концентрация бизнес-деятельности в рыночном секторе производства и реализации парфюмерно-косметической продукции, а так же работ, услуг путем сохранения и развития сбытовой компании.



Рисунок 5 - Принципиальная схема процессно-ориентированного управления в ООО «Верный выбор»

Структура рынка парфюмерии и косметики на 01.01.2017 г. в Самарской области показана на рисунке 6.

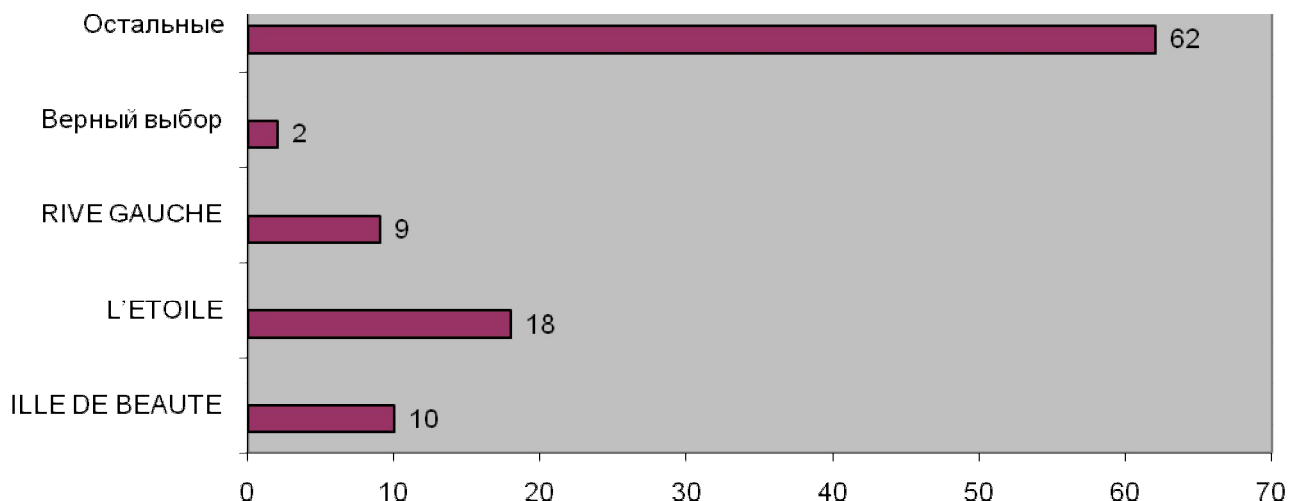


Рисунок 6 - Структура рынка парфюмерии и косметики Самарского региона на 01.01.2017 г., %

Главными конкурентами предприятия ООО «Верный выбор» являются предприятия торговых сетей «RIVE GAUCHE» (принадлежит компании «ПАРФЮМ-СТАНДАРТ»), «L'ETOILE» (принадлежит холдингу «АЛЬКОР»), «ILLE DE BEAUTE» (принадлежит холдингу «ЕДИНАЯ ЕВРОПА»).

С целью анализа внешней (рабочей) среды предприятия была проведена оценка конкурентоспособности ООО «Верный выбор» на 01.01.2017 г. по пятибалльной шкале методом экспертных оценок. Группа экспертов состояла из трех человек, среди которых были специалисты, компетентные в данной области. Возглавлял группу экспертов директор ООО «Верный выбор».

Основываясь на данных экспертов, были рассчитаны итоговые средние баллы и вписаны в таблицу 1.



Таблица 1 - Оценка преимуществ и недостатков ООО «Верный выбор» и его конкурентов на 2017 год

Критерии оценки	ООО «ВЕРНЫЙ ВЫБОР»	Конкурент № 1	Конкурент № 2	Конкурент № 3	Конкурент № 4
		«ILLE DE BEAUTE «	«BON JOLI»	«RIVE GAUCHE»	«L'ETOILE «
Цена	5	4	5	5	4
Ассортимент	4	3	4	5	5
Качество продукции	4	3	4	5	4
Культура обслуживания	4	4	4	4	4
Организация поставок оптовым заказчикам	4	3	2	3	4
Удобство размещения относительно транспортной сети	5	3	3	4	4
Качество документации	4	3	4	4	4
Дополнительные услуги	5	4	3	5	5
Сроки / скорость Обслуживания	3	3	4	4	4
Итоговый средний балл	4,2	3,3	3,7	4,3	4,2

Рассчитав баллы по всем критериям в сумме по каждому конкуренту и по исследуемому предприятию, можно сделать вывод, что одним из наиболее серьезных конкурентов ООО «Верный выбор» является ООО «RIVE GAUCHE». Оно превосходит ООО «Верный выбор» по ассортименту и качеству продукции.

Также серьезным конкурентом является ООО «L'ETOILE» - у него средний балл по всем критериям такой же, как и у исследуемого предприятия, но оно уступает по ценам реализации (у конкурента они немного выше, чем в ООО «Верный выбор»), удобству размещения относительно транспортной сети; зато так же превосходит по широте ассортимента.

Если сравнить ООО «Верный выбор» с другими основными конкурентами, то оно превосходит их или наравне с ними по всем основным критериям.

Стабильное качество реализуемой товарной продукции / услуг, высокий уровень сервиса позволили ООО «Верный выбор» стать одним из значимых, динамично развивающихся участников рынка парфюмерии и косметики Самарского региона.

Однако, необходимо в перспективе пересмотреть политику в области предлагаемой продукции и услуг, расширив групповой перечень, также повысить качество продукции, а так же обслуживания за счет обучения персонала.

Клиенты ООО «Верный выбор». В настоящее время в числе клиентов ООО «Верный выбор» - физические и юридические лица.

Поставщики ООО «Верный выбор». Иностранные производители, как правило, ввозят продукцию на свой распределительный центр в России, а оттуда доставляют ее ограниченному кругу крупных дистрибуторов, включая ООО «Верный выбор».

Более восьмидесяти процентов рынка приходится на продукцию двух десятков компаний-производителей и одновременно поставщиков.

Из международных компаний это всемирно известные «AVON», «BEIERSDORF», «CHANEL», «COLGATE-PALMOLIVE», «ESTEE LAUDER», «HENKEL-SCHWARZ-KOPF», «JOHNSON&JOHNSON», «L'OREAL», «MARY KAY», «ORIFLAME», «PROCTER & GAMBLE», «UNILEVER».

Из отечественных компаний-поставщиков ООО «Верный выбор» выделяются «ВЕСНА» и «ФАБЕРЛИК». Обе входят в первую сотню крупнейших компаний-производителей парфюмерии и косметики в мире.

Также заметными и распространяющими товары на всей территории России производителями являются компании «СВОБОДА» и «НЕВСКАЯ

КОСМЕТИКА», которые осуществляют поставку продукции в ООО «Верный выбор».

Основными поставщиками ООО «Верный выбор» являются так же дистрибьюторы: ЗАО «УЗП», г. Калининград; ОАО «ММК», ОАО «ДРК», г. Дружковка, Беларусь и ряд других.

Посредники ООО «Верный выбор». В маркетинговых посредниках у ООО «Верный выбор» нет необходимости. Компания сама осуществляет полный цикл продвижения продуктов, маркетинговые и рекламные мероприятия.

Фирма, организующая товародвижение для ООО «Верный выбор» - транспортно-складская организация «Деловые линии», осуществляющая перемещение и складирование товаров, - находится по адресу: г. Самара, ул. Товарная, 11.

Осуществим управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон ООО «Верный выбор». Для этого воспользуемся методом SWOT-анализа для изучения внешней и внутренней среды функционирования бизнеса. Развернутая форма SWOT-анализа для ООО «Верный выбор» представлена в таблице 2.

Как показывает составленная таблица 2, во-первых, сильные стороны развития бизнеса дополняются внешними возможностями и могут реально обеспечить выход бизнес-структуры на новые территориальные рынки или сегменты рынка.

Во-вторых, слабые стороны бизнеса могут быть преодолены за счет возможной их компенсации с помощью новых бизнес-единиц в регионах ПФО и России (региональные филиалы). На основании анализа «Проблемных полей» можно отметить, что дополнительная опасность бизнесу ООО «Верный выбор», угрожает при одновременном сочетании некомпенсированных слабых сторон с реализованными угрозами со стороны конкурентов и складывающейся неблагоприятной конъюнктурой.

Таблица 2 - SWOT-анализ для ООО «Верный выбор»

	<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых филиалов фирмы</li> <li>2. Снижение уровня цен</li> <li>3. Снижение налогов</li> <li>4. Совершенствование фирмы</li> <li>5. Улучшение уровня жизни населения</li> <li>6. Неудачное поведение конкурентов</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение покупательских предпочтений</li> <li>2. Появление взаимозаменяющих услуг</li> <li>3. Ужесточение правил продажи косметической продукции</li> <li>4. Сбои в логистическом обеспечении деятельности</li> <li>5. Снижение уровня жизни населения</li> <li>6. Рост темпов инфляции</li> <li>7. Изменение уровня цен</li> <li>8. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов</li> <li>9. Усиление позиций крупных торгово-косметических фирм</li> </ol> <p>Рост налогов Появление новых фирм на рынке парфюмерии и косметики.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Многолетний опыт работы на данном сегменте рынка</li> <li>2. Широкий ассортимент товарной продукции и услуг</li> <li>3. Высокое качество реализуемых товаров и услуг</li> <li>4. Рост оборотных средств</li> <li>5. Высокая квалификация персонала</li> <li>6. Достаточная известность среди клиентов</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>«Сила и возможности»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение ассортимента предлагаемых товаров и услуг</li> <li>2. Расширение перечня партнеров из разных стран</li> <li>3. Контроль качества, квалификация персонала, неудачное поведение конкурентов.</li> <li>4. Развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>«Сила и угрозы»</b></p> <p>Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов.</li> <li>3. Известность защитит от взаимозаменяющих услуг и добавит преимуществ в конкуренции.</li> <li>4. Достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбои в коммуникациях.</li> <li>2. Недостатки в рекламной политике.</li> <li>3. Средний уровень цен.</li> <li>4. Неучастие персонала в принятии управленческих решений.</li> <li>5. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>«Слабости и возможности»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несовершенная рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые территориальные рынки, увеличении ассортимента, добавлении дополнительных сопутствующих услуг.</li> <li>2. Снижение размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать повышенные доходы.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>«Слабости и угрозы»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов; Недостаточно высокий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию.</li> <li>2. Неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли.</li> <li>3. Непродуманная рекламная политика не удержит клиентов при изменении их вкусов.</li> </ol>

По результатам проведенного SWOT-анализа сделан вывод о том, что ООО «Верный выбор» потенциально имеет достаточно сильную конкурентную позицию на рынке парфюмерии и косметики Самарского региона.

Цель ООО «Верный выбор» - реализовать свои потенциально сильные конкурентные преимущества и минимизировать свои конкурентные слабости, основывая стратегию на сильных сторонах и предпринимая действия по сокращению слабых сторон. Используемая в настоящее время предприятием ООО «Верный выбор» стратегия - концентрация на узком сегменте рынка («нишевая» стратегия), ориентированная на региональный рынок.

При этом возможно выделить следующие виды стратегий ООО «Верный выбор»:

- базовая - «рост» (исходя из долгосрочных целей компании, существующую стратегию ООО «Верный выбор» в общем случае можно определить как «стратегию концентрированного роста», а именно «стратегию усиления позиции на рынке туристских услуг»);

- конкурентная - «стратегия концентрации в выбранном сегменте рынка на основе дифференциации». В рамках этой конкурентной стратегии предприятие реализует продукт, ориентированный на всех потребителей.

Стратегия концентрации позволит ООО «Верный выбор» успешно бороться со всеми конкурентными силами отрасли, воздвигая, прежде всего, барьеры на пути конкурентов за счет достижения высокой компетентности при работе с целевой группой в стратегической зоне хозяйствования (торговля парфюмерией и косметикой) и за счет более низких издержек.

Инвестиционная стратегия ООО «Верный выбор» предполагает использование преимущественно собственных финансовых средств участников для минимизации рисков начального этапа развития с последующим использованием фонда накопления предприятия и прироста капитала.

В ходе PEST- анализа необходимо проанализировать возможное влияние на деятельность исследуемого предприятия четырех основных факторов макроэкономической среды: 1) политический; 2) экономический; 3) социальный; 4) технологический. Влияние факторов макроэкономической среды на деятельность ООО «Верный выбор», в целом, положительное.

Общеприемная цель - обеспечение прибыльности предприятия. Цель фирмы в 2017 г. - максимальный рост объема реализации товарной продукции / услуг. В настоящее время ООО «Верный выбор» - стабильно работающее предприятие. Структура стоимости имущества дает общее представление о финансовом состоянии предприятия (табл. 3). Она показывает долю каждого элемента в активах и соотношение заёмных и собственных средств, покрывающих их, в пассивах.

Для анализа использовались данные Бухгалтерского баланса ООО «Верный выбор» и «Отчета о финансовый результатах» за исследуемый период. Анализ динамики состава и структуры бухгалтерского баланса дает возможность установить размер абсолютного и относительного прироста или уменьшения всего имущества торгового предприятия и отдельных его видов.

Общая сумма активов ООО «Верный выбор», как можно видеть из таблицы 3, к концу 2016 г. увеличилась по сравнению с 2015 г. (с 56 115 тыс. руб. до 70 792 тыс. руб.).

В структуре активов на протяжении исследуемого периода 2014 - 2016 гг. наблюдаются определенные закономерности - основную массу активов предприятия составляют оборотные активы. Они, в основном, представлены запасами и дебиторской задолженностью и краткосрочными финансовыми вложениями.

Подавляющую часть пассивов ООО «Верный выбор» составляют краткосрочные обязательства. Следует отметить, что данный показатель, имеющий высокий уровень, говорит о малой степени автономности предприятия.

Таблица 3 - Состав и динамика имущества ООО «Верный выбор» в 2014 - 2016 гг.

Показатели	Дата						
	01.01.2014 г.	01.01.2015 г.		01.01.2016 г.		01.01.2017 г.	
	сумма, тыс. руб.	сумма, тыс. руб.	темп прироста за 2014, %	сумма, тыс. руб.	темп прироста за 2015, %	сумма, тыс. руб.	темп прироста за 2016, %
1 Внеоборотные активы	25 352	34 284	35,232	29 783	-13,129	28 541	-4,170
1.1 Нематериальные активы	3	3	-	3	-	2	-33,333
1.2 Основные средства	22 067	30 777	39,471	26 464	-14,014	26 073	-1,477
1.3 Незавершенное строительство	2426	413	-82,976	1268	207,022	439	-65,379
1.4 Доходные вложения в материальные ценности	0	0	-	0	-	0	-
1.5 Долгосрочные финансовые вложения	103	3 087	2897,087	2 026	-34,370	2 026	-
1.6 Отложенные налоговые активы	753	4	-99,469	22	450,000	0	-
1.7 Прочие внеоборотные активы	0	0	-	0	-	0	-
2 Оборотные активы	30 763	23 731	-22,859	35 045	47,676	42 251	20,562
2.1 Запасы	12 821	9 429	-26,457	13 184	39,824	19 281	46,245
2.2 НДС по приобретенным ценностям	1 271	286	-77,498	73	-74,476	100	36,986
2.3 Дебиторская задолженность (свыше 12-ти мес.)	0	0	-	0	-	0	-
2.4 Дебиторская задолженность (менее 12-ти мес.)	14 019	13 324	-4,958	21 170	58,886	21 807	3,009
2.5 Краткосрочные финансовые вложения	2 179	451	-79,302	197	-56,319	779	295,431
2.6 Денежные средства	472	240	-49,153	421	75,417	284	-32,542
2.7 Прочие оборотные активы	1	1	-	0	-	0	-
3 Итого активов	56 115	58 015	3,386	64 828	11,744	70 792	9,200
4 Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов (стр. 2 / стр. 1)	1,213	0,692	-42,951	1,177	70,087	1,480	25,743

В таблице 4 приведена группировка статей актива баланса ООО «Верный выбор» по степени ликвидности.

Таблица 4 - Группировка статей актива баланса ООО «Верный выбор» по степени ликвидности

Группа Активов	Сумма, тыс. руб.				Удельный вес, %			
	Дата				Дата			
	01.01. 2014	01.01. 2015	01.01. 2016	01.01. 2017	01.01. 2014	01.01. 2015	01.01. 2016	01.01. 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
А1- абсолютно ликвидные активы	2 651	691	618	1 063	4,72	1,19	0,95	1,50
А2 – быстрореализ уемые активы	14 020	13 325	21 170	21 807	24,98	22,96	32,65	30,80
А3 - медленно реализуемые активы	14 092	9 715	13 257	19 381	25,11	16,74	20,44	27,37
А4 – труднореализ уемые активы	25 352	34 284	29 783	28 541	45,17	59,09	45,94	40,31
Итого	56 115	58 015	64 828	70 792	100,00	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 4 видно, что с точки зрения группировки по степени ликвидности, основную часть активов ООО «Верный выбор» составляют труднореализуемые активы: в 2012 г. - 45,179 %; в 2014 г. - 59,095 %; в 2015 г. - 45,942 %; 2016 г. - 40,317 %, а абсолютно ликвидные активы составляют лишь малую часть (1,502%). Это объясняется снижением доли денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Подавляющую долю заемного капитала составляют краткосрочные кредиты и займы, а также кредиторская задолженность, что вносит негативный аспект в оценку финансового состояния предприятия. Долгосрочное банковское кредитование не использовались.

Краткосрочное кредитование же, напротив, очень активно использовалось. Здесь причиной выступила, вероятно, необходимость кредитов на расширение производства, введение новой продукции. Хотя именно наличие долгосрочных финансовых вложений указывает на то, что вложения предприятия имеют инвестиционную направленность.



Существенным компонентом оборотных активов ООО «Верный выбор» в рассматриваемый период, в основном, была краткосрочная дебиторская задолженность, основная масса которой приходится на мелкооптовых покупателей и заказчиков.

подавляющую часть источников формирования имущества предприятия ООО «Верный выбор» занимает, как можно видеть из таблицы 5, заемный капитал. Это влияние роста и расширения деятельности.

В то же время, тот факт, что подавляющую долю заемного капитала составляет кредиторская задолженность, вносит негативный аспект в финансовое состояние ООО «Верный выбор».

Долгосрочные кредиты не использовались, как уже отмечалось выше. Здесь причиной выступила, вероятно, дороговизна кредитов в период текущего финансово-экономического кризиса и осторожность руководства в вопросах привлечения банковских ресурсов.

Основная доля в общей массе обязательств ООО «Верный выбор» принадлежит краткосрочным кредитам и займам, а также кредиторской задолженности, и их удельный вес постоянно увеличивается.

В структуре кредиторской задолженности ООО «Верный выбор» преобладает задолженность перед поставщиками и подрядчиками, при этом задолженность перед персоналом по оплате труда за последний год значительно сократилась.

Малую долю в пассивах занимает группа долгосрочных пассивов; ее доля за рассматриваемый период не достигает 2 %.

Важнейшая цель антикризисной программы в ООО «Верный выбор» - устойчивость работы предприятия, что проявляется не только в достижении требуемых показателей платежеспособности и доходности, но и в поддержании их уровня, предотвращающего кризис.

Состав и динамика источников формирования имущества организации показаны в таблице 5.

Таблица 5 - Состав и динамика источников формирования имущества ООО  
«Верный выбор»

Вид имущества организации	Дата						
	01.01.2014	01.01.2015		01.01.2016		01.01.2017	
	сумма, тыс. руб.	сумма, тыс. руб.	темпы прироста за 2014, %	сумма, тыс. руб.	темпы прироста за 2015, %	сумма, тыс. руб.	темпы прироста за 2016, %
1. Собственный капитал (всего)	20930	21082	0,726	21202	0,569	22016	3,820
1.1 Уставный капитал	20200	20200	-	20200	-	20200	-
1.2 Добавочный капитал	0	0	-	0	-	0	-
1.3 Резервный капитал	0	0	-	0	-	0	-
1.4 Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	730	882	20,822	1002	13,605	1812	80,838
1.5 Доходы будущих периодов	0	0	-	0	-	0	-
2. Заемный капитал (всего)	35185	36933	4,968	43626	18,122	48705	11,642
2.1 Долгосрочные займы и кредиты	0	0	-	0	-	0	-
2.2 Отложенные налоговые обязательства	0	0	-	0	-	75	-
2.3 Прочие долгосрочные обязательства	0	0	-	0	-	0	-
2.4 Краткосрочные займы и кредиты	19487	24063	23,482	28054	16,586	26020	-7,250
2.5 Кредиторская задолженность	15 004	12 870	- 14,22	15572	20,995	22685	45,678
2.6 Задолженность участникам по выплате доходов	0	0	-	0	-	0	-
2.7 Прочие краткосрочные обязательства	0	0	-	0	-	0	-
2.8 Резервы предстоящих расходов и платежей	0	0	-	0	-	0	-
3. Итого пассив	56 115	58 015	3,386	64 828	11,744	70 792	9,200

В таблице 6 приведена группировка статей пассивов баланса ООО «Верный выбор» по степени срочности обязательств.

Таблица 6 - Группировка статей пассива баланса по степени срочности обязательств

Группа пассивов	Сумма, тыс. руб.				Удельный вес, %			
	Дата				Дата			
	01.01. 2014	01.01. 2015	01.01. 2016	01.01. 2017	01.01. 2014	01.01. 2015	01.01. 2016	01.01. 2017
П1 - наиболее срочные обязательства	15004	12870	15572	22685	26,738	22,184	24,020	32,045
П2 - краткосрочные пассивы	19487	24063	28054	26020	34,727	41,477	43,275	36,756
П3 - долгосрочные пассивы	694	0	0	75	1,237	0	0,000	0,106
П4 - постоянные пассивы	20930	21082	21202	22016	37,29	36,33	32,705	31,09
Итого	56115	58015	64828	70792	100,0	100,0	100,0	100,0

Из таблицы 6 видно, что основную массу пассивов по степени срочности занимают краткосрочные: 34,727 % в 2012 г.; 41,477 % - в 2014 г.; 43,275 % - в 2015 г.; 36,756 % в 2016 г.

Малую долю в пассивах занимает группа долгосрочных пассивов; ее доля за рассматриваемый период не достигает 2 %.

Важнейшая цель антикризисной программы в ООО «Верный выбор» - устойчивость работы предприятия, что проявляется не только в достижении требуемых показателей платежеспособности и доходности, но и в поддержании их уровня, предотвращающего кризис.

При разработке и реализации антикризисных программ в ООО «Верный выбор» (это является функцией планово-экономического отдела

ООО «Верный выбор») обращают внимание на повышение их эффективности, т. е. лучшее использование выделяемых ресурсов.

Критерий эффективности - отношение приращения чистого дохода предприятия, получаемого за счет инвестирования программы, к объему инвестиций. Показателем эффективности может служить также срок окупаемости вложений.

Формированию антикризисной программы в ООО «Верный выбор» предшествует обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности, обеспеченности собственными средствами, существующих и возможных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги.

Это позволяет выявить причины кризисных тенденций, наметить способы его преодоления.

Рассчитаем показатели финансовой устойчивости ООО «Верный выбор» в 2016 г. (табл. 7).

Таблица 7 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Верный выбор» в 2016 г., тыс. руб.

Показатель	На начало года	На конец года
Общая величина запасов и затрат	44 510	17 722

Анализ таблицы 7 позволяет сделать вывод о том, что в 2016 г. ООО «Верный выбор» имеет нормальную устойчивость финансового состояния, гарантирующую его платежеспособность.

## 2.2 Оценка маркетинговой стратегии компании

Организация системы маркетинга. Отдел маркетинга и PR ООО «Верный выбор» организован по рыночному принципу, объединяя в своей структуре следующие подразделения: 1) договорной отдел (заключение и

ведение договоров); 2) аналитическую группу службы маркетинга; 3) группу сбыта (рис. 7).

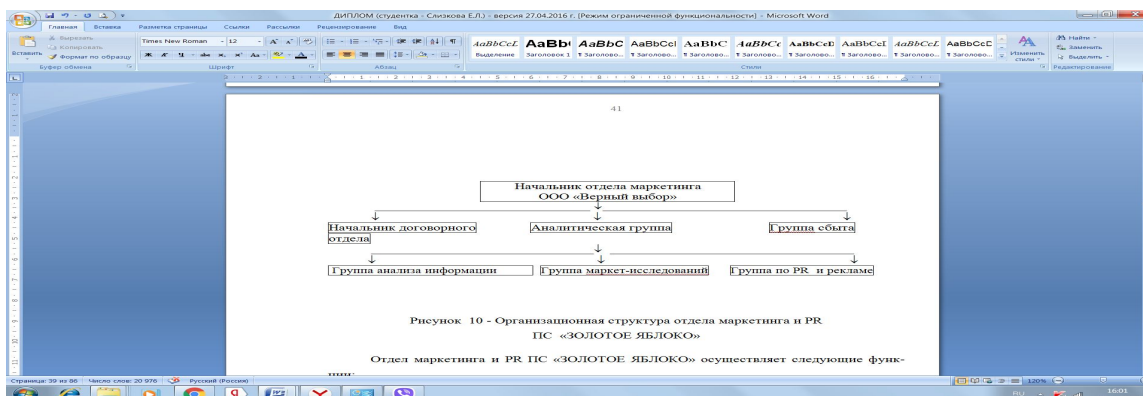


Рисунок 7 - Организационная структура отдела маркетинга и PR ООО «Верный выбор»

Итак, можно сделать вывод, что ООО «Верный выбор» является платежеспособным, успешно функционирующим предприятием, однако с малой степенью автономности. Все произведенные вычисления характеризуют ООО «Верный выбор ОР» как предприятие со стабильным финансовым состоянием, активно и успешно взаимодействующим с внешней средой.

Отдел маркетинга и PR ООО «Верный выбор» осуществляет следующие функции:

- 1) разрабатывает ценовую политику;
- 2) отвечает за мероприятия по проведению товаров на рынок;
- 3) организует каналов сбыта на внутреннем рынке.

Существует следующее распределение обязанностей между подразделениями отдела маркетинга и рекламы ООО «Верный выбор»:

договорной отдел (штат два человека) ведёт традиционных Потребителей, дилеров, в части контроля за выполнением ими договорных обязательств, и работает со всеми Потребителями, непосредственно обратившимися самостоятельно на предприятие;

аналитическая группа (штат семь человек) осуществляет поиск новых Потребителей, после чего передаёт их в договорной отдел. Она же ведёт все

виды работ по организации взаимоотношений с дилерами (в части изучения конъюнктуры рынка) и развития дилерской сети как таковой;

группа сбыта (штат два человека) отвечает только за своевременность и правильность отгрузки.

Начальник отдела маркетинга и PR ООО «Верный выбор» координирует и несет ответственность за работу отдела в целом. В отделе маркетинга и PR - двенадцать сотрудников.

Аналитическая группа, в свою очередь, включает три подразделения:

1. Группа анализа информации.

Штат - два специалиста (маркетологи).

Задачи группы: ежедневный сбор и анализ всех видов информации в том числе:

- внутренняя первичная и вторичная информация (объемы продаж, ассортимент и т. д.);

- внешняя первичная и вторичная информация (информация о конкурентах, новых товарах, о конъюнктуре рынка);

- приведение информации в формализованный вид;

- формирование отчетов по следующим направлениям: оперативная информация; тактическая информация; стратегическая информация; определение размера и направлений расходования средств для получения необходимой информации.

2. Группа маркет-исследований.

Штат - три специалиста (маркетолог - 1 чел., социолог - 1 чел., психолог - 1 чел.).

Задачи группы:

- исследование процесса продажи товаров;

- исследование конкурентов (на основе отчетов Группы анализа информации);

- исследование покупателей: «устный» опрос; опрос техническими средствами; определение размера и направлений расходования средств для проведения исследований;

- исследование новых и перспективных товаров.

### 3. Группа по Public Relations и рекламе.

Штат - два специалиста по рекламе и / или PR.

Задачи группы:

- укрепление деловых связей с покупателями продукции компании, а также привлечение новых, что предусматривает реализацию эффективного продвижения товарной продукции и услуг компании;

- определение целей и задач рекламы в конкретных ситуациях;

- организация рекламной деятельности;

- определение размера и направлений расходования средств, для осуществления рекламной деятельности;

- выбор средств и методов рекламы;

- подготовка содержательной части рекламы;

- координация рекламной деятельности;

- измерение и контроль эффективности рекламы;

- установление, поддержание и координация контактов со СМИ;

- работа над улучшением корпоративного стиля, организация фотовыставок, рекламных роликов на радио и телевидении.

Отдел маркетинга и PR ООО «Верный выбор» укомплектован полностью.

Используется повременная система оплаты труда персонала.

В ООО «Верный выбор» существует адаптированная к сегодняшнему дню маркетинговая концепция. Она, прежде всего, основывается на сочетании интенсификации коммерческих усилий (затронута сфера стимулирования и сбыта) и маркетингового подхода к выявлению перспективных видов товарной продукции.

Политика разработки комплекса маркетинга в ООО «Верный выбор»:

Целью политики разработки комплекса маркетинга является обеспечение организации практическими маркетинговыми планами работы на длительный и краткосрочный периоды, которые ответят на вопросы: где, как и когда продавать.

Основной принцип при разработке комплекса маркетинга: «маркетинг необходимо принять как философию бизнеса, которая касается всех его вопросов, а не только работы по сбыту продукции».

3. Последовательность действий при разработке комплексного маркетинга:

- маркетинг-директор (начальник отдела маркетинга и PR) совместно с высшим руководством определяют долгосрочные цели всей организации в целом и выбирают стратегию, способную обеспечить достижение этих целей, при существующих ресурсах. Разрабатывается долгосрочный маркетинговый общекорпоративный план.

- коммерческий директор, совместно с маркетинг-директором и финансовым директором, «дробят» планы всей организации на планы для каждого проекта. Затем, они же, совместно с руководителями проектов, обсуждают, корректируют и утверждают эти планы.

- под утвержденные планы отделом маркетинга и PR разрабатываются маркетинговые планы.

- высшим руководством выделяются финансовые и др. ресурсы под эти планы.

- определяются ответственные за реализацию планов и финансовые затраты.

- определяются и утверждаются сроки и формы маркетинговой отчетности.

- определяется дата подведения итогов для оценки правильности выбора целей, стратегий, политик, тактик и правил работы.

4. Документы:

- годовой план маркетинга всей организации;



- процедура разработки маркетинг-плана;
- документ о модели маркетингового документооборота.

Для того чтобы выжить и успешно развиваться в условиях конкуренции, компания должна следить за всеми изменениями на рынке: требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией, а также за созданием новых изделий, введением новых элементов в дистрибьюторскую сеть.

Формирование и анализ продуктового портфеля, а также определение маркетинговых стратегий происходит с учетом стратегических перспектив. Поэтому процесс определения маркетинговой и PR-стратегии и формирования продуктового портфеля в ООО «Верный выбор» предполагает соотнесение их с целями и миссией организации.

Осуществим анализ комплекса маркетинга на предприятии.

Анализ места продаж (первый элемент комплекса маркетинга - «place»).

Компания «Верный выбор» позиционируется как супермаркет. «Market», как отмечалось выше, в переводе с английского - «рынок». Именно на крытый рынок ООО «Верный выбор» больше всего и похож - здесь не пытаются создать атмосферу изысканного дорогого магазина или салона красоты, однако места много, товар представлен, шумно, весело, «налетай-торопись».

В так называемой «красной зоне», в центре магазина, расположен парфюмерный лабиринт. Косметику традиционно разрешается тестировать - пробников предостаточно, в зале находятся зеркала со столешницами удобными креслами.

Утомленные покупатели могут бесплатно выпить воды из кулера.

По замыслу владельцев, данный объект коммерческой недвижимости должен быть «первым и единственным торговым центром «fashion only».

Исследование товарной политики (второй элемент комплекса маркетинга - «pro-duct»).

Палитра брендов в Компании - широкая: можно найти и крем «GAR-NIER», «выталкивающий морщины», и высоко ценную косметику «L'ОCCITANE».

Представлены все гиганты индустрии красоты, и лишь «VICHY» не изменяет политике дистрибуции исключительно через аптечные сети.

Косметическую и парфюмерную продукцию делят на классы [29, с. 64]:

Mass market («масс-маркет»; от англ. - «массовый рынок») - продукция, рассчитанная на «массового потребителя»; самая дешевая продукция, доступная большинству потенциальных покупателей. Косметика этого класса: «AVON», «BELINDA», «EVELINE», «FABERLIC», «LUMENE», «NIVEA», «OREFLAME», «R ONE», «RUBY ROSE», «HERBI-NA», «ЧЁРНЫЙ ЖЕМЧУГ» и др.

Middle market («мидл маркет») - это косметика и парфюмерия среднего класса. Косметика этого класса: «BORJOIS», «DECLEOR», «EURO SHI», «LOREAL», «LANCOME», «MARY KAY», «PUPA», «REVLON» и др.

Luxe (элита, селективная продукция) - категория класса «люкс». Продукция позиционируется в высоком ценовом сегменте и характеризуется высоким качеством ингредиентов и технологией производства. Обычно эти марки косметики и парфюмерии принадлежат ведущим Домам моды или компаниям, обладающих собственными научными институтами и лабораториям. Продается она обязательно с консультантом. Косметика этого класса: «CHRISTIAN DIOR», «CLARINS», «CLINIQUE», «CHANEL», «ELIZABETH ARDEN», «ES-TEE LAUDER», «GIVENCHY», «GUERLAIN», «NINA RICCI», «SISLEY», «SHISEIDO», «HELENA RUBINSTEIN», «VERSACE», «YVES SAINT LAURENT» и другие.

Для того, чтобы подробно рассмотреть структуру товарного ассортимента ООО «Верный выбор», необходимо представить динамику товарооборота в разрезе отдельных товарных групп (табл. 8).

Таблица 8 - Динамика товарооборота ООО «Верный выбор» в разрезе товарных групп в 2014-2016 гг.

Товарные группы	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение 2016 г. от 2014 г.	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
Косметика масс-маркет	1685	9,83	1070	5,22	614	2,74	-1071	-7,09
Косметика middle-маркет	2643	15,42	2785	13,58	3819	17,03	+1176	+1,61
Косметика класса «люкс»	127	0,74	152	0,74	184	0,82	+57	+0,08
Парфюмерия масс-маркет	1 435	8,37	1 512	7,37	1 412	6,3	-23	-2,07
Парфюмерия middle-маркет	3765	21,97	5995	29,24	6414	28,6	+2649	+6,63
Парфюмерия класса «люкс»	1892	11,04	2950	14,39	4725	21,07	+2833	+10,03
Услуги стилистов и парикмахеров	489	2,85	516	2,52	521	2,32	+32	-0,53
Косметические услуги	413	2,41	424	2,07	431	1,92	+18	-0,49
Каталоги продукции	1560	9,10	1 430	6,97	1316	5,87	-244	-3,23
Продукты для промо-акций	1 240	7,23	1506	7,35	815	3,62	-425	-3,61
Гигиеническая продукция масс-маркет	13	0,08	19	0,09	21	0,09	+8	+0,01
Гигиеническая продукция middle-маркет	1 857	10,84	2 116	10,32	2129	9,49	+272	-1,35
Гигиеническая продукция класса «люкс»	21	0,12	28	0,14	29	0,13	+8	+0,01
Итого	17 140	100	20 503	100	22 430	100	+5 290	-

Из данных, приведенных в таблице 8, видно, что максимальный удельный вес за анализируемый период в общем объеме товарооборота - у товарной группы «Парфюмерия middle-маркет»; чуть меньше у товарной группы «Парфюмерия класса «люкс»», т. е. это основные типы продукции, пользующиеся наибольшим спросом у покупателей.

Таблица 8 также показывает, что товарооборот по товарной группе «Косметика middle-маркет» вырос в 2016 г. по отношению к 2014 г. на 1 176 тыс. руб., по товарной группе «Парфюмерия класса «люкс» - на 2 833 тыс. руб., а по товарной группе «Косметика класса «люкс» - на 57 тыс. руб., товарооборот по товарной группе «Гигиеническая продукция класса «люкс», и так же по товарной группе «Гигиеническая продукция масс-маркет» - на 8 тыс. руб.

Значительно снизились продажи по товарной группе «Косметика масс-маркет» - на 1 071 тыс. руб., по товарной группе «Парфюмерия масс-маркет» - на 23 тыс. руб., по товарной группе «Каталоги продукции» - на 244 тыс. руб., по товарной группе «Продукты для промо-акций» - на 425 тыс. руб. Это связано с ухудшением ассортимента данных товаров в ООО «Верный выбор», что привело к снижению спроса.

Очевидно, что товарно-ассортиментная политика предприятия направлена, в основном, на следующие группы товаров: «Парфюмерия middle-маркет», «Парфюмерия класса «люкс», «Косметика middle-маркет», «Гигиеническая продукция middle-маркет».

Необходимо расширять ассортимент и других групп товаров с целью повышения спроса, и, следовательно, доходов предприятия.

Для характеристики ассортимента товаров, работ и услуг используются различные показатели, рассчитаем некоторые из них на примере трех товарных групп:

1. Полнота ассортимента [51, с. 102]:

$$K_{п} = (Пд : Пб) 100 \%, \quad (1)$$

где Пд - полнота действительная;

Пб - полнота базовая, предусмотренная ассортиментным перечнем.

Полнота ассортимента для ООО «Верный выбор»:

$$K_{п} \text{ «Косметика масс-маркет»} = (19 : 25) 100 \% = 76 \%$$

$$K_{п} \text{ «Гигиеническая продукция класса «люкс»} = (17 : 38) 100 \% = 44,7 \%$$

$$K_{п} \text{ «Парфюмерия класса «люкс»} = (11 : 18) 100 \% = 61,1 \%$$

2. Устойчивость ассортимента [51, с. 105]:

$$K_u = (\text{Шу} : \text{Ш общ.}) 100 \%, \quad (2)$$

где Шу - количество видов, пользующихся устойчивым спросом;

Ш общ. - общее число видов.

Устойчивость ассортимента для ООО «ВЕРНЫЙ ВЫБОР»:

$$K_u \text{ «Косметика масс-маркет»} = (16 : 19) 100 \% = 84,2 \%$$

$$K_u \text{ «Гигиеническая продукция класса «люкс»} = (7 : 17) 100 \% = 41,2\%$$

$$K_u \text{ «Парфюмерия класса «люкс»} = (58 : 69) 100 \% = 84,1 \%$$

3. Обновляемость ассортимента [51, с. 108]:

$$K_o = (\text{Н} : \text{Н общ.}) 100 \%, \quad (3)$$

где Н - количество новых товаров;

Н - общее число видов.

Обновляемость ассортимента для ООО «Верный выбор»:

$$K_o \text{ «Косметика масс-маркет»} = (7 : 19) 100 \% = 36,8 \%;$$

$$K_o \text{ «Гигиеническая продукция класса «люкс»} = (1 : 17) 100 \% = 5,9 \%;$$

$$K_o \text{ «Парфюмерия класса «люкс»} = (37 : 69) 100 \% = 53,6 \%.$$

Проанализировав результаты расчетов, можно сделать вывод, что по рассматриваемым основным группам товаров ООО «Верный выбор» наиболее полный ассортимент отмечается по товарной группе «Косметика масс-маркет»; ассортимент данной группы - наиболее устойчивый и сравнительно часто обновляется.

Самые низкие показатели полноты и устойчивости ассортимента у товарной группы «Гигиеническая продукция класса «люкс»», что подтверждает необходимость доработки товарно-ассортиментной политики предприятия; также у названной товарной группы наблюдается минимальная обновляемость - 5,9 %.

Хорошо развита товарная политика относительно товарной группы «Парфюмерия класса «люкс»». Для нее характерны самая высокая по рассматриваемым группам товаров обновляемость и высокая устойчивость ассортимента.

Осуществим исследование ценовой политики (третий элемент комплекса маркетинга - «price»). Цены в ООО «Верный выбор» - сдержанные, в значительном количестве присутствуют ценники, сообщающие о скидках.

Принцип ценообразования в ООО «Верный выбор» заключается в формировании цены, исходя из себестоимости:

- цена оптовая = себестоимость + торговая наценка (20-30%);
- цена розничная (продажа физическим лицам) = себестоимость + торговая наценка (40-70%).

Анализируя продвижение продукции предприятием ООО «Верный выбор», можно отметить, что:

- предусмотрены консультации специалистов как для розничных покупателей (по всем брендам и категориям товаров), так и для оптовых (сколько товара купить в первый раз и как изменить количество товара при последующих закупках; как правильно сформировать структуру приобретаемой продукции и т. д.);
- использование приёмов мерчендайзинга (умение расположить товары в фирменных магазинах-складах и офисах таким образом, чтобы он бросался в глаза и выгодно выделялся);
- предлагается приобретение подарочных карт разного номинала;
- предусмотрена система скидок для постоянных клиентов, скидки в зависимости от объёма покупки.

Дисконтная карта парфюмерного супермаркета «Верный выбор» является накопительной по сумме покупок. Дисконтная карта с минимальным номиналом 10% приобретается Покупателем за 100 (сто) рублей на кассе, при этом Покупатель обязан заполнить прилагаемую анкету и согласиться с Правилами использования дисконтной карты, дающей право на получение скидок.

Каждая дисконтная карта имеет свой уникальный номер и предъявляется продавцу - кассиру до совершения покупки.

Скидка по карте начинает действовать сразу после регистрации карты на кассе.

Разделение скидок в зависимости от суммы покупки в зале «масс-маркет»: до 500 руб. - 3%; от 500 руб. до 1000 руб. - 4%; от 1000 руб. до 2000 руб. - 5%; от 2000 руб. до 3000 руб. - 6%; от 3000 руб. до 4000 руб. = 7%; от 4000 руб. до 5000 руб. - 8%; от 5000 руб. и выше - 10%

По VIP- и корпоративным картам: до 4000 руб. - 7%; от 4000 руб. до 5000 руб. - 8%; от 5000 руб. и выше - 10%.

Увеличение номинала дисконтной карты происходит при накоплении следующих сумм: 10% обменивается на 15 % при накоплении на ней свыше 29 999 рублей; 15% обменивается на 20 % при накоплении на ней свыше 49 999 рублей; 20% обменивается на 25 % при накоплении на ней свыше 59 999 рублей; 25% дисконтная карта является последней картой при накоплениях. По карте 25% в салоне красоты предоставляется скидка 10% на услуги.

Обменная по накоплениям дисконтная карта выдается с нулевыми накоплениями.

При предъявлении дисконтных карт других магазинов покупатель получает дисконтную карту парфюмерного супермаркета «Верный выбор» соответствующего номинала.

Скидка по карте «Альфа Банк-Cosmopolitan» предоставляется в том случае, если покупки оплачиваются при помощи данной карты.

Каждый день до 12:00 в парфюмерном супермаркете «Верный выбор» предоставляются следующие скидки: в зале «масс-маркета» - 10%, в зале «люкс» - 20%, за исключением лидирующего товара; товара, который проходит по акциям; товара, который включен в список ограничений по маркам.

Используются так же единовременные скидки, дающие дополнительно по 1% на сумму чека в следующих случаях:

«Карта консультанта» дается консультантами залов «Люкс» и «ДеЛюкс» при покупке элитной парфюмерии и косметики.

«Карта с тележки» предоставляет скидку при использовании тележки (для дополнительной мотивации покупателей к ручкам тележек прикреплены дисконтные карты).

Покупка на сумму более 1000 рублей в ООО «Верный выбор» обычно вознаграждается коробкой конфет «RAFFAELLO», на сумму 3000 рублей и выше - шоколадными конфетами «FERRERO ROCHER», на 7000 рублей и выше - бутылкой итальянского игристого вина «ASTI MARTINI».

ООО «Верный выбор» широко использует подарки (парфю-мерию или косметику) за покупку, спецпредложения (связанные со скидками), клиентские дни (с определенной торговой маркой).

Осуществим исследование сбытовой политики (четвертый элемент маркетинга микс «promotion» или «продвижение»).

Правильная сбытовая политика очень важна для предприятия, т. к. объем сбыта определяет другие показатели предприятия: доходы, прибыль, рентабельность.

Для характеристики системы сбыта в ООО «Верный выбор» необходимо проанализировать динамику продаж по отдельным покупателям (табл. 9).

Таблица 9 - Динамика продаж по отдельным покупателям за 2014 - 2016 гг., тыс. руб.

Покупатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение по годам (+; -)			Темп роста по годам, %	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г.	2016 г.
Посредники	7 800	8 640	10 380	+840	+2 580	+1 740	110,77	120,14
Юридические лица	1 000	1 000	1 050	0	+50	+50	100,0	105,0
Физические лица	8 340	10 863	11 000	+2 523	+2 710	+187	127,01	101,58
Всего	17 140	20 503	22 430	+3 363	+5 290	+1 927	119,62	109,40



Проанализировав данные таблицы 9, можно сделать вывод, что основные покупатели фирмы - физические лица, объем продаж которым составляет 54,5 % от общего товарооборота. Причем наблюдается положительная динамика продаж в 2015 г. по отношению к 2014 г. для посредников - на 10,77 %, а по физическим лицам - на 27,01 %. В 2016 году темп роста продаж покупателям-посредникам составил 20,14 %, а физическим лицам - 1,58 %. Это говорит о том, что компания видит положительные результаты сотрудничества так же с торговыми посредниками.

Трудовой коллектив ООО «Верный выбор» постоянно работает над совершенствованием организации работы с покупателями, над повышением качества обслуживания клиентов, что позволяет: сформировать оптимальный портфель заказов; управлять продажами.

Официальный сайт ООО «Верный выбор» имеет торговый раздел, который состоит из ссылок на косметическую продукцию и описание парфюмерных изделий. В настоящее время каталог сайта и база данных товаров существенно модернизируются, с целью улучшения качества их поиска.

Каталоги товаров Интернет-магазина составляются с использованием автоматизированных ссылок по названию продукции, назначению и цене. На данном сайте можно осуществлять расширенный поиск соответствующей продукции в необходимых пользователю категориях - поиск от различных категорий парфюмерии для мужчин и женщин до разнообразных косметических мероприятий и салонов красоты. В каталоге сайта также есть контекстное меню, которое позволяет найти товар по ключевому слову, а также есть фильтр, ограничивающий товары, не соответствующие заданным пользователем критериям.

Однако, следует отметить, что деятельность по продвижению сайта с целью привлечения дополнительных клиентов - Интернет-маркетинг – практически не осуществляется. Основные инструменты интернет-

маркетинга - размещение (индексирование) тематических и посещаемых; контекстная реклама; участие в баннерообменных сетях; обмен кнопками, баннерами, ссылками – не задействованы или используются совершенно недостаточно

Проанализируем эффективность системы сбыта на предприятии (табл. 10).

Таблица 10 - Оценка функций сбыта в ООО «Верный выбор»

Наименование функций	Оценка функции	Исполнители
1. Группа сбытовых функций (функция продаж):		
– 1) организация системы товародвижения	+	Директор
– 2) проведение целенаправленной товарной политики	+	Отдел маркетинга и PR
– 3) организация сервиса	+	Коммерческий директор
– 4) проведение целенаправленной ценовой политики.	-	Коммерческий директор
2. Группа аналитических функций:		
– 5) изучение рынка как такового	+	Отдел маркетинга и PR
– 6) изучение потребителей	+	Отдел маркетинга и PR
– 7) изучение фирменной структуры рынка	-	
– 8) изучение товарной структуры рынка	+	Отдел маркетинга и PR
– 9) анализ внутренней среды предприятия	+	Отдел маркетинга и PR
3. Рекламная деятельность (функция) в последние 3 года	- (бессистемно, дискретно)	Отдел маркетинга и PR
4. Группа функций управления и контроля:		
– 10) организация стратегического и оперативного планирования сбыта на предприятии	+	Директор
– 11) информационное обеспечение управления продажами (маркетингом), направленное продвижение Интернет-сайта	-	Коммерческий директор Отдел маркетинга и PR

Рассчитаем коэффициент эффективности системы сбыта по формуле [16, с. 71]:

$$K_{\text{э}} = \sum P_i : N \quad (4)$$

где  $K_{\text{э}}$  - коэффициент эффективности системы сбыта;

$P_i$  - число выполняемых функций (показателей «+»), соответствующих видению руководства предприятия;

$N$  - общее число показателей системы сбыта на предприятии.

Коэффициент эффективности системы сбыта ООО «Верный выбор» составляет:

$$K_{\text{э}} = 7 : 11 = 0,636 \text{ или } 63,6\%$$

Выполненная оценка показывает, что в системе организации сбыта в ООО «Верный выбор» задействованы не все возможные функции, ее эффективность определена на уровне 63,6%, т. е. в организации сбыта в ООО «Верный выбор» имеются резервы – в первую очередь, за счет совершенствования рекламной деятельности, ценовой политики, PR-активности, совершенствования мотиваторов для маркетинговой службы, информационно-аналитического обеспечения и развития Интернет-сайта.

Итак, в ООО «Верный выбор» существует адаптированная к сегодняшнему дню маркетинговая стратегия. Которая, прежде всего, основывается на сочетании интенсификации коммерческих усилий (затронута сфера стимулирования и сбыта) и маркетингового подхода к выявлению перспективных видов товарной продукции.

### **2.3 Основные направления применения инструментов маркетингового процесса специалистами по связям с общественностью компании**

Размещение на улицах города Самара рекламных щитов ООО «Верный выбор», активное представление продукции и услуг компании в средствах массовой информации, участие в выставках позволило значительно расширить число потребителей.

Рассмотрим основные маркетинговые технологии, применяемые PR-специалистами в ООО «Верный выбор» (табл. 11).

Таблица 11 - Использование в деятельности PR-специалистов ООО «Верный выбор» маркетинговых технологий

Маркетинговые технологии в деятельности PR-специалистов компании	Используются / не используются (+; -)
1. Продвижение товаров:	
- проведение тестирования продукции в местах продаж	+
- проведение «дней красоты» с различными торговыми марками косметики и парфюмерии	+
- проведение распродаж	+
- публикации статей в СМИ об особенностях ценовой политики, качестве товаров в магазине и т. п.	+
1. Продвижение товаров:	
- участие в специализированных выставках парфюмерии и косметики города	+
- участие во всероссийских специализированных выставках парфюмерии и косметики	+
- проведение конкурсов для торгово-оперативного персонала с целью стимулирования постоянных продаж	+
- проведение конкурсов для покупателей с розыгрышем призов в местах продаж	+
- организация конференций, семинаров с директором и ведущими специалистами компании	+
- отслеживание правил раскладки товаров в местах продаж (мерчендайзинг)	+
- развитие собственной торговой марки	+
2. Проведение рекламных компаний	
- реклама продукции и услуг в СМИ, на радио, TV, в прессе	+
- реклама продукции на плакатах в местах продаж	+
- использование рекламных щитов на улицах	+
- реклама на собственном транспорте	+
- другие виды наружной рекламы	+

Рассмотрим как реализуются программы мерчендайзинга. Проводятся широко освещаемые в СМИ распродажи, конкурсы для потребителей и торгового персонала. Созданы возможности для тестирования большинства видов продукции. Как результат, большая часть покупок в ООО «Верный выбор» стала осмысленной - у продукции имеется свой потребитель.

Проведение рекламных мероприятий носит стабильный характер; в основном, это газетные и журнальные статьи, реклама на телевидении и радио. PR-специалисты ООО «Верный выбор» стараются позиционировать продукцию компании в сегменте как товары в категории «низкая цена - высокое качество».

Таким образом, можно утверждать, что рост объемов реализации (рыночных амбиций) должен сопровождаться созданием и использованием современных технологий PR-специалистами. Это абсолютно закономерный этап сохранения и, тем более, увеличения доли компании на рынке.

В коммуникативной политике ООО «Верный выбор» используются, как отмечено выше, различные виды рекламы, благодаря которым возрастает интерес покупателей к товарам, соответственно увеличивается объем продаж, чистые доходы предприятия.

Анализ структуры рекламного бюджета ООО «Верный выбор» представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Основные затраты денежных средств ООО «Верный выбор» на использование различных рекламных средств, тыс. руб.

Рекламное средство	2015 г.			2016 г.			Прирост (факт)	
	План	Факт	% исполнения	План	Факт	% исполнения	абсолютный	относительный
Оформительские материалы	190,3	210	110,35	180,4	190,1	105,38	-19,9	-9,48
Телереклама	400,9	420,85	104,98	316,6	290,2	91,66	-130,7	-31,04
Реклама на радио	250,1	311	124,35	220	280,1	127,32	-30,9	-9,94
Выставки-продажи	50,8	50,1	98,62	44,6	73,2	164,13	23,1	46,11
Гигиеническая продукция класса «люкс»	23,6	22,2	94,07	32,8	43,6	132,93	21,4	96,40
Наружная реклама (баннеры, растяжки)	337,30	318,55	94,44	580,60	454,20	78,23	135,65	42,58
Итого	1255,0	1 335,7	106,43	1380	1 337,4	96,91	-1,3	-0,10

Как видно из таблицы 12, в 2015 г. на все рекламные действия было запланировано расходование денежных средств в сумме 1 255 тыс. руб., а израсходовано в сумме 1 335,7 тыс. руб. или на 80,7 тыс. руб. больше запланированного, что составляет 106,43%.

В 2015 г. особое внимание уделялось оформительским материалам (110,35% исполнения плана), радиорекламе (на 19,95 тыс. руб. и 4,98% больше запланированного) и рекламе в прессе (превышение рекламного бюджета по данному виду рекламы составило 24,35% и 60,9 тыс. руб.). Остальным рекламным средствам в 2015 г. уделялось меньше внимания, несмотря на то, что они продолжали функционировать. В 2016 г., в связи с увеличением товарооборота, на рекламу было выделено 1 380 тыс. руб., что на 125 тыс. руб. больше, чем в 2015 г. В 2016 г. ООО «Верный выбор», по-прежнему, использует свои рекламные средства на оформительские материалы (105,38% перерасхода плана и 10 тыс. руб.). Но теперь предприятие обращает особое внимание на выставки-продажи (164,13% перерасхода рекламных средств) и выдачу сувениров (43,6 тыс. руб. в 2016 году) как одни из наиболее эффективных форм привлечения новых покупателей, наружную рекламу (увеличение по сравнению с 2015 г. на 135,65 тыс. руб.).

Рассчитаем степень эффективности расходов на рекламу, маркетинг и PR в ООО «Верный выбор». Результаты расчетов представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Показатели экономической эффективности расходов по рекламе, маркетингу и PR в ООО «ВЕРНЫЙ ВЫБОР» в 2015-2016 г.

Показатели	Год	
	2015 г.	2016 г.
Расходы на рекламу, маркетинг и PR, тыс. руб.	1 220,30	1 337,40
Выручка, тыс. руб.	62 920	70 340
Среднедневной товарооборот, тыс. руб.	251,68	279,13
Прибыль от реализации, тыс. руб.	1 601,00	1 876,00

1	2	3
Количество дней учета товарооборота в рекламный и послерекламный периоды, дни	30	30
Средний прирост среднедневного оборота за рекламный и послерекламный периоды в период учета, равный 30 дням, %	10,91	10,91
Изменение среднедневной выручки под действием рекламных мероприятий, тыс. руб.: (279,13 тыс. руб. * 10,91% * 30 дней)	-	913,00
Экономический эффект от продвижения товаров, тыс. руб.: (913,00 – 1 337,40)	-	- 424

Итак, экономический эффект рассматриваемых рекламных и PR-расходов в 2016 г. отрицателен (- 424 тыс. руб.), а это значит, что маркетинговая деятельность по продвижению компании, бренда, товаров, услуг) в ООО «Верный выбор» не эффективна, не смотря на то, что она принесла исследуемому предприятию дополнительную выручку в размере 913 тыс. руб. Процесс планирования рекламных мероприятий ООО «Верный выбор» на 2017 г., согласно уже заключенных договоров, представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Утвержденный план маркетинговых, рекламных и PR-мероприятий в ООО «Верный выбор» на 2017 г.

№	Мероприятие	Количество Выходов	Стоимость, тыс. руб.	Срок проведения
1.	Реклама на радио	<i>ежемесячно</i>	240,5	С 11.01.2017 г. по 14.12.2017 г.
2.	Размещение рекламы в СМИ, организация пропагандистских материалов (серия статей в газетах, специальных изданиях)	12	180,7	Февраль 2017 г. - декабрь 2017 г.
3.	Реклама Internet и адресные рассылки; индивид. общение с клиентом и т. д.	в течение всего года	110,5	С 01.01.2017 г. по 31.12.2017 г.
4.	Наружная реклама	3 стороны на месяц 3 раза в год	355,52	В течение 2017 г.
5.	Специальные PR-мероприятия	4 раза	360,72	ежесезонно
5.	Всего		1 247,94	

Как показывает таблица 14, во-первых, большая часть средств (360,72 тыс. руб.) планируется направить на организацию специальных PR-мероприятий.

Однако, администрация ООО «Верный выбор» и специалисты маркетинговой и PR-структур предприятия отдают себе отчет в том, что не могут теоретически обосновать распределение средств бюджета маркетинга предприятия.

Завершая аналитическую часть, можно сделать следующие выводы: Компания «Верный выбор» организует деятельность в г. Самара. ООО «Верный выбор» является стабильно работающим предприятием, имеет нормальную устойчивость финансового состояния, гарантирующую его платежеспособность.

Конкурентоспособность продукции, работ и услуг ООО «Верный выбор» обеспечивается, в основном, за счет их качества и специализации персонала, усилий специалистов PR-группы, умения понимать потребителей и предугадывать их потребности, сознательно выстраивать отношения со специальными группами, укрепления отношений с общественностью.

Отдел маркетинга и PR ООО «Верный выбор» организован по рыночному принципу, объединяя в своей структуре следующие подразделения: 1) договорной отдел (заключение и ведение договоров); 2) аналитическую группу службы маркетинга; 3) группу сбыта. В ООО «Верный выбор» существует адаптированная к сегодняшнему дню маркетинговая концепция. Она, прежде всего, основывается на сочетании интенсификации PR-деятельности, коммерческих усилий (затронута сфера стимулирования и сбыта) и маркетингового подхода к выявлению перспективных видов товарной продукции. В деятельности PR-специалистов ООО «Верный выбор» практикуются мероприятия: информационные, культурные, научные, образовательные, благотворительные, праздничные и т. п. По формам взаимодействие со СМИ в ООО «Верный выбор»



классифицируются следующим образом: 1) брифинг; 2) пресс-конференция; 3) выставка; 4) конференция; 5) шоу-маркетинг; 6) спонсорство.

В результате осуществленного анализа функционирования организации, несмотря на позитивные факты, характеризующие реализацию маркетинга-микс в компании, выявлены системные недостатки:

- в организации сбыта в ООО «Верный выбор» задействованы не все возможные функции; ее эффективность определена на уровне 63,6%;
- средства интернет-маркетинга задействованы не в полной мере - есть возможность увеличения эффективности за счет продвижения сайта;
- бюджет маркетинга предприятия теоретически не обоснован;
- маркетинговая деятельность по продвижению компании, бренда, товаров, услуг не эффективна, не смотря на то, что она принесла исследуемому торговому предприятию дополнительную выручку.

Выполненная оценка показывает, что в системе организации сбыта в ООО «Верный выбор» задействованы не все возможные функции, ее эффективность определена на уровне 63,6%, т. е. в организации сбыта в ООО «Верный выбор» имеются резервы – в первую очередь, за счет совершенствования рекламной деятельности, ценовой политики, PR-активности, совершенствования мотиваторов для маркетинговой службы, информационно-аналитического обеспечения и развития Интернет-сайта.

Итак, в ООО «Верный выбор» существует адаптированная к сегодняшнему дню маркетинговая стратегия. Которая, прежде всего, основывается на сочетании интенсификации коммерческих усилий (затронута сфера стимулирования и сбыта) и маркетингового подхода к выявлению перспективных видов товарной продукции.

Исходя из исследований, проведенных во второй главе, новая стратегия Компании «Верный выбор» должна заключаться в расширении рынка сбыта.

Необходимо использовать одну из наиболее распространенных стратегий, соответствующих наступательному духу бизнеса, а именно, стратегию роста фирмы, ориентированную на рост ее доли на рынке,

увеличение сбыта, рост прибыли и т.д. Выделяются три направления роста фирмы: интенсивный; интеграционный; диверсификационный.

Компания «Верный выбор» должна следовать стратегии интенсивного (концентрированного) роста, т.е. стратегии, связанной с изменением продукта и рынка. То есть, не меняя отраслевой принадлежности косметическо-парфюмерная сеть, за счет новых площадей расширяет ассортимент марок люкс и масс-маркет. Интенсивный рост осуществляется за счет роста текущего бизнес-портфеля компании.

### **3. Пути повышения результативности маркетинговых мероприятий ООО «Верный выбор» и интегральная оценка экономической эффективности их применения**

#### **3.1 Возможности совершенствования коммуникативной политики**

Расходы на рекламу, маркетинг и PR, как известно, - это всегда рискованные инвестиции, которые могут и не принести желаемой отдачи. По мнению авторитетных ученых М. И. Пикулевой, В. В. Перепелицы, Л. Ю. Гермогеновой и целого ряда других, абсолютно точно определить эффективность отдельных средств рекламы и рекламной деятельности в целом в большинстве случаев не представляется возможным. Тем не менее, делаются попытки подвести теоретическую базу под распределение ресурсов при формировании структуры бюджета маркетинга в разных областях хозяйственной деятельности.

Разработаем примерный бюджет по рекламе, маркетингу и PR для ООО «Верный выбор» в 2017 г., альтернативный принятому в организации (т. е. возможный или необходимый из двух).

Итак, ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 1 - теоретическое обоснование распределения средств бюджета маркетинга ООО «Верный выбор».

Суммарные маркетинговые затраты в 2017 г. в ООО «Верный выбор» составляют по плану торгового предприятия 1 247,94 тыс. руб. (табл. 14) – это 100 % выделенных средств на маркетинг. Одна сотая часть указанных затрат составит 12,48 тыс. руб.

В соответствии со схемой планирования рекламных и PR-акций и других маркетинговых мероприятий, предложенной классиком маркетинга Филиппом Котлером, ООО «Верный выбор» нужно придерживаться следующих пропорций в распределении средств бюджета рекламы, маркетинга и PR при реализации парфюмерно-косметической продукции и бытовой химии:

$$12 * 12,48 (\text{пропаганда}) + 21 * 12,48 (\text{PR}) + 31 * 12,48 (\text{сбыт}) + \\ + 36 * 12,48 (\text{реклама}) \rightarrow \text{max}$$

Или, если просуммировать результаты произведений чисел:

$$149,76 (\text{пропаганда}) + 262,08 (\text{PR}) + 386,88 (\text{сбыт}) + \\ + 449,98 (\text{реклама}) \rightarrow \text{max}$$

Распределим средства, которые планируется выделить на проведение рекламных, PR и других маркетинговых мероприятий в соответствии с математической записью (14) и сведем их в таблицу 15.

Таблица 15 - Направления расходования средств разработанного альтернативного бюджета по рекламе, маркетингу и PR в ООО «Верный выбор» в 2017 г.

Показатель	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
1. Дополнительный суммарный доход от продаж, прогнозируемый на год	2 924,7	100
2. Затраты на маркетинг, в т. ч.:	1 247,94	100
-реклама	449,98	36
-организация продаж, другие затраты на продвижение товарной продукции, распределение, обслуживание потребителей	386,88	31
- организации пропагандистских материалов	149,76	12
- PR-мероприятия	262,08	21
3. Чистый доход	1 676,76	134,4

Как можно видеть из таблицы 15, существенно снизилась сумма средств, направляемых на рекламу (на 256,54 тыс. руб.), на проведение PR-мероприятий (на 98,64 тыс. руб.), на пропагандистские мероприятия (на 30,94 тыс. руб.) по сравнению с плановым бюджетом, утвержденным в ООО «Верный выбор».

Также, как показывает таблица 15, предполагаемый чистый доход от проведения плановых маркетинговых мероприятий в ООО «Верный выбор» в 2017 г. составит 1 676,76 тыс. руб. при достижении максимальной эффективности расходования средств, выделенных на маркетинговые

затраты в сумме 1 247,94 тыс. руб. Распределение денежных средств бюджета маркетинга теперь теоретически обоснованно.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 2 - проведение в 2017 г. рекламной кампании ООО «Верный выбор» с целью увеличения объема сбыта продукции.

Рассмотрим, предлагаемое размещение мультимедийной рекламной кампании ООО «Верный выбор» в г. Самара в 2017 г.:

ТВ для построения максимального охвата и максимизирования нужной частоты - размещение на локальном канале.

Размещение на носителях наружной рекламы (форматы, превалирующие и являющиеся самыми эффективными в регионе проникновения).

В таблицах 16 - 18 приведен детальный расчет затрат ООО «Верный выбор» в 2017 г. на каждый из видов рекламы.

Таблица 16 - Размещение рекламы ООО «Верный выбор» на региональном ТВ (телеканал СКАТ) в г. Самаре в 2017 г.

Всего роликов	К-во выходов	Всего мин.	Общий бюджет	Общий бюджет с учетом скидки	НДС (18%)	Бюджет	Ср. ст-ть мин.	Ср. ролика в неделю	Ср. кол-во выходов в неделю	Ср. кол-во мин. в неделю
255	100	20	532080	266040	53210	319 250	15700	32	25	3

ТВ для построения максимального охвата и максимизирования нужной частоты - размещение на локальном канале.

Размещение на носителях наружной рекламы (форматы, превалирующие и являющиеся самыми эффективными в регионе проникновения).

Таблица 17 - Размещение рекламы ООО «Верный выбор» на пешеходных переходах в г. Самара в 2017 г.

Характеристика линии				Стоимость 1 реклам. места в месяц				Кол-во месяцев	Сумма,
Кол-во станций	Пассаж. поток в сутки, тыс.	в составе	всего	Простенок 30*40 1 ярус	Кол-во	Простенок 30*40 2 ярус	Кол-во		
23	1874	8	722	650	180	300	120	1	117 000

Таблица 18 - Размещение рекламы ООО «Верный выбор» на щитах 3м х 6 м в г. Самара в 2017 г.

Количество	Стоимость	Итого
6	2 288	13 730

Таким образом, общая сумма бюджета рекламной кампании ООО «Верный выбор» 2017 г., составляющая 449 980 руб. в соответствии с таблицей 15, распределена между рекламными средствами.

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 3.** Продвижение Интернет-сайта ООО «Верный выбор» с целью привлечения дополнительных клиентов. Самым эффективным способом продвижения, по результатам исследований, признано совмещение контекстной рекламы и «раскрутки» сайта в поисковых системах с постепенным снижением расходов на контекстную рекламу по мере достижения результатов в поисковом продвижении. Для оптимизации работы сайта ООО «Верный выбор» возможно предложить: 1) выборку ключевых фраз, соответствующих тематике сайта; 2) написание и оптимизация текстов по ключевым словам.

С помощью контекстной рекламы можно существенно повысить посещаемость сайта в максимально короткие сроки - объявление появится на странице результатов поиска уже в течение нескольких часов после оплаты

рекламной кампании. Причем объявление увидят только заинтересованные пользователи, поскольку контекстная реклама будет ориентирована на тех, кто ищет тот или иной товар / услугу в Интернет, являющихся направлением предметной специализации ООО «Верный выбор». Контекстная реклама достаточно экономична - плата идет «за клик», то есть за строго определенное количество переходов посетителей по ссылке на раскручиваемый сайт. Кроме того, заказывая продвижение сайта, возможно выбирать:

- 1) место размещения объявления;
- 2) время показа объявления;
- 3) географическое положение пользователей, для которых предназначена рекламная информация.

Для того чтобы определить количество ссылок для вывода сайта ООО «Верный выбор» в топ, необходимо произвести расчет требуемого количества кликов для контекстной рекламы:

1. Формируем нужные для продвижения запросы.
2. По каждому запросу оцениваем количество «бэк-линков» у лидеров поиска (оцениваем с 4-го по 10-й сайт из ТОП-10 «Яндекса»).
3. Анализируем количество бэк-линков у каждого из них. Бесплатно это можно сделать, например, с помощью сервисов <http://yaback.net> или <http://yachecker.ru>.
4. Убираем из списка два сайта с наибольшим и наименьшим количеством бек-линков, а для остальных пяти находим среднее арифметическое.

Для слова «косметика» получаем:

$$205 + 109 + 110 + 116 + 144 = 684 \text{ (ссылок)}$$

Результат данного вычисления показывает необходимое число ссылок для вывода сайта ООО «Верный выбор» в «ТОП». В нашем случае их необходимо 684.

Итак, примерное количество кликов необходимое для вывода в топ запросов интернет-сайт ООО «Верный выбор» составляет 684, с учетом того что один клик стоит примерно 10 коп., то необходимые ежемесячные затраты на контекстную рекламу ООО «Верный выбор» составят:

$$684 * 0,1 * 30 = 2\ 052 \text{ руб.}$$

К этому также необходимо прибавить оплату времени на проведения анализа, стоимость работ по внутренней оптимизации сайта.

Совокупный бюджет по продвижению сайта ООО «Верный выбор» представлен в таблице 19.

Таблица 19 - Совокупный бюджет продвижения интернет-сайта ООО «Верный выбор»

Наименование статьи затрат	Сумма за месяц, руб.	Ежегодные затраты, руб.
Поисковое продвижение	8 000	96 000
Затраты на рассылку	7 000	84 000
Прочие затраты	3 000	36 000
Контекстная реклама	2 502	30 024
Итого текущие затраты	20 502	246 024

Таким образом, общие затраты на продвижение сайта ООО «Верный выбор» составят: 246 024 руб.  $\cong$  247 тыс. руб.

### **3.2 Разработка дополнительных мотиваторов для специалистов отдела маркетинга**

В отделе PR и маркетинга ООО «Верный выбор» используется повременная система оплаты труда персонала. Работники указанного отдела предприятия помимо оклада материально стимулируются в зависимости от



объемов прибыли в ООО «Верный выбор». Однако премиальные выплаты носят неявный характер.

Хотелось бы обратить внимание на то, что вопрос об оценке эффективности деятельности PR-службы и маркетологов, в виду отсутствия единой методики, на каждом предприятии решается самостоятельно. В большинстве случаев главным критерием оценки работы службы считается фактическое поступление денежных средств на счёт предприятия в конкретный период. Однако, такая оценка не в полной мере отражает цели и задачи, стоящие перед маркетинговым подразделением.

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 4.** Предлагается следующая методика оценки эффективности работы службы маркетинга и PR и вознаграждения работников ООО «Верный выбор» по результатам труда, может рассматриваться как один из подходов к решению этой задачи.

Главными критериями оценки эффективности работы службы маркетинга и PR в ООО «Верный выбор», в соответствии с предлагаемой методикой, следует считать:

Точность разработанных прогнозов объема реализации по основным товарным группам в результате специальных PR-мероприятий на кратко-, средне- и долгосрочные периоды.

Осуществление программы удержания и развития лояльности как мелкооптовых, так розничных покупателей основных видов товарной продукции в ООО «Верный выбор», выявление основных причин отказа от заключения Договоров на поставку и рядовых покупок, которые по факту являются договорами купли-продажи (качество, ассортимент, цена, порядок и форма оплаты, условия поставки и расчетов, степень выполнения договорных обязательств, уровень обслуживания потребителей при отгрузке продукции и организация сервисного обслуживания), поиск новых видов и форм расчётов с потребителями и освоение новых рыночных ниш.

Качество и своевременность выполнения работ в сфере разработки предложений по планированию продвижения компании, бренда, товаров, услуг в соответствии с утвержденными планами работ.

В соответствии с этими критериями фонд заработной платы PR-группы и других сотрудников отдела маркетинга в ООО «Верный выбор», в целом, должен формироваться в соответствии со следующей формулой:

$$\text{ФЗП пр} = \text{Б тар.} + (\text{П над.} + \text{П прог.}) * \text{K1} * \text{K2},$$

где Б тар. - базовый оклад или тариф, определяемый как постоянная составляющая заработной платы сотрудника, размер которой определяется штатным расписанием. Базовый оклад предлагается установить в размере 40 - 60% от средней заработной платы сотрудника, которую он имел до введения новой системы оплаты труда;

П над. - персональная надбавка или денежное вознаграждение, устанавливаемое каждому сотруднику по представлению руководителя PR-службы в рамках утвержденного общего фонда на персональные надбавки всем сотрудникам службы. Размер персональной надбавки может составлять 50 - 60% от Бтар.;

П прог. - денежное вознаграждение сотрудникам PR-службы за точность разработки прогноза реализации товарной продукции за счет использования PR-технологий и их инструментов на конкретный период времени:

- при определении размера вознаграждения за точность прогноза необходимо по каждому виду продукции или группе изделий установить интервал прогнозных значений (минимум - максимум) - предлагаемый интервал 0,5 - 1,0 (или от 50% до 100 % точности);

П прог. плюсуется при расчёте вознаграждения;

- размер максимального вознаграждения за точность прогноза не может превышать размера П над., т. е. 50-60% от Бтар. (10% от Бтар.- за точность прогноза 50 - 59%; 20% от Бтар. - за точность прогноза 60 - 69%; 30 % от Бтар. - за точность прогноза 70 - 79%; 40 % от Бтар. - за точность прогноза

80 - 89 %; 50 % от Бтар. - за точность прогноза 90 - 99 %; 60 % от Бтар. - за точность прогноза в 100 % и за точность прогноза выше 90 % в не менее, чем трех PR-акциях на полугодовом интервале;

K1 - относительный коэффициент, отражающий фактическое удержание Потребителей, заключивших Договор на поставку товарной продукции ООО «Верный выбор» или Договор купли-продажи - т. е. обычные разовые покупки, учитываемые благодаря картам клиентов ООО «Верный выбор»:

- величина коэффициента K1 может быть увеличена или уменьшена в зависимости от категории привлеченного или удержанного покупателя: «Новый» / «Старый» (неизвестный / ранее сотрудничающий) и составляет от 1,0 до 3,0;

- соотношение размеров вознаграждений за привлечение «Новых» и удержание «Старых» потребителей средствами PR предлагается соответственно в пропорции как 3 к 1;

K2 - относительный коэффициент, отражающий субъективную оценку вышестоящим руководителем уровня, качества и сроков выполнения работ в сфере разработки предложений по развитию имиджа бренда и PR-стратегий событийного маркетинга и участия в их осуществлении. Размер значения этого коэффициента определяется волевым решением вышестоящего руководителя, но в заранее оговоренном интервале, например, 0,9 - 1,1, который доводится до сведения всех сотрудников отдела маркетинга и PR-службы ООО «Верный выбор».

Ниже приводится расчет заработной платы работников отдела маркетинга и PR ООО «Верный выбор» по действующей системе оплаты труда и по предлагаемой схеме с использованием дополнительных мотиваторов (табл. 20).

Таблица 20 - Расчет зарплаты специалистов отдела маркетинга и PR-службы ООО «Верный выбор» с учетом предлагаемой методики оценки эффективности их работы

Ф.И.О.	Оклад, тыс. руб.	Премия по старой системе, тыс. руб.	Заработная плата по старой системе, тыс. руб.	Исходные данные о работнике для расчета заработной платы в апреле 2017 г. по предлагаемой методике (для работника - ФИО - установлены по результатам его работы):	Расчет заработной платы по предлагаемой методике за тот же период, тыс. руб.: Б тар. + (П над.+ П прог.) * К1 * К2
1. Милова А. М.	14,0	20 % или 2,8 тыс. руб.	= 16,8	Бтар.= 8,4 тыс. руб. (60% от оклада по старой системе); Пнад. = 5,04 тыс. руб. (60 % от Бтар.); П прог.= 5,04 тыс. руб. (60 % от Бтар.); К1 = 1,5; К2 = 1,1	$8,4 + (5,04 + 5,04) * 1,5 * 1,1 =$ $= 25,032$
2. Панина Е. В.	14,0	20 % или 2,8 тыс. руб.	= 16,8	Бтар.= 5,6 тыс. руб. (40% от оклада по старой системе); Пнад. = 3,36 тыс. руб. (60 % от Бтар.); П прог.= 2,8 тыс. руб. (50 % от Бтар.); К1 = 1,0; К2 = 0,9	$5,6 + (3,36 + 2,8) * 1,0 * 0,9 =$ $= 11,144$

Данные таблицы 20 позволяют сделать вывод, что предлагаемая методика оценки эффективности работы специалистов отдела маркетинга и PR ООО «Верный выбор»:

- достаточно точно определяет соотношение между реальным вкладом работника и размером его заработной платы за отчетный период;
- нацелена на индивидуализацию оплаты труда персонала;
- стимулирует трудовую активность.

После анализа результатов внедрения системы необходимо в неё внести соответствующие коррективы. Запланировано выделить в 2017 г. на внедрение новой системы оплаты труда 700 тыс. руб.

Порядок внедрения новой системы оплаты труда специалистов отдела маркетинга и PR-службы:

1 этап - уточнение размеров персональных надбавок, значений всех коэффициентов, а также интервалов для прогнозной оценки по каждому виду продукции и группе изделий, определение временных периодов представления прогноза;

2 этап - ознакомление сотрудников PR-службы с разработанными коэффициентами и сроками внедрения новой системы;

3 этап - подготовка приказа о внедрении новой системы, в котором необходимо оговорить, что в этот период (ориентировочно первые три месяца) значение будет учитываться при расчете ФЗП только для премирования. В случае же неправильного прогноза депремирование применяться не будет, но информация о его возможных размерах будет доводиться до сведения всех сотрудников отдела маркетинга и PR-службы ООО «Верный выбор».

По оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. В результате более эффективного профессионального управления специалистами ООО «Верный выбор» репутацией торгового предприятия, бренд-билдинга как инструмента обеспечения конкурентоспособности, усиления лояльности потребителей выиграет ООО «Верный выбор».

### **3.3 Совершенствование ценовой политики**

Совершенствование ценовой политики «привязано» к управлению дебиторской задолженностью, которое имеет важное значение в связи с тем,

что получение платежей от дебиторов является одним из основных источников поступления средств на предприятие.

Кроме того, предоставление скидки мелкооптовым покупателям на выгодных для ООО «Верный выбор» условиях усилит лояльность покупателей по отношению к данной торговой организации. А «лояльность» является одним из ключевых понятий в области PR после репутации и доверия. - Деловые отношения перерастают в настоящее крепкое партнерство. Оптовые и мелкооптовые покупатели чувствуют себя более ценными.

Заключение контрактов с оптовыми / мелкооптовыми покупателями в ООО «Верный выбор» обычно предполагает следующие варианты: 1) предоплату (как правило, предполагает наличие скидки); 2) частичную предоплату (сочетает предоплату и продажу в кредит).

ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 5. С целью максимизации притока денежных средств предприятию ООО «Верный выбор» следует разработать системы договоров с гибкими условиями сроков и формы оплаты. Гибкие цены могут быть: 1) привязаны к общему индексу инфляции; 2) зависеть от индекса инфляции для конкретных товарных продуктов; 3) учитывать фактический срок оплаты и прибыль от альтернативных вложений денежных средств. Контракты ООО «Верный выбор» могут быть гибкими:

- если полная предоплата невозможна, то следует попытаться получить частичную предоплату;
- ввести систему скидок, а не несколько разрозненных скидок;
- оценивать влияние скидок на финансовые результаты деятельности компании;
- установить целевые ориентиры для различных видов продаж продукции (работ, услуг), например, часть продаж в кредит может быть зарезервирована только для перспективных клиентов, которые в данный момент не имеют в наличии денежных средств; входа на новые важные рынки, отдельных чрезвычайных случаев;

- установить вознаграждение персонала по сбыту в зависимости от эффективности мер по реализации продукции (работ, услуг) и получению платежей.

Предложение скидок мелкооптовым клиентам ООО «Верный выбор» оправдано, если оно приводит к расширению продаж ООО «Верный выбор» и более высокой общей прибыли ООО «Верный выбор».

А если компания ООО «Верный выбор» испытывает дефицит денежных средств, то скидки могли бы быть предоставлены с целью увеличения притока денег, даже если в отдаленной перспективе общий финансовый результат от конкретной сделки был бы отрицательным.

При прочих равных условиях, скидкам за раннюю оплату должно отдаваться предпочтение перед штрафами за просроченную оплату. Последнее связано хотя бы с тем, что более высокая прибыль ведет к повышению налогов, в то время как скидки приведут к снижению налогооблагаемой базы. Скидки обычно более целесообразны: поощрение всегда действует лучше, чем штраф.

Однако, необходимо отметить, что в условиях инфляции любая отсрочка платежа ведет к уменьшению текущей стоимости реализованной товарной продукции. Поэтому ООО «Верный выбор» следует всегда оценить возможность предоставления скидки при досрочной оплате (к сожалению, подобной практики в ООО «Верный выбор» не было).

Рассмотрим влияние инфляции и альтернативных вложений на размер скидки (табл. 21).

Таблица 21 - Расчет оценки возможности предоставления ООО «Верный выбор» скидки при досрочной оплате

Показатель	Условия оплаты	Потери от предоставления скидки	Потери при отпуске товарной продукции без скидки
		предоплата; скидка за предоплату 10 %	отсрочка оплаты в 30 дней
Индекс цен (при инфляции 1,1 % в месяц)			1,011
Коэффициент падения покупательской способности денег			0,989
Потери от инфляции с каждой 1000 рублей			$1\ 000 - 1\ 000 * 0,989 =$ $= 11\ \text{руб.}$
Потери от предоставления скидки с каждой 1000 рублей		100 руб.	
Результат от скидки и потери от инфляции с 1000 рублей		100 руб.	11 руб.
Оплата процентов банковского кредита			$1\ 000 * 0,20 : 12 = 16,67\ \text{руб.}$
Доход от альтернативных вложений (при рентабельности 10 % в месяц) с учетом инфляции		$(900 * 0,1) * 0,989 = 89,01$	-
<b>РЕЗУЛЬТАТ с учетом: 1) предоставления скидки; 2) потерь от инфляции, и 3) выгоды от альтернативных вложений, С КАЖДОЙ 1000 РУБ.</b>		$100 - 89,01 = + 10,99\ \text{руб.}$	$11 + 16,67 = + 27,67\ \text{руб.}$

Как показывает таблица 21, при отпуске товаров без скидки, с отсрочкой платежа на 30 дней и с учетом возможных потерь от инфляции и выгоды от альтернативных вложений, потери ООО «Верный выбор» с каждой тысячи рублей больше в 2,5 раза ( $27,67\ \text{руб.} : 10,99\ \text{руб.} = 2,52$ ).

Подобный расчет следовало бы производить на постоянной основе, чтобы иметь возможность оценивать влияние предоставления скидок на финансовые результаты деятельности ООО «Верный выбор».

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 6.** Предлагается методика расчета допустимой скидки при оплате продукции ООО «Верный выбор» (табл. 23). На предприятии такого расчета не проводилось, скидки не были сведены в



систему и финансово мало обоснованы. Предлагается следующий расчет допустимой скидки мелкооптовым покупателям при оплате продукции ООО «Верный выбор» (табл. 22).

Таблица 22 - Расчет допустимой скидки мелкооптовым покупателям при оплате продукции ООО «Верный выбор»

Показатель \ Условия отгрузки	Предоставление скидки 5%	Без скидки
Момент оплаты	при отгрузке продукции	через 45 дней
Оплата за отгруженную продукцию, тыс. руб.	950	1 000
Расходы дополнительные на текущие оборотные средства ООО «Верный выбор» по выплате процентов при ставке 20 % годовых из-за отсутствия оплаты при отгрузке	-	$1\,000 * 0,20 * (45 : 365) = 24,66$
Итого получено за отгруженную продукцию, тыс. руб.	950,00	975,34

Таким образом, исследуемое торговое предприятие в приведенной ситуации (табл. 23) не имеет выгоды от использования скидки (950 тыс. руб. < 975,34 тыс. руб.).

Необходимо определить, скидку какого размера выгодно предоставлять торговому предприятию ООО «Верный выбор» при оплате товарной продукции сразу при отгрузке.

Рассчитаем максимально допустимый процент скидки:

$(20 \% : 365 \text{ дней}) * 45 \text{ дней} = 2,47 \% \cong 2,5 \%$  (скидки для оплаты при сразу отгрузке)

Итак, максимальный размер скидки, которую может предоставить ООО «Верный выбор» мелкооптовым покупателям при оплате товарной продукции сразу при отгрузке составляет 2,5 %.

Рассчитаем максимально допустимую величину скидки на 1 тыс. руб. при оплате продукции сразу при отгрузке:

$$1\ 000 * 2,5\ \% = 25\ \text{руб. (на } 1\ 000\ \text{руб.)}$$

Таким образом, при нахождении равновесия между дебиторской и кредиторской задолженностью необходимо оценивать условия кредита, используемого ООО «Верный выбор» в практике хозяйственной деятельности, с точки зрения уменьшения издержек или увеличения выгоды, получаемой предприятием ООО «Верный выбор» при работе с мелкооптовыми покупателями, а так же влияние инфляции.

Однако необходимо помнить, что важно достичь не только экономической выгоды для ООО «Верный выбор», но и усиления аспектов имиджа компании и доверия к ней со стороны оптовых / мелкооптовых покупателей, чему предоставление скидки способствует. Поэтому с целью увеличения числа клиентов возможно сформулировать следующие дополнительные предложения по совершенствованию ценовой политики. Целесообразно:

сократить минимальную и прайсовую наценки на определенные товары, работы, услуги ООО «Верный выбор», чтобы завоевать себе больше нужных клиентов;

обратиться к поставщикам с предложением установить низкую льготную цену, если у них есть возможность добиться благодаря этому увеличения общего объема сбыта товаров этого поставщика;

предложить различные скидки для новых клиентов (до 2,5 %).

Следствием стимулирования станет рост товарооборота ООО «Верный выбор».

Возможно выделить на реализацию мероприятий по совершенствованию ценовой политики предприятия в 2017 г. 200 тыс. руб.

Итак, были детализированы предложения по оптимизации маркетинга в ООО «Верный выбор»:

- теоретически обосновано распределение средств бюджета маркетинга;

- запланирована в 2017 г. рекламная кампания ООО «Верный выбор» с целью увеличения объема сбыта продукции;

- разработана схема продвижения Интернет-сайта ООО «Верный выбор» с целью привлечения дополнительных клиентов;

- разработаны дополнительные мотиваторы для специалистов отдела маркетинга и PR;

- осуществлен расчет оценки возможности предоставления ООО «Верный выбор» скидки при досрочной оплате и допустимой скидки и разработаны другие предложения по совершенствованию ценовой политики с целью увеличения числа клиентов.

Определены материальные ресурсы для внедрения этих предложений по оптимизации маркетинга в ООО «Верный выбор».

Необходимо определить сумму экономического эффекта, которой можно было бы получить при реализации проекта изменений.

### **3.4 Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии предприятия**

Совокупные затраты по предлагаемым мероприятиям в области совершенствования комплекса маркетинга ООО «Верный выбор» представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Затраты по проекту маркетинговых мероприятий в ООО «Верный выбор»

Статья затрат по разделам 1 - 4		Сумма, тыс. руб.
1	Внедрение новой системы оплаты труда и мотивации для специалистов отдела маркетинга и PR ООО «Верный выбор» с учетом эффективности их работы по увеличению продаж, репутационного капитала и бренд-билдингу.	700
2	Реализация маркетинговой программы, проведение в 2017 г. рекламной кампании с целью увеличения объема продаж и прибыли, доли на рынке пфрфюмерии и кометики.	1 247,94

3	Продвижение Интернет-сайта ООО «Верный выбор» с целью привлечения дополнительных клиентов / покупателей.	247
4	Совершенствование ценовой политики с целью увеличения числа клиентов / покупателей.	200
Итого затрат		2 120

Кроме того, теоретически обосновано распределение средств бюджета маркетинга; осуществлен расчет оценки возможности предоставления ООО «Верный выбор» скидки при досрочной оплате и допустимой скидки.

Рассчитаем эффективность от проведения каждого из предложенных мероприятий в области совершенствования системы продаж ООО «Верный выбор» (табл. 25 - 28).

Апробация мероприятий проведена в апреле 2017 г.

Расчёт экономических показателей оценки результатов внедрения мероприятий (в стоимостном выражении) будет проводиться следующим образом:

1. Прирост объема реализации продукции, услуг (объема продаж) можно определить по формуле [27, с. 71]:

$$\Delta V = V_{\text{ср.дн.}} * R * Д : 100, \quad (5)$$

где  $V_{\text{ср.дн.}}$  - среднедневной объём выручки до внедрения мероприятия, тыс. руб.;

$R$  - относительный прирост среднедневного объёма выручки за период внедрения мероприятия в сравнении с предыдущим периодом, %;

$Д$  - количество дней учёта объёма выручки в периоде проведения мероприятия.

2. Прирост прибыли можно рассчитать по формуле [27, с. 112]:

$$\Delta П = \Delta V * П_p, \quad (6)$$

где  $\Pi_p$  - прибыль на 1 рубль выручки от реализации продукции, услуг, руб.

3. Текущий (годовой) экономический эффект от проведения рекламных мероприятий определяется по формуле [27, с. 113]:

$$\text{Ээфф (1...3)} = \text{ОП} - \text{З}, \quad (7)$$

где З - текущие затраты на проведение мероприятий, руб.

Рассчитаем текущий (годовой) экономический эффект от проведения мероприятия предложения № 1 – «внедрения новой системы оплаты труда и мотивации для специалистов отдела маркетинга и PR с учетом эффективности их работы».

Таблица 24 - Исходные данные по мероприятиям раздела № 1

Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя
Среднедневной объем выручки до проведения мероприятий	тыс. руб.	480
Относительный процент прироста среднедневной выручки	%	5,8
Количество дней учета объема выручки	дн.	365
Прибыль на 1 руб. реализации продукции, работ, услуг	руб.	0,236
Затраты на мероприятия раздела № 1	тыс. руб.	700

Дополнительный объем выручки после проведения мероприятий раздела № 1 составит:

$$\Delta Y = 480 * 0,058 * 365 = 10\ 161 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta \Pi = 0,236 * 10\ 161 = 2\ 397 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект от проведения мероприятия предложения № 1 составит:

$$\text{Э} = 2\ 397 - 700 = 1\ 697 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем текущий (годовой) экономический эффект от проведения мероприятия предложения № 2 – «реализации теоретически обоснованной маркетинговой программы, в том числе рекламной кампании в 2017 г.».

Таблица 24 - Исходные данные по мероприятиям раздела № 2

Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя
Среднедневной объем выручки до проведения мероприятий	тыс. руб.	480
Относительный процент прироста среднедневной выручки	%	11,2
Количество дней учета объема выручки	дн.	365
Прибыль на 1 руб. реализации продукции	руб.	0,236
Затраты на мероприятия раздела № 2	тыс. руб.	1 247,94

Дополнительный объем выручки после проведения мероприятия № 2 составит:

$$\Delta У = 480 * 0,112 * 365 = 19\ 622 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta П = 0,236 * 19\ 622 = 4\ 630 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект от проведения мероприятия № 2 составит:

$$\text{Э} = 4\ 630 - 1\ 247,94 = 3\ 382,06 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем текущий (годовой) экономический эффект от проведения мероприятий предложения № 3 – «продвижение Интернет-сайта ООО «Верный выбор».

Таблица 25 - Исходные данные по мероприятиям раздела № 3

Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя
Среднедневной объем выручки до проведения мероприятий	тыс. руб.	480
Относительный процент прироста среднедневной выручки	%	8,1
Количество дней учета объема выручки	дн.	365

Прибыль на 1 руб. реализации	руб.	0,236
Затраты на мероприятия раздела № 3	тыс. руб.	247

Дополнительный объем выручки после проведения мероприятия № 3 составит:

$$\Delta Y = 480 * 0,081 * 365 = 14\,191 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Прирост прибыли составит: } \Delta\Pi = 0,236 * 14\,191 = 3\,349 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект от проведения мероприятия № 3 составит:

$$\Xi = 3\,349 - 247 = 3\,102 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем текущий (годовой) экономический эффект от проведения мероприятий предложения № 4 – «совершенствования ценовой политики исследуемого торгового предприятия ООО «Верный выбор».

Таблица 26 - Исходные данные по мероприятиям раздела № 4

Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя
Среднедневной объем выручки до проведения мероприятий	тыс. руб.	480
Относительный процент прироста среднедневной выручки	%	5,6
Количество дней учета объема выручки	дн.	365
Прибыль на 1 руб. реализации продукции	руб.	0,236
Затраты на мероприятия раздела № 4	тыс. руб.	200

Дополнительный объем выручки после проведения мероприятий предложения № 4 составит:

$$\Delta Y = 480 * 0,056 * 365 = 9\,811 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta\Pi = 0,236 * 9\,811 = 2\,315 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект от проведения мероприятий предложения № 4 составит:

$$\text{Э} = 2\,315 - 200 = 2\,115 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, общий дополнительный объем выручки после проведения всех предложенных мероприятий по совершенствованию маркетинга в ООО «Верный выбор» составит согласно таблице 29:

Таблица 27 – Общий дополнительный объем выручки после проведения всех предложенных мероприятий по совершенствованию маркетинга

Мероприятия	Затраты, тыс.руб.	Доп.объем выручки	Эффективность, тыс.руб.
Затраты на мероприятия раздела № 1	700	10 161	1 694
Затраты на мероприятия раздела № 2	1248	19 622	3382
Затраты на мероприятия раздела № 3	247	14 191	3 102
Затраты на мероприятия раздела № 4	200	9 811	2 115
Итого	2 395	53 785	10 296

Это свидетельствует о том, что реализация проекта предложений по совершенствованию маркетинговой активности ООО «Верный выбор» экономически оправдана и будет иметь экономический эффект.

В завершении третьей главы, можно сделать следующие выводы: В целях совершенствования маркетинговой деятельности торгового предприятия ООО «Верный выбор» были разработаны и реализованы следующие предложения:

теоретически обосновано распределение средств бюджета маркетинга предприятия;

осуществлено планирование в 2017 г. рекламной кампании ООО «Верный выбор» с целью увеличения объема сбыта товарной продукции;



разработана схема продвижения Интернет-сайта ООО «Верный выбор» с целью привлечения дополнительных клиентов / покупателей;

разработаны дополнительные мотиваторы для специалистов отдела маркетинга и PR с учетом эффективности их работы по увеличению продаж, репутационного капитала и бренд-билдингу;

осуществлен расчет оценки как возможности предоставления ООО «Верный выбор» скидки оптовым / мелкооптовым покупателям при досрочной оплате, так и допустимого размера скидки, а так же разработаны другие предложения по совершенствованию ценовой политики с целью увеличения числа клиентов / покупателей, роста их лояльности при усилении коммерческого эффекта.

Предлагаемые изменения в деятельности ООО «Верный выбор», должны, предположительно, по результатам выполненных расчетов, привести к увеличению объема выручки на 53 785 тыс. руб. Применение комплекса рекомендаций по повышению эффективности использования маркетинговых технологий позволит повысить эффективность деятельности ООО «Верный выбор» и улучшить ее финансовые результаты, обеспечит повышение рыночной привлекательности торгового предприятия, признаков рыночной приоритетности и улучшение его имиджа.

## **Заключение**

Маркетинг - это система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации деятельности предприятий на выпуск (реализацию) конкурентоспособных видов продукции в заранее установленных объемах и отвечающих определенным технико-экономическим характеристикам. Общей целью маркетинга является воздействие на спрос.

В комплекс маркетинга включаются четыре элемента, названия которых в английском языке начинаются с буквы «Р»: 1) product (продукт); 2) price (цена); 3) place (место); 4) promotion (продвижение, стимулирование продаж, которое включает краткосрочные схемы, обычно применяемые в точках продаж, при выпуске новых товаров на рынок или для оживления или увеличения объема продаж). Именно в соответствии с этой концепцией организации в рамках маркетинговой деятельности разрабатывают и реализуют: 1) продуктовую (товарную); 2) ценовую; 3) сбытовую, и 4) коммуникационную политику или политику продвижения. Причем, именно PR сейчас становится определяющим маркетинговым инструментом.

Применяя современные маркетинговые технологии, предприятие может работать в целевом сегменте, обеспечить продажи в нем посредством глубокого понимания покупательских потребностей, успешно конкурировать с другими организациями, благодаря лучшему знанию потребительских нужд, экономических тенденций, повысить прибыльность, завоевать большую рыночную долю. Знание рыночных тенденций позволяет вести бизнес более уверенно, с меньшими рисками.

В контексте всей маркетинговой деятельности можно выделить следующие цели и задачи деятельности по связям с общественностью (PR) и продвижению на рынке товарной продукции / услуг: 1) создание корпоративной индивидуальности и позиционирование продукции компании под определенной торговой маркой / марками; 2) завоевание доверия клиентов, промежуточных и конечных потребителей; 3) формирование благожелательного отношения государственных органов, инвесторов, поставщиков и партнеров к предприятию; 4) поддержание лояльности сотрудников по отношению к организации и оптимального психологического климата в коллективе; 5) создание долговременных партнерских отношений со СМИ и формирование пула дружественных по отношению к предприятию журналистов; 6) усиление корпоративного имиджа и создание положительной репутации предприятия; 7) разрешение недоразумений и кризисных ситуаций, возникающих во внешней и внутренней среде компании; 8) продвижение новой продукции в рамках пробного маркетинга; 9) усиление эффекта от проведения спонсорских мероприятий и др.

Итак, маркетинг помогает продавать продукты и услуги, а PR создает условия (окружающую среду), чтобы сделать эти продажи возможными, влияет на выбор потребителя.

Конкурентоспособность продукции, работ и услуг ООО «Верный выбор» обеспечивается, в основном, за счет их качества и специализации персонала, усилий специалистов PR-группы, умения понимать потребителей и предугадывать их потребности, сознательно выстраивать отношения со специальными группами, укрепления отношений с общественностью.

Основные маркетинговые технологии, применяемые специалистами в ООО «Верный выбор»:

1. В области продвижения товаров это: проведение тестирования продукции в местах продаж, проведение «дней красоты» с различными торговыми марками косметики и парфюмерии, проведение распродаж, публикации статей в СМИ об особенностях ценовой политики, качестве

товаров в магазине и т. п., участие в специализированных выставках парфюмерии и косметики города, участие во всероссийских специализированных выставках парфюмерии и косметики, проведение конкурсов для торгово-оперативного персонала с целью стимулирования постоянных продаж, проведение конкурсов для покупателей с розыгрышем призов в местах продаж, организация конференций, семинаров с директором и ведущими специалистами компании, отслеживание правил раскладки товаров в местах продаж (мерчендайзинг), развитие собственной торговой марки.

2. В области проведения рекламных компаний это: реклама продукции и услуг в СМИ, на радио, TV, в прессе; реклама продукции на плакатах в местах продаж; использование рекламных щитов на улицах; реклама на собственном транспорте; другие виды наружной рекламы

Основные усилия PR-специалистов и маркетологов ООО «Верный выбор» при использовании маркетинговых инструментов направлены на продвижение товарной продукции и услуг.

В коммуникативной политике ООО «Верный выбор» используются, как отмечено выше, различные виды рекламы, благодаря которым возрастает интерес покупателей к товарам, соответственно увеличивается объем продаж, чистые доходы предприятия. Была рассчитана степень эффективности расходов на рекламу, маркетинг и PR в ООО «Верный выбор» и выяснено, что экономический эффект рассматриваемых рекламных и PR-расходов отрицателен, а это значит, маркетинговая деятельность по продвижению компании, бренда, товаров, услуг) в ООО «Верный выбор» неэффективна, несмотря на то, что она принесла исследуемому предприятию дополнительную выручку в размере 913 тыс. руб.

Руководство ООО «Верный выбор» и специалисты маркетинговой и PR-структур предприятия отдают себе отчет в том, что не могут обосновать распределение средств бюджета маркетинга.

С целью совершенствования маркетинговой стратегии компании, был разработан примерный бюджет по рекламе, маркетингу и PR для ООО «Верный выбор» в 2017 г., альтернативный принятому в организации. Исследуемому предприятию нужно придерживаться указанных пропорций в распределении средств бюджета маркетинга, рекламы, PR при реализации своей товарной продукции.

Предполагаемый чистый доход от проведения плановых маркетинговых и PR-мероприятий альтернативного бюджета в ООО «Верный выбор» в 2017 г. составит 1676,76 тыс. руб. при достижении максимальной эффективности расходования средств. Маркетинговая программа теперь теоретически обоснована. Поэтому и разработанный таким образом бюджет позволит достичь поставленных целей наиболее эффективным способом.

Осуществлено планирование в 2017 г. рекламной кампании ООО «Верный выбор» с целью увеличения объема сбыта товарной продукции. Разработана схема продвижения Интернет-сайта ООО «Верный выбор» с целью привлечения дополнительных клиентов / покупателей.

Следующее предложение связано с тем, что вопрос об оценке эффективности деятельности службы маркетинга и PR ввиду отсутствия единой методики. Было выяснено, что для большинства сотрудников отдела маркетинга и PR ООО «Верный выбор» используется повременная оплата труда, заработок работника при которой определяется исходя из фактически отработанного им времени и оклада. Премияльные выплаты носили бессистемный, неясный характер.

Предлагаемая методика оценки эффективности работы группы специалистов отдела маркетинга и PR в ООО «Верный выбор» и вознаграждения работников по результатам труда, может рассматриваться как один из подходов к решению этой задачи, она позволяет достаточно точно определять соотношение между реальным вкладом работника и размером его заработной платы за отчетный период; нацелена на

индивидуализацию оплаты труда персонала; стимулирует трудовую активность. По оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%, а в результате более эффективного профессионального управления репутацией компании, бренд-билдинга как инструмента обеспечения конкурентоспособности, усиления лояльности потребителей выиграет ООО «Верный выбор».

Была разработана и предложена методика расчета оценки возможности предоставления предприятием «Верный выбор» скидки оптовым / мелкооптовым покупателям при досрочной оплате и выполнен расчет допустимой скидки при оплате продукции (работ, услуг) ООО «Верный выбор» и сделан ряд других предложений, позволяющих оптимизировать ценовую политику. Данные мероприятия будут способствовать коммерческому эффекту, усиливая лояльность партнеров по бизнесу по отношению к компании и доверия к ней со стороны оптовых покупателей.

Таким образом, несомненно, что разработанные мероприятия будут способствовать коммерческому эффекту, а так же поддержанию привлекательного корпоративного имиджа и имиджа бренда, росту репутационного капитала и конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Верный выбор».

Рабочая гипотеза исследования подтвердилась - эффективность деятельности современной торговой компании детерминируется возможностями маркетинговых технологий, применяемых в процессе реализации коммуникационного комплекса.

## Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ. Части первая - четвертая: офиц. текст. - М.: Проспект, 2017. - 321 с.
2. Налоговый Кодекс РФ [Текст]: офиц. текст. - М.: Наш закон, 2017. - 378с.
3. Трудовой кодекс РФ [Текст]: офиц. текст. - М.: Юристъ, 2017. - 192с.
4. Федеральный Закон РФ № 2300-1 «О защите прав потребителей» от 07 февраля 1992 г. (в ред. от 13.07.2016 г.) [Текст]: офиц. текст. - М.: Проспект, 2016. - 32 с.
5. Федеральный Закон РФ № 2300-1 «О защите прав потребителей» от 07 февраля 1992 г. (в ред. от 13.07.2016 г.) [Текст]: офиц. текст / Собрание законодательства РФ. - 2016. - № 46. - Ст. 4128.
6. Федеральный Закон РФ № 38-ФЗ «О рекламе» от 13.03.2006 г. (в ред. от 08.03.2016 г.). - М.: Эксмо, 2016.- 52 с.
7. Федеральный Закон РФ № 184-ФЗ «О техническом регулировании» от 27.12.2002 г. (в ред. от 28.11.2016 г.). - М.: Эксмо, 2016. - 50 с.
8. ГОСТ Р 7.1-2003. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления. Введ. 2004-07-01[Электронный ресурс] / URL: [http://edu.tatar.ru/upload/images/files /MB-OY\\_SOSH10\\_EMR\\_RT/gost7\\_1-2003.pdf](http://edu.tatar.ru/upload/images/files /MB-OY_SOSH10_EMR_RT/gost7_1-2003.pdf) (дата обращения 30.03.2017 г.).
9. ГОСТ 3 7.05-2008. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления. Введ. 2010-01-01[Электронный ресурс] / <http://dis.finansy.ru/ofr/gostr7-05-2008.htm> (дата обращения 28.03.2017 г.).

10. Алгоритм организации системы сбыта [Электронный ресурс]: URL: <http://www.elita-rium.ru/2016/09/05/algorithm.organizacii.sistemy.sbyta.html> (дата обращения 31.03.2017 г.).
11. Алексеев А. М. Албука рекламы, паблисити и паблик релейшанс: информ. указ. менеджерам, маркетерам, релайтерам и рекламистам [Текст] / Под общ. ред. М. Муртазина. - 4-е изд., доп. и перераб. - СПб: Проспект науки, 2014. - 217 с.
12. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат [Текст] / Т. Амблер. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 376 с.
13. Антипов К. В. Паблик рилейшнз для коммерсантов: учебно-практ. пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. [Текст] / К. В. Антипов, Ю. К. Баженов. - М.: Дашков и К°, 2015. - 132 с.
14. Багиев Г. Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии [Текст] / Г. Л. Багиев. - СПб.: Спецлит, 2014. - 575 с.
15. Барежев В. А. PR: культура деловых коммуникаций. Как это делать в России [Текст] / В. А. Барежев // Пресс-служба. - 2016. - № 12. - С. 33-38.
16. Баркан Д. И. Управление сбытом / Д. И. Баркан. - М.: Велби, 2015. - 344 с.
17. Блажнов Е. А. Public Relations. Приглашение в мир цивилизованных рыночных и общественных отношений [Текст] / Е. А. Блажнов. - М.: Радуга, 2014. - 122 с.
18. Бланк И. А. Торговый менеджмент [Текст] / И. А. Бланк. - Киев: Ника-Центр, 2014. - 682 с.
19. Блэк С. PR: Международная практика [Текст] / С. Блэк. - М.: Практика, 2014. - 180 с.
20. Борисов Б. Л. Технологии рекламы и PR [Текст] / Б. Л. Борисов. - СПб.: Азбука, 2016. - 624 с.
21. Бортник Е. М. Управление связями с общественностью: учеб. пособие [Текст] / Е. М. Бортник, Э. М. Коротков, А. Ю. Никитаева. - М.: ФБК-ПРЕСС, 2015. - 128 с.



22. Ванин С. А. Методика экспертной оценки эффективности мероприятий [Электронный ресурс] / URL: <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook096/01/part-009.htm> (дата обращения 27.03.2017 г.).
23. Герасимова Г. И. Паблик рилейшнз в сфере корпоративных коммуникаций // Г. И. Герасимова // Пресс-служба. - 2016. - № 11. - С. 41-44.
24. Герасимов С. В. Специалист в сфере PR: профессиональный статус и специфика деятельности / С. В. Герасимов // Современ. аспекты экономики. - 2016. - № 19(86). - С. 230-238.
25. Гундарин М. В. Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации / М. В. Гундарин. - СПб: Питер, 2016. - 368 с.
26. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей. - М.: Альфа-книга, 2014. - 472 с.
27. Джоунз Г. Торговый бизнес / Г. Джоунз. - М.: Инфра-М, 2014. - 341с.
28. Друкер П. Эффективное управление. - СПб.: Спецлит, 2015. - 334 с.
29. Завьялов П. С. Формула успеха [Текст] / П. С. Завьялов, В. Е. Демидов. - М.: Международные отношения, 2014. - 376 с.
30. Капитонов Э. А. Организация службы связей с общественностью [Текст] / Э. А. Капитонов. - Ростов на Дону: Феникс, 2014. - 214 с.
31. Катлип С. Паблик рилейшенз. Теория и практика [Текст] / С. Катлип, А. Сентер, Г. Брум; пер. с англ. - М.: Вильямс, 2015. - 624 с.
32. Кеворков В. В. Политика и практика маркетинга на предприятии [Текст] / В. В. Кеворков, С. В. Леонтьев. - М.: Юнити, 2014. - 352 с.
33. Китчен Ф. Паблик рилейшнз: принципы и практика: учеб. пособие [Текст] / Ф. Китчен; пер. с англ. - М: ЮНИТИ, 2016. - 454 с.
34. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок [Текст] / Ф. Котлер. - М.: Академия, 2014. - 339 с.
35. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. - М.: Альфа-книга, 2012. - 627 с.

36. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: Отвечает Филип Котлер (пер. с англ. Литвиновой О. А.) [Текст] / Ф. Котлер. - М.: Контакт, 2016. - 736 с.

37. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. - М.: Экзамен, 2016. - 225 с.

38. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства [Текст] / Н. В. Афанасьева, Г. Л. Багиев, Г. Лейдиг. - М.: Экономика, 2015. - 481 с.

39. Лысикова О. В. Имиджелогия и паблик рилейшнз в социокультурной сфере [Текст] / О. В. Лысикова. - М.: Флинта, 2016. - 362 с.

40. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, Ф. Хедоури. - М.: Академия, 2015. - 900 с.

41. Моррис Р. Маркетинг: ситуация и примеры [Текст] / Р. Моррис. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 271 с.

42. Нагапетьянц Н. А. Прикладной маркетинг [Текст] / Н. А. Нагапетьянц. - М.: Маркетинг, 2014. - 493 с.

43. Новая парадигма маркетинга [Текст] / Дон Е. Шульц, И. Стэнли, И. Танненбаум, Р. Ф. Лаутербор. - М.: Инфра-М, 2016. - 569 с.

44. Ноздрева Б. И. Как побеждать на рынке [Текст] / Б. И. Ноздрева, Л. И. Цигичко. - М.: ДИС, 2014. - 411 с.

45. Ньюсон Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз [Текст] / Д. Ньюсон, Д. Терк, Д. Крукоберг; пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2015. - 627 с.

46. Оливер С. Стратегия в маркетинге и паблик рилейшнз [Текст] / С. Оливер; пер. с англ. - СПб: Спецлит, 2016. - 156 с.

47. Официальный сайт компании «Верный выбор» [Электронный ресурс] - URL: <http://www.rightchoice.ru/> (дата обращения 27.04.2017 г.).

48. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. - М.: Владос, 2015. - 381 с.

49. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов [Текст] / Г. Г. Почепцов. - М.: Рефл-бук, 2015. - 299 с.

50. Россия и страны мира = Russia and countries of the world: Стат. Сб./ Гос. ком. РФ по статистике; [Текст] / Редкол.: Данин и др. - М.: Роскомстат. России, 2017. - 543 с.

51. Уткин Э. А. Управление фирмой [Текст] / Э. А. Уткин. - М.: Акалис, 2014. - 516 с.

52. Чумиков А. Н. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис: учебно-практ. пособие [Текст] / А. Н. Чумиков. - М.: Высшее образование, 2016. - 721 с.

53. Чумиков А. Н. Креативные технологии «паблик рилейшнз»: учеб. пособие [Текст] / А. Н. Чумиков. - М.: Дело и Сервис, 2016. - 264 с.

54. Шмит Б. Эмпирический маркетинг [Текст] / Б. Шмит. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2014. - 562 с.

55. Яременко Ю. В. Экономические беседы [Текст] / Ю. В. Яременко. - М.: Мир и образование, 2011. - 225 с.

56. Яровой В. П. За все заплачено [Текст] / В. П. Яровой // Бизнес-Волга. - 2017. - № 3. - С. 7-9.

57. Ященко П. И. Обоснование выбора маркетинговой стратегии повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / П. И. Ященко. - М.: Академический проект, 2016. - 226 с.

