

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

Тихонова Дарья Николаевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**  
**МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**(НА ПРИМЕРЕ ИП ПАПАНЯН Р.Р. МАГАЗИН ДЕТСКИХ ИГРУШЕК**  
**«ANTAR»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент  
Цветцых Александр Васильевич

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся  
Тихонова Дарья Николаевна

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2017

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации  
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой менеджмента организации  
\_\_\_\_\_ А.А. Лукьянова  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Тихонова Дарья Николаевна

группа 545

1. Тема: Разработка предложений по совершенствованию маркетинговой стратегии организации (на примере ИП Папанян Р.Р. магазин детских игрушек «ANTAR».

утвержден приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2017г.

2. Срок представления проекта к защите \_\_\_\_\_ 2017г.

3. Исходные данные для научного исследования: Нормативная документация, регулирующая деятельность ИП Папанян Р.Р. магазин детских игрушек «ANTAR», библиографические источники, освещающие проблемы разработки маркетинговой стратегии организации.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Углубленно изучить основы разработки предложений по совершенствованию маркетинговой стратегии организации, систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме

4.2. Оценить (провести анализ) предложений по совершенствованию маркетинговой стратегии организации.

4.3. Разработать мероприятия предложений по совершенствованию маркетинговой стратегии организации.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Оформить таблицы: «Объем и динамика продаж магазина игрушек «ANTAR»», «Матрица SWOT-анализа магазина игрушек»; «Характеристика товаров на основе матрицы BCG»; «Сводная по оценке бренда экспертами».

5.2. Представить рисунки: «Принципы механизма поиска решений»; «Алгоритм подбора и оценки методов анализа маркетинговой деятельности»; «Организационная структура магазина «ANTAR»»; «Динамика структуры персонала»; «Дерево целей организации».

Руководитель проекта \_\_\_\_\_

*(подпись, дата)*

*(инициалы, фамилия)*

Задание к исполнению принял « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г. \_\_\_\_\_

*(подпись)*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Теоретические основы управления маркетинговой стратегии</b> ....	8
1.1. Основные теоретические модели маркетинговой стратегии.....	8
1.2. Теоретические инструменты управления маркетинговой стратегией.....	17
1.3. Критерии оценки эффективности маркетинговой стратегии.....	28
<b>Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ИП Папанян Р.Р. магазин детских игрушек «ANTAR»</b> .....	36
2.1. Общая характеристика организации.....	36
2.2. Оценка маркетинговой стратегии предприятия.....	49
2.3. Анализ существующей маркетинговой политики.....	58
<b>Глава 3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой стратегии</b> .....	68
3.1. Предложения по повышению совершенствования маркетинговой стратегии.....	68
3.2. Мероприятия по реализации предложенных рекомендаций.....	70
3.3. Оценка экономической эффективности мероприятий.....	77
<b>Заключение</b> .....	81
<b>Список использованной литературы</b> .....	84
<b>Приложение 1</b> .....	88

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Одним из основных направлений развития современной экономики является стремительно расширяющаяся сфера торговли. Совершенствование управления непроизводственной сферой и функционирующего в ее рамках рынка торговли требует внедрения современных методов и приемов, позволяющих обеспечить адекватное удовлетворение потребностей человека, социальных групп и общества в целом с учетом рационального использования имеющихся ресурсов и решающих задачу максимально возможной сбалансированности между спросом и предложением.

Маркетинг, являющийся действенным регулятором рыночных процессов, использующий принципы комплексности, непрерывности и социальной ориентации, способный предложить механизмы взаимовыгодного обмена между различными субъектами рынка, создает условия для выявления требований потребителей и определения возможностей их удовлетворения. Это предполагает изучение рынка и прогнозирование его динамики, формирование спроса на товары и стимулирование их распределения.

Современная торговая компания в системе рыночных отношений не может нормально функционировать без маркетинговой стратегии на предприятии. Полезность маркетинга с каждым годом все больше возрастает. Это происходит потому, что потребности людей безграничны, а ресурсы предприятия ограничены. Каждый субъект имеет свои потребности, удовлетворить которые не всегда качественно удается. К каждому необходим свой индивидуальный подход. Поэтому в новых условиях выживает та компания, которая может наиболее точно выделять и улавливать разнообразие вкусов клиентуры, разработав эффективную маркетинговую стратегию.

Теоретическую базу составили труды зарубежных и отечественных

авторов в сфере маркетинга таких, как Кривоносов Д.А., Чумиков А.М., Чибисова Е.А, Сыркина А.Н. Также, вопросы маркетинговой стратегии были исследованы такими авторами, как А.Ю. Гавриленко, З.М. Жигалко, Л.Г. Зайцев и др.

Современное маркетинговое продвижение товаров и услуг в рамках маркетинговой стратегии затронуто такими исследователями, как Т.Ф. Бурнс, Л.А. Лебедева, М.И. Макура и др. Методология разработки и реализации маркетинговой стратегии, рассматривается в трудах П. Аллена, Дж. Гитомера, К.С. Харского и др.

Объект исследования – ИП Папанян Р.Р. магазин детских игрушек «ANTAR».

Предмет исследования – маркетинговая стратегия ИП Папанян Р.Р. магазина детских игрушек «ANTAR»

Цель исследования –разработка предложений по совершенствованию маркетинговой стратегии ИП Папанян Р.Р. магазин детских игрушек «ANTAR».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать теоретические модели маркетинговой стратегии;
- описать инструменты управления маркетинговой стратегией;
- изучить критерии оценки эффективности маркетинговой стратегии;
- дать общую характеристику магазину детских игрушек «ANTAR»;
- провести стратегический анализ деятельности;
- проанализировать существующую маркетинговую стратегию магазина детских игрушек «ANTAR»;
- разработать предложения по повышению эффективности маркетинговой стратегии магазина детских игрушек «ANTAR» и оценить их эффективность.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов в сфере маркетинговой деятельно-

сти и маркетинговой стратегии предприятий.

Информационной основой являются данные авторских исследований, а также данные, предоставленные магазином детских игрушек «ANTAR».

В работе использовались следующие методы исследования: методы экономического и статистического анализа, индукция и дедукция, табличный, графический методы, анкетирование и пр.

Практическая значимость и область применения - предложенные рекомендации экономически обоснованы, внедрение предложенных рекомендаций в практическую деятельность магазина детских игрушек «ANTAR» позволит повысить эффективность деятельности предприятия и будет способствовать повышению его прибыльности и конкурентоспособности.

Структура работы: введение, 3 главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

## **Глава 1. Теоретические основы управления маркетинговой стратегией**

### **1.1. Основные теоретические модели маркетинговой стратегии**

На этапе поиска путей выхода из экономического кризиса с наименьшими потерями маркетинговый подход является основным инструментом для решения этой задачи, а при возможности, позволяет превратить кризис в источник роста компании.

Сегодня маркетинг - очень многоплановое понятие, характеризующее его с разных сторон. Его можно определить как научно-прикладную дисциплину, как вид профессиональной деятельности, как систему управления, образ мышления, стиль поведения, подход к решению проблем, комплекс конкретных функций и т.д. Однако чаще всего под термином «маркетинг» имеют в виду рыночную деятельность [27, с.31].

По мнению В. Е. Туватовой, можно выделить следующие основные функции службы маркетинга предприятия (рисунок 1).

Указанные функции возможно реализовать на предприятии только с помощью взаимосвязанного систематизированного подхода в использовании инструментов маркетинга для управления фирмой. Для этого необходимы специально обученные кадры, которых готовят на экономических факультетах и факультетах управления. Именно профессионализм специалистов по маркетингу, соответствующий стиль управления, использование современных средств коммуникации и планомерное продвижение продукта - таковы составляющие завтрашнего дня.

В современном мире каждое предприятие должно предельно четко понимать свои цели, задачи и необходимый комплекс мер, который потребуется, чтобы их достигнуть. Иначе говоря, любое предприятие должно разработать стратегию, затрагивающую все структуры организации

практически на всех уровнях. Маркетинговая стратегия, по сути своей, является одной из важнейших составляющих общей стратегии компании, развития предприятия, его перспектив, а иногда и существования.

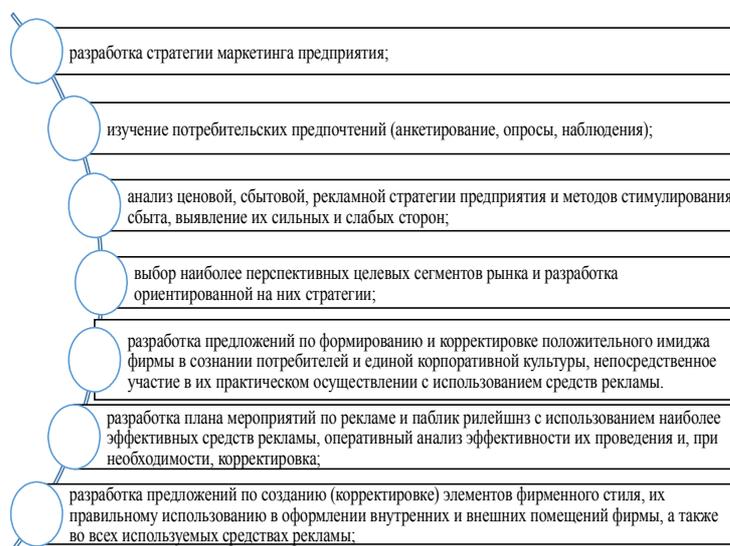


Рис. 1. Функции маркетинга на предприятии

Содержание маркетинговой стратегии включает в себя четко сформулированные текущее и будущее позиционирование компании, его «обложку», а также совокупность действий, которая позволит максимально эффективно и в рациональные сроки реализовать маркетинговые цели.

Маркетинговая стратегия - это выбор такой совокупности ориентированных на потребителя действий, которая обеспечит предприятию стабильность, развитие и процветание на долгие годы вперед. То есть некий гибкий план, в который в любой момент можно будет внести дополнения и изменения, исходя из текущей ситуации на рынке и условий, которые могут меняться и внутри самой компании.

Разработка маркетинговой стратегии компании - это старт, который определяет, будет ли бизнес, новый проект, или новый продукт производства,

а может быть новаторская услуга, востребованы. На кого, прежде всего, ориентируется услуга, кто потенциальные потребители, какие они, каким образом на них выходить. То есть разработка стратегии маркетинга рассматривается в качестве ключевого этапа процесса стратегического планирования предприятия в целом и является необходимым элементом, позволяющим добиться наилучших результатов деятельности фирмы.

Именно стратегическое планирование позволяет определить фирме свои цели и то, к чему компании необходимо стремиться, посредством чего развивать свой бизнес, а иногда и остаться на плаву в обстановке усиливающейся конкурентной борьбы.

На территории России ежедневно образуются новые производства и выходят на рынок новые товары и услуги, а в определенные сферы периодически накаляется конкуренция. Именно поэтому вопрос о маркетинговой стратегии, сегодня актуален.

Как известно не может существовать универсальной стратегии для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления.

При составлении классификации стратегий для банковских, торговых, промышленных или венчурных структур, для холдингов или малых предприятий набор стратегий будет различным. Кроме того, каждая фирма уникальна по-своему, поэтому процесс выработки стратегии и анализ альтернатив для каждого предприятия уникален, так как он зависит от позиции предприятия на рынке, его потенциала, динамики развития, действий конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды, возможности нового партнерского сотрудничества в сфере и ещё многих факторов.

Совокупность всех факторов в контекстных условиях и составляют основную сложность в разработке планов маркетинговой стратегии. Формирование маркетинговой стратегии фирмы напрямую зависит от

четырёх групп факторов:

- тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды;
- актуальное состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегическое направление их деятельности;
- управленческие ресурсы и возможности фирмы, ее сильные стороны в условиях конкуренции;
- основная концепция формирования и перспективы фирмы, ее глобальные цели и бизнес-задачи в основных стратегических зонах.

Маркетинговая стратегия обычно содержит:

- долгосрочные планы компании на потребительских рынках;
- анализ структуры рассматриваемых рынков;
- прогноз тенденции развития рынка;
- принципы ценообразования и конкурентные преимущества;
- выбор и обоснование позиционирования компании на рынке;
- создание положительного имиджа на рынке и признание со стороны общественности.

Отправной точкой формирования и маркетинговой стратегии является анализ динамично развивающейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка, который включает: макро- и микросегментацию, оценку конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы и ее товаров на рынке, оценку привлекательности выбранных товарных рынков и их отдельных сегментов, возможности расширения географии сбыта.

Современная концепция маркетинга означает, что предприятие должно ориентировать на удовлетворение потребностей покупателей все функции, связанные с товарами: производство, сбыт, финансирование, бухгалтерский учет и другие. То есть маркетинг должен быть задачей не только отдела маркетинга. Все отделы должны помнить о рынке, о потребителях и работать совместно на удовлетворение их нужд для достижения целей компании. Отдел маркетинга, прежде всего, призван координировать действия других

служб.

Общеизвестно, что компании, заинтересованные в значительном и качественном изменении позиции на рынке, росте выручки, увеличении доли рынка и выходе на новые рынки придают большое значение маркетинговой стратегии. Т. о., прогноз по развитию таких предприятий будет благоприятен.

Маркетинговый подход включает в себя системную, разностороннюю и целенаправленную работу во внутреннем и внешнем механизме работы компании. Главное назначение маркетинга – обеспечить прибыльное и долгосрочное функционирование предприятия. Кризисы – это неизбежные явления для любой организации, они возникают как в процессе функционирования предприятия, так и в процессе управления им. Для принятия качественного решения по предупреждению и предотвращению кризисных ситуаций необходима антикризисная маркетинговая стратегия.

Разработка такой стратегии – сложная и обширная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. Данная стратегия является основной инструкцией к управлению в изменяющихся условиях. В случае стабильной экономической ситуации на рынке маркетинговая политика компаний осуществляется в рядовом порядке по отработанному плану. Однако с приходом кризиса все меняется существенным образом, на смену обычной маркетинговой деятельности приходит антикризисный маркетинг. Вырабатывая антикризисную политику, определяющими факторами являются производственно - технологические особенности, ресурсный потенциал, характер внутренней атмосферы, уровень развития компонентов менеджмента [21, с.30].

Для разработки соответствующей маркетинговой стратегии необходимо определить характер стадии кризиса и оценить возможное влияние на функционирование компании. Стадия «зарождения кризиса» или «стадия стратегического планирования» являются наиболее важными для антикризисного маркетинга, и главная задача на этих стадиях - предугадать

возможные угрозы, определить слабые стороны фирмы, а также составить перечень предполагаемых мероприятий.

В последнее время основной упор делается на формирование ориентированной на рынок эффективной организационной и управленческой системы и распределение в соответствии с этим управленческих ресурсов.

Сущность маркетинга на современном потребительском рынке состоит в приоритете индивидуальных потребностей над всей производственно-коммерческой деятельностью предприятия [20, с.142]. Поэтому маркетинг должен рассматриваться не только как один из элементов управления, но и как глобальная функция, определяющая содержание всей производственно-сбытовой деятельности предприятия. Вследствие всего современный маркетинг становится, прежде всего, стратегическим, возрастает целенаправленность и научная обоснованность принимаемых маркетинговых решений, краткосрочные планы все в большей мере опираются на долговременные программы, определяющие глобальные цели предприятия на рынке.

Маркетинговая стратегия относится как к корпоративным, общеорганизационным вопросам, так и вопросам проблематики маркетинга. Хотя не существует четкого разграничения между некоторыми аспектами стратегического менеджмента и маркетинговой стратегии, последняя все-таки больше относится к изучению потребностей потребителей, приспособлению к ним и влиянию на них с целью достижения организационных целей.

При формировании маркетинговой стратегии фирмы следует учитывать 4 группы факторов (рисунок 2).

Отправной точкой формирования управленческой и маркетинговой стратегии является анализ динамично развивающейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка, который включает:

- макро- и микро- сегментацию;

- оценку привлекательности выбранных товарных рынков и их сегментов;

- оценку конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы, и ее товаров на рынке.

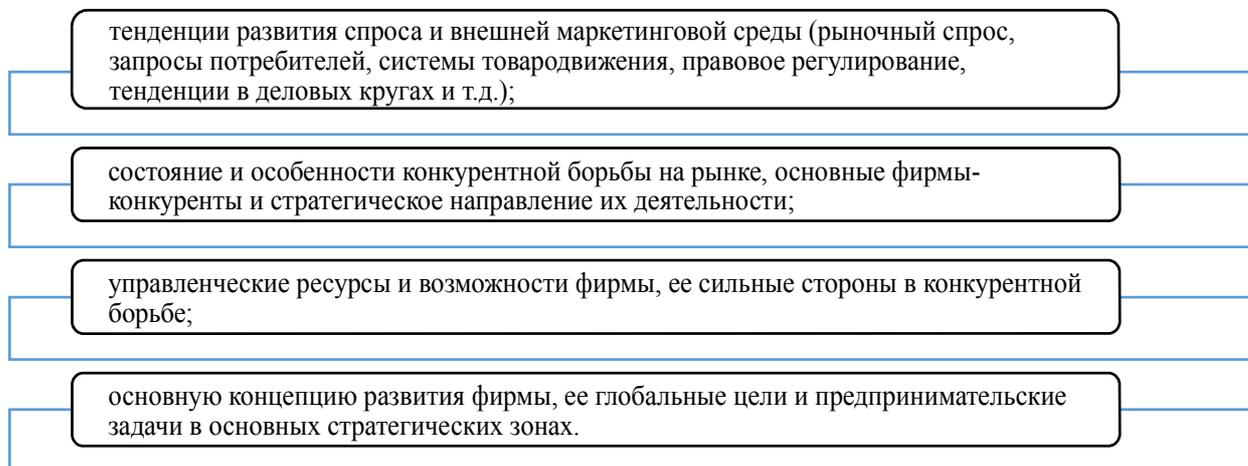


Рис. 2. Факторы, влияющие на формирование стратегии

Наиболее распространенными стратегиями маркетинга являются следующие:

- диверсификация;
- проникновение на рынок;
- развитие рынка;
- разработка услуги [25, с.302].

Выбирая стратегию, руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти. Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в нынешней деятельности организации.

Виды маркетинговых стратегий в зависимости от целей, которые поставило перед собой предприятие, и средств для их достижения:

- Завоевание доли на рынке или ее расширение до заданных показателей (массы и нормы прибыли), при которых бы обеспечивались

эффективность и рентабельность производства. Завоевание определенной доли рынка или сегмента на нем производится посредством выпуска и внедрения нового продукта, формирования у потребителя новых потребностей. А расширение занимаемой на рынке доли своей традиционной продукцией подразумевает вытеснение с рынка конкурента.

- Стратегия инновации подразумевает создание таких изделий, которые на рынке еще не имеют аналогов, то есть товаров принципиально новых, которые ориентированы на еще неизвестные (неосознанные) потребности.

- Инновационная имитация. Подразумевает не создание новшеств, а их копирование в соответствии с разработками конкурентов.

- Дифференциация продукции. Подразумевает усовершенствование, модификацию традиционных товаров, которые выпускает предприятие.

- Снижение производственных издержек. Направление стратегии – это повышение конкурентоспособности выпускаемых товаров посредством ценового соперничества (реализация продукции по сниженным ценам за счет внедрения новшеств в процесс производства и, соответственно, снижения себестоимости). Виды маркетинговых стратегий в плане снижения издержек: уменьшение расходов на рекламу, НИОКР, обслуживание, внедрение новых технологий или экономичного оборудования и т.п.

- Стратегия выжидания. Целесообразно ее использовать в том случае, когда тенденции спроса на продукцию и развития конъюнктуры не определены. В таком случае предприятие предпочитает воздержаться от того, чтобы внедрить свой продукт на рынок, предварительно изучая действия своих конкурентов. Если возникает устойчивый спрос, то крупной фирме будет легко в сжатые сроки развить массовое производство товара и наладить сбыт, подавив тем самым небольшую конкурирующую фирму-новатора.

- Индивидуализация потребителя. Особо широко данная стратегия используется теми фирмами, которые выпускают производственное оборудование, ориентированное на индивидуальные заказы покупателя, а

также на разработанные им спецификации и проекты.

- Интернационализация. Разработка маркетинговых стратегий в данном случае представляет собой систематическую и планомерную обработку иностранных рынков сбыта.

- Кооперация. Предполагает сотрудничество с другими предприятиями на взаимовыгодной основе. Широко распространенная форма такой стратегии – это создание совместных интернациональных корпораций.

В зависимости от маркетинговой стратегии формируются маркетинговые программы. Маркетинговые программы могут быть ориентированы:

- на максимум эффекта независимо от риска;
- на минимум риска без ожидания большого эффекта;
- на различные комбинации этих двух подходов [30, с.12].

Маркетинговые стратегии разрабатываются с целью расширения продаж и разделении рынка для увеличения долгосрочных прибылей. Но при этом разработка комплекса маркетинга, включающая разработку товара, его позиционирование с применением разнообразных мер по стимулированию сбыта, жестко связана со стратегическим менеджментом.

Итак, разработка маркетинговой стратегии в сфере услуг - сложный процесс, требующий проведения глубоких исследований состояния и развития рынка услуг, а также оценки позиции предприятия, которую оно занимает на рынке. Выбор той или иной стратегии зависит от специфики внешних и внутренних условий, различных взглядов руководства на пути развития организации и других причин. При формировании стратегии развития на предприятии сферы услуг нужно учитывать его особенности. Так как услуги трудно стандартизировать и оценить до их потребления, а некоторые из них невозможно оценить даже после их потребления, при выборе услуги клиенты руководствуются психологическими мотивами и некоторыми объективными критериями.

При этом потребители оценивают качество предоставленной услуги,

сравнивая ожидаемый и полученный результаты. Они принимают во внимание наличие информации, ощущаемые качества услуг, ощущаемый риск, доверие марке или наличие альтернативных услуг. Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна по своему, поэтому и процесс выработки стратегии и анализ альтернатив для каждого предприятия уникален, так как он зависит от позиции предприятия на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

## 1.2. Теоретические инструменты управления маркетинговой стратегией

С учетом участившихся проявлений кризисных моментов в мировой и отечественной экономике, бизнес работает в среде, характеризующейся неопределенностью. Управленческие, финансовые, валютные, организационные и другие риски подстерегают руководителей ежедневно, при принятии каждого решения. К сожалению, не всегда принятые решения оказываются правильными или своевременными. Неэффективная маркетинговая стратегия снижает результативность ведения бизнеса.

Ключевую позицию в маркетинговой деятельности занимает необходимость разработки маркетинговой стратегии, которая должна воплотиться в программу действий, уточняющую цели и средства выбранного пути развития, другими словами необходимость формирования долгосрочного маркетингового плана. Современный темп изменения и увеличения информации является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок, основу

для принятия решения, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий, способствует снижению риска при принятии решения.

Разработка маркетинговой стратегии позволяет своевременно реагировать на изменения рыночной ситуации, оперативно и эффективно восстанавливая нарушенное равновесие предприятия, быстро сориентироваться и найти в условиях экономического спада решение, которое поможет предприятию удержать рыночные позиции, снизить риски, предоставить рынку востребованный продукт и продолжить деятельность.

Механизм поиска решений для маркетинга предполагает поиск необходимых возможностей и разработку стратегического поведения. Управление таким механизмом должно включать следующую последовательность действий (рисунок 3).

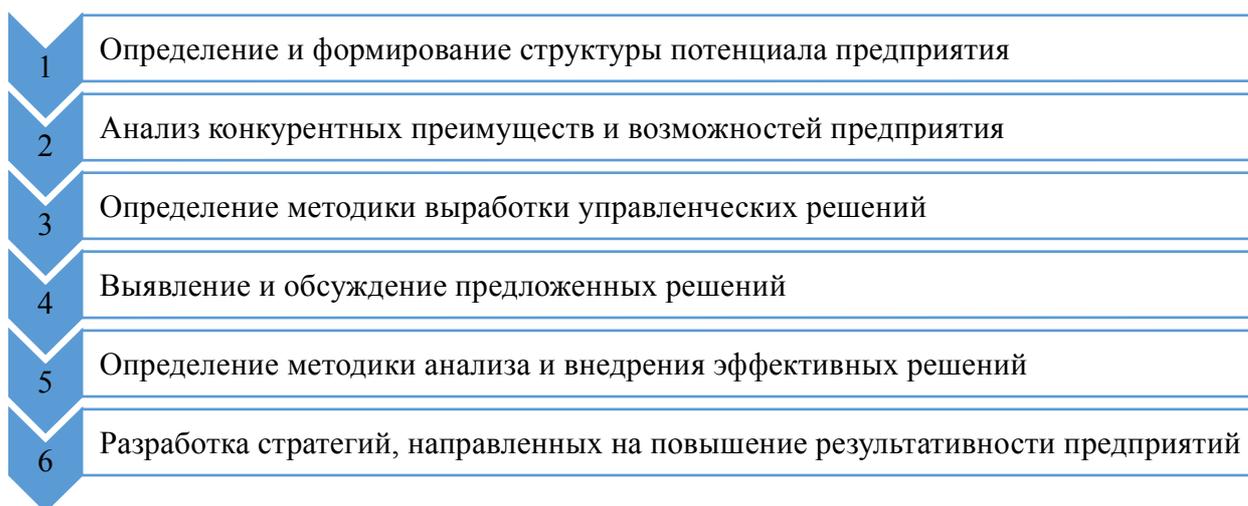


Рис. 3. Последовательность в механизме поиска маркетинговой стратегии

Обеспечение способности предприятия решать поставленные задания и достигать долгосрочных целей является одной из предпосылок для стабильного успеха предприятия. Уровень достижения целей определяет показатель результативности, а соблюдение его высокого уровня в сочетании с соответствующим показателем эффективности, позволяет постоянно улучшать деятельность предприятия.

Механизм поиска стратегических решений должен охватывать отдельные стороны деятельности предприятия, а именно: маркетинг, финансы, внутренние процессы, развитие, ресурсы, рычаги, инструменты повышения [13, с.227].

Основными предпосылками формирования механизма поиска эффективных решений в маркетинговой стратегии являются:

- определение миссии предприятия и задач повышения конкурентоспособности;
- анализ внешней среды и оценка необходимости деятельности предприятия;
- анализ имеющегося потенциала предприятия, перспектив его развития;
- выбор необходимого механизма повышения той или иной составляющей потенциала предприятия;
- разработка функциональных и ресурсных мероприятий;
- внедрение, контроль и оценка результатов внедренного механизма.

При разработке механизма поиска решений для стратегии маркетинга всегда нужно систематически проводить диагностику и мониторинг процессов формирования и реализации потенциала для обеспечения корректировки процессов управления по результатам анализа.

Механизм поиска решений при разработке или выборе стратегии маркетинга - актуальное условие эффективного маркетинга, достижения достаточной доходности в будущем, долгосрочной конкурентоспособности предприятия.

В основе управления разработкой и реализацией механизмов поиска решений лежат следующие принципы, показанные на рисунке 4.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать, предприятие должно постоянно заниматься сбором и

анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. При наличии колоссального объема информации особенно актуальным становится проблема выбора метода разработки маркетинговой стратегии, от правильности которого зависит успех реализованной стратегии.

В зависимости от приоритетного направления деятельности предприятия, можно выбрать определенный метод разработки маркетинговой стратегии. Классификация методов способствует упорядочению теоретического знания, что позволяет сократить время на поиск подходящего способа анализа, а также повысить качество проведенной работы, задействовав другие методы, использующие интересующий критерий.



Рис. 4. Принципы механизма поиска решений

Анализ существующих методик показал, что на данный момент единой системы показателей маркетингового анализа авторы не придерживаются. Существенное различие в методиках маркетингового анализа вызывают способы обработки маркетинговой информации. Например, по принадлежности к области научного знания В. И. Дорошев выделил три группы методов: общенаучные; аналитико-прогностические; методические

приемы, заимствованные из разных областей знаний.

Другой исследователь – Д. В. Арутюнова – предлагает совмещенную классификацию: по стадиям и направленности анализа. Данный автор выделяет стратегический анализ, в который входят анализ макроокружения, анализ микроокружения, анализ внутренней среды, а также ситуационный анализ.

Критерием хозяйственной деятельности, в том числе маркетинговой, являются финансовые показатели, в первую очередь, такие как продажи, прибыль, акционерная стоимость, доходность инвестиций и др.

Анализ этих показателей проводится в рамках стоимостно-ориентированного анализа. В данном случае основным в анализе являются интересы собственников, т. е. основной монетарной целью выступает максимизация стоимости основного капитала. Это объясняется глобализацией и усилением конкуренции на мировых рынках капитала, ростом значимости институциональных инвесторов и рынка слияний и поглощений.

В качестве еще одного критерия классификации методов маркетингового анализа можно рассмотреть возможность анализа стоимостных показателей. К методам, с помощью которых можно провести анализ стоимостных показателей, следует отнести: функционально-стоимостной анализ, отраслевой анализ, GAP-анализ, ABC-анализ, экономико-математические и эконометрические методы, матрицу ADL, SWOT-анализ, SPACE-матрицу.

К остальным: методы сегментирования, матрицу БКГ, матрицу МакКинси, методы экспертных оценок и др.

Разработка маркетинговой стратегии представляет собой многостадийный комплексный процесс, учитывающий внешнюю и внутреннюю среду предприятия, характер поступающей информации, стадию разработки стратегии. Учитывая многообразие методов и их

специфичность, сложно создать классификацию, единую для всех отраслей, предприятий, фирм.

Процесс разработки и реализации маркетинговой стратегии состоит из 4-х этапов:

- ситуационный анализ (анализ рынка, анализ конкуренции, сегментирование рынка и его мониторинг);

- разработка маркетинговой стратегии (определение целевых сегментов рынка, разработка стратегии позиционирования, а также стратегий взаимоотношений с потребителями и другими участниками рынка, стратегий планирования новых товаров);

- разработка маркетинговой программы или комплекса маркетинга (стратегий управления номенклатурой товаров и брендинга, продвижения, сбыта и ценообразования);

- реализация стратегии и управление ею (подготовка маркетингового плана и бюджета на его реализацию, практические действия по реализации плана и контроль его результатов).

Первый шаг в разработке стратегии маркетинга состоит в изучении текущей ситуации, а так же факторов внешней и внутренней маркетинговой среды. Существуют различные методы анализа, применяемые в маркетинговой деятельности предприятий. Так, можно предложить разделить все методы на методы анализа внешней среды, методы анализа внутренней среды и методы комплексного анализа (табл. 1) .

Таблица 1

#### Методы стратегического анализа

Направление анализа	Методы
Внешняя среда	PEST (STEP)- анализ, матрица Портера, экспресс- анализ конкурентноспособности, профиль среды.

Окончание таблицы 1

Внутренняя среда	PIMS –анализ, бенчмаркинг, SNW-анализ, метод Р.Гранта, подход Омаэ, модель BCG, трехфакторная модель оценки
------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	эффективности маркетинговой деятельности.
Комплексный анализ	SWOT- анализ, SCP- анализ, SPACE-анализ.

Дополнив таблицу еще несколькими методами, можно предложить краткую характеристику отдельных из них, нашедших практическое применение в деятельности предприятий. Аббревиатура PIMS (The Profit Impact of Market Strategy) или анализ уровня влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности. Метод основан на результатах анализа более 3000 предприятий Европы и Северной Америки. Были построены уравнения множественной регрессии, связывающие показатели прибыльности и наличных денег с различными переменными величинами, сгруппированными в пять классов:

- привлекательность рыночных условий;
- сила конкурентных позиций;
- эффективность использования инвестиций;
- использование бюджета по направлениям: маркетинг, НИОКР, новые товары;
- текущие изменения в положении на рынке.

Полученные результаты показывали зависимость прибыльности бизнеса от занимаемой рыночной доли. Этот метод стратегического анализа разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса, поэтому, к сожалению, в условиях российской экономики изучение модели PIMS носит в большей степени познавательный характер.

Одновременно с PIMS-анализом был разработан метод бенчмаркинга, который подразумевает постоянную и систематическую оценку процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий-лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственных характеристик. Выделяют несколько типов бенчмаркинга: внутренний, конкурентный, функциональный, общий, глобальный.

Практическое использование бенчмаркинга с указанием типов, видов и этапов проведения представлено в работе.

Аббревиатура SNW происходит от англоязычных слов: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), Weakness (слабая сторона). В рамках такого анализа заполняется таблица с показателями. В зависимости от объекта исследования перечень показателей может быть изменен или дополнен. Практика показывает, что в качестве нейтральной позиции можно использовать как среднерыночное состояние, так и показатели самого сильного конкурента.

Методика трехфакторной оценки маркетинговой деятельности основана на определении величины разрыва между текущим и желаемым уровнем развития системы управления маркетингом на предприятии. Управление маркетингом (УМ) – это управленческая подсистема предприятия, функционирующая на трех уровнях: управление деятельностью (УД), управление функцией (УФ) и управление спросом (УС). Каждый уровень подсистемы представлен функциями из ряда факторов. Таким образом, эффективность управления маркетингом предлагается рассматривать как эффективность трех уровней (параметров) управления маркетингом. Методика была использована в практической деятельности одного из обувных предприятий.

SWOT-анализ представляет собой метод стратегического менеджмента, направленного на структурное описание стратегических характеристик окружающей среды и потенциала организации. Сущность SWOT – анализа заключается в разделении окружения на две части – внешнюю среду и внутреннюю, а затем события в каждой из этих частей благоприятные и неблагоприятные. Для отбора и ранжирования мероприятий с целью формирования конкретных стратегий развития компании составляется сводная матрица SWOT. Проанализировав практику применения данного метода, сформулировал ряд предложений по реализации этого метода в

деятельности предприятий.

Метод SPACE-анализа используется для определения стратегического положения и оценки действий организации. Подход основан на выявлении 4 групп факторов, учитывающих влияние внешней и внутренней среды организации. Значение факторов оценивается с помощью экспертного опроса. Практическое применение данного метода на предприятии по производству и реализации дизайнерской одежды показало его эффективность, так как он использует оценочный подход для исследования компании и позволяет понять логику проведения анализа. В отличие от других методов, он дает возможность быстро произвести оценку, определить стратегическое положение, наглядно представить полученные результаты и дать рекомендации по выбору основных действий в соответствии с выявленной позицией конкретной организации.

В маркетинговых стратегиях, используемых в России, особенно важно следующее:

- постоянный учет фактора неопределенности;
- переоценка приоритетов проблем в зависимости от изменения внешней среды;
- комплексный анализ исходной экономической ситуации предприятия, его сильных и слабых сторон, возможностей достаточно быстрого реагирования на сложности;
- учет стратегий конкурентов;
- оптимальное сочетание стратегии маркетинга со стратегией развития фирмы в целом, их взаимосочетание и объединение;
- перестройка организационных структур фирмы в соответствии со стратегическими целями;
- ориентация на повышение эффективности деятельности всей фирмы, а не только ее составных единиц;
- применение многовариантного подхода;

- разработка конкретных маркетинговых стратегий на основе глобальной маркетинговой стратегии [23, с.24].

Стратегии, таким образом, учитывают различные параметры и на основе их всестороннего анализа определяют пути развития фирмы. Маркетинговые стратегии разрабатываются с целью расширения продаж и разделении рынка для увеличения долгосрочных прибылей.

На основании изученных мнений исследователей о маркетинговой стратегии и ее этапах нам представляется следующий процесс разработки, который показан на рисунке 5.

Но при этом разработка комплекса маркетинга, включающая разработку товара, его позиционирование с применением разнообразных мер по стимулированию сбыта, жестко связана со стратегическим менеджментом. Прежде чем выйти на рынок с определенной маркетинговой стратегией, фирма должна ясно представлять позиции конкурентов, свои возможности, а также провести линию, по которой будет бороться со своими конкурентами.



Рис. 5. Процесс разработки маркетинговой стратегии

Большой опыт в маркетинге накоплен в западных странах. Компании этих стран, составляя маркетинговые стратегии, реализуют системный подход к управленческой деятельности с четко поставленными целями, детализированной совокупностью мероприятий, направленных на их достижение,

используют соответствующий организационно-экономический механизм. Именно поэтому проблемы изучения маркетинговых стратегий являются весьма актуальными. Этот опыт зарубежных стран необходим российским компаниям, которые начинают разворачивать активную рыночную деятельность.

После периода только теоретических разработок маркетинга, изучения методологических проблем его применения настал период применения его на практике. Отчетливо видно стремление к разработке маркетинговых проблем и стратегий отечественными предприятиями в последние годы. С учетом кризисных явлений в экономике процесс формирования маркетинга более напоминает антикризисное управление.

Основные стратегические стратегии, используемые компаниями в сфере детских товаров зарубежных стран показаны на рисунке 6.



Рис. 6. Основные маркетинговые стратегии компаний по продаже детских товаров зарубежных стран

В современных условиях на принципах маркетинга и разработки маркетинговых стратегий строит свои системы управления большинство компаний США, Объединенных Арабских Эмиратов, стран Западной Европы. Модифицируются организационные структуры, формы и методы управления производственной и сбытовой деятельностью. Растет роль специализированных маркетинговых организаций и фирм, научных институтов и центров, национальных и международных ассоциаций за рубежом. Существует широкая разветвленная система подготовки специалистов в области маркетинга и страте-

гического планирования. На организацию и проведение маркетинговых мероприятий в западных странах ежегодно расходуются огромные суммы - сотни миллиардов долларов.

### 1.3. Критерии оценки эффективности маркетинговой стратегии

Для оценки эффективности маркетинговой стратегии необходимо учитывать взаимосвязь факторов внешней среды - это сила, с которой изменение одного фактора воздействует на изменение других факторов, например, рост тарифов за коммунальные услуги вызовет снижение прибыли или рост цен на товары. Рост цен может спровоцировать отток клиентов, что в свою очередь снова приведет к снижению прибыли.

Сложность внешней среды организации – это число и многообразие факторов, на которые организация обязана реагировать. Здесь играют роль все уже названные выше факторы, на которые предприятие повлиять практически не может, но которые должно учитывать в своей деятельности и подстраиваться под них.

Подвижность внешней среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия. Исследования показали, что на подвижность среды влияет скорость изменения технологии и параметры конкурентной борьбы [10, с.22]. Что касается, например, торговли, то подвижность внешней среды очень высокая, что обусловлено не только зависимостью от потребительских настроений, но и от деятельности конкурентов, изменений норм законодательства. Для снижения зависимости от подвижности среды необходимо формировать запасы ликвидности, тщательно анализировать рынок, правильно оценивать привлекательность сегмента и пр.

Неопределенность внешней среды – это количество информации, которой располагает предприятие о среде и уверенность в ее точности [8, с. 134]. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится

более неопределенной, чем в ситуации, когда используется высоконадежная информация. Но так как бизнес становится глобальным занятием, требуется все больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Внешнюю среду предприятий торговли можно охарактеризовать как среду со средней неопределенностью. Множество факторов, на которые необходимо отреагировать, а также часто меняющиеся рыночные условия усложняют ведение деятельности. Главная роль в процессе маркетинга, оценки рисков маркетинговой деятельности и управления ими лежит на руководстве.

Анализом маркетинговой деятельности является объяснение, оценка, прогноз и моделирование явлений и процессов товарного рынка, а также деятельности непосредственно организации посредством статистических, экономических, а также иных методов исследования [14, с. 42].

Существует непосредственная зависимость качества осуществляемого анализа маркетинговой деятельности от выбранных методов. Методом анализа является способ осуществления изучения процессов хозяйствования и результатов осуществляемой организациями деятельности, основываясь на специальных приемах и методах анализа [15, с. 27].

Основываясь на указанных выше терминах, определим дефиницию «метода анализа маркетинговой деятельности», поскольку в результате анализа методических материалов и источников было выявлено отсутствие определения этого термина.

Методом анализа эффективности маркетинговой деятельности является способ, используемый в процессе изучения, обобщения и измерения явлений и процессов товарного рынка, а также влияния разных факторов, оказывающих свое влияние на изменение результатов осуществляемой организациями деятельности для их улучшения [30, с. 58].

Существует несколько методов оценки маркетинговой стратегии, которыми может воспользоваться предприятие, например, качественный метод, количественный метод, социологический и балльный методы.

Качественный метод представляет собой всесторонний анализ следующих факторов внешняя среда, угрозы и перспективы для организации. Количественный метод заключается в составлении отчетов конечных финансовых результатов деятельности организации: оценка объема продаж, сравнение затрат на маркетинг и рекламу, остальных расходов и получение прибыли. Социологический метод оценивает эффективность рекламы и ее влияние на потребителей продукции, личные продажи, прямой маркетинг и эффективность стимулирования сбыта. Балльный метод представляет собой оценку эффективности при помощи выставления баллов по каждому критерию.

Подбор необходимого метода осуществления анализа выступает в качестве серьезной и немаловажной задачи, так как, существует непосредственная зависимость от выбранного метода результатов анализа, основываясь на которых осуществляется принятие всех дальнейших решений, направленных на управление маркетинговой деятельностью организации. В процессе анализа разных источников, зачастую, выделяется ряд направлений в анализе маркетинговой деятельности, вместе с тем, рассмотренные теоретические работы не содержат четкого соответствия между методами и направлениями анализа маркетинговой деятельности. Нуралиевым С.У. выделены следующие главные направления исследований: рынок, а также его прогнозирование, характерная рыночным участникам структура, спрос и потребители, ассортимент и товары, цена товаров, внешняя среда и конкуренты, реклама и стимулирование сбыта, внутренняя среда, а также ее возможности, каналы сбыта и товародвижение [37, с. 104]. Как считает Миссорина М.А., исследования должны касаться рынка, конкурентов, потребителей, цен, внутреннего потенциала организации [35, с. 79].

В работе рассмотрены такие основные направления анализа, как: анализ рынка, анализ конкурентов, анализ товарной политики, анализ ценовой политики, анализ сбытовой политики, анализ коммуникационной политики. Первые два направления анализируют внешнюю среду, остальные направления были выбраны в соответствии с концепцией 4P: product, price, place, promotion [46, с. 55].

Для выделенных направлений анализа были подобраны соответствующие методы анализа.

Современная теория маркетинга отмечает, что именно торговым предприятиям наиболее соответствует концепция 4C: Customer needs & wants, Customer Cost, Convenience, Communication. По мнению В. В. Никишкина, это более прогрессивный подход к формированию особого торгового предложения, поэтому менеджеру по маркетингу предприятия розничной торговли необходимо основывать разработку маркетинговых мероприятий именно на концепции 4C [36, с. 20].

Несмотря на то, что для розничного торгового предприятия необходимо изучать потребителей как основной фактор, воздействующий на деятельность предприятия, не стоит забывать и о традиционной концепции 4P маркетинга, потому что ресурсные возможности предприятия могут не соответствовать возможности освоения нового сегмента рынка или введения в ассортимент новых товаров. В Приложении 1 выделены направления анализа и соответствующие им методы анализа на основе совмещения концепций 4P и 4C.

Следующей методической задачей, стоящей перед руководством организации, является подбор соответствующего метода с вышеуказанных. В данных целях возникает необходимость выделения оценочных критериев метода анализа. Имеют место разные качественные и количественные критерии, при этом, для малых организаций критерии должны характеризоваться простотой, интуитивной понятностью, применимостью к абсолютно всем методикам

анализа. Важнейшим из критериев должно являться соответствие цели анализа.

Немаловажным начальным этапом любого из видов деятельности является определение цели. Цель выступает в качестве критерия, используя который производится определение эффективности деятельности, т. е. эффективности применяемого метода анализа, что определяется степенью успеха в достижении предусмотренных целей. Это дало возможность выделения ряда критериев, позволяющих осуществить оценку метода анализа маркетинговой деятельности малых организаций, работающих в розничной торговле [41, с. 29]:

- соответствие цели анализа;
- соответствие ресурсным возможностям;
- уровень информационной достоверности;
- ее полнота;
- затратность данного метода.

Вместе с тем, в целях оценки методики анализа, возникает необходимость в применении шкалы перевода в количественные оценки качественных, в связи с чем, можно предложить применение следующей шкалы [38. с. 31]:

- абсолютное соответствие критерию оценки метода – «5»;
- неполное соответствие – «4»;
- частичное соответствие – «3»;
- полное несоответствие – «2».

В качестве результата осуществленного исследования выступает предложение соответствующего алгоритма, относительно подбора методик анализа маркетинговой деятельности для организации, который содержится на рисунке 7.

В целях подбора метода анализа эффективности маркетинговой деятельности, перед организацией стоит задача, заключающаяся в оценке ис-

пользуемых организацией на сегодняшний день методов анализа. Это является возможным при использовании ряда критериев посредством экспертных оценок [49, с. 50].

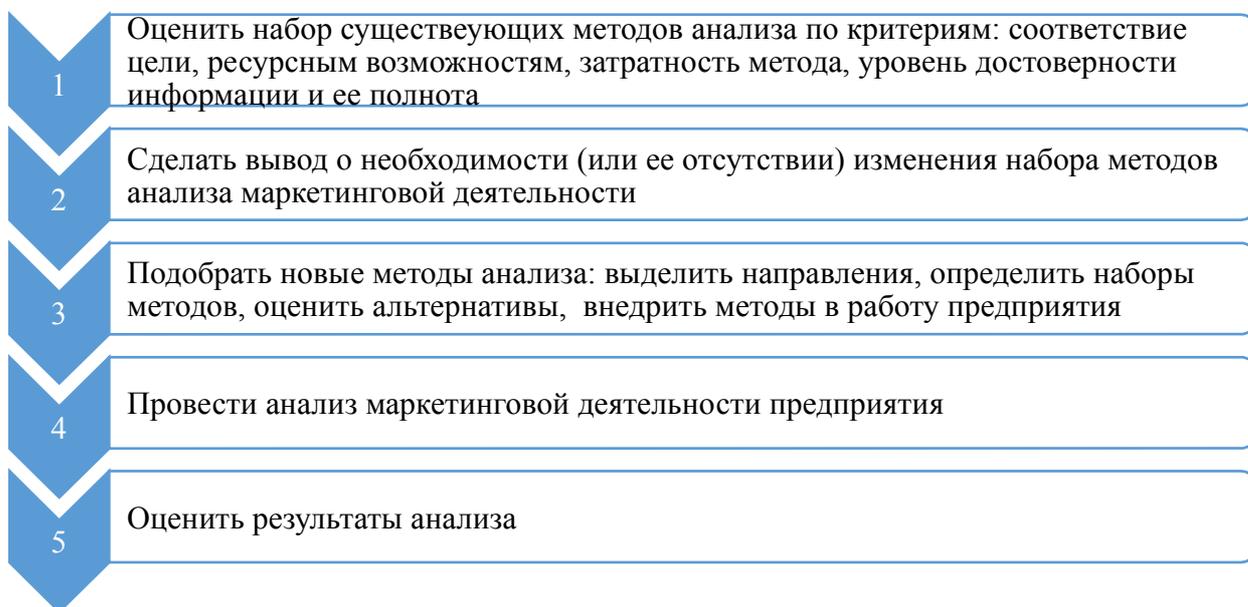


Рис. 7. Алгоритм подбора и оценки методов анализа маркетинговой деятельности

В том случае, если показатель оценки свидетельствует об отсутствии обеспечения используемыми методами достижения цели, обусловившей проведение анализа, дороги в применении, предоставляют неполную информацию либо оспоримую информацию, возникает необходимость в принятии решения, касающегося подбора иных методов анализа маркетинговой деятельности.

В целях составления набора методик анализа маркетинговой деятельности, возникает необходимость в выделении наиболее проблемных направлений маркетинговой деятельности, а также составлении альтернативных наборов методик анализа маркетинговой деятельности, оценке каждого из наборов таких методик анализа по соответствующим критериям и выборе набора методов анализа эффективности маркетинговой деятельности.

Следующий этап заключается в осуществлении анализа эффективности маркетинговой деятельности организации, а также внедрении результатов такого анализа в деятельность организации. Как отмечалось выше, существует непосредственная зависимость выводов, касающихся состояния внутренней и внешней среды организации от правильности подбора методик осуществления анализа маркетинговой деятельности, а, следовательно, от этого зависят управленческие решения, которые направлены на управление маркетингом организации.

В целом, стоит выделить три параметра оценки, которые могут достаточно полно отразить эффективность маркетинговой деятельности, это:

- рыночная доля;
- известность и имидж торговой марки;
- лояльность потребителей.

Анализ этих параметров, сравнение их фактических и плановых значений может показать, насколько маркетинговая служба справилась с поставленной задачей, в какой области искать причину неудач, где есть резерв для роста. Полученные данные являются ключевыми для составления стратегии дальнейшего развития.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что в настоящее время все больше компаний признают разработку собственной маркетинговой стратегии одной из возможностей повышения своей конкурентоспособности. Данная позиция обусловлена тем, что любое предприятие сталкивается с изменениями условий внешней среды, покупательской способности целевого сегмента, уровня конкурентоспособности и т.д. Для того чтобы адаптироваться и учесть многообразие всех этих факторов, компания должна на регулярной основе осуществлять их анализ, что приводит к разработке процесса стратегического управления, а фактически – к формированию собственной стратегии.

Использование рассмотренных методик позволяет сканировать и

анализировать факторы среды, выявлять сильные позиции и оценивать потенциальные возможности предприятия. Применение отдельных методов показало их практическую значимость и эффективность. В совокупности использования они в состоянии обеспечить получение достаточного объема информации, на основе которой можно заниматься маркетинговым планированием и принимать решение для разработки вариантов стратегии маркетинга компании.

Мировая практика показывает, что увеличение стоимости компании является одним из факторов, способствующих привлечению инвестиций. Дополнительное инвестирование позволяет модернизировать технологии и расширять сферы деятельности, предоставляя тем самым дополнительные возможности для стратегического развития предприятия. В связи с этим учет стоимостных показателей в процессе разработки маркетинговой стратегии является одним из ключевых факторов, на основании которого принимается управленческое решение.

Учитывая специфику предприятий, сложное финансовое положение и неплатежеспособность некоторых предприятий, нестабильность окружающей среды, ориентация на экономические показатели позволит не только преодолеть современный кризис, но и разработать наиболее эффективную маркетинговую стратегию предприятия.

## **Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ИП Папанян Р. Р. магазин детских игрушек «ANTAR»**

### **2.1. Общая характеристика организации**

Индивидуальный предприниматель Папанян Р.Р. является одним из крупнейших в городе Красноярске продавцом детских игрушек.

Папанян Р.Р. зарегистрировался в установленном законом порядке в качестве индивидуального предпринимателя в 2006 году, когда на региональном рынке львиная доля детских игрушек была представлена поставщиками из европейской части России, в основном – Москвы и Московской области. При этом основной ассортимент составляли игрушки зарубежных производителей. ИП Папанян Р.Р. стал одним из первых предпринимателей, предложивших покупателям игрушки исключительно российского производства по ценам, близким к заводским (с минимальной торговой наценкой). По этой причине хозяйственная деятельность ИП Папанян Р.Р. начала очень быстро набирать обороты, ведь отечественная продукция, отличавшаяся высоким качеством, по цене оказалась гораздо более доступной, нежели привозимая из стран ближнего и дальнего зарубежья.

Доступность цен обеспечивалась ориентацией на сочетание розничных продаж с мелкооптовыми.

Магазин игрушек ИП Папанян Р.Р. располагается в собственном здании компании площадью в 520 квадратных метров, оснащён всем необходимым торговым оборудованием. Кроме того, в текущем году было приобретено отдельно стоящее здание площадью в 980 квадратных метров, оборудованное под склад-магазин, в котором хранятся поступающие товары и реализуется мелкооптовая торговля. Приобретение нового здания позволило расширить площади торговых залов в уже имевшемся помещении и, тем самым,

усовершенствовать выкладку товаров, создать более комфортные условия для покупателей.

Следует отметить, что вся реализуемая продукция изготовлена из высококачественных материалов, сертифицирована, что обеспечивает её надёжность и высокую лояльность покупателей.

Подобно ребенку, «ANTAR» все время меняется и совершенствуется, но главное остается неизменным: для ребят он друг, который радует и удивляет, а для родителей – верный помощник, помогающий вырастить детей здоровыми и счастливыми.

Почти 5 000 наименований на полках магазина «ANTAR». Десятки мировых брендов. Интернет магазин игрушек «ANTAR» - один из немногих, в котором представлены детские игрушки известных мировых производителей: Famosa, Hasbro, Mega Bloks, Revell и др. Эти компании известны во всем мире на протяжении столетия. За время своей работы им удалось проанализировать рынок и детально изучить детские пристрастия в области игрушек и аксессуаров для игры. Все это подтверждает многообразие представленных в магазине брендов и огромный ассортимент товаров для детей.

Ассортимент магазина постоянно обновляется. Магазин игрушек «ANTAR» имеет постоянных отечественных партнеров, с которыми сотрудничает уже более 4-х лет. Если плюшевый мишка, то десять разных, не включенных в Красную книгу, видов. Если пазлы, то наборы самых разных размеров и тематик. Можно найти столь необходимых малышу забавных хомячков и смешных бобов, милых пупсов и очаровательных куколок, роботов и конструкторов, героев любимых мультиков – словом, все необходимое для досуга и роста ребенка.

Магазин следит за модой. Так, например, в продаже представлены игры посвященные мировым кинопремьерам: «Трансформеры», «Бросок кобры», «Люди Х», «Человек паук» и др. В магазине можно найти игрушки для девочек и мальчиков любого возраста. Также, можно купить развивающие игруш-

ки для детей и настольные игры для всей семьи. Владельцы работают над тем, чтобы магазин был максимально удобным и информативным. Именно поэтому к каждой игрушке оформлено подробное описание и качественные фотографии. Все это поможет покупателю подобрать именно тот подарок, который нужен малышу.

Все товары рекомендованы в продажу специалистами и абсолютно безопасны для детей соответствующего возраста. Основным преимуществом продукции является ее высокое и сертифицированное качество. Все игрушки выполнены из высококачественных, экологически чистых материалов. Они являются абсолютно безопасными в использовании. Детским игрушкам, которые можно купить в нашем магазине, присвоен значок CE, широко известный всем покупателям, как знак качества товара, знак соответствия европейским стандартам.

Возможно получить квалифицированную консультацию по телефону. Это значительно экономит силы и время. Оформить заказ – легко и просто. Доставка может быть осуществлена в любую точку города. При заказе свыше 1500руб. – доставка по городу бесплатная. Принимается оплата как наличным, так и безналичным путем.

В настоящее время ситуация в сегменте детских игрушек на российском рынке и, в частности, в г. Красноярск, довольно противоречивая. С одной стороны, дефицита здесь явно не наблюдается. На первый взгляд, в магазинах можно найти все, что душе угодно – для любого возраста, пола, любой ценовой категории. Проблема лишь в том, что процент продукции отечественных производителей среди всего этого многообразия очень мал. Конечно, это не означает, что их нет. Существует большое количество различных предприятий – от отдельных индивидуальных предпринимателей (ИП), изготавливающих игрушки практически вручную, до крупных компаний, которые размещают свои заказы на крупнейших китайских фабриках.

Как показывают многочисленные опросы общественного мнения, подавляющее большинство потребителей предпочло бы приобрести своим детям качественную продукцию отечественных производителей, даже если такая продукция будет стоить немного дороже дешевых китайских товаров. Многие родители, которые не могут себе позволить приобретать дорогие импортные игрушки, также отдают предпочтение отечественной продукции. Проблема лишь в том, что последняя практически не представлена в крупных сетевых магазинах, а российские бренды малознакомы отечественным покупателям. Это вполне понятно, так как наши производители не обладают столь внушительными рекламными бюджетами, как крупнейшие всемирно известные гиганты «игрушечного» рынка, и не могут давать столь же массивную рекламу. Хотя этот недостаток компенсируется за счет продвижения другими, не столь дорогостоящими, как традиционная реклама, способами.

Есть и другая проблема, с которой сталкиваются российские производители игрушек, - сложность конкурирования с китайской продукцией. Распространено мнение, что китайские товары по умолчанию хуже качеством, чем европейские. Однако за последние несколько лет ситуация полностью изменилась. Крупнейшие китайские фабрики придерживаются европейских стандартов качества, а стоимость их продукции оказывается весьма низкой, даже с учетом транспортных расходов и оформления всех необходимых документов на импорт. Зачастую размещение заказов на производство в Китае оказывается намного выгоднее организации собственного производства. В первую очередь, это касается трудоемкой и сложной продукции (например, радиоуправляемых игрушек, кукол и т. д.). Но некоторые крупные отечественные производители предпочитают размещать производство и обращаться к услугам независимых китайских фабрик, даже когда речь идет о производстве относительно простых деревянных игрушек.

Основной ассортимент магазина игрушек «ANTAR» представляют следующие товары:

- Конструктор – отличная развивающая игрушка для детей любого возраста. На них выросло не одно поколение детей, и популярность конструкторов только растет. Позитивный эффект конструкторов очевиден: они развивают логическое мышление, стимулируют развитие мелкой моторики рук, творческого мышления, воображения, а также тренируют логику.

Магазин игрушек «ANTAR» внимательно изучает имеющиеся конструкторы на рынке и отбирает лучшие варианты конструкторов, которые смогут порадовать ребенка, помочь ему хорошо развиваться.

- Тягу детей к созданию чего-то нового могут в полной мере удовлетворить наборы для детского творчества. Существует огромное количество различных типов наборов для творчества, но всех их объединяет безопасность для детского здоровья и стабильно высокий интерес к наборам для творчества, проявляемый со стороны детей. Наборы для творчества прекрасно развивают не только мелкую моторику рук и пространственное воображение, но в том числе выносливость и физическую силу, так как лепка подразумевает наличие постоянной физической нагрузки. Наборы для детского творчества никогда не теряют своей актуальности. Дети фантазируют, придумывают и с удовольствием реализуют свои задумки получив в подарок набор для творчества.

- Для маленьких детей привлекательны движущиеся игрушки, такие как паровозики, юла, мячики. Деткам постарше, нравятся кубики или пирамидки.

Любая игрушка или предмет, который малыш берет в ручки, развивает моторику и тактильные ощущения. С этой целью, игрушки для малышей делают из мягких тканей разной фактуры, с пупырышками.

С помощью разнообразных звуков, доносящихся из игрушек, развивается слуховое восприятие. Звуки должны быть не резкими и пугающими, а успокаивающими и мелодичными.

Полезно над кроваткой малыша вешать игрушки. Стараясь их достать, развивается координация движения и мышцы ребенка, поэтому дуга с игрушками над кроваткой, играет большую роль.

- Одно из самых увлекательных и захватывающих занятий - игра в суперсекретного шпиона или агента. Для того чтобы от внимательного взгляда не ускользнула ни одна деталь, необходимы шпионские игрушки. Только они позволят увидеть противника и помогут его обезвредить. Специальный фонарик, рации, бластеры, приборы ночного видения, подслушивающие устройства и даже целые наборы - вот неполный список необходимых шпионских игрушек. Такие игры не только занимательны, но и тренируют память, внимание, логическое мышление.

- Сборные модели для склеивания – не только детская игрушка, они вполне могут стать увлечением взрослого человека. Процесс сборки таких моделей – достаточно долгий и увлекательный, а готовые модели – прекрасные экземпляры для домашней коллекции. Подарить сборную модель – это значит подарить не только предмет, но и интересное времяпровождение. Сборная модель, сделанная своими руками, займет достойное место в любом доме.

- Карнавальный костюм, который не только доставит ему массу удовольствия на празднике, но и подчеркнет его индивидуальность. Если задумывается тематическая вечеринка, просто необходимы приглашения, флажки, свечи и посуда с изображениями любимых персонажей.

- Любимые игрушки всех мальчиков без исключения - это машинки, в идеале, игрушечные модели машинок. В интернет магазине «ANTAR» представлены машинки-модели соответствующие настоящим "взрослым" автомобилям. Такие модели познакомят мальчишку с устройством и

назначением тех или иных автомобилей, помогут воссоздать транспортную жизнь города и организовать увлекательные соревнования.

- Детские интерактивные игрушки - это безграничное поле для ролевых игр. Современные дети уже не представляют себе полноценной игры без детской интерактивной игрушки. В век всеобщей виртуализации и безудержного развития информационных технологий детские интерактивные игрушки становятся важным этапом в формировании у ребенка здорового ощущения окружающего мира.

- Куклы - одни из самых популярных и востребованных детских игрушек для девочек. Они всегда готовы составить компанию в самых разных играх, их можно брать с собой на улицу или в дальнее путешествие. Нередко девочки считают кукол своими ближайшими подругами, доверяя им самые сокровенные тайны.

В магазине «ANTAR» всегда можно найти самые разные детские куклы для девочек, а также аксессуары для них. В ассортименте как забавные пупсы для самых маленьких, так и те коллекции, что предназначены для девчонок постарше.

Ролевые игры имеют огромное значение для развития полноценной гармоничной личности, именно благодаря им малышка учится быть и мамой, и хозяйкой, и подругой, примеряя на себя десятки разных социальных ролей. Все представленные в магазине куклы порадуют девочек приятными детскими лицами, мягкими волосами и забавными глазами. Их приятно подержать на руках и положить с собой спать. У многих кукол для девочек в нашем магазине есть полноценный гардероб и коллекция аксессуаров.

- Коляска - один из самых необходимых предметов для ребенка и его родителей. Поскольку ребенок проводит довольно много времени в коляске, к ее выбору нужно подойти со всей ответственностью. В наше время на рынке детской продукции предоставлен такой огромный ассортимент детских колясок всевозможных брендов, что, на первый, взгляд купить коляску не

составит большого труда. Но когда дело доходит до выбора, у многих родителей возникают вопросы, а какую же купить коляску и на какой модели остановится. Ведь даже самая дорогая коляска от самого популярного производителя может не соответствовать всем требованиям клиента. К сожалению, не все европейские бренды производят коляски с учетом наших погодных, дорожных и др. условий. Поэтому к выбору надо подойти очень тщательно.

И множество других товаров, как игрового, так и бытового, гигиенического плана.

ИП Папанян Р.Р. является официальным директором магазина «ANTAR» и единоличным исполнительным органом. К компетенции директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью компании.

При формировании организационной структуры управления в основу были положены и учитывались, прежде всего, основные принципы работы компании.

Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу (рисунок 8).



Рис. 8. Организационная структура магазина «ANTAR»  
(ИП Папанян Рудик Роберти)

Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в компании основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения.

Достоинством данной структуры является качественное разделение труда в управлении, при котором руководители оставляют за собой право отдавать распоряжения и принимать решения при непосредственном участии и помощи работников.

Однако такая организационная структура не лишена недостатков. Основной недостаток – необходимость в постоянном согласовании всех принимаемых решений и предпринимаемых действий, что снижает скорость принятия управленческих решений.

Директор координирует деятельность всей компании. В его компетенции находятся все вопросы текущей деятельности магазина.

Заместитель директора по финансам осуществляет организацию и контроль бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности предприятия, разрабатывает предложения по совершенствованию финансовой стратегии организации.

Заместитель директора по закупкам и логистике организует сотрудничество с поставщиками продукции, отслеживает логистические связи, занимается поиском альтернативных вариантов партнёрства в сфере закупок товаров и их поставки на территорию г. Красноярска, а так же контролирует движение товаров на складе и в торговой точке.

В непосредственном подчинении у директора находится секретарь, в задачи которого входит исполнение поручений директора и вопросы оптимальной организации рабочего дня руководителя предприятия.

Как отмечалось выше, единоличным исполнительным органом является директор – владелец магазина, который определяет основные направления кадровой политики на предприятии.

Кадровая политика является составной частью общей стратегии

развития фирмы, которая выстраивается на принципах сохранения численного и качественного состава кадров, обеспечения оптимальных условий для того, чтобы минимизировать текучесть кадров и повышать заинтересованность работников в высококвалифицированной работе.

Управление кадровой политикой и кадровой работой являются центральным звеном в управлении персоналом. Эти задачи призван решать заместитель директора по кадрам.

Заместитель директора по кадрам занимается вопросами обеспечения деятельности компании необходимыми кадрами, развития кадрового потенциала, эффективной организации труда работников, обеспечения профессионального роста и решении социальных проблем персонала.

Профессиональное обучение работников магазина и склада-магазина осуществляется на рабочем месте в формах инструктажа, наставничества.

Кроме того, для продавцов-консультантов и продавцов-кассиров один раз в год проводятся специальные семинары-тренинги, в ходе которых они получают знания о новейших тенденциях в сфере торгового обслуживания, актуализируют имеющиеся у них знания о том, как наилучшим образом организовать взаимодействие с покупателями, изучают технические характеристики новой продукции и т.д.

Профессиональная подготовка работников в профильных образовательных организациях города не осуществляется, однако руководство приветствует инициативу работников по самообразованию и лояльно относится к тем сотрудникам, которые получают профильное образование – предоставляет учебный отпуск с сохранением средней заработной платы, не исключает работников, уходящих на сессии, из состава сотрудников, которым выплачиваются премии за отработанный до ухода в учебный отпуск период.

В перспективных планах предприятия – разработка механизма компенсации части оплаты обучения сотрудников, которые проходят

профессиональную подготовку на внебюджетной основе.

По инициативе заместителя директора по кадрам было разработано Положение об аттестации сотрудников, согласно которому каждый работник не реже одного раза в три года проходит аттестацию для подтверждения соответствия занимаемой должности и определение уровня квалификации.

При аттестации учитываются профессиональные и личностно-деловые качества сотрудников, их личный трудовой вклад, соблюдение трудовой дисциплины, исполнение трудовых обязанностей, которые установлены должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными нормативными актами компании.

Динамика структуры персонала по категориям работников отображена на рисунке 9. Данные, отображённые на рисунке, свидетельствуют о том, что основной кадровый состав представлен рабочим персоналом. В эту категорию входят продавцы-консультанты, продавцы-кассиры, работники склада, уборщики производственных помещений, водители.



Рис. 9. Динамика структуры персонала.

В 2016 году произошло увеличение общей численности персонала за счёт количественного расширения категории рабочих. Это обусловлено открытием склада-магазина, которое потребовало увеличения штата складских работников и приёма на работу двух водителей, занимающихся доставкой товаров со склада в магазин.

Трудовые отношения со всеми категориями работников регулируются Трудовым кодексом РФ. Наём и освобождение работников, оплата их труда и другие аспекты трудовых отношений входят в компетенцию директора, который решает эти вопросы по представлению своего заместителя по кадрам.

Магазин игрушек «ANTAR» является прибыльным предприятием и одним из лидеров г. Красноярск по объемам продаж и выручки.

Объемы продаж магазина игрушек «ANTAR» показаны в таблице 2.

По результатам анализа можно отметить рост показателей продаж, как в натуральном, так и в денежном выражении. Относительный показатель роста в 2016 году по сравнению с 2014г. составил соответственно 21 и 31,6%.

Таблица 2

Объем и динамика продаж магазина игрушек «ANTAR»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016/2014
<i>1. Объем продаж всего, ед.</i>	18250	20075	22082	+3832
в т.ч. – игрушки, ед.	12115	13327	14660	+2545
- гигиенические товары, ед.	5202	5722	6295	+1093
- бытовые товары (коляски, столики и пр.), ед.	933	1026	1127	+194
<i>2. Объем продаж всего, тыс. руб.</i>	18949, 9	21547, 1	24938, 8	+5988,9
в т.ч. – игрушки, тыс. руб.	13756, 8	15896, 4	18451,3	+4694,5
- гигиенические товары, тыс. руб.	1247,4	1532,1	1710,4	+463,0
- бытовые товары (коляски, столики и пр.), тыс. руб.	3945,7	4118,6	4777,1	+831,4

Основными причинами роста продаж можно назвать:

- общий рост платежеспособности населения;

- популярность детских игрушек в качестве подарков детям вместо конвертов с деньгами;
- маркетинговые мероприятия магазина;
- инфляцию и рост цен на товары.

Финансовые итоги показаны в таблице 3.

Таблица 3

### Финансовые результаты организации

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016/2014
Валовый доход (выручка), тыс. руб	18250	20075	22082	+5988,9
Валовые затраты, тыс. руб.	14824,1	16347, 8	17877, 9	+3053,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3425,9	3727,2	4204,1	+778,2
Чистая прибыль от продаж, тыс. руб.	2740,7	2981,8	3363,3	+622,6
Рентабельность, %	18,5	18,2	18,8	+0,3

По результатам анализа можно отметить рентабельность бизнеса, которая стабильна на протяжении анализируемого периода (в среднем – 18,5%). Прибыль растет сообразно с ростом продаж и затрат. Предпринимателю необходимо уделить внимание росту издержек и пересмотреть их структуру.

Краткий баланс предприятия показан в таблице 4.

Таблица 4

### Динамика некоторых балансовых показателей предприятия в 2014-2016гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016/2014
Основные фонды	428,1	441,2	453,9	25,8
Оборотные средства (товары)	15630, 5	17683, 7	21737, 4	6106,9
Дебиторская задолженность	122,8	141,1	103,6	-19,2
Собственный капитал (касса и расчетный счет)	1134,5	1321,4	1378,2	243,7
Долгосрочная кредиторская задолженность	4343,1	3241,9	2158,7	-2184,4
Другие обязательства (краткосрочные)	478,4	312,5	154,9	-323,5
Валюта баланса	22137, 4	23141, 8	25986, 7	3849,3

По результатам анализа можно отметить рост оборотных средств в виде товаров почти в 2,5 раза в 2016г. по сравнению с 2014г., рост собственного капитала на 20%, а также такой весомый показатель, как кредиторская задолженность, снизился в 2 раза.

## 2.2. Оценка маркетинговой стратегии предприятия

Для того чтобы сделать обоснованные выводы о результативности деятельности ИП Папанян Р.Р. по позиционированию себя на рынке, необходимо выяснить, какова актуальная позиция компании на региональном рынке детских игрушек, что предполагает исследование конкурентной среды.

На рынке детских игрушек в г. Красноярске на сегодняшний день действует 1217 организаций.

Для формирования комплексной картины отраслевой конкуренции мы использовали модель пяти конкурентных сил Майкла Портера. В виду того, что применение данной оценочной процедуры требует глубоких специальных знаний экономического свойства и опыта, в качестве экспертов и консультантов были привлечены заместители предпринимателя.

Портер М. выделяет пять факторов, определяющих отраслевую конкуренцию и, соответственно, привлекательность долгосрочной прибыли, которую можно получить на рынке или в его сегменте: рыночная власть действующих на рынке поставщиков и покупателей, позволяющая им отстаивать свои интересы, угрозы со стороны товаров-субститутов и вторгающихся на рынок извне новичков, а также интенсивность конкуренции.

В экономике, которую исследователи называют «совершенно конкурентной», борьба компании за свои рыночные позиции ничем не ограничена, а вход в отрасль достаточно прост. В такого рода отраслевой структуре перспективы долгосрочной прибыльности являются наиболее неблагоприятными. Однако, чем слабее совокупное действие конкурентных

сил, тем больше возможностей успешной деятельности компании в отрасли.

Очевидно, что в различных отраслях на первый план выходят особые конкурентные силы. Это зависит от базовой технической или экономической структуры каждой отрасли. Так, наиболее влиятельными конкурентными силами регионального рынка детских игрушек являются: интенсивность соперничества, угроза входа на рынок новых участников и рыночная власть поставщиков.

Экспертным путём установлен удельный вес каждого фактора, определяющий его влияние на привлекательность отрасли: угроза интенсивности соперничества – 0,30, угроза входа на рынок новых участников – 0,25, рыночная власть поставщиков – 0,20, рыночная власть покупателей – 0,15, угроза появления товаров-субститутов – 0,1.

Последовательно рассмотрим конкурентные силы регионального рынка детских игрушек, проанализировав критичные для них характеристики. Влияние каждого конкурентного фактора оценивалось экспертами-консультантами по 10-балльной шкале от 0 (крайне непривлекателен) до 10 (крайне привлекателен).

- Угроза интенсивного соперничества. Построенная выше карта стратегических групп явно иллюстрирует интенсивность соперничества между основными конкурирующими группами предприятий. Влияние данного фактора по шкале привлекательности оценивается в 4 балла.

- Угроза входа на рынок новых участников. На региональном рынке детских игрушек в настоящее время существуют относительно высокие барьеры для входа в отрасль. В первую очередь, это выражается в необходимости крупных инвестиций для открытия собственных торговых точек в местах с высокой проходимостью. Влияние данного фактора оценивается в 7 баллов.

- Рыночная власть поставщиков. Поставщики отрасли обладают значительной рыночной властью, поскольку предприятия, занимающиеся

торговлей детскими игрушками, теснейшим образом взаимосвязаны с зарубежными поставщиками, а так же с отечественными производителями, работающими на сырье зарубежного производства. Выражением рыночной власти поставщиков является повышение закупочных цен, что приводит к значительному уменьшению прибыльности предприятий отрасли, не имеющих возможности перенести более высокие затраты на издержки производства. Привлекательность данного фактора оценивается в 5 баллов.

- Рыночная власть покупателей. Рыночная власть покупателей на рынке детских игрушек не является столь значительной. Это обусловлено, в первую очередь, тем, что потребителями продукции предприятий, продающих детские игрушки, как правило, выступают частные лица, которые в процессе принятия решения о покупке товаров предприятий рассматриваемой отрасли, руководствуются мотивами, основанными на удовлетворении потребностей своих детей, а также на удовлетворении потребности в самореализации себя, как хорошего, заботливого родителя. Поэтому не потребители диктуют продавцу свои условия в сфере ценовой политики, а, скорее, наоборот. Привлекательность данного фактора оценивается в 8 баллов.

- Угроза появления субститутов. В настоящее время в отрасли не наблюдается значительной угрозы с точки зрения товаров-субститутов. Детские игрушки были и остаются незаменимыми, они по всем показателям значительно более привлекательны, нежели технические изделия, которые могут использоваться для организации детского досуга и развития, - компьютеры, планшеты и т.д. Привлекательность данного фактора оценивается в 9 баллов.

Все исходные данные были внесены в таблицу 5 с одновременным произведением расчёта ценности каждого из факторов.

## Факторы привлекательности отрасли по состоянию на 01.01.2017г.

№ п/п	Фактор	Вес фактора	Оценка	Ценность (вес фактора*оценка)
1	Угроза интенсивности соперничества	0,30	4	1,20
2	Угроза входа на рынок новых участников	0,25	7	1,75
3	Рыночная власть поставщиков	0,20	5	1,00
4	Рыночная власть покупателей	0,15	8	1,20
5	Угроза появления товаров-субститутов	0,10	9	0,09
Итого:				6,05

Таким образом, конкурентная привлекательность торговли детскими игрушками в регионе в настоящее время, согласно экспертной оценке, превышает средний уровень и составляет 6,05 балла.

Проведённое исследование показывает наличие значительной конкуренции; при этом возможности появления новых конкурентов достаточно высоки, что обуславливает необходимость в высокопродуктивном внутрифирменном менеджменте.

Метод SWOT-анализа (strengths - сила, weaknesses - слабость, opportunities – возможности, threats - угрозы) позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации.

Применяя метод SWOT, удастся установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сила - это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности.

Слабость - это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или ставит ее в

неблагоприятные условия, делает уязвимой в конкурентной борьбе.

Угрозы – события (факторы) внешней среды, оказывающие неблагоприятное воздействие на предприятие.

Возможности - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества (не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие), достижения своих целей.

Для понимания направлений деятельности менеджмента магазина игрушек SWOT-анализ (таблица 6).

Таблица 6

### SWOT-анализ

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умеренная ценовая политика</li> <li>- широкий ассортимент товара</li> <li>- постоянство кадров</li> <li>- расположение магазина</li> <li>- качество товара</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- большая конкуренция</li> <li>- мотивация персонала</li> <li>- значительная доля затрат</li> <li>- отсутствие собственного помещения</li> <li>- специфичность товаров</li> </ul>
<p><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- освоение большей части рынка за счет лучшего сервиса и ассортимента</li> <li>- продажи через магазин</li> <li>- продажи с помощью форумов и социальных сетей</li> </ul>	<p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост конкуренции</li> <li>- переход рынка на онлайн-продажи</li> <li>- ухудшение имиджа</li> <li>- снижение покупательской способности населения</li> <li>- смена собственников</li> </ul>

В таблице 7 построена матрица возможностей.

Таблица 7

### Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	ВЛИЯНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА ОРГАНИЗАЦИЮ		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	2	1	X
Средняя	3	4	X
Низкая	5	X	X

В таблице 8 представлена матрица угроз.

Таблица 8

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	ВЛИЯНИЕ УГРОЗ НА ОРГАНИЗАЦИЮ			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	X	X	4	2
Средняя	X	3	1	X
Низкая	X	5	X	X

Далее составим матрицу SWOT (таблица 9).

Таблица 9

Матрица SWOT-анализа магазина игрушек

Показатель	<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Освоение большей части рынка за счет лучшего сервиса и ассортимента</li> <li>- Продажи через магазин</li> <li>- Продажи с помощью форумов и социальных сетей</li> </ul>	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост конкуренции</li> <li>- Переход рынка на онлайн – продажи</li> <li>- Ухудшение имиджа</li> <li>- Снижение покупательской способности населения</li> <li>- Смена собственников</li> </ul>
<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Умеренная ценовая политика</li> <li>- Широкий ассортимент товара</li> <li>- Постоянство кадров</li> <li>- Расположение магазина</li> <li>- Качество товара</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-обновление ассортимента товара;</li> <li>-выявлять предпочтения покупателей;</li> <li>- укрепление кадрового потенциала;</li> <li>-совершенствование качества товара у поставщиков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-повышение лояльности покупателей ;</li> <li>- формирование положительного имиджа;</li> <li>-формирование финансовой «подушки безопасности».</li> </ul>
<p>слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-большая конкуренция</li> <li>- мотивация персонала</li> <li>-значительная доля затрат</li> <li>-отсутствие собственного помещения</li> <li>-специфичность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-повышение мотивации персонала;</li> <li>- пересмотр издержек в сторону ликвидации неэффективных затрат;</li> <li>- поиск собственного помещения или расчет эффективности постройки отдельного здания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- регулярные маркетинговые исследования;</li> <li>- совершенствование контроля затрат</li> <li>- накопление средств для приобретения /строительства помещения</li> <li>- диверсификация ассортимента.</li> </ul>

Рассмотрим товары магазина игрушек «ANTAR» с точки зрения матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ) – см. таблицу 10. В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара (услуги), в соответствии с которой услуга в своем развитии проходит четыре стадии:

- выход на рынок (услуга - "проблема");
- рост (услуга - "звезда");
- зрелость (услуга - "дойная корова");
- и спад (услуга - "собака").

Таблица 10

### Характеристика товаров на основе матрицы BCG

Условные определения	Доля рынка	Рост рынка	Необходимые инвестиции	Прибыль	Задачи магазина	Товар
Звезды	высокая	высокий	большие	высокая	Оптимизация работы по данному направлению, для обеспечения повышения прибыли в будущем	Роботы
Дойные Коровы	высокая	высокий	средние	высокая	Поддержание сложившегося положения. Мониторинг эволюции рынка с целью определения стадии свертывания	Мягкие игрушки
Проблема	малая	низкий	небольшие	малая	Защита, при возможности увеличения доли рынка	Бытовые товары
Собаки	малая	низкий	небольшие		Анализ возможности	Книги

В таблице 11 дана оценка основных конкурентов в г. Красноярск в сравнении с магазином игрушек «ANTAR».

Таблица 11

### Оценка конкурентов

Показатели (критерии оценки)	«ANTAR»	Хобби-Центр	FixPrice	Бегемотик	Катюша
Расположение	О	О	Х	У	Х

Цена товара	X	X	O	Y	H
Обслуживание	Y	X	Y	X	X
Ассортимент	X	X	Y	O	O
продажи	Y	H	X	X	Y

Визы оценок: "O" – отлично, "X" – хорошо, "Y" – вызывает опасение, "H" – неудовлетворительно.

В таблице 12 показаны ключевые факторы успеха в деятельности анализируемого предприятия и сравнительная характеристика (по 10-бальной системе) с основными конкурентами

Таблица 12

## Оценка ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха/ оценка силы	«ANTAR»	Хобби-Центр	FixPrice	Бегемотик	Катюша	Вес
Качество/характеристик и товара	8/0,80	5/0,50	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
Репутация/имидж	8/0,80	7/0,70	10/1,00	1/0,10	60,60	0,10
Производственные возможности	2/0,20	10/1,00	4/0,40	5/0,50	1/0,10	0,10
Грамотное использование технологии продаж	7/0,35	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,40	0,05
Сбытовая сеть	5/0,25	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
Маркетинг/реклама	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
Финансовое положение	9/0,90	7/0,70	7/0,70	3/0,30	1/0,10	0,10
Издержки в сравнении	5/1,75	6/2,1	3/1,05	1/0,35	4/1,40	0,35
Обслуживание клиентов	7/1,05	7/1,05	10/1,50	1/0,15	4/1,60	0,15
Взвешенная общая оценка	6,50	6,50	7,00	2,10	2,90	1,00

На основании анализа составим Дерево целей (рисунок 10).

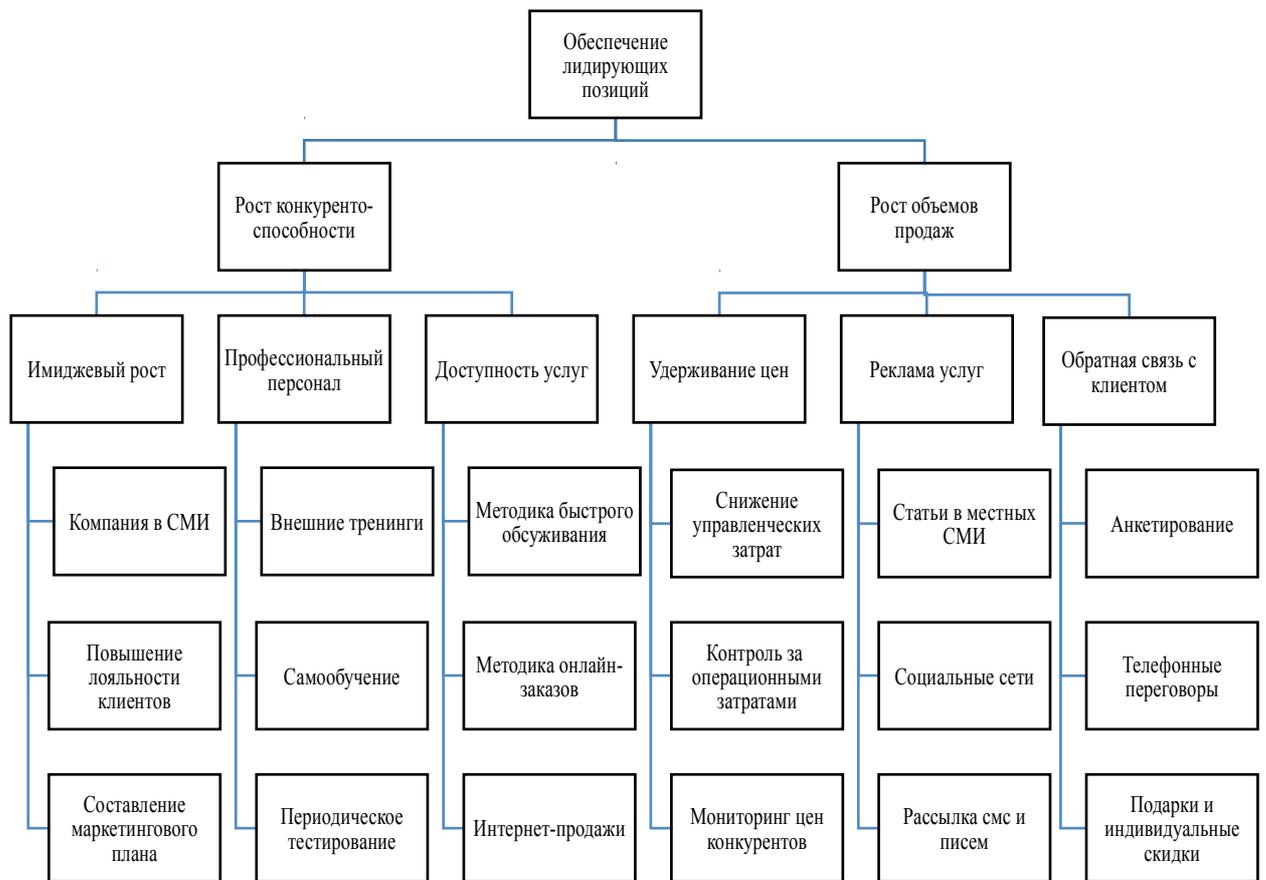


Рис. 10. Дерево целей организации

Знание слабых и сильных сторон компании необходимо для выработки стратегии, способной улучшить ее положение по отношению к конкурентам в долгосрочной перспективе. В целом же компания должна стараться превратить свои сильные конкурентные стороны в конкурентные преимущества и принимать стратегические решения, способные защитить ее от конкурентных

недостатков. В то же время оценка конкурентной силы показывает, какой соперник может быть наиболее уязвим при конкурентной атаке и каковы его самые слабые стороны. Когда компания обладает значительной конкурентной силой в областях, в которых конкуренты слабы, имеет смысл подумать о наступлении, чтобы использовать слабости конкурентов. Согласно исследованию, лишь каждый 3-й клиент вновь обращается за покупкой в магазин игрушек «ANTAR». На это влияют два основных фактора:

- высокая конкуренция;
- ограниченный круг клиентов, ведь игрушки, да и другие детские товары не все и не всегда являются жизненно необходимыми для людей.

В итоге, магазин игрушек «ANTAR» - достаточно конкурентоспособная организация на рынке детских товаров г. Красноярск, с некоторыми недостатками, решение которых - задача маркетинговой деятельности предприятия.

### 2.3. Анализ существующей маркетинговой политики

Анализ маркетинговой деятельности «ANTAR» был проведен со следующих позиций:

- выявление тенденций в сфере продаж;
- оценка клиентов компании и их лояльности;
- анализ инструментов рекламы.

Автором в марте 2017г. был проведен опрос 100 покупателей «ANTAR» с целью выяснения наиболее популярных товаров и услуг среди клиентов компании. Согласно проведенному исследованию, в 2016г. самый популярный товар - детские игрушки, а далее следуют продажи бытовых детских товаров и гигиенических товаров для детей (рисунок 11).

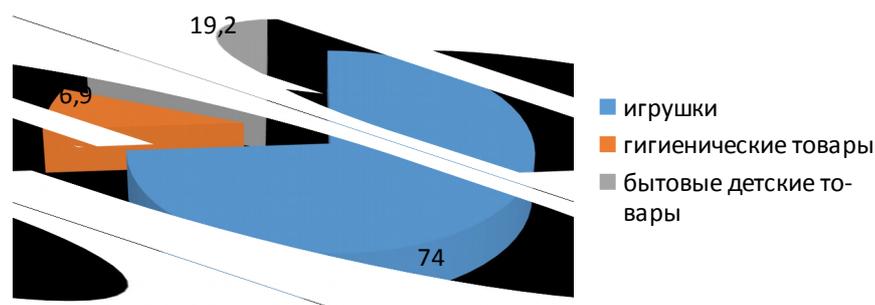


Рис. 11. Структура продаж по видам товаров и услуг в 2016г., %

При этом основными факторами выбора продукции являются (рисунок 12). Как правило, клиенты (31%) выбирают уже известный им бренд с современными технологиями, благодаря личному опыту или по рекламной информации. Кроме того, за 2014-2016гг. наметилась тенденция роста влияния фактора «простоты использования» в сравнении с ценой и внешним дизайном. Это говорит о том, что клиент переходит на европейские и американские нормы покупок: более важно удобство пользования.



Рис. 12. Структура основных факторов выбора товаров в 2016г., %

Можно говорить о том, такие товары, конечно, не являются предметом первой необходимости. Это определяет следующую тенденцию частоты покупок (рисунок 13). При этом 74% клиентов 2-3 раза в год обращаются в фирму, а каждый 12-й клиент пользуется услугами фирмы несколько раз в месяц.

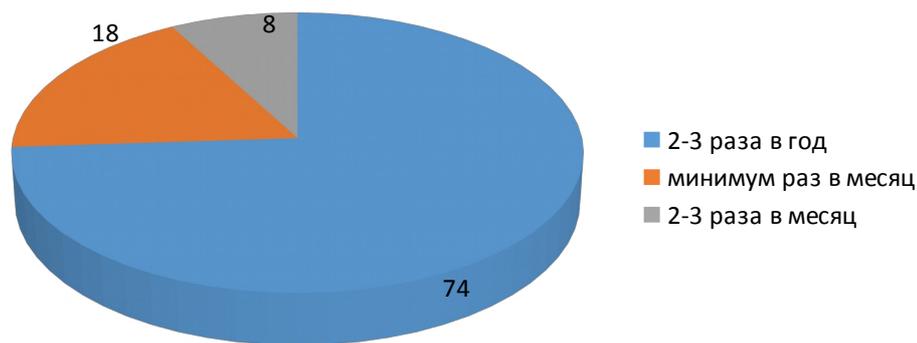


Рис. 13. Структура клиентов по частоте покупок в 2016г., %

Согласно опроса клиентов «ANTAR», проведенного с помощью анкетирования (Приложение А), были получены следующие результаты:

- 92% клиентов – физические лица.
- 83% - женщины.
- Из основных факторов, которые важны для клиента, респонденты выбрали следующие, которые отражены на рисунке 14.

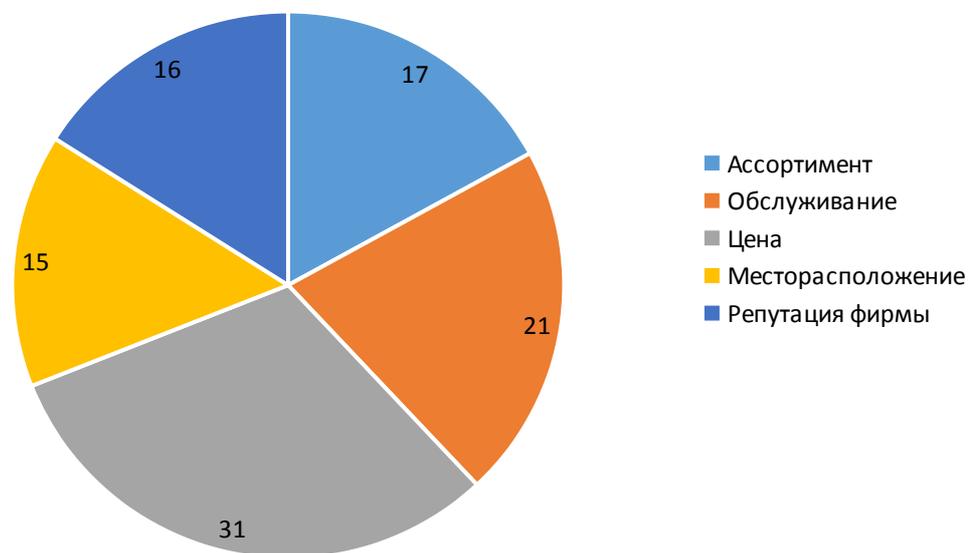


Рис. 14. Распределение факторов, влияющих на выбор клиентами «ANTAR», %

Согласно полученным данным, наибольшее влияние имеют цена, обслуживание и репутация. С учетом, что именно обслуживание составляет

основной вклад в репутацию, то необходимо регулярно поддерживать и развивать имидж «ANTAR».

- 78% опрошенных посоветовали бы фирму своим друзьям и знакомым.

- Факторы, определяющие общее отношение к фирме, стали решающими для оценки деятельности. Баллы при этом распределились следующим образом:

- 9-10 баллов – 36% опрошенных;

- 7-8 баллов – 42% респондентов;

- менее 7 баллов – 22% респондентов.

Например, шесть самых важных факторов, которые влияют на индекс чистой поддержки (NPS) в «ANTAR», показаны на рисунке 15.

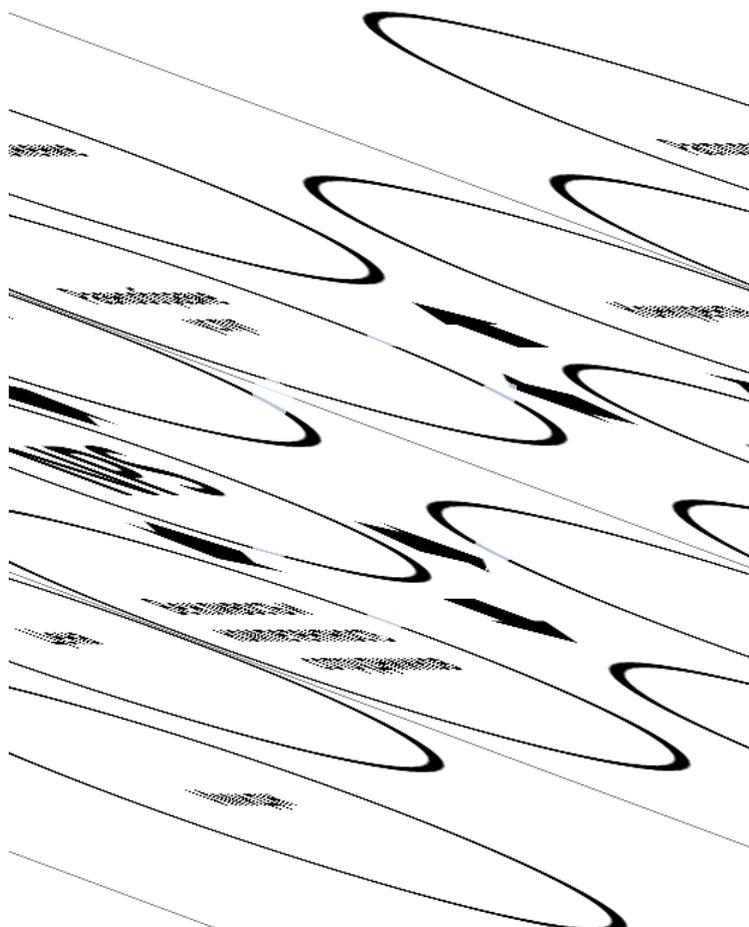


Рис. 15. Факторы, влияющие на индекс NPS в «ANTAR»

Промоутеры относятся к первой группе, это те, кто приносит успех. По-

требители практически никогда не поставят 10 или даже 9 баллов по десяти-балльной шкале, если не получают что-то нечто особенное от предприятия, другими словами, пока данная фирма действительно не изменит или не повлияет на их жизнь в положительную сторону.

Если клиент просто удовлетворен, то это пассивные потребители (оценивают в 7-8 баллов). Данных потребителей нельзя отнести к большим достижениям, только, если фирма первоначально ставила перед собой цель иметь посредственный результат.

Детракторы (оценивают менее чем 7 баллов) – они являются самой серьезной проблемой. В случае, если хоть что-то произошло не так, то отношения, которые изначально были направлены на достижение высокого результата, привели к негативному, плохому имиджу.

Категоризация – это только первый шаг, первая ступень. После чего необходимо также рассчитать один из простых показателей, который можно анализировать и отслеживать каждую неделю для измерения динамики и прогресса предприятия и сфокусировать его усилия на внедрение каких-либо улучшений. Рассчитаем индекс чистой поддержки, %.

$$NPS = КП - КД, \quad (1)$$

где КП – клиенты-промоутеры, %;

КД – клиенты-детракторы, %

$$NPS = 36 - 22 = 14\%.$$

Видим, что основной задачей является повышение имиджа, лояльности клиентов и снижение процента детракторов среди них. Повышения показателей возможно достичь за счет набора действий, направленных на улучшение восприятия клиентами. Это и доставка, и товары, и качество интернет-продаж, обслуживание и пр.

Кроме того, проведено исследование CSI (Customer satisfaction index), которое также позволяет оценить уровень удовлетворенности и лояльности клиентов, а, следовательно, конкурентоспособность «ANTAR». К ключевым

параметрам, которые анализируются в рамках данного исследования, можно отнести:

- оценку работы персонала;
- соотношение цена/качество;
- качество товаров и услуг;
- оценку работы системы интернет-сайта.

Исходя из данных, полученных в результате анкетирования, составим таблицу 13. Хорошим показателем CSI считается результат в пределах 7-8, но для повышения продаж этот показатель необходимо корректировать в сторону увеличения.

Таблица 13

#### Расчет индекса CSI

Показатель	Количество ответов, ед.	Средняя оценка, бал.	Удельный вес фактора, доли ед.	Суммарный вес фактора (ст.3*ст.4)
1	2	3	4	5
Работа персонала	89	8,8	0,35	3,08
Цена/качество	95	7,2	0,30	2,16
Ассортимент, качество услуг и товаров	78	7,5	0,20	1,5
Интернет-сайт	32	5,6	0,15	0,84
Итого	X	X	1,0	7,58
CSI				7,58

Оценка бренда экспертами показана в таблице 14.

Таблица 14

#### Сводная по оценке бренда экспертами

Показатель	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Ср.балл
Качество/характеристики ассортимента	4	3	5	5	4	4,2
Опыт работы	4	5	5	4	5	4,6
Производственные возможности	5	4	5	5	5	4,8
Грамотное использование технологии продаж	4	5	4	4	5	4,4
Сбытовая сеть	3	4	4	3	4	3,6

Маркетинг/реклама	4	3	5	4	4	4
Финансовое положение	5	4	4	5	5	4,6
Издержки в сравнении с конкурентами	4	4	5	5	4	4,4
Обслуживание клиентов	4	3	4	3	5	3,8
Взвешенная общая оценка	37	35	41	38	41	38,4
Средняя оценка	4,1	3,9	4,6	4,2	4,6	4,3

Итого, 4,3 балла, согласно шкале оценки бренда, обозначает неполное соответствие идеальному состоянию.

Огромную роль играет работа с отзывами о деятельности компании. Сейчас в основном отзывы оставляют не в «Книге жалоб», а на специальных сайтах, т.е. в интернете, что способствует продвижению бренда или снижению популярности и конкурентоспособности. Основные положительные и отрицательные стороны сети показаны в таблице 15.

Таблица 15

#### Сводная характеристика «ANTAR» по отзывам клиентов

Негативные стороны	Положительные стороны
Во многом, высокие цены	Широкий ассортимент
Недостаточный выбор бюджетных товаров	Быстрая обратная связь
Частые случаи брака	Удачное расположение компании
Непрофессиональные продавцы	Удобный график работы
Медленный процесс оплаты	Бонусный счет
Проблемы с возвратом товаров	
Акции не оправдывают ожиданий	

Отметим, что, как обычно, негативное чаще описывают, чем позитивное. Тем важнее снижать влияние негативных отзывов и само их количество. Все это тормозит развитие бренда и рост продаж. Судя по оценке отзывов на 4-х сайтах, «ANTAR» хотя и является популярной среди населения и бизнеса г. Павлодар, но имидж и соответственно, конкурентоспособность требуют улучшения и раскрутки в маркетинговой стратегии предприятия.

Что касается используемых средств стимулирования покупателей, используемых в маркетинговой деятельности предприятия, то на

сегодняшний день существует лишь временная акция, действующая с 01.12.2016 по 31.06.2017г., которая предусматривает скидки в зависимости от суммы покупки:

- собранный заказ от 50 тыс. руб. – 5% скидка;
- от 100 тыс. руб. – 7%;
- от 500 тыс. руб. – 10%.

Для привлечения клиентов «ANTAR» использует различные коммуникативные инструменты. Чаще всего используется реклама.

Основными каналами рекламы являются:

- реклама в газете «Экспресс-К»;
- реклама в интернет-газете «Еще бесплатнее»;
- рекламный ролик на канале «Центр-Красноярск».

В таблицах 16-19 показаны направления рекламы и затраты на нее в маркетинговой деятельности «ANTAR» за 2016г.

Таблица 16

Распределение бюджета на рекламу по функциональным элементам затрат

Статья затрат	Величина затрат, тыс. руб.	Удельный вес, %
- Маркетинговые исследования рынка, средств рекламы и рекламных услуг	60	33,3
- Затраты на производство рекламы:	12	6,7
- Производственные внутрифирменные затраты - Услуги организаций	50	27,8
- Затраты на приобретение рекламного пространства и времени	40	22,2
- Непредвиденные затраты	18	10
ИТОГО	180	100

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что:

- компания заботится об использовании инструментов и каналов рекламы;
- наибольший удельный вес занимает исследование рынка, выявление целевых сегментов и предпочтений клиентов;
- возникновение непредвиденных затрат связано с падением курса национальной валюты.

В таблице 17 видим, что 2/3 рекламного бюджета фирмы тратится на рекламу по телевидению. Это можно объяснить количеством контактов с рекламой. Естественно, не все контакты относятся к целевой аудитории, но в то же время из тысяч людей, увидевших ролик, обязательно часть запомнит название «ANTAR» и посетит магазин.

Таблица 17

График использования средств распространения обращения и распределения бюджета на рекламу во времени в 2016г.

Каналы распространения рекламы	Затраты по месяцам, тыс. руб.												Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Газета «Экспресс-К», выход 1 раз в неделю, рекламный блок	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	18
Интернет-газета «Еще бесплатнее», выход 1 раз в месяц, статья	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Телеканал, выход каждые 60 минут, видеоролик	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Другое	0	0	9	0	0	0	0	0	9	0	0	0	18
Итого затраты на рекламу	13,5	13,5	21,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	21,5	13,5	13,5	13,5	180

Печатные СМИ направлены на целевые аудитории малого и среднего бизнеса.

Распределение бюджета на рекламу по средствам её распространения и по видам рекламируемых товаров в 2016г. представлены в таблицах 18 и 19.

Таблица 18

Распределение бюджета на рекламу по средствам её распространения в 2016г.

Каналы распространения рекламы	Величина затрат, тыс. руб.	Удельный вес затрат, %
Печатные издания	42	23,3
Видеореклама	120	66,7
Непредвиденные расходы	18	10
ИТОГО	180	100

Стоит отметить отсутствие разнообразия каналов рекламы в маркетинговой деятельности «ANTAR».

Отметим, что больше всего средств рекламного бюджета уходит на продвижение систем охранной безопасности. Меньше всего – на рекламу антенн и радиостанций. Это связано с устойчивым спросом на такие товары в «ANTAR».

Таблица 19

Распределение бюджета на рекламу по видам рекламируемых товаров в 2016г.

Товар	Затраты, тыс. руб.	Удельный вес затрат, %
Игрушки	151,7	84,3
Бытовые детские товары	15,8	8,8
Гигиенические товары	12,5	6,9
ИТОГО	180	100

Итак, подытожим, что «ANTAR» имеет достаточно выгодные конкурентные преимущества по параметрам «качество», «расположение», «цена и система скидок» и «ассортимент». Также отметим и основные моменты, которые необходимо доработать: «интернет-продажи» и «реклама». Эти моменты непосредственно связаны с каналами продаж и работой с клиентами. Следовательно, в маркетинговой деятельности их необходимо совершенствовать в первую очередь.

По результатам оценки маркетинговой деятельности предприятия во второй главе, выделим основные проблемы «ANTAR»:

- предприятие не составляет четких медиапланов, реклама и продвижение товаров проходят нерегулярно;

- отсутствуют лица, ответственные за пиар-продвижение продукции и услуг предприятия;

- предприятие в своей маркетинговой стратегии не предусматривает использование современных Интернет-средств продвижения товаров и обратной связи с клиентами.

Выявленные проблемы требуют решения, о чем пойдет речь в следующей главе.

### **Глава 3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой стратегии**

#### **3.1. Предложения по повышению эффективности маркетинговой стратегии**

С учетом выявленных проблем деятельности предприятия, в рамках повышения конкурентоспособности на 2017г. определим нижеследующие направления. Считаем, что они помогут увеличить число клиентов и удержать их. Кроме того, это принесет необходимый в период нестабильности и конкуренции экономический эффект.

- Маркетинговые исследования и опросы клиентов.

Маркетинговые исследования и анализ рынка важны не только на этапе становления бизнеса, но и для его дальнейшего развития. Маркетинговые исследования включают в себя анализ рынка товаров, сбыта, рекламы, покупательских свойств, поведения покупателей и др.

- Продолжение работы по спонсированию мероприятий социальной направленности, что будет способствовать развитию «сарафанного радио».

«ANTAR» необходимо занимать активную социальную позицию. Стоит вносить посильную материальную помощь социально незащищенным слоям населения и детям-сиротам, а также плодотворно сотрудничать с благотворительными и общественными организациями, центрами социальной помощи семье и детям.

Проводя спонсирование небольших мероприятий, проводимых в городе, магазин получит новых посетителей, бренд получит распространение. Люди с большим удовольствием расскажут о товарах своим близким, таким образом, сработает «сарафанное радио».

- Развитие имиджа бренда в интернете.

Для руководителя предприятия важной задачей является реализация своей продукции посредством интернет-технологий вследствие роста осуществления покупок через глобальную сеть. Применение интернета в торговых операциях сокращает время, повышает удобство и снижает затраты для предприятия. Решение данной задачи можно доверить компаниям, специализирующимся на данном типе услуг.

- Применение дисконтных карт, которые будут напоминать потребителям о магазине. В практической деятельности имеется множество способов удержания клиентов, среди которых: запоминающийся логотип, сохранение хорошего имиджа компании, различные рекламные акции, дисконтные карточки. Первостепенной задачей является возврат клиента в компанию. Однако компании необходимо будет потратить некоторые средства на изготовление дисконтных карт. Благодаря их внедрению компания может не только сохранить имеющихся клиентов, но и привлечь новых.

- Самым простым и малобюджетным вариантом является осуществление раздачи визиток. Как показывает практика, реклама, показанная по телевидению, не имеет большой отдачи, потому что население в скором времени забывает о ней. Но в любом кошельке может храниться несколько креативных визиток, к использованию которых время от времени

прибегает человек.

Предпринимателями очень часто не применяют обратную сторону создаваемых визиток, однако, как показывает практика, это является ошибкой. Обратную сторону визитки можно использовать для рекламирования продукции, реализуемой предпринимателем. На обратной стороне, например, предприниматель имеет возможность в размещении следующего предложения: «При предъявлении визитки покупателю предоставляется скидка в 3%».

- Одним из качественных маркетинговых ходов выступает организация различных праздников. Разумеется, на организацию данных мероприятий потребуются некоторые финансовые ресурсы. Но на проведение праздника с привлечением ростовых кукол потребуются меньше средств, чем организация ярких и красочных мероприятий. Например, так можно отметить День рождения магазина или День защиты детей.

- Магазины и компании, которые желают расти и развиваться, проводят периодические анкетирования своих клиентов, что также предлагается и «ANTAR». В анкете клиенты указывают преимущества и недостатки работы фирмы.

На основании рассмотренных направлений, автором предлагается следующее:

- совершенствование товарно-рыночного портфеля;
- совершенствование рекламной деятельности.

### 3.2. Мероприятия по реализации предложенных рекомендаций

- По первому направлению выделим 5 основных статей маркетинговых затрат (рисунок 16).



Рис. 16. Составляющие рекламного бюджета

Данные о видах рекламы в рамках медиаплана «ANTAR» и затратах на нее показаны в таблице 20.

Таблица 20

Рекламный бюджет «ANTAR» в 2017г., руб.

Основные статьи расходов		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	2017 год	
СТРАНА / РЕГИОН	РОССИЯ / г. Красноярск	55000	50000	39000	46000	190000	
<i>Прямая реклама</i>	<i>общий итог</i>	7000	18000	15000	10000	50000	
	пресса	общий итог	4000	12000	5000	5000	26000
	спонсорство	общий итог	3000	6000	10000	5000	24000
<i>Интернет</i>	<i>общий итог</i>	29000	14000	12000	14000	69000	
	реклама Yandex, Google	общий итог	9000	9000	9000	9000	36000
	продвижение в социальных сетях	общий итог	20000	5000	3000	5000	33000
<i>Производство рекламы</i>	<i>общий итог</i>	11000	3000	2000	2000	18000	
	баннеры	общий итог	6000	0	0	0	6000
	адаптация рекламных материалов	общий итог	5000	3000	2000	2000	12000

<i>Трейд-маркетинг</i>	<i>общий итог</i>		<b>5000</b>	<b>10000</b>	<b>5000</b>	<b>10000</b>	<b>30000</b>
	подарочный фонд	общий итог	<b>5000</b>	<b>10000</b>	<b>5000</b>	<b>10000</b>	<b>30000</b>
<i>Мелкие расходы</i>	<i>общий итог</i>		<b>3000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>10000</b>	<b>23000</b>

Статья «Прямая реклама»: в данную статью включаются расходы на оплату фактического размещения рекламы продукта на ТВ, по радио, в прессе, в печатной или наружной рекламе.

Статья «Производство»: в эту статью включаются расходы по производству и созданию рекламных материалов. Например, производство рекламного ролика, печать рекламного плаката, дизайна макета рекламы в журнал, оплата гонораров селебрити и т.п. Мировая практика: статья «производство» не должна превышать более 10% от всего рекламного бюджета.

Статья «Вспомогательные материалы»: в эту статью расходов входит производство мелких расходных материалов для маркетинговых мероприятий: брошюры, листовки, каталоги для покупателей, каталоги для торгового персонала, брендированные ручки, конверты.

Статья «Интернет»: в связи с ростом значения интернет в эффективности маркетинговых коммуникаций, данную статью расходов принято выделять отдельно. В нее включаются: расходы на создание и продвижение сайта, создание контента, продвижение в социальных сетях, оплату хостинга и техническое обслуживание сайта, контекстную рекламу.

Статья «Трейд-маркетинг»: в данном разделе бюджета прописываются маркетинговые расходы на проведение промо-акций, направленных на конечного потребителя и на акции для торговых посредников, а также производство POS материалов и торгового оборудования.

Итак, продвижение услуг «ANTAR» в 2017г. обходится в 190 тыс. руб., что входит в валовые затраты в виде прямых затрат.

2. По второму направлению отметим, что для эффективной работы с клиентами, формирования их лояльности, а соответственно, положительного

имиджа фирмы и эффективной рекламно-информационной деятельности предлагается ввести должность маркетолога в штат «ANTAR», который будет находиться в подчинении директора.

Функции и задачи маркетолога предлагается свести к четырем основным:

- медиарилейшнз (отношения с прессой). Позиционирование фирмы и новостей о ней в прессе, налаживание контактов с представителями медиа для долгосрочного сотрудничества, мониторинг СМИ. Особое внимание следует уделить возможному приезду журналистов и других критиков;

- паблисити/нюсмейкерство – создание новостей, необходимых фирме, в т.ч. с помощью групп в социальных сетях;

- коммуникативная деятельность. Осуществление коммуникаций с общественностью, как с внутренней, так и с внешней, для позиционирования фирмы на рынке развлечений. Снова же важную роль играет обратная связь, в т.ч. в социальной сети;

- лоббирование интересов фирмы.

К основным задачам маркетолога отнесем:

- мониторинг. Отслеживание информации о деятельности фирмы во всех видах СМИ;

- подготовку PR-текстов: пресс-релизов компании, факт-листов, заявлений для СМИ и т.д.;

- организацию мероприятий для прессы: пресс-конференций, интервью;

- ведение рекламной политики организации;

- редакционно-издательскую деятельность.

3. По третьему направлению первым заданием для маркетолога будет работа с социальными сетями. Продвижение в социальных сетях – это рекламная и PR-деятельность, выраженная в привлечении аудитории в сообщество и обеспечении вовлеченности пользователей в жизнь «ANTAR».

Продвижение в социальной сети необходимо «ANTAR», чтобы:

- вести агитационную работу с населением по пользованию ее услугами;

- понимать накопившиеся проблемы, о которых можно узнать из сети, и расследовать их;

- сконструировать и развить положительный имидж.

Преимущества сети «ВКонтакте» при поиске клиентов и конструировании имиджа «ANTAR»:

- сеть создана россиянами для россиян;

- простота работы со страницами и профессиональными группами;

- значительный молодежный и бизнес-контингент;

- экономичность работы с интернет-сетью;

- разнообразие форм передачи информации, рекламы и PR.

Группы в социальных сетях – это сообщества пользователей, объединенных какой-либо идеей или общим интересом. Часто их используют для повышения лояльности целевой аудитории.

Что дает «ANTAR» создание групп в социальных сетях:

- Доступность аудитории. «ВКонтакте» – самый популярный социальный ресурс Рунета. На сегодняшний день аудитория сайта превышает 110 миллионов пользователей. Основную часть постоянных посетителей «ВКонтакте» составляют люди от 18 до 30 лет. Почти каждый из них интересуется минимум тремя группами.

- Таргетинг. Социальные сети предлагают огромные возможности для сегментации аудитории за счет имеющейся в аккаунтах информации: по проживанию, полу, возрасту, интересам, кругу общения и т.п. (рисунок 17).

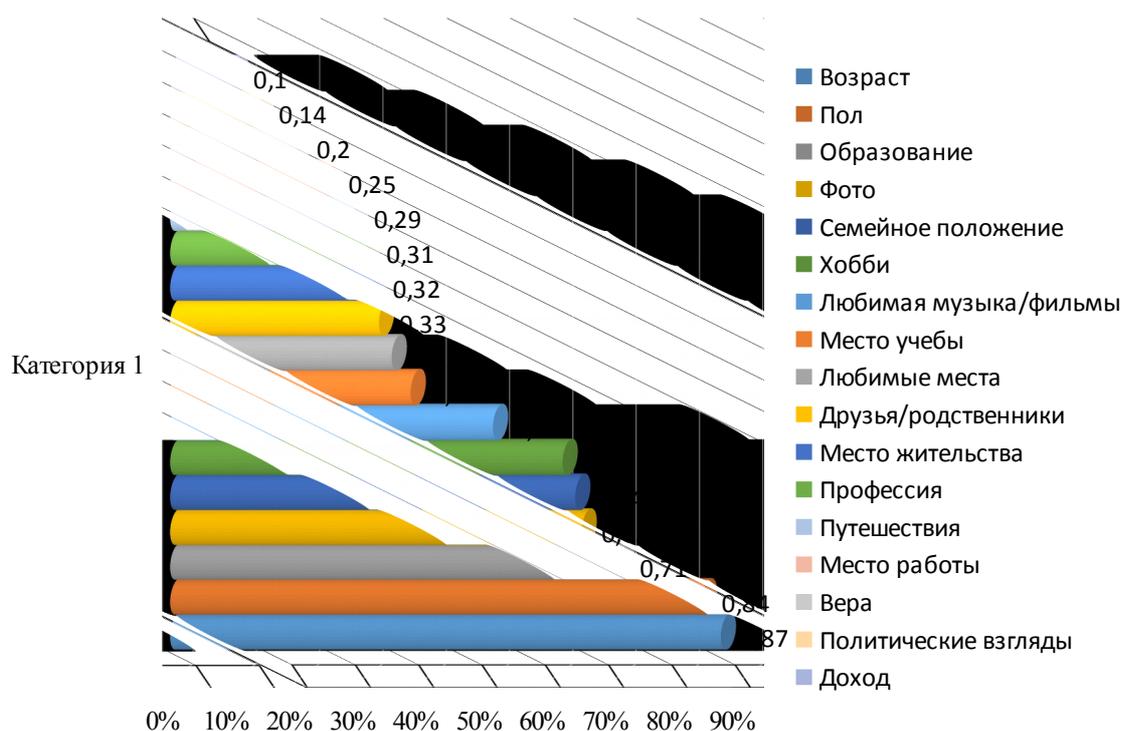


Рис. 17. Структура данных, которые пользователи готовы указать в социальной сети, %

- Прямое общение с участниками группы. Это помогает повысить уровень лояльности к фирме. Кроме того, в интересные группы их участники часто приглашают своих друзей, что создает более широкий охват аудитории.

- Вовлечение аудитории фирмы в конструктивный диалог. Это основной эффект от работы в социальных сетях. При создании группы фирма получает информацию «из первых рук».

Любой группе в социальной сети важно размещать качественный интересный контент и поддерживать постоянное живое общение, иначе группу сочтут мертвой, что негативно скажется на имидже «ANTAR».

Продвигая услуги «ANTAR» в социальных сетях, привлекается максимум целевой аудитории (рисунок 18) на бренд-платформу и организуется там общение.

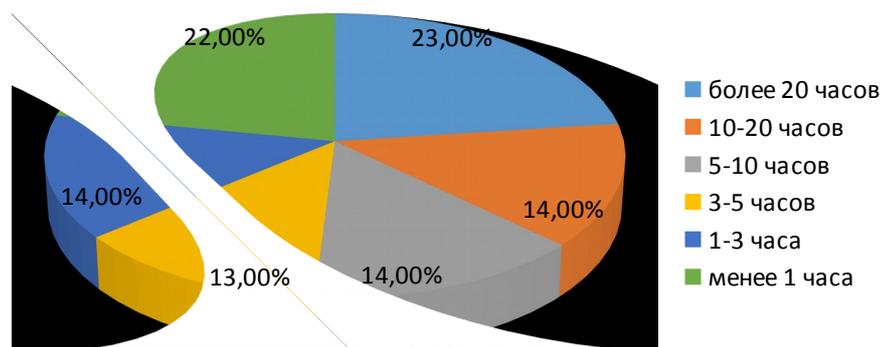


Рис. 18. Структура времени, затрачиваемого на социальную сеть одним пользователем в месяц, %

Последовательность рекламно-информационной кампании в социальной сети показана на рисунке 19.

- Стратегия рекламно-информационной кампании для «ANTAR». Стратегия нужна для того, чтобы до старта кампании обоснованно понимать цели, сроки, состав работ и бюджет проекта.

Этапы создания стратегии по развитию системы продаж «ANTAR»:

- исследование аудитории и отзывов в СМИ;
- формирование правил коммуникаций с аудиторией и плана ее привлечения;
- создание стратегической концепции реализации стратегии.

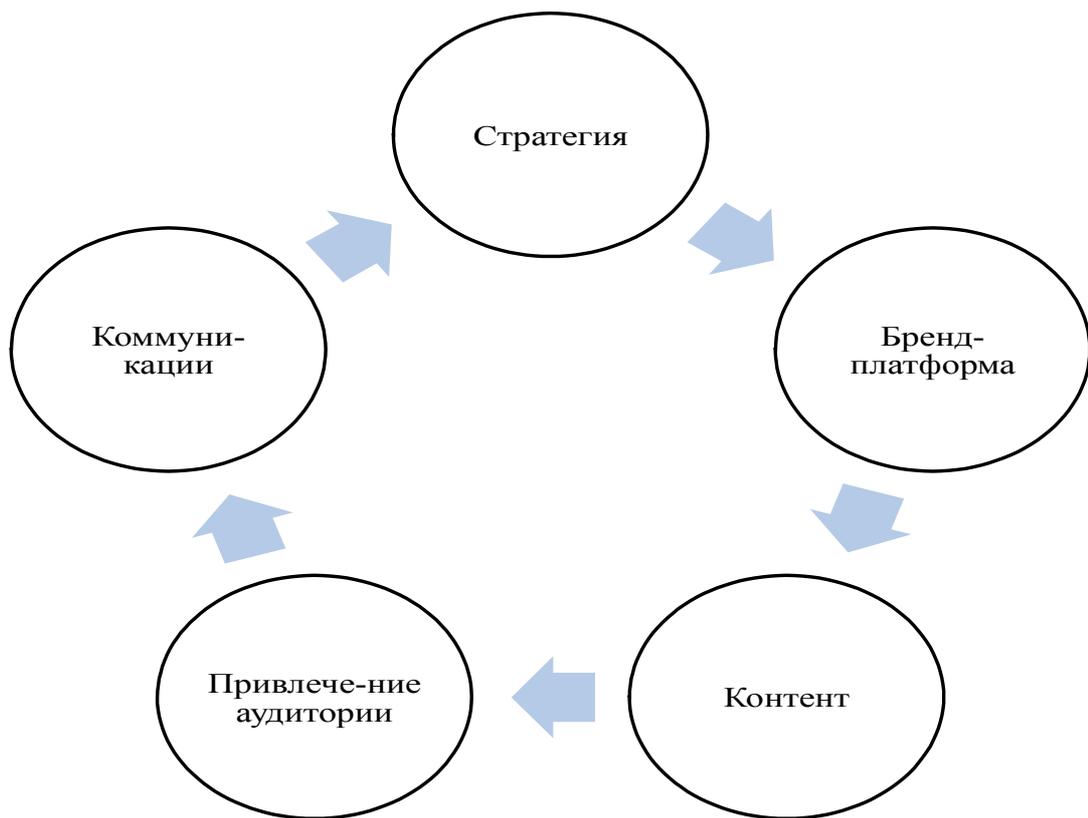


Рис. 19. Этапы проведения PR-кампании по росту продаж с помощью социальной сети

- Бренд-платформа. Бренд-платформа – это совокупность всех сообществ в социальных медиа, на которых фирма общается с целевой аудиторией.

План по разработке бренд-платформы состоит из 2 этапов:

- разработка дизайна и создание групп, блогов, страниц, аккаунтов;
- интеграция (создание и интеграция) корпоративного сайта / блога с социальной сетью.

- Контент. Главная задача при разработке контента – попасть в интересы аудитории, чтобы он был актуальным, животрепещущим, инициирующим общение пользователей. В зависимости от темы публикации и потребностей аудитории выбирается формат контента. Это может быть видео-, фото-, аудио- или текстовый формат.

- Привлечение аудитории. Привлечение аудитории состоит из 3-х элементов:

- Посев - это размещение информации об объекте там, где расположена

целевая аудитория.

- Френдинг - это личное приглашение представителей целевой аудитории в группу или на бренд-страничку.

- Медиареклама - это платное размещение баннеров, таргетированных контекстных объявлений и других рекламных материалов.

- Коммуникации. Коммуникации с аудиторией строятся по 3-м направлениям:

- организация дискуссий на бренд-платформе (инициация обсуждений на темы, интересные фирме);

- комментирование постов пользователей (оперативное реагирование на вопросы посетителей, а также поддержание активности аудитории);

- организация экспертной поддержки (поддержка официального мнения компании по определенным вопросам).

«ANTAR» активно предлагается использовать социальную сеть, т.к. там минимум затрат приносят ощутимые доходы и к тому же повышают конкурентоспособность предприятия.

Далее рассмотрим экономическую эффективность от предложенных нами мероприятий.

### 3.3. Оценка экономической эффективности мероприятий

Для работы маркетолога в «ANTAR» необходимо дополнительно нанять сотрудника с оплатой труда и обустроить для него рабочее место. Затраты на содержание маркетолога показаны в таблице 21.

Таблица 21

Затраты на введение должности маркетолога в штат «ANTAR» в 2017г.

Показатель	Затраты, тыс.руб.
Заработная плата	300,0
Социальные начисления на заработную плату	90,0
Компьютер и другое оборудование	50,0
Мебель	25,0

Амортизация	15,0
Итого затрат	480,0

Общие затраты на оплату и организацию труда маркетолога составят 480,0 тыс. руб.

В управлении в социальной сети самое главное – коммуникации с посетителями страницы «ANTAR», а также распространение обеляющих имидж достоверных сведений. Также бесспорным плюсом является превентивное и не агрессивное формирование положительного имиджа «ANTAR» путем выкладывания информации о проведенных мероприятиях под патронатом (встречи с социально незащищенными детьми, шефство, вечеринки и пр.). Программа мероприятий по совершенствованию рекламной деятельности представлен в таблице 22. Ответственный за реализацию мероприятий - штатный маркетолог.

Таблица 22

Программа мероприятий по совершенствованию рекламной деятельности.

Мероприятие	Дата реализации
Создание группы фирмы в социальной сети «ВКонтакте»	10.07-11.07.2017
Привлечение новых участников в группу	постоянно
Размещение опросников на странице группы	Раз в месяц
Размещение фото и видеоматериалов о фирме в группе	Регулярно, по случаю
Проведение фотоконкурса «Хочу игрушку!»	Ежемесячно
Размещение имиджевого видеоролика на местном ТВ	10.07-10.08.2017
Учреждение конкурса бизнес-идей «Новый стиль»	01.08.2017
Проведение нового опроса (анкетирования) клиентов	30.11.2017

Ошибки, которые могут тормозить продажи услуг «ANTAR» в социальной сети:

- Работа с пользователями социальных сетей классическими методами рекламы и PR. Социальные сети требуют особого подхода. При работе с ними необходимо постоянно общаться с пользователями, выкладывать интересный контент и т.п.

- Работа на неверно выбранной площадке. Чтобы избежать этой ошибки, организация должна провести мониторинг активности аудитории. Он поможет определить, где находится большинство представителей целевых групп фирмы, что позволит сократить бюджет, не вкладывая его в неэффективные площадки.

- Периодическое общение с аудиторией. В социальных сетях необходимо постоянно поддерживать контакт с пользователями. В противном случае, фирма перестанет вызывать у них интерес, и они покинут площадку коммуникации. Вернуться к положительному имиджу «ANTAR» уже не сможет.

- Игнорирование вопросов пользователей. Формирует ощущение безразличия менеджмента фирмы по отношению к потребителям и своим сотрудникам и наносит непоправимый ущерб имиджу и доходам организации.

Бюджет проекта показан в таблице 23.

Таблица 23

Бюджет проекта за период его действия (2017 год)\*

Мероприятие	Стоимость, тыс. руб.
Продвижение группы в социальной сети «ВКонтакте»	50,0
Проведение фотоконкурса «Хочу игрушку!»	25,0
Создание конкурса бизнес-идей «Новый стиль»	10,0
Печать информационных буклетов	5,0
Размещение видеоролика на местном ТВ	75,0
Проведение нового опроса (анкетирования) клиентов	10,0
ИТОГО	175,0

\* стоимость услуг по данным рекламных агентств г. Красноярск

Эффективность проекта можно оценить с помощью качественных и количественных показателей. Эффективность мероприятий в количественном измерении рассчитана и показана в таблице 24.

По результатам прогнозных расчетов планируется рост прибыли от продаж на 1996,8 тыс. руб.

Качественными характеристиками эффективности можно определить:

- повышение степени информированности жителей региона о деятельности фирмы;
- рост заинтересованности в посещении фирмы конкурсами и подарками;
- снижение количества клиентов-детракторов;
- повышение организационной культуры «ANTAR»;
- и главное – возможный рост конкурентоспособности.

Таблица 24

Прогноз эффективных мероприятий в «ANTAR» (прогноз на 2017 г.)

Показатель	Величина
Рост количества клиентов, %	20,0
Количество клиентов до мероприятий в год, чел.	6830
Количество клиентов после мероприятий в год, чел.	8196
Доход до мероприятий, тыс. руб.	22082
Доход после мероприятий (25% прогноз роста), тыс. руб.	27602,5
Затраты до мероприятий, тыс. руб.	17877,9
Общие затраты на проведение мероприятий, тыс. руб.	845,0
Затраты после мероприятий (с учетом стоимости мероприятий и 15% прогноза роста), тыс. руб.	21404,6
Прибыль от продаж до мероприятий, тыс. руб.	4201,1
Прибыль от продаж после мероприятий, тыс. руб.	6197,9

Таким образом, предложенные мероприятия для «ANTAR» являются экономически обоснованными. На сегодняшний день наличие медиаплана, ответственного лица (маркетолога) и работа с социальными сетями являются одним из обязательных направлений для повышения конкурентоспособности и работы с целевой аудиторией, обратной связи с клиентами, а, следовательно, роста ее доходов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам исследования сформулируем следующие выводы.

В настоящее время все больше компаний признают разработку собственной маркетинговой стратегии одной из возможностей повышения своей конкурентоспособности. Данная позиция обусловлена тем, что любое предприятие сталкивается с изменениями условий внешней среды, покупательской способности целевого сегмента, уровня конкурентоспособности и т.д. Для того чтобы адаптироваться и учесть многообразие всех этих факторов, компания должна на регулярной основе осуществлять их анализ, что приводит к разработке процесса стратегического управления, а фактически – к формированию собственной стратегии.

Использование рассмотренных методик позволяет сканировать и анализировать факторы среды, выявлять сильные позиции и оценивать потенциальные возможности предприятия. Применение отдельных методов показало их практическую значимость и эффективность. В совокупности использования они в состоянии обеспечить получение достаточного объема информации, на основе которой можно заниматься маркетинговым планированием и принимать решение для разработки вариантов стратегии маркетинга компании.

Мировая практика показывает, что увеличение стоимости компании является одним из факторов, способствующих привлечению инвестиций. Дополнительное инвестирование позволяет модернизировать технологии и расширять сферы деятельности, предоставляя тем самым дополнительные возможности для стратегического развития предприятия. В связи с этим учет стоимостных показателей в процессе разработки маркетинговой стратегии является одним из ключевых факторов, на основании которого принимается управленческое решение.

Учитывая специфику предприятий, сложное финансовое положение и

неплатежеспособность некоторых предприятий, нестабильность окружающей среды, ориентация на экономические показатели позволит не только преодолеть современный кризис, но и разработать наиболее эффективную маркетинговую стратегию предприятия.

Также, стоит перенимать успешный опыт компаний зарубежных стран. Это будет для наших предприятий залогом успешного функционирования в условиях развития рыночных отношений и повышения качества торговых услуг, которое так необходимо.

База исследования - магазин игрушек «ANTAR» имеет достаточно выгодные конкурентные преимущества по параметрам «качество», «расположение», «цена и система скидок» и «ассортимент». Также отметим и основные моменты, которые необходимо доработать: «интернет-продажи» и «реклама». Эти моменты непосредственно связаны с каналами продаж и работой с клиентами. Следовательно, в маркетинговой деятельности их необходимо совершенствовать в первую очередь.

По результатам оценки маркетинговой деятельности предприятия во второй главе, выделим основные проблемы «ANTAR»:

- предприятие не составляет четких медиапланов, реклама и продвижение товаров проходят нерегулярно;
- отсутствуют лица, ответственные за пиар-продвижение продукции и услуг предприятия;
- предприятие в своей маркетинговой стратегии не предусматривает использование современных Интернет-средств продвижения товаров и обратной связи с клиентами.

В рамках совершенствования маркетинговой стратегии автором определены следующие направления:

- совершенствование товарно-рыночного портфеля;
- совершенствование рекламной деятельности.

По результатам прогнозных расчетов планируется рост прибыли от

продаж на 1996,8 тыс. руб.

Качественными характеристиками эффективности можно определить:

- повышение степени информированности жителей региона о деятельности фирмы;
- рост заинтересованности в посещении фирмы конкурсами и подарками;
- снижение количества клиентов-детракторов;
- повышение организационной культуры «ANTAR»;
- и главное – возможный рост конкурентоспособности.

Таким образом, предложенные мероприятия для «ANTAR» являются экономически обоснованными. На сегодняшний день наличие медиаплана, ответственного лица (маркетолога) и работа с социальными сетями являются одним из обязательных направлений для повышения конкурентоспособности и работы с целевой аудиторией, обратной связи с клиентами, а, следовательно, роста ее доходов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» (с изменениями и дополнениями)
2. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)
3. Авдеев С.А. Большие законы в поддержку малому бизнесу // Корреспондент, - 2014. - №3. – С. 14-17.
4. Аллен П. Продажи. 6-е изд. - СПб.: Питер, 2013. – 347 с.
5. Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 435 с.
6. Васильев Г.А. Основы маркетинга. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 421 с.
7. Васнев С.А. Статистика рекламы // Экономика. – 2016. - №12. – С. 25-32.
8. Ветроградов С.А. Управление продажами в сервисе. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2013. – 456 с.
9. Волков О. И. Экономика предприятия. - М.: ИНФРА - М, 2012. – 436 с.
10. Гавриленко А.Ю. Как повысить эффективность рекламы // Молот. - 2016. - №19. - С. 12-14.
11. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 224 с.
12. Гитомер Дж. Продажи: ошибки не обязательны! - СПб.: Питер, 2012. – 298 с.
13. Глухов В. В. Маркетинг для экономических специальностей. – СПб.: Питер Пресс, 2012. – 478 с.
14. Гончаров В.И. Менеджмент. – Минск: Современная школа, 2013. – 502 с.
15. Добролюбова В. И. Действенное изменение имиджа. - М.: ИНФРА, 2012.- 239 с.

16. Жигалко З.М. Механизм функционирования отдела маркетинга // *Экономикс*. – 2016. - №12. – С. 7-12.
17. Завадский М.Е. Мастерство продажи. – М.: Знание, 2014. – 351 с.
18. Зайцев Л. Г. Имидж организации. - М.: Экономист, 2011. - 665 с.
19. Занковский А. Н. Психология. - М.: ИНФРА, 2013. - 416 с.
20. Захаров А. В. Управление рекламой на предприятии // *Аналитический банковский журнал*. - 2016. - № 6. - С.5-9.
21. Казначевская Г. Б. Маркетинг. – РНд.: Феникс, 2012. – 463 с.
22. Камерон К. Медиапланирование. - М.: Питер, 2013. - 320 с.
23. Карташова Л. В. Имидж и его поддержка. - М.: ИНФА, 2012.- 306 с.
24. Коротков Э. М. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2012. – 469 с.
25. Кузин А.В. Проблемы и перспективы медиапланирования в России // *Маркетинг*. – 2017. - №1. – С. 25-28.
26. Куртов Д.О. Рекламная деятельность турфирм // *Экономика и бизнес*. – 2016. - №4. – С. 14-21.
27. Лебедева Л.А. Медиаплан как основа рекламы // *Экономика и право*. – 2015. - №6. – С. 6-10.
28. Лютак С.И. Маркетинг и составление медиаплана // *Бизнес*. – 2015. - №11. – С. 21-26.
29. Магура М. И. Современные рекламные технологии. - М.: Бизнес-школа, 2013. - 376 с.
30. Малинин Е. Д. Реклама и эффективность бизнеса. - М.: Изд-во психол.-соц. института, 2014. - 364 с.
31. Масляева М. Ю. Реклама по-русски // *Сегодня*. – 2016. - №4. – С. 4-7.
32. Мескон М. Основы менеджмента. - М.: Наука, 1992.- 927 с.
33. *Мировая экономика: Экономика зарубежных стран* / Под ред. В.П. Колесова, М.Н. Осьмовой. - М.: Флинт, 2012. – 489 с.
34. Митчелл Дж. Путь к сердцу клиента. - СПб.: Питер, 2012. – 278 с.

35. Молл Е. Г. Реклама и развитие организации. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 310 с.
36. Некучаев С.О. О медиапланировании. Очерк. – М.: Знание, 2012. – 115 с.
37. Ореховский П.В. Повышение рекламы предприятия // Общество и экономика. - 2016. - №9. – С. 20-24.
38. Панюшкин С.С. Оценка эффективности системы внутрифирменного медиапланирования на предприятиях // Российское предпринимательство. - 2016. - № 8. – С. 15-24.
39. Пиньковецкая С.В. Реклама: некоторые закономерности, тенденции // Вестник. - 2016. - №3. – С. 14-18.
40. Пригожин А.А. Проблемы рекламы // Менеджмент. - 2017. - № 1. - С.60-70.
41. Семеняченко Е.С. Как повысить эффективность медиапланирования // Новая биржевая газета. - 2016. - № 40. - С.5-8.
42. Синенко Д.Л. Реклама на предприятии. – М.: Знание, 2014. – 369 с.
43. Теория управления / Под ред. А. Л. Гапоненко. – Пермь: Издательство РАГС, 2013. – 451 с.
44. Теория маркетинга / Под ред. В. Г. Игнатова. – М.: Феникс, 2012. – 521 с.
45. Харский К.С. Профессиональные продажи: технология и практические советы. – Х.: Фактор, 2012. – 326 с.
46. Чудновская С.Н. Управленческие решения. – М.: Эксмо, 2012. – 374 с.
47. Щеглова А.Я. Эффективность маркетинговой деятельности // Маркетинг. - 2017. - №1. - С. 25-28.
48. Экономическая теория / Под ред. А.И. Добрынина. - СПб.: Питер, 2013. – 361 с.

49. Яковлев А.А. Оценка маркетинговой стратегии // Бизнес. – 2016. - №7. – С. 23-29.

50. Яковлев А.В. Реклама в социальных сетях // Социум. - 2016. - №4. - С.21-26.

51. Портал о маркетинге и рекламе. URL: <http://sabmarket.kz> (дата обращения 18.01.2017)

52. Сайт некоммерческого партнерства "Гильдия маркетологов". URL: (дата обращения 09.04.2017)

53. Онлайн-энциклопедия маркетинга. URL: (дата обращения 03.05.2017)

54. Сайт журнала "Маркетолог". URL: (дата обращения 24.02.2017)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Направления анализа и соответствующие им методы анализа на основе совмещения концепций 4P и 4C

Направления анализа	Методы анализа
<p><b>Анализ рынка:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• перспективность, привлекательность рынка;</li> <li>• оценка емкости рынка;</li> <li>• исследование товарной структуры рынка;</li> <li>• общий анализ основных участников рынка;</li> <li>• оценка спроса и предложения на рынке;</li> <li>• сегментация и выделение ниш на рынке;</li> <li>• построение модели развития рынка и прогнозирования продаж.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матрица GE;</li> <li>• метод прогнозирования емкости;</li> <li>• метод экспертных оценок «Дельфи»;</li> <li>• формирование «портрета» товарного рынка;</li> <li>• сравнительный анализ;</li> <li>• методы статистического анализа;</li> <li>• SWOT-анализ;</li> <li>• PEST-анализ;</li> <li>• метод прогнозирования спроса;</li> <li>• метод гибкого сегментирования;</li> <li>• метод компонентного сегментирования;</li> <li>• метод анализа и прогнозирования временных рядов.</li> </ul>
<p><b>2 Анализ конкурентов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определение лидеров рынка;</li> <li>• изучение преимуществ и недостатков конкурентов;</li> <li>• сравнительный анализ комплекса маркетинга и бизнес-процессов конкурентов;</li> <li>• определение экономических драйверов отрасли (размер, темпы роста рынка, прибыльность в отрасли, количество конкурентов и потребителей, легкость входа на рынок).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матрица Портера;</li> <li>• построение карты стратегических групп;</li> <li>• бенчмаркинг;</li> <li>• анализ чеков конкурентов;</li> <li>• метод сравнительной оценки;</li> <li>• SWOT-анализ основных конкурентов;</li> <li>• факторный анализ конкурентоспособности товаров и предприятий.</li> </ul>
<p><b>3 Анализ потребителей:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявление потребительских предпочтений;</li> <li>• построение «портрета» потребителей;</li> <li>• анализ жалоб потребителей;</li> <li>• качество обслуживания потребителей;</li> <li>• лояльность потребителей;</li> <li>• удовлетворенность потребителей (издержками, удобством, коммуникациями).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• опрос;</li> <li>• наблюдение;</li> <li>• интервью;</li> <li>• фокус-группа;</li> <li>• Яндекс Метрика, Google Analytics;</li> <li>• сравнительная характеристика торговых зон;</li> <li>• Mystery Shopping.</li> </ul>
<p><b>4 Анализ товарной политики:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• общая динамика продаж;</li> <li>• исследование товарного ассортимента;</li> <li>• определение этапа ЖЦТ;</li> <li>• позиционирование продукции (товара) и услуги;</li> <li>• исследование имиджа бренда среди конкурентов;</li> <li>• исследования рыночной стоимости бренда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матрица БКГ;</li> <li>• ABC-анализ;</li> <li>• XYZ-анализ;</li> <li>• матрица ADL;</li> <li>• построение карты позиционирования;</li> <li>• холл-тест;</li> <li>• метод свободных ассоциаций;</li> <li>• метод Brand Strength;</li> <li>• опрос.</li> </ul>
<p><b>5 Анализ ценовой политики:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ типов рынка</li> <li>• оценка уровня цен на рынке;</li> <li>• измерение ценовой эластичности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методы расчета средней цены;</li> <li>• метод дуговой эластичности;</li> <li>• метод точечной эластичности.</li> </ul>
<p><b>6 Анализ сбытовой политики:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ рынка сбыта;</li> <li>• анализ поставщиков;</li> <li>• анализ политики транспортировки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сегментация рынка;</li> <li>• сравнительный анализ поставщиков;</li> <li>• математико-статистические методы оптимизации складских и транспортных расходов.</li> </ul>
<p><b>7 Анализ коммуникационной политики:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• эффективность промо-акций, рекламных кампаний;</li> <li>• маркетинговые эксперименты (тестирование продукции, упаковки, рекламных идей и форм).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ соотношения затрат на коммуникации и прибыли;</li> <li>• пробные покупки;</li> <li>• холл-тест;</li> <li>• опрос.</li> </ul>

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в \_\_\_ 2 \_\_\_ экземплярах.

Библиография \_\_\_ 54 \_\_\_ наименования.

Один экземпляр сдан на кафедру.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ г.  
(дата)

Нормоконтроль пройден

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ г.  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева  
(Ф.И.О.)