

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Совершенствование оценки эффективности маркетинговой деятельности на  
предприятиях малого и среднего бизнеса

2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА .....	6
1.1 СУЩНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА .....	6
1.2 МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА .....	17
1.3 МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ .....	25
2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	37
2.1 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	37
2.2 ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ КАК ПРОЕКТ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	43
2.3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИССЛЕДУЕМОГО ПРОЕКТА: АНАЛИЗ И ХАРАКТЕРИСТИКА .....	54
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА .....	67
3.1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕТОДА ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА .....	67
3.2 ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	72
3.3 АПРОБАЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	100

## **ВВЕДЕНИЕ**

Маркетинг является важнейшим направлением в деятельности любого современного предприятия. Его применение способствует достижению соответствия между ожиданиями потребителей и возможностями предприятия. Маркетинговая деятельность включает в себя большое количество осуществляемых функций, таких как: проведение маркетинговых исследований, сегментацию рынка, изучение потребителей, определение позиции продуктов на рынке и другое. Только тщательно спланированная и целенаправленная маркетинговая деятельность, может привести организацию к положительным финансовым результатам.

В целях совершенствования маркетинговой деятельности и повышения конкурентоспособности, предприятиям необходимо регулярно осуществлять оценку эффективности маркетинга.

Оценка эффективности маркетинговых мероприятий имеет немаловажное значение, особенно на стадии принятия решения о проведении конкретного мероприятия. Здесь возникает вопрос о методиках определения эффективности маркетинговых мероприятий предприятиях малого и среднего бизнеса. Определение экономической эффективности маркетинговой деятельности необходимо также для того, чтобы выявить факторы, влияющие на показатель эффективности маркетинговой деятельности, их взаимозависимость, если она есть, характер их влияния на показатель эффективности, выявить резервы повышения эффективности. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке и привлекательным для потребителя, предприятие должно поддерживать имидж, инвестировать в создание маркетинговых коммуникаций для укрепления тесных отношений с постоянными партнерами, а также корректировать планы и ориентироваться на долгосрочные перспективы. Таким образом, указанные обстоятельства обуславливают актуальность темы исследования, а также подтверждают ее теоретическую и практическую значимость.

Важным направлением совершенствования экономики в современных условиях является исследование рынка и развитие маркетинговых стратегий предприятий. Актуальность данных вопросов определяется тем, что в рыночных условиях от развития маркетинга во многом зависит успешный сбыт товаров, функционирование предприятий и их положение на потребительском рынке. Рационально налаженные маркетинговые исследования обеспечивают организацию необходимой коммерческой информацией, способствуют повышению конкурентоспособности и укреплению позиций на рынке.

Вопросы маркетинга рассматриваются как зарубежными, так и отечественными учеными, среди которых можно отметить: А. Адамскую, Т. Домбровского, Ф. Котлера, С. Минетт, В. Пферч, Р. Шоу, А. Чернышеву, Т. Якубову и другие.

Актуальность диссертационной работы заключается в теоретической и практической необходимости рассмотрения подходов к оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях, а также разработке комплекса мероприятий по совершенствованию оценки маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Научная новизна заключается в разработке алгоритма оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса, который основан на интегральной оценке как финансовых, так и нефинансовых показателей эффективности маркетинговой деятельности, особенностью которого является синергия нескольких методов оценки эффективности маркетинговой деятельности в универсальный алгоритм, что позволяет выделить проблемные места и наметить зоны роста как отдельного мероприятия, так и всей маркетинговой деятельности компании.

Направление исследования: оценка эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Цель исследования: разработка научно-методических рекомендаций по совершенствованию оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Задачи исследования:

- изучить теоретико-методические подходы к оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса;
- провести эмпирическое обоснование подходов к оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса;
- разработать и апробировать алгоритм оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Объектом исследования выступает маркетинговая деятельность предприятий малого и среднего бизнеса.

Предмет исследования: организационно-управленческие отношения, возникающие при оценке эффективности маркетинговой деятельности предприятий малого и среднего бизнеса.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

## **1.1 СУЩНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

В современных условиях ведения финансово-хозяйственной деятельности все действующие предприятия как никогда ощущают потребность в изучении существующего и потенциального рынков сбыта, а также в оценке состояния конкурентов и потребительского спроса. Именно это и входит в определение «маркетинговая деятельность» [8, с. 120]. Малые и средние предприятия также не становятся исключением и нуждаются в проведении маркетинговых мероприятий и исследований с учетом той роли, которая отводится им в национальной экономике.

Малое предпринимательство – это совокупность мелких собственников, которые в значительной степени определяют социальный и экономический уровень развития страны. Малый бизнес определяет социальное положение и уровень жизни большого количества населения. Это связано с тем, что именно малый бизнес способствует росту занятости и уровня доходов. Малый бизнес производит и потребляет разнообразные товары и услуги, тем самым поддерживая принципы здоровой конкуренции на рынке. Стоит отметить, что сектор малого предпринимательства образует широкую сеть предприятий, характеризующихся небольшой численностью занятых и небольшим объемом производства продукции, функционирующих на локальных рынках и напрямую связанных с конечными потребителями продукции, товаров и услуг [8, с. 120].

Одной из наиболее распространенных причин непопулярности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса является то, что она требует значительные инвестиции, связанные с

комплексом маркетинговых мероприятий. Известные маркетологи входят в группу наиболее оплачиваемых категорий делового сообщества, а услуги известных маркетинговых компаний, могут занять значительную долю в бюджете предприятия. Безусловно, для предприятий малого и среднего бизнеса услуги таких компаний выходят за рамки финансовых возможностей.

Несмотря на вышесказанное, стоит подчеркнуть, что с целью выживания в острой конкурентной борьбе на рынке, предприятиям малого и среднего бизнеса необходимо понимать, что маркетинг – это наука, которой необходимо овладеть. Так, в процессе осуществления маркетинговой деятельности можно использовать как дорогостоящие, так и менее затратные альтернативы, умелое применение которых позволит сократить вложения в маркетинговые мероприятия с одновременной минимизацией риска.

Маркетинг – это процесс регулирования производства и реализации продукции, товаров и услуг, с целью достижения целей предприятия с учетом требований потребителей, их потребностей и условий, которые сложились на рынке [18, с. 10].

Также стоит обратиться и к понятию маркетинговой деятельности, которая представляет собой комплексную систему организации и сбыта продукции, товаров и услуг, которая ориентирована на удовлетворение потребностей той или иной категории потребителей и получение дохода, фундаментом чего выступает проведение исследований и прогнозирование изменений рынка, изучение внешней и внутренней среды рынка, а также разработка стратегий и тактики поведения на рынке, путем создания и внедрения маркетинговых программ [17, с. 383].

Главными целями маркетинговой деятельности является формирование и стимулирование спроса, обеспечение обоснованности управленческих решений и плана деятельности, которые принимают предприятия, а также увеличение объемов реализации, увеличение прибыли и расширение занимаемой доли рынка [2, с. 56].

Маркетинговая деятельность – это целостная система управления производством и реализацией продукции, товаров и услуг в рамках целей, которые поставлены на предприятии, с учетом влияния внешних факторов. К числу подобного рода внешних факторов следует отнести конкуренцию, поведение потребителей и их потребности, действия местных органов власти и правительства (постановления, указы, законодательные акты), достижения научно-технического прогресса, изменения в технологиях производства отдельных видов продукции, воздействие СМИ, а также состояние национальной экономики (состояние рынка труда, уровень инфляции, динамика издержек производства и реализации и пр.).

Основное свойство маркетинговой деятельности, выступающей в качестве системы управления обратной связью, заключается в том, чьи решения принимаются с учетом информации о фактическом состоянии всей системы. Другими словами, прежде чем начинать что-либо производить, предприятия должны проводить тщательное изучение потребностей отдельно взятой категории потребителей, затем, в соответствии с результатами исследования, дорабатываются и усовершенствуются характеристики товара, после чего предприятие может выйти с этим товаром на рынок [1, с. 103].

Под маркетинговой деятельностью подразумевается деятельность, направленная на управление и регулирование положения той или иной продукции на товарном рынке, а также изучение потребительского рынка. Управление и регулирование положения продукции на товарном рынке выражается в следующем:

- внешний вид продукции (упаковка, потребительские параметры и другое);
- цена продукции (ее динамика и соответствие качеству);
- параметры, которые характеризуют производство и реализацию продукции (объемы партии продукции, место реализации, объем товарных запасов, каналы сбыта, транспортировка, посредники, поставщики и др.);



- продвижение продукции (реклама, социальные сети, стимулирование сбыта, выставки, персональные продажи, пробные продажи и пр.) [16, с. 68].

Важно отметить, что в процессе создания очередного товара или продвижения на рынке уже существующего товара, руководство предприятий малого и среднего бизнеса должно понимать следующее:

- какие товары необходимы в занимаемом сегменте рынка;
- какими способами можно завоевать рассматриваемый сегмент рынка при минимальных затратах;
- какие дополнительные виды товаров можно предложить существующим потребителям;
- каким образом осуществлять поиск новых потребителей;
- как создать качественной новые товары, способные заменить те, спрос на которые постепенно падает [13, с. 114].

Далее подчеркнем, что в процессе построения планов производства продукции, а также в процессе ее продвижения на товарном рынке, предприятия малого и среднего бизнеса должны придерживаться строго определенных принципов, которые будут рассмотрены далее.

- Нужно отличаться от многих других. Продукцию, являющуюся неуникальной, можно продать путем использования нестандартных способов продвижения, яркой рекламы или же путем сокращения стоимости продукции. При этом важно понимать, что когда потенциал сокращения стоимости уже исчерпан, предприятиям малого и среднего бизнеса остается надеяться только на качественную рекламу.

- Необходимо найти свою нишу на товарном рынке. Так как реализация продукции на массовых рынках зависит в основном от стоимости, предприятиям малого и среднего бизнеса очень трудно удержаться на них. В этой ситуации правильным решением станет поиск своей ниши на рынке и распространение рекламы именно внутри него. Важно понимать, под давлением многочисленных супермаркетов, маленьким продуктовым лавкам трудно удержаться. Однако вместе с тем существует множество примеров,

когда небольшие продуктовые магазины процветали, так как продавцы особенно подчеркивали качество местной продукции.

- Необходимо определить пользу. Потребитель заплатит деньги за тот или иной товар только в том случае, если он найдет в нем пользу лично для себя. Проекты рекламных акций и объявлений должны создаваться так, чтобы необходимость в данном товаре была очевидна для потребителя с первого взгляда. Не нужно делать сложными рекламные проспекты, а также нагромождать их излишними техническими характеристиками (если только речь не идет о рекламе высоко технологичных товаров) [43, с. 61].

Рассмотренные выше базовые принципы маркетинговой деятельности предприятий малого и среднего бизнеса должны восприниматься им с точки зрения достижения максимальных результатов при минимальных затратах. При этом является очевидным тот факт, что представленный подход обусловлен исключительно ограниченностью денежных средств у малых предприятий, при котором проведение эффективных и широкомасштабных маркетинговых мероприятий не представляется возможным.

Также стоит подчеркнуть, что в основе отдельно взятых маркетинговых мероприятий, которые планируют проводить предприятия малого и среднего бизнеса, лежат четыре базовых правила.

- Думайте – необходим постоянный сбор, анализ и изучение информации. Самые удачные идеи формируются на основании хорошей, грамотно отсортированной и проанализированной информации. Крупные предприятия могут осуществлять финансирование сложных анкет, с целью опроса нескольких тысяч, а иногда и десятков тысяч потенциальных потребителей. Однако день, проведенный в магазине с покупателями, и несколько телефонных звонков могут поспособствовать правильному определению профиля потенциального потребителя.

- Общайтесь – общение с другими людьми, покупателями, персоналом, коллегами и торговцами – все это способствует максимальному охвату проблемы. Важно понимать, что если в основе первого правила лежат

собственные мысли и рассуждения как потребителя, то глубина проблемы видна лишь при ее вынесении на обсуждение с другими людьми. Именно общение является фундаментом сбора необходимой информации и в большинстве случаев не требует больших финансовых вложений. Информация – это основа успешной маркетинговой деятельности и, несмотря на то, что в данной ситуации информация будет приобретать исключительно эмпирический характер, а с точки зрения статистики не будет обладать высокой надежностью, она будет либо опровергать, либо подтверждать те или иные идеи, а также служить указателем направления продвижения того или иного товара.

- Делайте самостоятельно – передача бизнеса в руки дизайнерских, маркетинговых, рекламных или исследовательских компаний неизбежно и в большом объеме увеличивает издержки предприятий малого и среднего бизнеса. Осуществляя комплекс мер по продвижению самостоятельно (продажи по телефону, медиа-планы, презентация слайдов, пресс-релизы и пр.), представляется возможным получение значительной экономии денежных средств. Помимо всего прочего, осуществляя самостоятельную маркетинговую деятельность, одновременно происходит процесс обучения сотрудников предприятий малого и среднего бизнеса. Подчеркнем, что в ряде случаев помощь профессионального маркетолога становится просто необходимой, но даже при этом, обладая значительным опытом в области маркетинговой деятельности, руководитель предприятия будет иметь представление о том, как именно потратить дорогостоящее время специалистов и на решение каких задач.

- Не усложняйте – необходимо ставить четкие цели, которые будут направлены на достижение необходимых результатов. Подавляющее большинство проблем имеют простое и незамысловатое решение. И вовсе нет необходимости в создании системы скидок, непонятной даже для сотрудников отдела продаж, или размещении рекламных объявлений, вмещающих в себя все характеристики продвигаемого товара [33, с. 205].

Все вышеперечисленные правила это далеко не вся маркетинговая деятельность. Однако усвоив хотя бы их, предприятия малого и среднего бизнеса смогут извлечь максимум из имеющихся денежных средств. Даже небольшое предприятие, у которого ограничены финансовые средства, может проводить широкомасштабную маркетинговую деятельность, определяя ее важнейшие направления и определяя наиболее необходимые маркетинговые мероприятия.

Организация маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса начинается с планирования маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования являют собой основу для принятия оптимальных управленческих решений. Они представляют собой процесс сбора, анализа и изучения информации, имеющей непосредственное отношение к особенностям товарного рынка и его конъюнктуре, а также определение положения того или иного товара и изучение факторов внешнего воздействия на рынок.

Маркетинговые исследования – это процесс систематического и объективного выявления, сбора, изучения, анализа, распространения и применения информации, с целью повышения эффективности выявления потенциальных маркетинговых возможностей и решения маркетинговых проблем [15, с. 263].

Проведение маркетинговых исследований – это та функция предприятий малого и среднего бизнеса, которая связывает маркетологов с рынком, конкурентами, потребителями, а также со всеми элементами внешней среды маркетинга. [19, с. 971].

Количественными ориентирами проведения маркетинговых исследований и организации маркетинговой деятельности, как правило, являются:

- показатели роста объемов продаж в стоимостном выражении;
- расширение занимаемой доли рынка;
- рост показателей доходности предприятия [14, с. 115].

Качественными ориентирами являются:

- позитивный образ предприятия в глазах потребителей;
- рост технического уровня товаров и его постоянное обновление;
- устойчивое положение предприятия в той или иной сфере хозяйствования или отрасли [14, с. 116].

Информацию для целей проведения маркетинговых исследований можно получить из самых разнообразных источников:

- постоянные клиенты предприятия;
- коллеги-предприниматели;
- партнеры;
- потенциальные потребители;
- официальные данные об иных предприятиях, публикуемые в СМИ;
- отраслевые журналы, курсы, библиотеки, научно-исследовательские институты (НИИ) и прочее [36].

Некоторые исследователи подчеркивают, что все предприятия малого и среднего бизнеса должны понимать и взять себе за правило, что проведение маркетинговых исследований с целью организации оптимальной маркетинговой деятельности, невозможно без получения необходимого количества достоверной и полезной информации, лежащей в основе принятия оптимальных управленческих решений [5, с. 333].

Подобного рода информация подразделяется на внутреннюю и внешнюю. Источниками внутренней информации следует считать следующее: документы, которые фиксируют объем продаж и выручку предприятия, ведомости по проведению инвентаризации, счета-фактуры, отчеты торговых представителей; претензии со стороны потребителей, отчеты по предыдущим маркетинговым исследованиям.

Внешняя информация не имеет непосредственного отношения к деятельности того или иного предприятия и включает в себя: статистические данные, торговые ассоциации, торгово-промышленную плату, отраслевые журналы и газеты, торговое представительства [24, с. 27].

Стоит отметить, что собранная информация подлежит систематизации и обобщению, при этом, с целью ее максимально наглядного представления, находят применение разнообразные диаграммы, графики и таблицы. На основании собранной и систематизированной информации предприятия малого и среднего бизнеса принимают управленческие решения в отношении организации маркетинговой деятельности и определяют основные направления маркетинговой политики.

Далее рассмотрим классификацию маркетинговых исследований с точки зрения их направленности на тот или иной аспект организации маркетинговой деятельности.

- исследования, направленные на выявление проблемы (исследование занимаемой доли рынка, исследования рыночных характеристик и особенностей, исследование процесса реализации, исследования спроса и предложения);

- исследования, направленные на решение проблем (исследование с целью выбора сегмента рынка, исследование качественных характеристик производимых товаров, исследование цен на аналогичные товары, исследование процесса продвижения товара и каналов сбыта) [7, с. 975].

Одна из ключевых ценностей в принятии эффективных управленческих решений – это информация. И компании, которые выстраивают работу не на интуиции, предположениях или догадках, а на основании точных данных о рынке – являются конкурентоспособными. Маркетинговые исследования необходимы для ведения здорового и успешного бизнеса, помогают получить ответы практически на все вопросы, касающиеся текущей рыночной ситуации, понять, что нужно потребителям и как создавать продукт, который соответствует их ожиданиям и будет пользоваться спросом.

Проведение маркетингового исследования должно осуществляться в соответствии с этапами, представленными на рисунке 1.

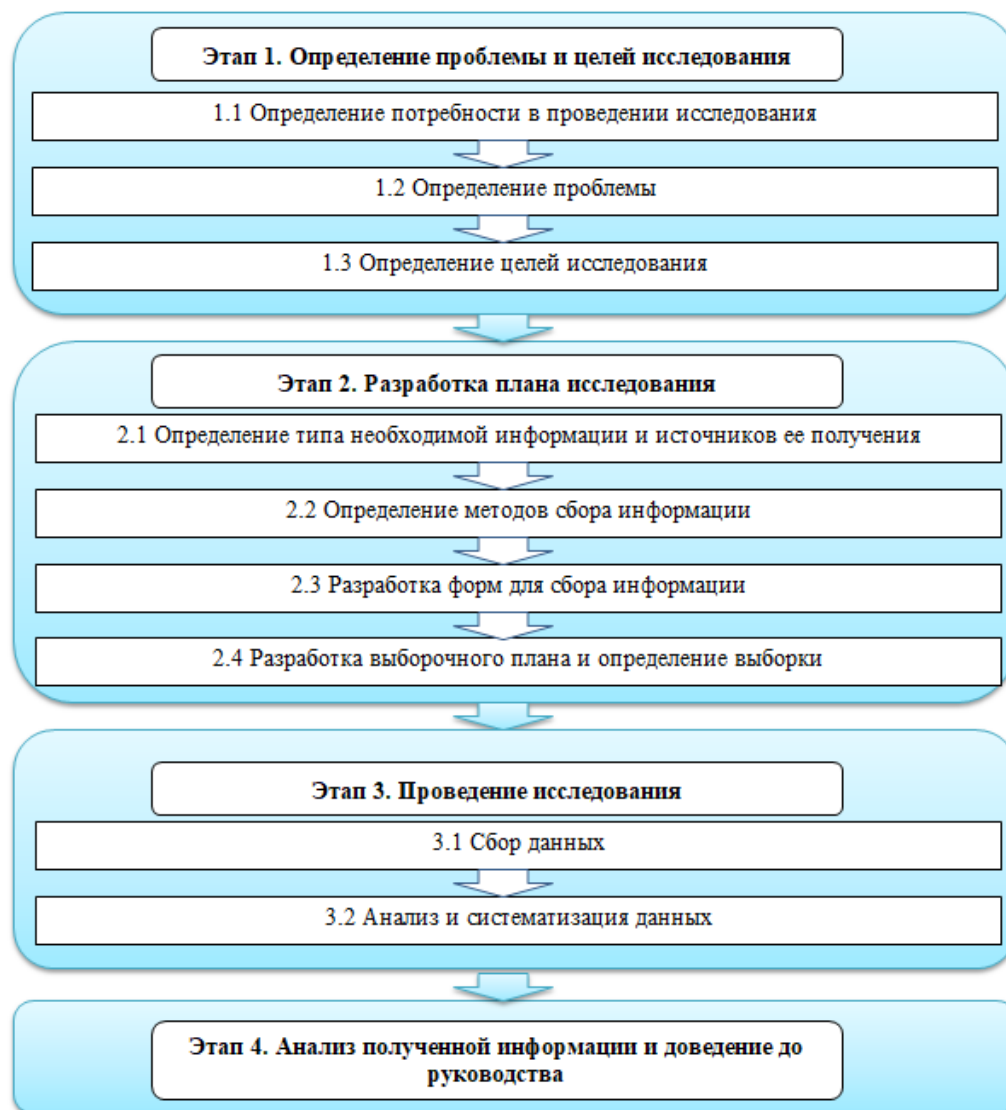


Рисунок 1 – Этапы маркетингового исследования [20, с. 271]

Как правило, в процессе проведения маркетинговых исследований, находит применение информация, которая была получена из первичных и вторичных источников. Информация из первичных источников получается в результате целенаправленного проведения мероприятий, направленных на решение конкретной маркетинговой проблемы, которые носят название полевых маркетинговых исследований. Сбор подобного рода информации осуществляется посредством проведения наблюдений, экспериментальных исследований, которые выполняются в отношении заранее определенной выборки, а также посредством проведения опросов и анкетирования. В таблице 1 представим основные достоинства и недостатки первичной маркетинговой информации.

Таблица 1 – Достоинства и недостатки первичной маркетинговой информации [20 с. 275]

Первичная маркетинговая информация	
Достоинства	Недостатки
Соответствие целям и задачам исследования ввиду специфичности информации	Высокая уязвимость в зависимости от уровня компетенции сотрудников, планирующих и проводящих исследование
Контролируемая полнота, актуальность и точность информации	Высокая стоимость получения информации
	Большие сроки проведения исследования

Вторичные данные, применяемые в процессе проведения маркетинговых исследований, это результаты так называемых кабинетных маркетинговых исследований. Вторичная информация не является результатом проведения специализированных и узконаправленных маркетинговых исследований. Так как кабинетные исследования являются наиболее низко затратным и доступным методом, то для предприятий малого и среднего бизнеса они зачастую выступают в качестве доминирующего способа получения маркетинговой информации.

Таким образом, маркетинговые исследования, лежащие в основе процесса организации маркетинговой деятельности, имеют своей целью определение скрытых мотивов потребительского поведения. При этом задача маркетинговых исследований состоит в получении ответов на вопросы: Почему? Зачем? По какой причине? Каким образом? Именно поэтому информация, получаемая в процессе их проведения, позволяет предприятиям малого и среднего бизнеса наиболее оптимально и рационально организовать процесс осуществления маркетинговой деятельности.



## **1.2 МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

Стратегическое планирование маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса направлено на достижение целей субъекта хозяйствования, ориентированное на достижение максимальной эффективности использования трудовых, материальных, финансовых и иных ресурсов предприятия. Предприятия малого и среднего бизнеса разрабатывают маркетинговую стратегию на ближайшую перспективу, обычно это от 3 до 5 лет. При этом стоит подчеркнуть, что маркетинговая стратегия подлежит постоянной коррекции с учетом изменений в текущей ситуации на рынке [10, с. 36].

Опираясь на содержание маркетинговой стратегии, представителя малого и среднего бизнеса могут точно понять, как планировать и проводить мероприятия по реализации маркетинговых задач бизнеса. Эта стратегия работает не отдельно, а входит в общий стратегический план компании, затрагивающий все аспекты ее деятельности. Поскольку малый бизнес – это, как правило, ограниченные ресурсы и небольшой бюджет, стратегия маркетинга ему просто необходима.

Верно сформированная маркетинговая стратегия затрагивает многие сферы развития малого предприятия. В зависимости от отрасли, состояния рынка и других факторов, стратегия разрабатывается на срок от 1 года до 25 лет и даже больше. Однако для современного российского рынка большие сроки не характерны. Чаще всего осуществляется планирование на 1-3 года. Некоторые компании опираются на срок до 10 лет.

В понятие «разработка маркетинговой стратегии» входит решение следующего перечня маркетинговых задач:

1. Анализ потребностей. Результатом проведения анализа потребностей потребителей со стороны предприятий малого и среднего бизнеса становится

ответ на вопрос: «Какая продукция нужна отдельно взятым категориям покупателей?». Наиболее часто в процессе проведения анализа потребностей находит применение метод сегментации, представляющий собой разделение рынка на четко определенные группы потребителей (рыночные сегменты), требующие разные виды товаров и различный уровень прилагаемых усилий. Процесс деления рынка на сегменты напоминает собой нарезку большого пирога на куски, отличающиеся по своей величине. В процессе сегментации рынка предприятиям необходимо четко определить, какие именно аспекты им необходимо анализировать. Целевой рынок для конкретной продукции, производимой предприятием, выступает в качестве основной рабочей единицы в целях осуществления дальнейшей маркетинговой деятельности.

2. Оценка привлекательности. Следующим важным вопросом, который необходимо решить в процессе разработки маркетинговой стратегии, выступает определение уровня привлекательности каждого отдельно взятого сегмента рынка с последующим выбором одного или нескольких целевых рынков, подлежащих освоению. В процессе проведения оценки привлекательности рыночного сегмента находят применение самые разнообразные инструменты маркетинга. При этом необходимо обязательно учитывать размер сегмента, тенденции его изменения (рост или сокращение), а также ресурсы и цели самого предприятия, которое осваивает тот или иной рыночный сегмент. Методы анализа привлекательности основываются на изучении уровня спроса и потенциала выбранного рыночного сегмента. Помимо всего прочего, необходимо учитывать жизненный цикл предлагаемой потребителям продукции

3. Оценка конкурентоспособности. Представляет процесс проведения оценки уровня конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса, в результате которой необходимо выявить их конкурентные преимущества. Представленный вид маркетингового анализа тесно взаимосвязан с методикой предварительного позиционирования продукции предприятия, которая входит в его «портфель», предлагаемый четко

определенной группе потребителей. Здесь находят применение разнообразные аналитические подходы, в основе которых лежит процесс изучения предложения на рынке.

4. Определение «портфеля продукции» предприятия. «Портфельный» анализ представляет собой инструмент, посредством использования которого руководство малых и средних предприятий выявляет и проводит оценку различных направлений своей финансово-хозяйственной деятельности, с целью инвестирования денежных средств в наиболее привлекательные и прибыльные из их числа, а также с целью исключения слабых направлений. В результате такого анализа отбираются виды деятельности или виды товаров, с наиболее высокой степенью привлекательности с точки зрения потребителей, и, как следствие, с наиболее высокими показателями конкурентоспособности.

5. Выбор стратегии развития предприятия. Стратегия развития предприятия представляет собой главнейший компонент маркетинговой деятельности в целом. В процессе следования маркетинговой стратегии предприятия малого и среднего бизнеса стремятся к достижению своих главных целей. При этом стоит отметить, что на целевых рынках могут найти применение самые разнообразные типы маркетинговых стратегий, такие как недифференцированный, дифференцированный и концентрированный маркетинг [6, с. 84].

Помимо разработки маркетинговой стратегии, к задачам маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса следует отнести составление письменного плана маркетинговой деятельности и подготовка сметы маркетинговых мероприятий, которая интегрирует весь процесс маркетинговой деятельности в рамках выделенного бюджета. Нельзя не упомянуть и о необходимости проведения контролируемых мероприятий над осуществлением маркетинговой деятельности, включающих в себя контроль ежегодного плана маркетинга, его эффективности и прибыльности [9, с. 90].

Схематично, процесс разработки маркетинговой стратегии на предприятиях можно представить на рисунке 2.

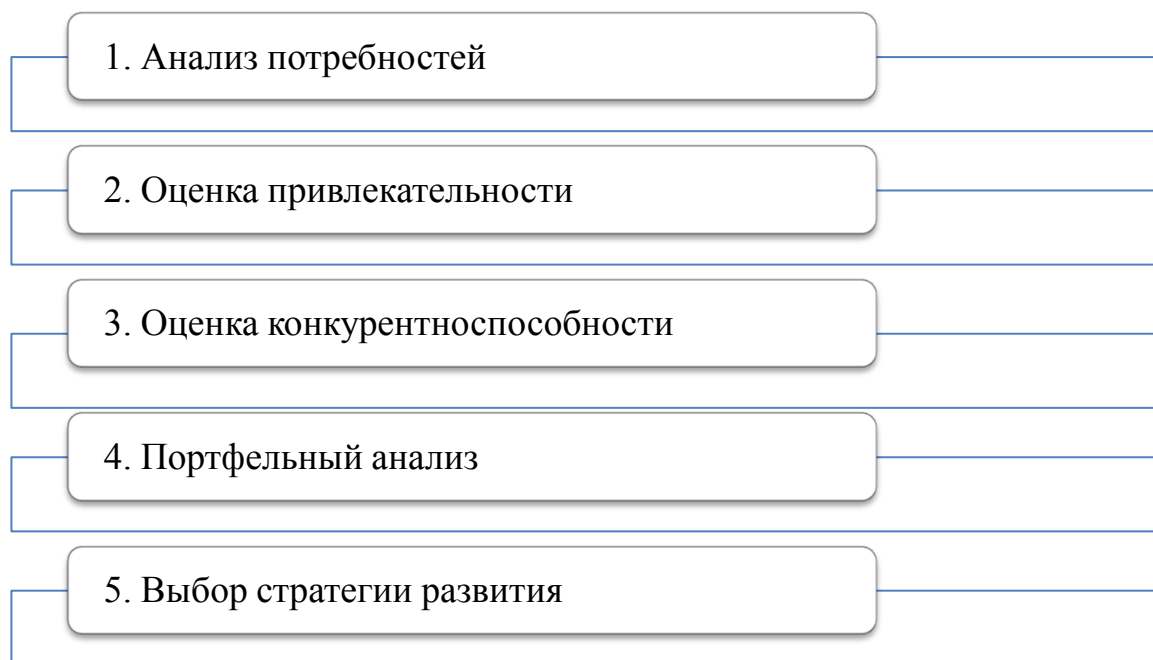


Рисунок 2 – Организация маркетинговой стратегии на предприятиях малого и среднего бизнеса [6, с. 95]

Каждая из перечисленных выше задач маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса подразумевает под собой использование всей совокупности методов, которые находят широкое применение среди профессиональных маркетологов в процессе осуществления маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса.

В настоящее время существует большое количество действенных маркетинговых стратегий, которые классифицируются по некоторым признакам. Например, по типу развития малого бизнеса планы делятся на 4 большие категории [41, 214-216 с.].

- Интегрированный рост. Довольно обширная стратегия, которая предполагает значительное расширение структуры малого или среднего бизнеса. Под этим понимается открытие новых филиалов, выпуск новых видов продукции, предоставление расширенного перечня услуг. Это, так называемое, «вертикальное» развитие.

- Диверсифицированный рост. Стратегии такого плана используются, как правило, в кризисной ситуации, когда компания не располагает достаточным количеством средств для развития с определенным видом товара. Для выпуска новой либо частично модернизированной продукции задействуются уже имеющиеся ресурсы.

- Концентрированный рост. Основной задачей, на выполнение которой направлены стратегии из данной категории, является повышение конкурентоспособности малого или среднего бизнеса. Осуществляется это за счет изменения рынка сбыта или повышения качества продукции. Одновременно с этим расширяется доля на рынке.

- Сокращение активности. Достаточно специфическая стратегия, которую уместно использовать после того, как закончится период продолжительного развития компании. Под сокращением активности понимается как реорганизация бизнеса, так и возможность его ликвидации с получением максимальной прибыли.

На этапе выбора оптимальной маркетинговой стратегии компания может действовать в качестве ориентира как весь рынок в целом, так и отдельные его сегменты. В этом смысле план подбирается под одну из категорий [37].

- Массовость. Это стратегии, представляющие собой недифференцированный маркетинг. Суть заключается в ориентации малого бизнеса на рыночную среду так, как она есть, без разделения на отдельные сегменты потребительского спроса. Один из плюсов – это снижение издержек производства.

- Дифференциация. Обратная предыдущей группе, в которую входит планирование дифференцированного маркетинга. Придерживаясь такого плана, предприятие малого бизнеса распределяет усилия по заранее выбранным отраслям. Выпускается продукция специально для захвата выбранных рыночных сегментов.

- Концентрация. В этом случае бизнес не распыляет ресурсы на захват нескольких сегментов, а создает акцент на одной оптимальной отрасли, захватывая ее оригинальным предложением. Это выбор для организаций, располагающих весьма ограниченными денежными и человеческими ресурсами.

Помимо описанных выше классификаций, существует разделение планов на ценовые, товарные, фирменные и рекламные. В каждой из этих категорий описываются средства, используемые для достижения целей бизнеса.

Планирование маркетинга – это процесс, который характеризует процесс осуществления выбора между несколькими вариантами альтернативных планов маркетинговой деятельности.

Отметим, что основными задачами планирования маркетинговой деятельности являются:

- координация деятельности и усилий подразделений, входящих в состав предприятия;
- определение ожидаемого развития и изменения факторов внешней среды предприятия, формирование готовности к этим изменениям и планирование реакции предприятия;
- сокращение нерациональных решений персонала предприятия в случае возникновения различного рода непредвиденных обстоятельств;
- обеспечение высокоэффективного взаимодействия между исполнителями маркетинговой стратегии предприятия [4, с. 599].

Переходя к рассмотрению маркетинговых стратегий предприятий малого и среднего бизнеса, отметим, что в научной литературе выделяют четыре основных типа стратегического маркетингового планирования малых предприятий: «Ложный гриб»; «Премудрый пескарь»; «Жалящая пчела»; «Хамелеон» [11, с. 3143]. Рассмотрим каждую из них более подробно.

Маркетинговая стратегия «Ложный гриб» делает основной упор на копирование продукции крупных предприятий, обладающих известными брендами. Здесь имеет место два варианта ее производства:

- оригинальный, запатентованный вариант, т.е. оригинальный продукт крупного предприятия;
- копии и подделки, которые производят малые предприятия.

Предприятия малого и среднего бизнеса удешевляют товар за счет отсутствия у них издержек, связанных с проведением научно-исследовательских работ, осуществляемых крупными предприятиями, производящими оригинальную продукцию. Вместе с тем важно понимать, что одновременно с сокращением стоимости, может в значительной степени упасть и качество копий, в отличие от оригинальной продукции.

Маркетинговая стратегия «Премудрый пескарь» используется теми предприятиями малого и среднего бизнеса, которые ведут хозяйственную деятельность в отраслях, где крупное производство неэффективно. Вместе с тем отметим, что прибыль здесь невелика, а расходы, связанные с оплатой труда сотрудников, являются сравнительно высокими.

В том случае, если предпринимательская структура малого и среднего бизнеса придерживается маркетинговой стратегии «Премудрый пескарь», то возможности ее роста в значительной степени ограничены: малые размеры предприятия, способствующие ее выживанию в условиях конкурентной борьбы с крупными предприятиями, одновременно служат и препятствием к расширению деятельности рассматриваемого субъекта хозяйствования.

Предприятия малого и среднего бизнеса, использующие стратегию «Жалящие пчелы», заставляют крупные предприятия «вертеться», избавляясь от низкоэффективного и мелкого производства, что сокращает совокупные издержки крупных предприятий. Для малых фирм отдельный элемент хозяйствования является не промежуточным, а конечным продуктом, как для мелкого подразделения крупного предприятия. Однако отметим, что малое предприятие, выбравшее данную стратегию, может оказаться под

всесторонним влиянием крупного предприятия. Избежать такой ситуации можно посредством использования тактики ограничения доли оборота, который приходится на крупное предприятие.

Предприятия малого и среднего бизнеса, использующие в процессе конкурентной борьбы стратегию «Хамелеон», как бы «окрашиваются в цвета» крупного предприятия. Примером использования данной стратегии может выступать франчайзинг [11, с. 3178].

При выборе стратегии, от маркетологов все чаще требуют количественных результатов их работы с точки зрения роста объема продаж. В первую очередь это касается предприятий, ориентированных на строгие целевые аудитории. Их маркетинг должен помогать непосредственно поиску клиентов, а не только работать над узнаваемостью бренда или продукта. В связи с этим растет интерес к лидогенерации. Лидогенерация – один из новых, современных методов маркетинговой деятельности, маркетинговая тактика, направленная на поиск потенциальных клиентов с определёнными контактными данными. Этот универсальный метод является полезным стратегическим решением для бизнеса любого размера, независимо от того, работает компания в B2B или B2C секторе.

Таким образом, выбор стратегии и планирование маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса представляет собой процесс, который включает в себя выбор между несколькими альтернативными вариантами стратегий маркетинговой деятельности, и подразумевает под собой использование всей совокупности маркетинговых инструментов, применяемых в практике профессиональных маркетологов, а также оценки эффективности маркетинговой деятельности.



### **1.3 МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ**

Оценка эффективности маркетинговой деятельности представляет собой комплексную оценку количественных и качественных показателей распределения, продвижения и позиционирования на товарном рынке продукции и услуг, с учетом миссии и бюджета каждого участника этого рынка [25, с. 124].

Фундаментом высокой результативности и эффективности маркетинговой деятельности является координация управленческих решений в области формирования рыночного спроса, а также товарной, ценовой, сервисной и коммуникационной политики с целью достижения главной цели деятельности отдельно взятого предприятия.

Отметим, что в процессе осуществления маркетинговой деятельности предприятиями малого и среднего бизнеса, для целей ее оптимизации на первый план выходят принципы стратегической ориентации, взаимной выгоды, интеграции маркетинга, индивидуализации спроса и бенчмаркинга.

Бенчмаркинг представляет собой процесс изучения и проведения оценки товаров, продукции, услуг, опыта и менеджмента того предприятия, которые являются официально признанными лидерами в том или ином сегменте рынка или сфере производства. Бенчмаркинг является своеобразным искусством, направленным на выявление того, что другие делают лучше всех, и на изучение, совершенствование и внедрение их методов работы и передовых разработок [22, с. 615].

Переходя непосредственно к механизмам оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса отметим, что обобщающим показателем является соизмерение суммарного объема реализации продукции и различного рода сервисных услуг

относительно совокупных расходов на маркетинговую деятельность. Другими словами, эффективность маркетинговой деятельности можно рассчитать по формуле (1):

$$\text{Эф} = \frac{\text{Эффект}}{\text{Затраты}} \quad (1)$$

Через такой показатель можно выразить эффект маркетинговой деятельности. Под эффектом маркетингового мероприятия можно понимать его цель, выраженную количественно, но в программе маркетинговых целей комплекс различных мероприятий имеет различные цели [12, с. 163]. Поэтому целесообразнее выбрать один главный показатель и через него просчитать эффективность каждого. Например, изменение прибыли от реализации продукции. Допустим, департамент маркетинга на предприятии сформулировал цель направления, как увеличить число каналов сбыта на Х штук за У дней. Во-первых, мы определяем, насколько фактически увеличивается число каналов распределения. Во-вторых, это обстоятельство повлечет за собой увеличение объема продаж, что, в свою очередь, приведет к увеличению прибыли от реализации продукции. Таким образом, эффективность данного мероприятия будет рассчитываться путем соотношения прироста прибыли, при этом только за счет рассматриваемого мероприятия и затрат, связанных с его реализацией по формуле (2):

$$\text{Эм} = \frac{\Delta\text{Пм}}{\text{Зм}}, \quad (2)$$

где Эм – эффективность маркетингового мероприятия;

ΔПм – прирост прибыли;

Зм – затраты на маркетинговое мероприятие.

В общем виде эффективность маркетинговой деятельности (индекс доходности) определяют как отношение совокупной дисконтированной

прибыли, полученной от реализации маркетинговых мероприятий в каждом году расчетного периода, к совокупным дисконтированным затратам на осуществление этих мероприятий. При этом маркетинговая деятельность эффективна, если индекс доходности больше ставки на капитал, и не эффективна – если меньше.

Подчеркнем, что элементы системы оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса могут быть представлены в виде четырех модулей:

- анализ эффективности сбытовой политики;
- анализ эффективности товарной политики;
- анализ эффективности ценовой политики;
- анализ эффективности коммуникационной политики [12, с. 164].

В научной литературе выделяют следующую классификацию методов оценки эффективности маркетинга [28,с.25]. Рассмотрим их в таблице 2.

Таблица 2 – Основные методы оценки эффективности маркетинга на предприятии [28,с.26-32]

Метод	Качественный	Количественный	Социологический	Бальный
Характеристика	- предполагают использование маркетингового аудита; - всесторонний анализ внешней среды компании, угроз и возможностей; - маркетинговый контроль, ориентация на результат; - маркетинг-аудит.	- сравнение затрат на маркетинг с полученной валовой прибылью; - сравнение затрат на рекламу с объемом продаж; - характеризуют конечные финансовые результаты; - включает анализ прибыльности и издержек.	- разработка программ социологических исследований; - проведение социологических исследований; - свойственная оценка отдельных маркетинговых коммуникаций.	- оценка отдельных мероприятий; - соблюдение перечня критериев соответствия концепции маркетинга в соразмерности и системы оценки.

Успешное проектирование, как системы стратегического контроля, так и системы оценки успешности маркетинговой деятельности помогает обеспечить достижение запланированных результатов. Оценка успешности маркетинговой деятельности разрабатываются для того, чтобы убедиться, что анализируемое предприятие или компания достигли заданного уровня объема продаж, прибыли и других целей, сформулированных в маркетинговых и стратегических планах. На данном этапе развития маркетинговой деятельности наука пока не выработала единых основ всесторонней оценки эффективности маркетинга, доступной для практического использования в реальной повсеместной работе предприятий. Ученые выдвигают различные гипотезы по поводу того какая из маркетинговых политик будет являться самой эффективной по отношению к предприятию любой направленности или отрасли.

Существует мнение, что эффективность маркетинговой политики в отношении конкретного предприятия или отрасли находится путем суммирования результатов совершенствования производственной и сбытовой деятельности с учетом оптимального использования возможностей рынка. Другие считают, что оценивать эффективность маркетинга следует по таким показателям, как количество покупателей, маркетинговая интеграция, адекватность информации, стратегии, хотя алгоритма расчетов не существует. Многие утверждают, что эффект маркетинговой деятельности состоит в росте объемов продаж и увеличении прибыли. Но это конечные результаты, и на них влияют, кроме маркетинга, и другие факторы работы организации – квалификация сотрудников разных отделов менеджмента, производственные силы (оборудование, технология), финансовый потенциал, поэтому такая оценка слишком упрощенная и не очень объективна.

Поэтому, необходимо выделить достоинства и недостатки методов оценки маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса для наиболее полного рассмотрения существующих методов оценки, выявления их сильных и слабых сторон. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки основных методов оценки маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса<sup>1</sup>

Метод оценки	Плюсы	Минусы
Качественный	<ul style="list-style-type: none"><li>- всесторонний анализ как внешней среды предприятия, так и внутренний аудит;</li><li>- контроль основных целей, гипотез и прогнозов;</li><li>- мониторинг рынка, гибкость продукта и концепций;</li><li>- обоснование целесообразности PR-компаний, ребрендинга, имиджевая оценка.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- оценка в краткосрочной перспективе;</li><li>- западание оценки «узких» мест и отдельных маркетинговых мероприятий.</li></ul>
Количественный	<ul style="list-style-type: none"><li>- непрерывный мониторинг текущей финансовой отчетности компании;</li><li>- декомпозиция функциональных расходов в соответствии с основными целями стратегии.</li><li>- возможность оценить как общую эффективность, так и отдельные мероприятия.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- отделение конкретных маркетинговых мероприятий от других действий фирмы;</li><li>- недостаточно для обоснования инвестиций в маркетинг.</li></ul>

<sup>1</sup> Составлено автором по: [2,18,19,24].

### Окончание таблицы 3

Метод оценки	Плюсы	Минусы
Социологический	<ul style="list-style-type: none"><li>- соединяют в себе статистические результаты по проведенному исследованию с их качественной оценкой;</li><li>- учитываются аспекты психологического характера, поведенческих мотивов.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- имеет субъективный характер, влияние на результат социофактора – человека;</li><li>- не учитываются затраты на реализацию маркетинга.</li></ul>
Бальный	<ul style="list-style-type: none"><li>- индивидуальная система критериев оценки в соответствии с долгосрочными целями компании;</li><li>- оценка по каждому отдельному мероприятию.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- результаты зависят от мнения эксперта или экспертов.</li><li>- имеет субъективный характер оценки.</li></ul>

В ходе проведенного сравнительного анализа различных методов оценки маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса, можно сделать вывод о том, что каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, свою уникальность и, в то же время, неоднозначность. Сравнивая различные подходы оценки эффективности маркетинговых мероприятий, можно сделать вывод о необходимости комплексного подхода определения эффективности, сочетающий качественные и количественные методы в дополнении с нефинансовыми методами, учитывающий психоэмоциональный критерий, как на стадии стратегического планирования, так и на этапе контроля при оценке деятельности. Не стоит забывать о том, что самым главным критерием в итоге является оценка продукта (товара, услуги) конечным потребителем.

Особенно ярко, необходимость комплексного подхода к оценке маркетинговой деятельности прослеживается в оценке, например, такого маркетингового подхода, как лидогенерация. Лид – пользователь, заинтересованный в продукте, который перешел в статус потенциального клиента, когда совершил желаемое для компании действие, например, оставил заявку. Оценка лидов количественным методом оценки без оценки социофакторов представляется нецелесообразным и неполноценным анализом. При более четком портрете клиента, максимально точном определении целевой аудитории, что можно выявить социологическим методом оценки, становится очевидными возможности снизить затраты на маркетинг или изменить географию поиска лидов и, соответственно, увеличить валовую прибыль компании, повысить конвертацию потенциальных клиентов в текущих потребителей. При этом в анализе становится возможным не только оценить в цифрах результат, используя количественные методы оценки, но и определить отношение потребителя к продукту, бренду. Другими словами, «незнакомца» превратить не просто в текущего, а постоянного потребителя, «адвоката бренда».

Эффективность маркетинга, в том числе такого подхода как лидогенерация, во многом зависит от разработки и подготовки запуска рекламной кампании. В западной литературе широко известна модель AIDA, предложенная Элайасом Сент-Эльмо Льюисом в 1898 году в США. AIDA подразумевает четыре последовательных стадии взаимодействия потребителя с рекламной информацией [13, с.272]:

- внимание (attention);
- интерес (interest);
- желание (desire);
- действие (action).

Суть состоит в том, что любое рекламное обращение должно привлечь внимание потенциального потребителя, затем вызвать его интерес, который перейдет в желание обладать товаром и, наконец, побудить к действию —

покупке. Адаптированная модель AIDA предполагает так же оценку удовлетворенности потребителя в продукте, повторное патронажное поведение и другие поведенческие намерения.

Далее подчеркнем, что на сегодняшний момент времени в сфере малого и среднего бизнеса наибольший интерес при проведении оценки эффективности маркетинговой деятельности представляет коммерческо-социальная активность предприятия, алгоритм расчета которой включает несколько блоков, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Алгоритм коммерческо-социальной активности предприятия как комплексная оценка эффективности маркетинговой деятельности [5, с.320]

Первый блок включает в себя макроэкономическую оценку рыночного положения предприятия, которая дает характеристику его социально-экономической среды, явных и скрытых особенностей, воздействующих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. При этом необходимо



учитывать совокупные изменения, связанные с экономической и политической нестабильностью. Здесь же оцениваются перемены в денежном потоке, инвестициях, усиление или ослабление налоговой политики за счет состояния уровня инфляции, взаимных платежей, стабильности национальной валюты и другие факторы.

При реализации второго блока механизма оценки эффективности маркетинговой деятельности необходимо рассчитать индекс рыночной устойчивости предприятия. Результаты рыночной оценки бизнеса, если они положительны, дают возможность определить четкие ориентиры маркетинговой стратегии с учетом проводимой политики использования собственных и заемных средств, кредитоспособности, формирования финансовой привлекательности для инвесторов.

Третий блок механизма дает характеристику маркетинговой деятельности предприятия с учетом его сервисного потенциала. Результаты процессов маркетинговой деятельности малого и среднего предприятия познаются главным образом с помощью системы показателей.

Успех предприятию будет обеспечивать эффективно используемый сервисный потенциал, который представляет собой способность обеспечивать постоянную конкурентоспособность предприятия, коммерческо-социальную конъюнктуру его товара или услуги на рынке благодаря грамотно выстроенной маркетинговой стратегии.

Четвертый блок механизма оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса предназначен для целей проведения анализа и оценки качества обслуживания покупателей, т.е. обеспечения потребительской удовлетворенности через организацию маркетинговой деятельности, разбора претензий со стороны покупателей и процесса продаж.

Пятый блок служит в целях определения эффективности участия предприятия в социально значимых акциях. Среди многочисленных направлений маркетинговой деятельности малых и средних предприятий

наиболее эффективным с социальной точки зрения являются PR-кампании по благотворительности, спонсированию, патронированию. Для этих направлений, как правило, руководство или маркетинговый отдел предприятия разрабатывает PR-программу. Успешно разработанная модель PR-программы позволяет создать достойный имидж фирме, своевременно информировать руководство об уровне общественного мнения, возможных кризисных симптомах внутри трудового коллектива и оказать конструктивную помощь в процессе осуществления маркетинговой деятельности и формирования маркетинговой политики.

Шестой блок – оценка результатов. Главная цель данного этапа – добиться максимизации экономических и социальных последствий от комплексного использования системы маркетинговых мероприятий, прогрессивных технологий ведения бизнеса, создания «образа» предприятия в глазах потребителей и общественности.

Седьмой блок – анализ эффективности программы активизации коммерческо-социальной деятельности предприятий российского бизнеса. Этот блок позволяет охарактеризовать организованность и отлаженность функционирования системы, а также результативные показатели, дает характеристику комплексным затратам на социально значимые акции, на обеспечение безопасной жизнедеятельности, формирование культуры организации и т.д. Именно на этом этапе можно сделать выводы об эффективности маркетинговой деятельности, высоком профессионализме всего трудового коллектива рассматриваемого предприятия.

Восьмой, заключительный, блок представляет собой контроль и регулирование маркетинговой деятельности. Он предполагает четкое функционирование механизмов контроля над совокупными расходами и результативностью каждого этапа маркетинга [21, с. 51].

Механизм оценки эффективности маркетинговой деятельности представляет собой анализ всех сторон результативности деятельности предприятий малого и среднего бизнеса, в том числе и коммерчески-

социальной активности. Результаты подобного рода оценки позволяют всесторонне проанализировать эффективность маркетинговой деятельности в сфере малого и среднего предпринимательства.

Таким образом, ввиду отсутствия единой методики, вопрос об оценке эффективности маркетинга в каждой организации решается самостоятельно и чаще всего сводится к оценке рентабельности маркетинга, что и обуславливает актуальность рассматриваемой проблемы. Для полноценной оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса необходимо применять сочетание нескольких методов оценки, интегрировать лучшие практики, другими словами, применять комплексный подход, как на этапе планирования, так и на этапе контроля оценки деятельности.

В новых реалиях рынка, ввиду высокой конкуренции среди малого и среднего предпринимательства компании используют различные современные маркетинговые тактики, направленные на привлечение внимания к бренду и привлечение потенциальных потребителей – лидов: для завоевания и удержания доли рынка в своем сегменте. Например, оценка эффективности лидогенерации количественным методом без оценки социофакторов представляется нецелесообразным и неполноценным анализом. При наиболее четком портрете клиента, максимально точном определении целевой аудитории, что можно выявить социологичким методом оценки, становится очевидными возможности снизить затраты на маркетинг или изменить географию поиска и, соответственно, увеличить валовую прибыль компании, повысить конвертацию потенциальных клиентов в текущих потребителей. При этом в анализе становится возможным не только оценить в цифрах результат, используя количественные методы оценки, но и определить отношение потребителя к продукту, бренду. Другими словами, «незнакомца» превратить не просто в текущего, а постоянного потребителя, «адвоката бренда».

Оценка нефинансовых показателей необходима так же для того, чтобы влиять, в том числе, и на финансовые результаты кампании, и управлять этими показателями, что позволит грамотно планировать и корректировать маркетинговую стратегию. Именно комплексный подход к оценке маркетинговых мероприятий позволит проанализировать ошибки в управлении бизнесом, возможные угрозы и определить потенциал развития маркетинга на предприятиях малого и среднего бизнеса.

## **2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **2.1 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Среди элементов рыночной экономики особое место занимает недвижимость, которая выступает в качестве средств производства (земля, административные, производственные, складские, торговые и прочие здания и помещения, а также другие сооружения) и предмета потребления (земельные участки, жилые дома, дачи, квартиры, гаражи). Недвижимость выступает основой личного существования для граждан и служит базой для хозяйственной деятельности и развития предприятий и организаций всех форм собственности.

В России происходит активное формирование и развитие рынка недвижимости и все большее число граждан, предприятий и организаций участвует в операциях с недвижимостью. Сегодня рынок недвижимости чрезвычайно активен. Отсутствие системы лицензирования облегчает выход на этот сегмент бизнеса. Инвесторы постоянно сталкиваются с задачей выбора рынка, на котором осуществлять поиск инвестиционных проектов для выгодного вложения. И довольно часто их выбор останавливается именно на рынке недвижимости.

Агентство по подбору новостроек, осуществляющее свою деятельность под организационно-правовой формой ИП – коммерческая организация по оказанию услуг с операциями с недвижимостью на рынке жилой и коммерческой недвижимости. Основное направление предприятия – ипотечное кредитование на рынке строящегося жилья: от привлечения клиента до получения закладной. Ипотечный бум второй половины 2020 года, а так же стратегия инвестирования в недвижимость, которую успешно реализует компания, как для собственных проектов, так и для своих клиентов подтвердила необходимость развития основного вектора специализации

агентства – ипотеки. Согласно базовому прогнозу Центрального Банка (далее – ЦБ), пространство для снижения ключевой ставки еще остается, и денежно-кредитная политика в 2021 году будет оставаться мягкой [31]. Это говорит о том, что поддержка спроса, в том числе за счет минимальных в истории России ипотечных ставок сохранится.

«Юнихоум» – это специализированная компания для тех, кто покупает, продает, инвестирует или меняет недвижимость в кредит. Агентство существует на рынке с марта 2009 года и считается стабильной и опытной компанией на территории Свердловской, Московской, Ленинградской областей. Компания представлена в 16 субъектах РФ.

Основные направления деятельности компании:

- ипотечное кредитование;
- инвестиции на строящемся рынке недвижимости;
- купля-продажа коммерческой недвижимости.

Операции с коммерцией и инвестициями в 95% случаев подразумевают под собой использование клиентами агентства ипотечных средств различных кредитных организаций. В данном случае, агентство недвижимости «Юнихоум» выступает как посредник между клиентом и банком, удовлетворяя потребности инвестора, покупателя или продавца и предоставляя полный спектр услуг по операциям с недвижимостью. Стратегия инвестирования на рынке новостроек и операции с коммерческой недвижимостью предполагают минимум собственных вложений выгодоприобретателя на этапе заключение сделки или отсутствие их вовсе. Развитие ипотечного кредитования так же тесно связано с переходом на проектное финансирование жилищного строительства и вводом льготной программы на новостройки с субсидированной процентной ставкой.

Помимо основных направлений деятельности описанных выше, «Юнихоум», как и любое агентство недвижимости, предоставляет широкий спектр услуг по сопровождению операций с недвижимостью, такие как trade-in, юридические услуги, перевод в нежилой фонд и так далее. Компания

твёрдо закрепила себя как эксперт на рынке недвижимости и занимает лидирующие позиции.

Преимущества компании являются:

- полное сопровождение сделок;
- уникальные предложения объектов на рынке;
- межрегиональное взаимодействие;
- дистанционные показы объектов;
- отсутствие комиссии для клиента.

Конкуренция между крупными участниками рынка возрастает, так как каждая компания использует ряд мер по улучшению своего положения на рынке, которые заставляют конкурентов также вводить изменения. К таким мерам относятся: ценовая политика, более высокий уровень обслуживания потребителей, специальные способы продвижения объектов (акции, скидки). В этом направлении компания «Юнихоум» должна прогнозировать действия конкурентов и своими действиями опережать их в развитии, увеличивая свою долю на рынке.

Маркетинговые исследования лежат в основе создания ценности для потребителя. Изучение глубинных мотивов, ценностей, эмоций, предпочтений, ожиданий, трендов в поведении потребителей – все это дает точное понимание своего клиента и помогает выстраивать все дальнейшие действия – от идеи товара до каналов сбыта и продвижения. Онлайн маркетинг для малого бизнеса это возможности, а не расходы.

Управление маркетингом в компании «Юнихоум» осуществляет отдел маркетинга совместно с коммерческим директором. Условно, структуру маркетинга на предприятии можно представить на рисунке 4.

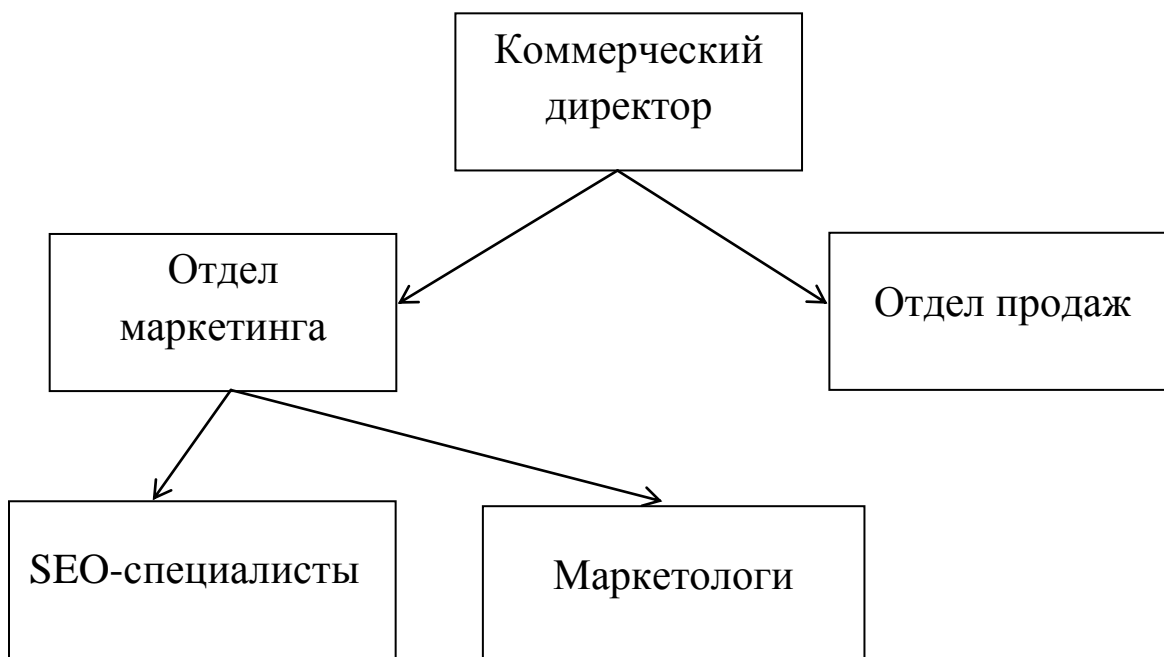


Рисунок 4 – структура управления маркетингом на предприятии

«Юнихоум» – это компания со строго структурным разделением по сегментам рынка. Каждый сегмент – специализированный департамент, объединяющий узкопрофильных специалистов. При этом каждый сотрудник предприятия ориентирован на определение единых целей и реализацию единых задач. Схема взаимодействия между департаментами позволяет квалифицированно и всесторонне оценить любую задачу и предложить единственно рациональное решение.

Функциональные обязанности отдела маркетинга, совместно с коммерческим директором состоят в следующем:

- формирование концепции продвижения;
- составление бюджета маркетинга;
- реклама предприятия;
- продвижение в сети Интернет;
- реализация маркетинговых исследований, их планирование;
- оценка потребительских запросов;
- оценка предпочтений целевой группы потребителей.



Вышеизложенные функции реализуются через определенные маркетинговые мероприятия, для реализации которых формируется маркетинговый бюджет. Маркетинговый бюджет коммерческой организации «Юнихоум» на 2020 год представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Маркетинговый бюджет предприятия «Юнихоум» 2020 г.

В тысячах рублей

Название строк	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	Итого
Маркетинговые коммуникации	11,40	19,52	15,96	18,32	15,10	14,98	11,09	16,49	37,36	31,41	24,51	6,21	222,35
Производство рекламных материалов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Изготовление роликов аудио	0,40	0,55	0,30	0,40	0,40	0,40	3,31	0,81	0,40	0,80	0,40	0,40	8,57
Изготовление роликов видео	0,15	0,15	0,15	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	3,60
Фотосъемки	-	-	0,10	0,10	0,10	0,10	0,00	0,50	0,00	0,10	0,10	0,10	1,20
Медиа-размещение	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Интернет	17,37	19,97	27,52	31,32	30,67	30,67	100,67	30,67	30,67	44,95	37,45	36,55	438,44
Продвижение (SEO)	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	55,34
Контекстно-медийная реклама (Context)	10,00	12,50	20,00	23,00	23,00	23,00	93,00	23,00	23,00	34,50	27,00	26,10	338,10
Управление репутацией	1,10	1,20	1,20	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	3,53	3,53	3,53	23,09
Работы по сайту (разработка, хостинг, статистика)	1,66	1,66	1,71	2,21	1,56	1,56	1,56	1,56	1,56	2,31	2,31	2,31	21,91
Рекламная (для клиентов)	30,00	4,15	2,15	1,03	-	1,03	-	39,3	-	2,17	6,53	1,17	87,59
Разовые проекты	-	-	-	0,15	0,50	0,15	0,50	0,15	2,22	0,15	0,50	0,15	4,47
Остальные	-	-	-	0,15	0,50	0,15	0,50	0,15	0,50	0,15	0,50	0,15	2,75
Маркетинговые исследования	73,91	36,88	14,37	17,07	6,54	0,64	0,50	18,79	2,55	19,34	4,80	4,80	200,19

Окончание таблицы 4

Готовые исследования	0,29	1,30	0,34	0,15	0,15	0,29	0,15	0,65	0,15	0,29	0,15	0,15	4,04
ИТОГО	45,00	16,00	68,00	31,00	73,00	57,00	126,00	78,00	18,00	54,00	14,00	13,00	478,00

Для реализации продвижения услуг компании были использованы 478 тыс. руб. Бюджет продвижения формируется в конце отчетного года на плановый период. Для анализа используемых средств ежеквартально составляются отчеты эффективности проведенных мероприятий. В 2019 г. данный показатель составил 714 тыс. руб.

Отдельным направлением в организации деятельности предприятия, в том числе и маркетинга можно выделить ипотечное кредитование. Это узконаправленный продукт, требующий особого внимания и сопровождения на всех этапах. В штате предприятия «Юнихоум», со стороны продаж, есть действующий ипотечный брокер, в функциональные обязанности которого входит консультирование и сопровождение потребителей в ипотечных вопросах. Отметим, что большая часть сделок с недвижимостью проводится именно с использованием ипотечных средств, что задает тон в развитии и реализации маркетинговой деятельности на исследуемом предприятии малого бизнеса.

Общая программа маркетинговой стратегии компании, называемая комплексом продвижения, представляет собой специфическое сочетание средств рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта и связей с общественностью. Все эти инструменты компании используют для достижения рекламных и маркетинговых целей.

Для агентства недвижимости самым эффективным средством маркетинга является реклама. Реклама агентства недвижимости «Юнихоум» осуществляется через рекламные объявления, СМИ и различные платформы сети Интернет. Динамично развивающаяся компания часто тестирует

различные способы привлечения клиентов, реализует мероприятия, направленные на развитие узнаваемости бренда.

«Юнихоум» – специализированное агентство для тех, кто покупает, продает, меняет или инвестирует на рынке недвижимости с использованием заемных средств. Поскольку ипотечное кредитование – та основная тенденция предприятия, на которую направлено максимальное внимание потребителей и приносящее максимальный результат, доход и определенный имидж компании, выбор мероприятия для анализа оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятии малого бизнеса рассматривается именно в этом направлении – ипотека.

## **2.2 ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ КАК ПРОЕКТ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Одной из основных задач маркетинга в компании «Юнихоум» является развитие каналов привлечения и сбыта. В данном случае речь о привлечение клиентов для дальнейшего взаимодействия или так называемых, лидов. Другими словами, лид – это потенциальный клиент, который совершил нужные компании действия.

Одно из целевых направлений коммерческой деятельности исследуемого предприятия – ипотечное кредитования физических лиц в розничном бизнесе. Ипотека – способ обеспечения или целевой, долгосрочный кредит, который предоставляется кредитором под залог недвижимого имущества. В «Юнихоум» данное направление как одно из видов оказываемых услуг стартовало в 2017 году и, поэтому, считается достаточно «молодым» проектом, но уже показывает существенный рост объемов клиентского портфеля. Рост обусловлен не только повышением спроса на продукт на рынке недвижимости, но и, безусловно, за счет маркетинговых активностей:

- управление маркетинговым бюджетом;

- реализация «бюджета гипотез»;
- проведение и анализ маркетинговых исследований;
- повышение узнаваемости бренда на рынке;
- управление интернет-пространством: лого, баннеры, посадочные страницы и др.;
- размещение рекламных материалов в средствах массовой информации;
- сегментирование аудитории и разработка различных стратегий взаимодействия;
- разработка продуктовой линейки, уникальных торговых предложений;
- разработка мероприятий, направленных на повышение LTV.

Если при низком уровне насыщения рынка ипотечных продуктов ключевую роль играет качество продукта, то в условиях высокого уровня насыщенности или перенасыщения рынка значимость приобретают уже непосредственное привлечение клиентов, продвижение своих услуг и нематериальные активы, в частности торговая марка, бренд.

Кроме того, потребитель стал более информированным, а уровень требовательности иногда становится весьма завышенным. С другой стороны, расширение доступа клиентов к продукции разных банковских и финансовых организаций привело к существенному снижению барьеров для становления посредника в виде агентства, что требует от предприятий малого бизнеса расширения маркетингового инструментария.

В условиях пандемии 2020, наибольшую популярность получил digital-marketing: маркетинговые мероприятия с применением цифровых технологий. Одним из таких инструментов привлечения стал проект по лидогенерации в узконаправленном продукте – ипотечном кредитовании.

Лид в интернет-маркетинге – это акт регистрации в ответ на предложение рекламодателя, содержащий контактную информацию заинтересовавшегося лица в продукте. С точки зрения коммерческой

компании лид – это потенциальный клиент или потребитель услуги, и именно количеством привлеченных лидов, как правило, оценивают эффективность рекламной кампании.

Выделяют несколько видов лидов.

- Холодные. Клиент еще не готов к покупке и может даже не знать о существовании вашей компании. Именно с такой аудиторией работают продажники, которые делают холодный обзвон.

- Теплые. Лид уже знает о компании, налажен предварительный контакт. Он не готов купить товар прямо сейчас, но в целом настроен лояльно.

- Горячие. Клиент уже настроен на покупку. Остается обсудить мелкие детали, и можно закрывать сделку.

Если говорить о стартапах, молодых компаниях, которые только открылись или находятся в начале своего пути, принято полагать, что закупка лидов – один из немногих маркетинговых инструментов, который может дать быстрый результат – как в приросте клиентской базы, так и получении прибыли.

Глобальная цель лидогенерации – конвертировать посетителей, которые заинтересовались товаром или услугой в потенциальных клиентов и обеспечить концепцию массовости. То есть чем больше количество потенциальных клиентов, тем выше вероятность тех, кто перейдет в категорию реальных покупателей. Продать сразу квартиру или дом – сложно и дорого в плане затрат на привлечение одного клиента. Гораздо выгоднее сгенерировать лид, провести по воронке продаж, довести до сделки и удержать в долгосрочной перспективе, потому что цикл сделки в недвижимости, как показываем практика, более двух месяцев.

Безусловно, у лидогенерации больше преимуществ, чем недостатков. Недостатки в данном случае можно отнести скорее к ошибкам. Основные достоинства лидогенерации как процесса привлечения клиентов –

измеримость затрат и окупаемость. Плюсы и минусы лидогенерации представлены на рисунке 5.

<b>+</b>	Прозрачность стоимости одного лида	<b>-</b>	Недобросовестные партнеры
	Точное планирование рекламного бюджета		Неизменность стоимости лида (если продажа не осуществлена)
	Оплата только за лид		Необходимость предварительного анализа и оценки

Рисунок 5 – Достоинства и недостатки лидогенерации<sup>2</sup>

Как и любой маркетинговый инструмент, лидогенерация имеет свои плюсы и минусы. Лидогенерация, преимущества которой очевидны, очень популярна, так как позволяет не только привлечь новых клиентов и заинтересовать текущих, но и помогает вести определённую статистику, необходимую в бизнесе для понимания процессов, происходящих в воронке продаж. Главный принцип, на котором основывается лидогенерация, озвучен в слогане «потенциальный клиент – становится настоящим клиентом». В тоже время следует учесть, что лидогенерация – не панацея для бизнеса, и только хороший инструмент, которым необходимо эффективно пользоваться.

Цели проекта «Лидогенерация» в компании «Юнихоум»:

- внедрить дополнительный канал привлечения;
- снизить расходы на привлечение;
- повысить поток теплых клиентов;
- увеличить воронку анкета-выдача, %;

<sup>2</sup> Составлено автором по [17,31]

- повысить долю клиентов с высоким доходом;
- увеличить средний чек выдачи.

Контрагентом для реализации проекта стал ООО «Ипотех» – это маркетплейс ипотечных продуктов. Это открытая digital-экосистема, объединяющая онлайн-бренды, коммерческие предприятия и финансовые учреждения, с целью развития рынка ипотечного кредитования. ООО «Ипотех» – новая прогрессивная компания, которая завоевала доверие многих коммерческих партнеров на территории РФ. Компания сотрудничает с основными как банковскими лидерами РФ, так и с малыми коммерческими предприятиями, такими как Сбер, Банк ВТБ, Ак Барс Банк, РосДом Банк, агентство недвижимости (далее – АН) Этажи-Бизнес, АН Новосел, Центральное ипотечное агентство и другие. С помощью платформы – клиентского веб-интерфейс сайта, предназначенного для размещения рекламной кампании пользователя происходит обмен данными с выбранными площадками и приобретения пользователем уникальных лидов.

Выделим основные преимущества партнерской программы «Ипотех».

- Единая интеграция. Технология Open API для быстрой интеграции с любыми площадками и мобильными приложениями финансовой тематики.
- Обновление информации. Синхронизированные обновления информации рекламной кампании более чем на 500 площадках и в мобильных приложениях одновременно.
- Аналитика источников. Анализ эффективности площадок, имея данные CPA каждого шага воронки продаж и Consumer Acquisition Cost.
- Автоматизация. Алгоритмы найдут аудиторию и сегменты клиентов, максимально заинтересованных в рекламном предложении.

Рекламная кампания (описание кампании) или, так называемый, запрос организации создается на платформе в виде заказа, включающего сведения о рекламном сегменте. В рамках пилота рассмотрены два целевых портрета клиентов, приведенных в таблице 5.

Таблица 5 – Портрет клиента для лидогенерации

Идеальный клиент SV1		
№	Параметр	Значение
1	Возраст, лет	23 - 50
2	Тип дохода	официальный (сможет подтвердить 2-НДФЛ)
3	Размер дохода, руб.	от 70 000
4	Сумма кредита, млн.	от 2,5
5	Первоначальный взнос, %	от 15
6	Срок кредита, лет	5-25
7	Ежемесячный платеж, руб.	от 20 000
8	Финансовая нагрузка (соотношение платежей по уже имеющимся кредитам и размеру дохода), %	не более 20
9	Регионы	Екатеринбург, Самара
10	Программы кредитования	Покупка строящегося жилья Покупка готового жилья
Средний клиент SV2		
1	Возраст, лет	23 -60
2	Тип дохода	официальный (сможет подтвердить 2-НДФЛ/справкой по форме Банка)
3	Размер дохода, руб.	от 50 000
4	Сумма кредита, млн.	от 2
5	Первоначальный взнос, %	от 10
6	Срок кредита, лет	5-25
7	Ежемесячный платеж, руб.	от 17 000
8	Финансовая нагрузка (соотношение платежей по уже имеющимся кредитам и размеру дохода), %	на более 30
9	Регионы	Екатеринбург, Самара
10	Программы кредитования	Покупка строящегося жилья Покупка готового жилья (в том числе с материнским капиталом)

Целевая аудитория, то есть сегмент SV1 является основной доходной, ликвидной категорией клиентов. Цель пилота – привлечь 60% потенциальных клиентов категории SV1 и 40% аудитории категории SV2, таким образом, увеличив воронку продаж. Поскольку данный инструмент требует предварительного анализа и оценки рисков, был принято решение



тестирования метода привлечения на двух регионах в рамках реализации бюджета гипотез. Екатеринбург – домашний регион компании «Юнихоум» с наибольшей долей доходности. Самара – регион с потенциалом развития инвестиционно-ипотечного направления и отсутствия для этого ресурсов компании.

Ежегодно, при формировании годового бюджета компании, закладывается определенная сумма для тестирования и реализации идей или гипотез, согласно общепринятой стратегии развития. В ипотечном направлении эта цифра на 2020 год составляет 250 000 руб. Реализации дополнительного онлайн-канала привлечения было дано приоритетное значение. Бюджет на реализацию проекта по лидогенерации составил 150 000 руб.

Тенденция на рынке интернет-рекламы в России прослеживается довольно отчетливо — рекламодатели больше не желают работать за показы, клики или CTR. Коммерческим предприятиям важен результат, приносящий наибольшую прибыль. Спрос рождает предложение, поэтому на рынке продолжают появляться партнерские программы, позволяющие работать за действия: по моделям CPA (cost per action – цена за действие на сайте), CPO (cost per order – цена за заказ, подходит для интернет-магазинов), CPS (cost per sale – цена за продажу). Оплата привлечения лидов в исследуемом проекте строится по модели CPA. CPA–модель означает оплату за действие, только за лид, согласно рекламной кампании, после совершения им заявки на вашем сайте. Стоимость одного лида – 400 руб.

Таким образом, планируемое количество лидов – 375 шт, из которых 80% или 300 шт. предполагаются посадки на г. Екатеринбург и 20% или 75 шт. – на Самарскую область.

При достижении плановых показателей по количеству теплых лидов, полученных в результате интеграции с информационной платформой ООО «Ипотех», пилотируемый проект завершается, затем оценивается эффект и определяется эффективность маркетингового мероприятия.

Так как ипотечное кредитование – узконаправленный продукт, выбор интернет-площадок для размещения контекстной рекламы командой предприятия совместно с возможностями партнера ООО «Ипотех» осуществлялся в соответствии с рейтингом интернет-сайтов по работе с недвижимостью. По данным сервиса Яндекс.Метрика топ-5 самых посещаемых сайтов по продаже недвижимости в РФ в 2020 представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Топ 5 сайтов по продаже недвижимости в РФ [54]

Место	Наименование сайта	Рейтинг	Характеристика
1	Авито	10 / 10	Все объявления детализированные
2	Юла	9,5 / 10	Продвинутые фильтры
3	ЦИАН	8,9 / 10	Простая публикация
4	Домофонд	8,4 / 10	Много дополнительных материалов
5	N1	8 / 10	Помощь специалистов

Реализация мероприятий по привлечению лидов на ипотечное кредитование ориентированы, в первую очередь, на физических лиц, их агентов-представителей в сфере недвижимости, сотрудников риэлтерского бизнеса, отделов продаж девелоперских компаний. Таким образом, пользователь одного из вышеперечисленных ресурсов переходит в статус теплого лида «Юнихоум», то есть потенциального клиента со сформированной потребностью в ипотечном продукте. Данная методика позволяет идентифицировать таких людей, квалифицировать их и отобрать, согласно утвержденным параметрам, что в свою очередь, позволяет получать непосредственных клиентов, желающих воспользоваться услугами.

Технология аккумулирует расширенные данные в реальном времени с различных источников – площадок партнеров (сайтов и мобильных приложений) и позволяет обмениваться ими с коммерческими предприятиями безопасным способом. Использование платформы позволяет:

- исключить затраты на не целевых клиентов;
- повысить ROI маркетинговых кампаний;
- охватить большую территорию поиска;
- снизить затраты на привлечение новых клиентов;
- обеспечить валидацию, лицензирование и уникальность данных.

Условно, алгоритм действия лидогенерации в исследуемом проекте схематично можно представить на рисунке 6.

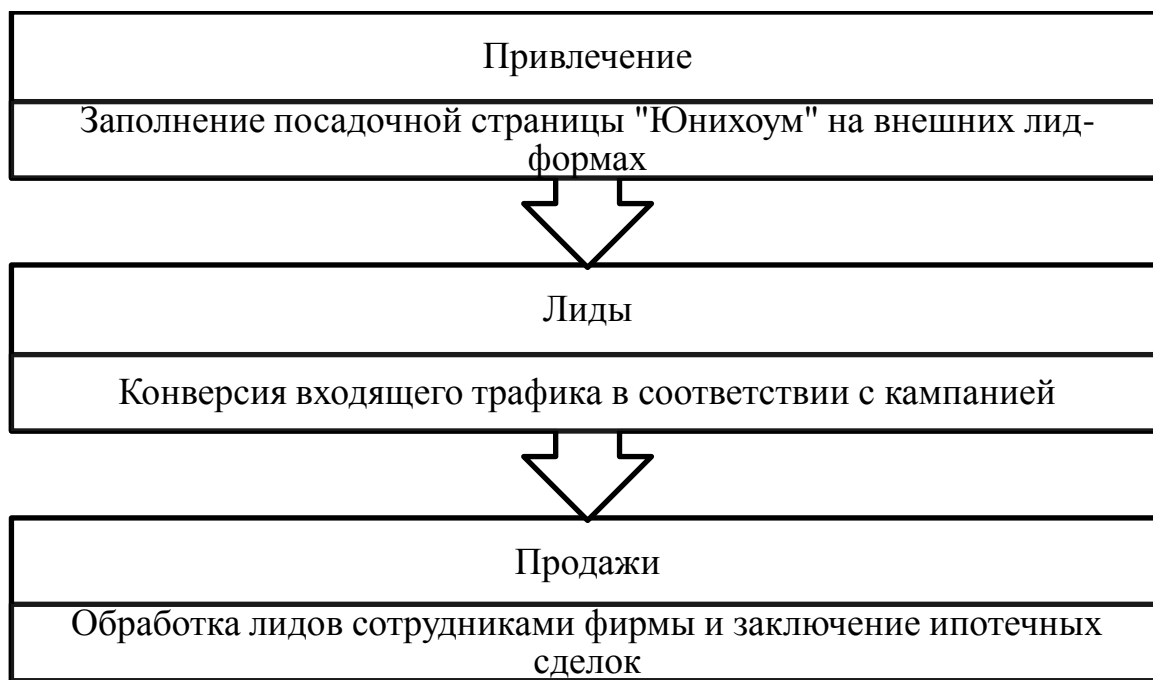


Рисунок 6 – Схема процесса лидогенерации<sup>3</sup>

Основой технологии лидогенерации является посадочная страница, главной задачей которой является привлечения внимания пользователей и сбор контактных данных целевой аудитории. Основная информация такой страницы отражает суть рекламной кампании – выгодная ипотека с «Юнихоум», агентством по подбору новостроек.

<sup>3</sup> Составлено автором по [13,41,62]

Поля посадочной страницы содержат в себе следующие запросы от заинтересовавшихся пользователей.

- Город.
- ФИО.
- Дата рождения.
- Мобильный телефон.
- E-mail клиента.
- Семейное положение.
- Сумма кредита.
- Срок кредита.
- Программа кредитования.
- Первоначальный взнос, %.
- Стоимость недвижимости.
- Тип занятости (по найму, ИП, пенсионер, другое).
- Общий трудовой стаж.
- Источник дохода (трудовая деятельность, пенсия, сдача имущества в аренду, другой источник).
- Размер дохода, руб.

Данные параметры позволяют сгенерировать качественный отклик и провести конверсию входящего трафика на соответствие рекламной кампании. Заполненная посадочная страница обрабатывается контррагентом с помощью digital-инструментов, отслеживается принадлежность к категории целевой аудитории SV1 или SV2 и передают непосредственно лид в работу «Юнихоум».

Обработанный запрос с вышеуказанными данными поступает на почтовый адрес ответственному сотруднику в порядке очереди. Он, в свою очередь, при получении письма заводит данные в ПО SAP CRM. Менеджер по продажам в нормативные сроки связывается с клиентом, консультирует по условиям, программам, услугам компании и дальнейшим шагам взаимодействия.

Важно не только привлечь потенциального клиента, но и удержать его внимания и интерес к коммерческому предложению. В таблице 7 приведены нормативные сроки обработки лидов менеджером ипотечного кредитования «Юнихоум».

Таблица 7 – Норматив обработки лидов сотрудниками «Юнихоум»

Время поступления письма	Обработка (установочный звонок + создание сервисной заявки в ПО SAP CRM)
до 12-00 текущего дня	до 14-00 текущего дня
после 12-00 текущего дня	до 17-00 текущего дня
после 17-00 текущего дня	до 10-00 следующего рабочего дня

Результат звонка так же фиксируется в программном обеспечении SAP CRM в соответствии с классификатором.

- Дозвон. Сбор документов.
- Дозвон. Заключен договор.
- Дозвон. Не актуально.
- Дозвон. Неверный контакт.
- Дозвон. Не подходит под требования.
- Дозвон. Не устраивают условия сотрудничества.
- Недозвон.

Работа с лидом ведется менеджером по продажам или менеджером ипотечного кредитования в соответствии с принятыми стандартами компании. Его задача – удержать внимание потенциального клиента, обеспечить наилучший сервис взаимодействия и, как конечная цель всех маркетинговых мероприятий, осуществить продажу.

Таким образом, лидогенерация в маркетинге – один из основных инструментов поиска и завоевания целевой аудитории, формировании качественного клиентского портфеля для коммерческих предприятий. В условиях пандемии 2020, востребованность получили digital-технологии: маркетинговые мероприятия с применением цифровых технологий. В том числе для агентства недвижимости «Юнихоум» одним из таких

инструментов привлечения стал проект по лидогенерации: открытая digital-экосистема, объединяющая онлайн-бренды и коммерческие учреждения, с целью развития рынка недвижимости с возникновением ипотеки. Лидогенерация характеризуется предоставлением уникальных данных о пользователях, измеримостью затрат и формированием качественных лидов. Главная цель мероприятия – снизить расходы, при этом увеличить продажи. Эффективность маркетинговой деятельности «Юнихоум» на примере проекта по лидогенерации рассмотрим в следующем параграфе.

## **2.3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИССЛЕДУЕМОГО ПРОЕКТА: АНАЛИЗ И ХАРАКТЕРИСТИКА**

На практике в процессе реализации маркетинговых планов возникает множество непредвиденных обстоятельств. Поэтому одной из задач маркетингового подразделения предприятий малого и среднего бизнеса является постоянная оценка эффективности маркетинговой деятельности компании. От своевременной и качественной оценки результатов маркетинговых мероприятий, проводимых организацией, зависит ее положение на рынке и будущее развитие.

Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия малого бизнеса на примере лидогенерации производится на соответствие достижения основных целей проводимой кампании:

- внедрение дополнительного канала привлечения;
- сокращение расходов на привлечение;
- конверсия анкета-выдача;
- повышение доли клиентов с высоким доходом;
- увеличение среднего кредитного чека.

Подробно рассмотрим каждую из них.

В настоящий момент, до старта пилотного проекта по лидогенерации в компании «Юнихоум» присутствовало 6 каналов привлечения потенциальных клиентов с использованием основного направления

деятельности компании – ипотечного кредитования. Рассчитаем долю каждого из них. В таблице 8 представлены текущие и целевые значения доли привлечения в разрезе каждого канала.

Таблица 8 – Доля каналов привлечение на ипотечное кредитование Юнихоум до внедрения дополнительного канала: плановые и текущие показатели

Доля канала	Канал привлечения						Итого
	ТП	Партнерский	ИБ/МБ	DSA	ДДС	ЛК	
Количество заявок, шт./мес.	324	1059	0	88	0	0	1471
Ипотека текущий, %	22	72	0	6	0	0	100
Ипотека целевой, 2020 г., %	5	72	0	10	1	12	100
Ипотека целевой, 2021 г., %	3	53	0	8	1	35	100
Ипотека целевой, 2022 г., %	1	43	0	5	1	50	100
Отклонение 2020 г., %	17	0	0	-4	-1	-12	0

Из представленных данных, можно сделать вывод, что партнерский канал привлечения реализован за 2020 год был реализован в полной мере. Под личным кабинетом или онлайн-обращением без участия сотрудника предприятия подразумевается подача заявок через персональный личный кабинет. Интернет-бот и мобильный-бот, а также создание и реализация личного кабинета для клиентов в бэклоге, запланированном на 2020 год предполагалось на 3 квартал 2020 года, но из-за различных обстоятельств функция перенеслась на будущий отчетный период. Основная цель такого

решения – снизить количество личных контактов и перевести процесс привлечения в онлайн формат. Отклонение в информационном решении привлечения от целевого значения составляет 12%. Поэтому, так важно было внедрение альтернативного решения в digital-направление. Лидогенерация послужила дополнительным каналом онлайн-привлечения.

Рассчитаем долю канала онлайн-лидов, а также долю каждого канала привлечения в таблице 9. Данные сформированы в среднем за месяц 2020 года.

Таблица 9 – Доля каналов привлечения на ипотечное кредитование «Юнихоум» после внедрения дополнительного канала

Доля канала	Канал привлечения						Итого
	ТП	Партнерский	ИБ/МБ	DSA	ДДС	Лид	
Количество заявок, шт./мес.	306	996	0	92	0	138	1532
Доля канала, %	20	65	0	6	0	9	100
Целевой доля канала, %	5	72	0	10	1	12	100
Отклонение, %	15	-7	0	-4	-1	-3	0

Лидогенерация заняла 12% или 138 шт. из общего количества заявок, привлеченных на операции с недвижимостью с использованием ипотечных средств. Из таблицы 11 видно, что внедрение дополнительного канала не принесло достижения целевых показателей. Но при этом, если сравнить показатели до реализации проекта по лидогенерации и после, то можно сделать следующие выводы. Канал входящего потока или точки продаж снизился на 18 заявок или 2%. Партнерский канал уменьшился на 7% или 63 шт. Канал DSA или клиенты предприятий зарплатного направления (далее DSA) снизился на 4%, при этом в абсолютном значении увеличился на 4



заявки. Это говорит о положительных изменениях в части привлечения клиентов на ипотечный продукт, о сокращении личных контактов с сотрудниками предприятия при переходе на цифровую платформу, снижении доли человеческих ресурсов на привлечение и, как следствие, высвобождение их на другие важные задачи.

Кроме того, общее количество заявок так же выросло по сравнению с периодом до внедрения дополнительного канала на 61 шт. или 4%, а значит, лидогенерация позволила не только уйти в информационное привлечение, сократить количество личных контактов, но и послужила драйвером к расширению клиентской сети.

Одна из основных целей, преследующих все коммерческие предприятия – сокращение расходов на привлечение клиентов: как новых, так и текущих. Затраты на привлечение складываются из многих факторов: затраты на реализацию рекламных кампаний, расходы на продвижение бренда и продукта, аутсорсинг, промо-акции и многое другое. Все эти расходы, в той или иной кампании, сказываются на стоимости привлечения клиента. В маркетинге такой показатель называется САС или customer acquisition cost (далее – САС) – это итоговая сумма, затраченная на привлечение одного клиента. Эта метрика во многом определяет, имеет ли компания жизнеспособную бизнес-модель, позволяющую сохранять невысокий уровень САС при масштабировании бизнеса. Кроме того, САС имеет тенденцию к постоянному росту — по мере запуска новых рекламных кампаний и освоения новых техник продвижения. САС рассчитывается по формуле (3) за определенный период времени:

$$CAC_x = \frac{MCC + W + S + PS + O}{CA}, \quad (3)$$

где  $CAC_x$  – стоимость привлечения одного клиента;

$MCC$  – общие затраты на рекламные кампании

W – заработная плата маркетинг-специалистов;

S – затраты на программное обеспечение и онлайн-сервисы;

PS – затраты на услуги смежных специалистов (контакентов);

O – накладные расходы;

CA – количество привлеченных клиентов.

Рассчитаем текущую стоимость привлечения одного клиента в компании «Юнихоум» на ипотечное кредитование в сфере недвижимости в разрезе каждого релевантного канала в среднем за месяц 2020 года по формуле (3).

$$CAC_{\text{ТП}} = \frac{740050 + 2300 + 15000 + 0 + 5000}{306} = 2491 \text{ руб.}$$

$$CAC_{\text{П}} = \frac{820000 + 60400 + 37000 + 160900 + 250000}{996} = 1334 \text{ руб.}$$

$$CAC_{\text{DSA}} = \frac{55600 + 2100 + 13620 + 24020 + 9000}{92} = 1134 \text{ руб.}$$

Рассчитаем стоимость привлечения одного лида в «Юнихоум» на ипотечное кредитование через канал лидогенерации в среднем за месяц. Поскольку проект по лидогенерации «пилотный», а средства выделены из «бюджета гипотез», то в данном случае в формуле числитель можно свести к одному значению – общие затраты на проект.

Бюджет – 150 000 руб., длительность проекта – 3 мес.

$$CAC_{\text{лид}} = \frac{50000}{138} = 362 \text{ руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод о том, что digital-канал привлечения клиентов на ипотечный продукт в сфере недвижимости в несколько раз снижает затраты бюджета компании по сравнению с текущими

инструментами привлечения аудитории. Наиболее затратным методом привлечения является подача заявки через точку продаж, то есть при личном контакте с сотрудником предприятия. Стоимость такого клиента составляет 2491 руб. Это обусловлено высокими расходами на рекламные кампании, содержание офисов и заработной платой сотрудников. Вторым по показателю САС и, в то же время, наиболее эффективным каналом привлечения является взаимодействие через партнеров по работе с недвижимостью. Стоимость такой заявки составляет 1334 руб. Самым низким по затратам, в результате оценки эффективности, является канал зарплатного проекта. В среднем это приносит предприятию 92 заявки стоимостью 1134 руб. каждая.

Средняя стоимость привлечения лида через платформу ООО «Ипотех» составила всего 362 руб, что на 2129 руб. или 85% меньше, чем при личном контакте в офисе с сотрудником фирмы или на 972 руб. или 74% выгоднее самого эффективного канала привлечения – партнерского.

Однако, следует учесть, что конечная цель любой компании не только привлечение внимания к продукту и побуждение к действию потенциального клиента – заключение сотрудничества с использованием ипотечных средств банков-партнеров, а осуществление непосредственно самой продажи, проведения сделки. Для того чтобы рассчитать стоимость одной выдачи, рассмотрим данные в таблице 10.

Таблица 10 – Количество клиентов с потребностью в ипотечном кредитовании в компании «Юнихоум»

В штуках

Канал привлечения	Заявки	Анкеты	Положительное решение	Выдачи
ТП	306	197	84	12
Партнерский	996	847	576	114
DSA	92	78	59	25

## Окончание таблицы 10

Канал привлечения	Заявки	Анкеты	Положительное решение	В штуках
				Выдачи
Лидогенерация	138	84	52	7
Итого	1532	1206	771	158

Таким образом, из таблицы 12 можно сделать вывод о том, что новый канал привлечения принес компании дополнительно в среднем 7 сделок в месяц, что составляет 4,43% от общего числа выданных ипотечных кредитов.

Среднемесячную стоимость выдачи ипотечного кредита можно рассчитать по формуле (4):

$$CT_k = \frac{CAX * Kz}{Kb}, \quad (4)$$

где  $CT_k$  – стоимость выдача канала привлечения;

$CAX$  – стоимость привлечения одного клиента;

$Kz$  – количество заявок;

$Kb$  – Количество выдач.

Рассчитаем среднемесячную стоимость выдачи ипотечного кредита в разрезе каждого канала по формуле (4).

$$CT_{\text{П}} = 63\,520 \text{ руб.}$$

$$CT_{\text{П}} = 11\,655 \text{ руб.}$$

$$CT_{\text{DSA}} = 4\,173 \text{ руб.}$$

$$CT_{\text{лид}} = 7\,136 \text{ руб.}$$

Таким образом, стоимость одной выдачи составляет 7 136 руб., что значительно меньше привлечения в точки продаж на 59 384 руб. или 89% и больше, чем самый бюджетный канал привлечения DSA на 2 963 руб. или 71%.

Целевые среднемесячные показатели, планируемые по результатам лидогенерации представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Целевые показатели проекта по лидогенерации

Вариант 1		
Лиды (заявки), шт.	125	-
-	шт.	%
Заявка-анкета (анкета)	50	40%
Анкета-одобренные (одобрение)	22	43%
Одобренные-выдача (выдачи)	4	20%
Стоимость 1 выдачи	11 628 Р	-
Вариант 2		
Лиды (заявки), шт.	125	-
-	шт.	%
Заявка-анкета (анкета)	100	80%
Анкета-одобренные (одобрение)	43	43%
Одобренные-выдача (выдачи)	4	10%
Стоимость 1 выдачи	11 628 Р	-

Вариант 1, заложенный в цели проводимой маркетинговой кампании означает желаемый целевой результат, вариант 2 – допустимый. При достижении любого из этих вариантов, исходя из целей компании, проект

можно считать эффективным. Следовательно, по результатам анализа маркетингового мероприятия, стоимость выдачи составила на 7 136 руб. или 39% меньше, чем было запланировано. Так же и в абсолютном значении. Вместо целевых 4 выдач в месяц, текущее среднее значение составляет 7 шт в месяц.

Исходя из данных в таблице 10, произведём расчет среднемесячной конверсии показателей в разрезе ранее рассмотренных каналов привлечения. Данные представлены в таблице 4, чему послужило увеличение верхней точки входа клиента – подача заявки на кредит. Рассмотрим более подробно конверсию исследуемых данных в таблице 12.

Таблица 12 – Конверсия абсолютных показателей клиентских данных

В процентах

Канал привлечения	Конверсия				
	Заявка- анкета	Анкета- одобрение	Одобрение выдача	Заявка- выдача	Анкета- выдача
ТП	64	43	14	4	6
Партнерский	85	68	20	11	13
DSA	85	76	42	27	32
Лидогенерация	63	62	13	5	8
Итого	79	64	20	10	13

Таким образом, конверсия из анкеты в выдачу по каналу лидогенерации составляет 13%. Этот показатель сравнялся с наиболее эффективным и каналом привлечения – партнёрским. Наиболее ликвидным каналом привлечения остается DSA. Это означает, что клиенты зарплатного проекта компании генерируют фирме целевую аудиторию, клиентов с меньшей долей риска и приемлемым уровнем дохода. Исходя из целевых метрик проекта, кампания планировала достичь конверсии 8% при первом, желаемом варианте развития или 4% при допустимом втором. Поэтому, целесообразно сделать вывод о том, что одна из основных целей проекта, а

именно увеличение конверсии анкета-выдача достигнута выше ожидаемого в среднем на 7%.

В проекте ипотека компании «Юнихоум» выделяют 3 основных сегмента доходности заёмщиков и потенциальных потребителей представленные в таблице 13.

Таблица 13 – Сегментация клиентов по уровню дохода на ипотечное направление

Сегмент	Уровень дохода, руб.	Доля сегмента в текущем портфеле, %	Доля сегмента по лидогенерации, %	Отклонение доли, %
Высокодоходный SV1	от 70 000	19	28	9
Среднедоходный SV2	50 000-69 000	53	72	19
Низкодоходный SV3	до 49 000	28	-	-

Заинтересовавшееся рекламой физическое лицо или его представитель, переходя на посадочную страницу, заполняет предусмотренный раздел, относительно получаемого ежемесячного дохода. Об этом говорится в разделе 2.2 настоящей магистерской диссертации. Таким образом, благодаря технологической информационной платформе партнёра ООО «Ипотех», происходит фильтрация клиентов низкодоходного клиента SV3 и данная категория в обработку компании не поступает. А благодаря модели CPA, позволяющей производить оплату только за лид, согласно заданным параметрам, в дальнейшую работу поступают только лиды среднего- и высокодоходного сегмента. Соответственно, данный канал привлечения приносит высоколиквидный трафик.

За период реализации проекта было привлечено 375 лидов. Из них потенциальных клиентов сегмента SV1 – 28% или 105 человек, SV2 – 72% или 270 человек. Из представленной таблицы 15 видно, что несмотря на превышающую долю среднедоходного сегмента клиентов над высокодоходной наблюдается тенденция на увеличение каждой категории лидов. Таким образом, доля клиентов с высоким доходом сегмента SV1 повысилась на 9%.

Средний кредитный чек за период действия проекта Ипотека представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика среднего чека кредита

В рублях

Год	2017	2018	2019	2020	ЛИД
Сумма кредитного чека	1 750 061	1 807 774	2 178 535	2 268 638	2 128 122

При среднем чеке ипотечного кредита в 2 268 638 руб. в 2020 году средняя сумма выдачи 7 сделок по проекту лидогенерации составила 2 128 122 руб., что на 140 516 руб. или 6% ниже среднегодового показателя. При масштабировании проекта и, соответственно, при увеличении количества выдач, данный показатель может измениться. Оценка эффекта в разрезе среднего чека при текущем количестве продаж нецелесообразна.

Таким образом, в главе 2 магистерской диссертации было проведено эмпирическое обоснование существующих подходов оценки маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса. Рассмотрена и проанализирована оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия малого бизнеса на примере маркетингового мероприятия по внедрению дополнительного онлайн-канала привлечения клиентов лидогенерации в агентстве недвижимости «Юнихоум», осуществляющего свою деятельность под организационно-правовой формой ИП в основном



направлении деятельности – ипотечного кредитования. Оценка эффективности маркетинговой кампании была основана на анализе соответствия достижения целевым метрикам проекта, а именно:

- реализован дополнительный канал привлечения потребителей в digital формате;
- затраты на привлечение клиента через лид составили 362 руб, что на 85% меньше, чем при личном взаимодействии с сотрудником фирмы или на 74% выгоднее самого эффективного канала привлечения – партнерского.
- увеличился поток теплых клиентов в среднем на 4%;
- увеличение конверсии анкета-выдача достигнута выше ожидаемого на 7% и составила 7 шт. в среднем за месяц;
- доля клиентов с высоким доходом сегмента SV1 повысилась на 9%;
- средний чек выдачи составил 2 128 122 руб., что на 140 516 руб. или 6% ниже среднегодового показателя.

Каждая группа маркетинговых показателей является количественной оценкой качества выполнения приоритетных задач отдела маркетинга, другими словами: эффективный маркетинг обеспечивает рост продаж, повышает прибыльность бизнеса на рынке за счет более полного понимания целевой аудитории и обеспечивает правильность использовать рекламный бюджет для развития продукта компании.

Таким образом, согласно проведенной оценке эффективности маркетингового мероприятия можно сделать вывод о том, что маркетинговая деятельность на примере проекта по лидогенерации в компании «Юнихоум» показала свою эффективность, согласно заданным параметрам. При этом, анализ оценки эффективности проводился исключительно на соответствие целевым метрикам внедрения дополнительного канала привлечения. Данный подход основывается на соответствие тех задач, которые компания планировала реализовать с помощью онлайн-привлечения, в основном – к рентабельности мероприятия, не затрагивая другие важные составляющие успешного функционирования малого бизнеса на рынке недвижимости,

такие как отношение потребителя, репутация предприятия, затраты на внутренний процессинг и конечные финансовые результаты.

Для того чтобы в полной мере оценить эффективность маркетинговой деятельности на предприятии малого бизнеса необходимо провести комплексную оценку эффективности, включающую в себя всесторонний анализ метрик и использование дополнительных инструментов.

### **3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

#### **3.1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕТОДА ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

Рассмотрев действующие подходы и методики к оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса можно сделать вывод о том, что единого алгоритма оценки на сегодняшний день не существует. В общем значении, основной смысл изученных подходов к оценке эффективности маркетинга состоит в сопоставлении затрат на мероприятия и полученного экономического результата, что подтверждается проведенным практическим исследованием оценки проекта по лидогенерации в компании «Юнихоум».

Тем не менее, стоит учесть, что маркетинговые мероприятия не всегда должны оказывать прямое воздействие на рост продаж или привлечение новых клиентов. В долгосрочной перспективе повышение узнаваемости бренда предприятия и наличие положительной репутации на рынке данных услуг в условиях высокой конкуренции, особенно в сфере недвижимости, впоследствии может дать не только увеличение объемов продаж, но и повысить лояльность потребителей.

Переломный момент потенциального клиента возникает на стадии сравнения и анализа полученной ранее информации. На стадии выбора покупатель автоматически вспоминает и обращается в те компании, информация о которых отложилось в его сознании. Повышение узнаваемости и репутации компании покажет влияние на потребителя на стадии его выбора. Классический путь потребителя товаров и услуг представлен на рисунке 7.

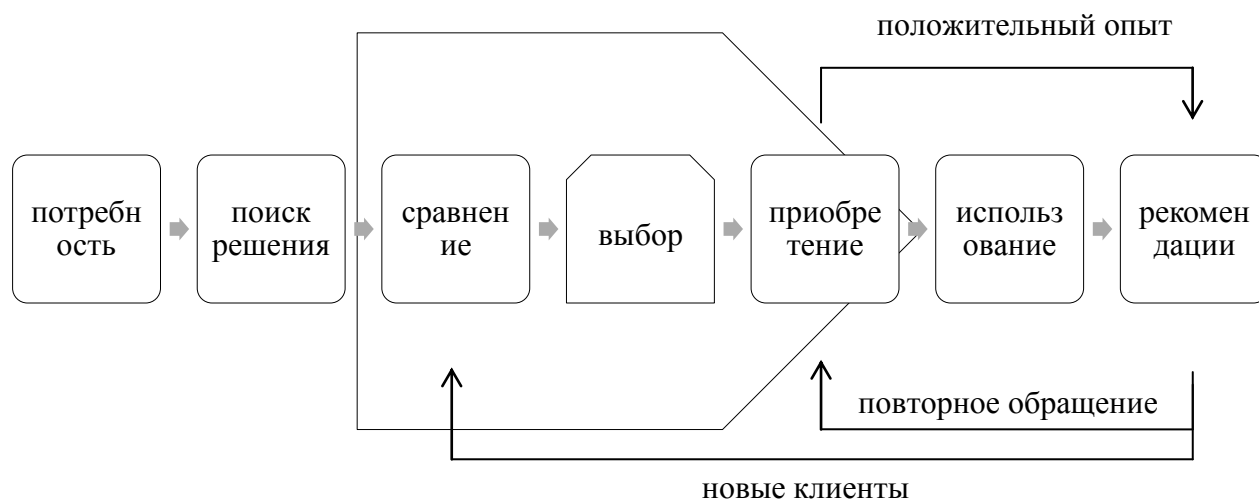


Рисунок 7 – Путь потребителя товаров и услуг<sup>4</sup>

Вследствие чего, можно сделать вывод, что эффективная маркетинговая деятельность на предприятии может способствовать повышению уровня осведомленности о компании потенциальных потребителей, а затем конвертировать это знание в потребление.

В случае с привлечением клиентов на ипотечное кредитование с помощью онлайн-проекта по лидогенерации, решение пользователя складывается из нескольких факторов, способствующих не только побудить заинтересовавшееся лицо к действию: оставить заявку, но и в дальнейшем – продолжить сотрудничество.

Кроме того, реализация любого маркетингового мероприятия должна соответствовать основным целям компании в соответствии с утвержденной стратегией развития. Зачастую на практике существует разрыв между объявленной стратегией и операционной деятельностью. Стратегия не переводится в плоскость конкретных стратегических задач, в большинстве случаев показатели их достижения не устанавливаются. Стратегия не выполняет своей консолидирующей роли в отношении персонала.

<sup>4</sup> Составлено автором по [50,52,69]

Таким образом, потребность предприятия не только в финансовой и экономической выгоде, но и в соответствии практических действий стратегии развития фирмы, в повышении гибкости и прозрачности управления маркетинговой деятельностью, в степени отношения потребителя, определяющее конвертацию знания в потребление предопределила необходимость разработки интегрированной модели оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого бизнеса, основанной на единой системе финансовых и нефинансовых показателей. Другими словами, это синергия факторов, поддающихся количественному измерению и факторов, влияние которых сложно измерить, но можно оценить качественно на пути к эффективности маркетинга.

Алгоритм разработки модели выглядит следующим образом. Первоначально стратегии развития компании конкретизируем в показателях целей по всем составляющим сбалансированной системы показателей (далее – ССП), или *Balanced Scorecard*. Методология ССП позволит перевести существующую стратегию в систему целей, показателей и мероприятий. В данном случае точка зрения на организацию бизнеса «Юнихоум» допускает уточнение и применение дополнительных параметров.

Показатели маркетинговой деятельности не представляются возможным отделить от остальных показателей эффективности и/или обособить в отдельную группу, поскольку и те, и другие являются элементами уровня эффективности работы компании. Поэтому, их так же рассмотрим в рамках общей системы сбалансированных показателей.

Чтобы преобразовать полученную информацию в рекомендации по принятию решений и оценку проведенных мероприятий используем методику рейтинговой или, так называемой, бальной оценки эффективности. Выбор данной методики обоснован, во-первых, ее удобством и относительной простотой расчетов. Во-вторых, объем показателей, собранных в отчетности и рассчитанных на ее основе, зачастую, бывает столь велик, что для общего понимания ситуации руководству часто необходима

сжатая и удобная для восприятия оценка результатов и ожидаемых перспектив. С этой функцией успешно справляется интегральный показатель эффективности, рассчитываемый по результатам рейтинговой оценки. В-третьих, рейтинговая шкала представляет собой упорядоченное перечисление возможных групп оценок не только финансовых и производственных состояний, но и трудно формализуемых параметров. То есть в рейтинговую оценку, наряду с финансовыми показателями, могут быть включены также и «нефинансовые», что является крайне важным обстоятельством при оценке эффективности такого вида деятельности, как маркетинговая.

Методика оценки эффективности маркетинговой деятельности поэтапно представлена на рисунке 8.

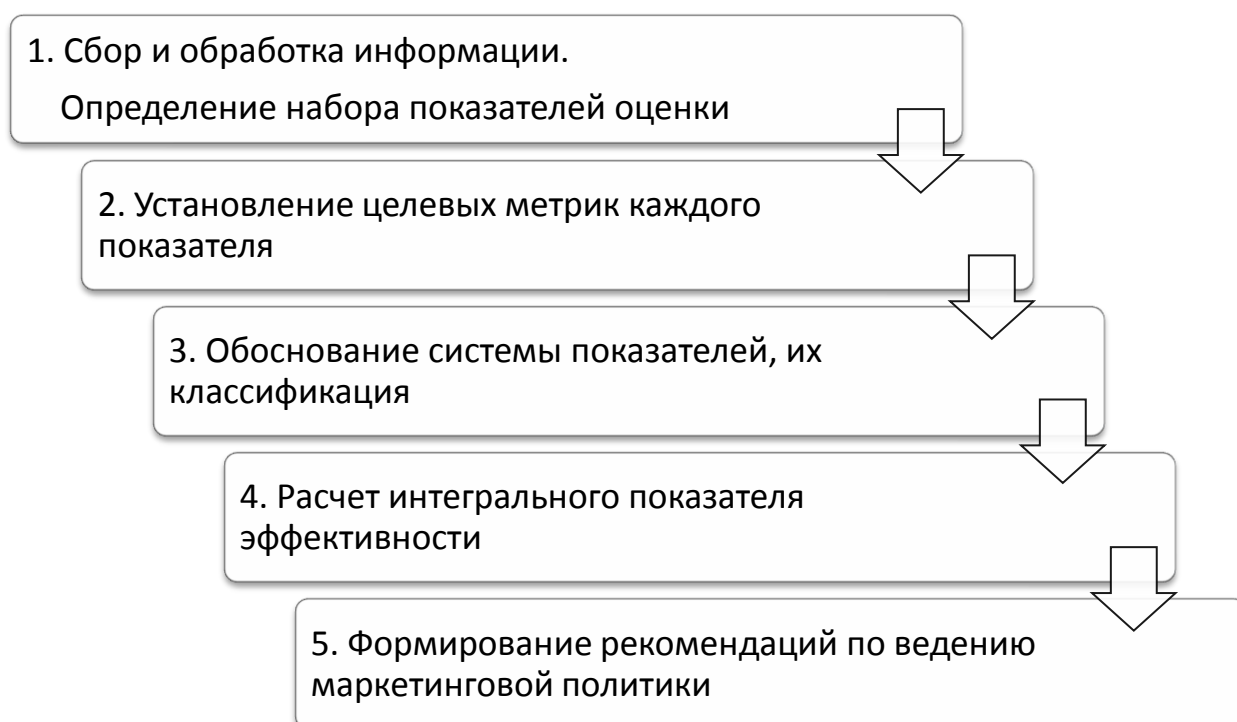


Рисунок 8 – Этапы интегрированной модели оценки эффективности маркетинговой деятельности<sup>5</sup>

Рассмотрим в общем виде характеристику каждого этапа.

- Сбор и аналитическая обработка исходной информации за оцениваемый период времени с целью определения всего набора

<sup>5</sup> Составлено автором по [35,43,58,68,70]

показателей, используемых для оценки эффективности маркетинговой деятельности. Важно обеспечить получение достоверной информации.

- Установление целевых метрик для каждого показателя. Целевое значение может быть запланировано на основе общих рыночных тенденций и собственных потенциальных и желаемых возможностей компании.

- Обоснование системы выбранных показателей, используемых для рейтинговой оценки эффективности маркетинговой деятельности; их классификация, в соответствии с уровнем приоритетности. Для того чтобы формула рейтинга была одновременно репрезентативной, всеохватывающей и сбалансированной, т.е. отражала все основные стороны маркетинговой деятельности, и в то же время была компактной, ясной, прозрачной и максимально простой для понимания и осуществления расчетов, необходимо, чтобы она включала наиболее значимые показатели из каждой группы. Выбор этих показателей осуществляется на основе экспертных оценок с учетом достижений теории финансов и маркетинга, а также потребностей субъекта в аналитической оценке.

- Расчет интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности по формуле (5):

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n a_i * b_i}{\sum_{i=1}^n a_i * b_i'}, \quad (5)$$

где  $K$  – интегральный показатель эффективности маркетинговой деятельности;

$a_i$  – уровень существенности  $i$ й цели маркетинговой деятельности;

$b_i$  – экспертная оценка степени реализации цели (по шкале от 1 до 5, где 1 – цель не реализована, 5 – цель реализована полностью);

$b_i'$  – максимально возможная оценка степени реализации цели;

$n$  – количество целей маркетинговой деятельности.

- Формулирование рекомендаций по ведению маркетинговой политики предприятий малого и среднего бизнеса.

Данный алгоритм может быть применен как ко всей деятельности фирмы в целом, так и к отдельным маркетинговым мероприятиям. Таким образом, следуя вышеприведенному алгоритму, специалисты маркетинговых служб предприятий малого и среднего бизнеса могут создать максимально эффективную структуру управления маркетинговой деятельностью.

### **3.2 ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Одной из основных задач, которая стоит перед маркетологами предприятий малого и среднего бизнеса – это оценка социально-экономической эффективности проведенных мероприятий. Поскольку предложенная методика предполагает как оценку отдельного маркетингового мероприятия, так и его влияние на успех функционирования бизнеса в целом, рассмотрим проведенную кампанию по проекту лидогенерации с точки зрения затрат за 1% прироста каждого показателя в рамках концепции «маркетинг-микс», базируемой на классической формуле эффективности, рассмотренной в главе 1. Данный подход поможет отделу маркетинга понять в каком направлении они двигаются и насколько были эффективны проведенные мероприятия.

Тем не менее, при первичном старте оценить эффект не является возможным, необходима определенная база, то есть замеры предыдущих активностей, результаты которых желательно фиксировать по факту завершения – так данные будут предельно верными.

Рассчитаем эффективность инструментов маркетинга по каждой оперативной цели по проекту лидогенерация в компании «Юнихоум» по формуле (6):



$$\text{Стоимость 1\% прироста} = \frac{\text{Стоимость мероприятия,руб.}}{\text{Прирост показателя,\%}} \quad (6)$$

Результаты можно сравнивать с предыдущими активностями, суть заключается в том, чтобы стоимость прироста уменьшалась от каждого нового внедрения мероприятий, если стоимость начинает возрастать или остается на прежнем уровне, то необходимо пересмотреть маркетинговую стратегию.

а) Продукт.

1) Удержать долю положительных отзывов на уровне 99%.

По данным информационного ресурса «Фламп» – сервис отзывов людей о компаниях города. За 2020 год, компания получила 48 рецензий клиентского опыта со 100% положительным откликом. 4 из них – привлеченных с проекта лидогенерации. Прирост составил 8,3%.

$$\text{Стоимость 1\% прироста} = \frac{150\,000}{8,3} = 18\,072 \text{ руб.}$$

Прирост 1% положительного отклика предприятию обошелся в 18 072 руб. При средней стоимости данного показателя размером 8 200 руб., эффективность мероприятия не оправдала ожиданий. При этом в долгосрочной перспективе при обращении клиента по рекомендации или повторном запросе стоимость 1% прироста будет значительно снижаться.

2) Удерживать долю ипотечных сделок на уровне 90%.

За 2020 год клиенты компании заключили 167 договоров на приобретение недвижимости, 158 из которых или 94% – с использованием средств ипотечного кредитования. Из таблицы (во 2 главе) 7 из них – сгенерированы каналом лидогенерация. Таким образом, прирост составляет 4,4%.

$$\text{Стоимость 1\% прироста}_{\text{лид}} = \frac{150\,000}{4,4} = 34\,090 \text{ руб.}$$

Для того чтобы оценить насколько эффективно проявила себя кампания в этом направлении, сравним стоимость 1% прироста ипотечных сделок в рамках других маркетинговых мероприятий, реализованных в 2020 году. Рассчитаем стоимость 1% прироста ипотечных сделок от маркетинговых мероприятий с корпоративными клиентами канала DSA и стоимость 1% прироста от участия в ежегодном межрегиональном проекте «Ярмарка недвижимости» в таблице 15.

Таблица 15 – Стоимость 1% прироста ипотечных сделок

Маркетинговое мероприятие	ЛИД	DSA	Ярмарка недвижимости
Стоимость, руб.	150 000	234 600	35 000
Прирост, %	4,4	2,7	0,6
Стоимость 1 % прироста	34 090	86 889	58 334

Из проведенных расчетов видно, что стоимость 1% прироста ипотечных сделок на 60,7% ниже, чем от результатов мероприятий с DSA и на 41,6% меньше, чем при участии в «Ярмарке недвижимости», следовательно, лидогенерация сработала эффективнее.

3) Удерживать коэффициент корреляции ранга выпуска и ранга рентабельности на уровне 0,65—0,75.

Рассчитаем данный коэффициент и определим рациональность структуры ассортимента наиболее востребованных предоставляемых услуг в «Юнихоум», в следствии определим рациональность запуска проекта на узконаправленный продукт и возможности его применения. Для оценки и рационализации ассортимента воспользуемся возможностями рангового анализа.

В качестве показателей для проведения рангового анализа ассортимента «Юнихоум» выбраны объемы реализации, цена и затраты на услугу за отчетный год.

Таблица 16 – Отдельные анализируемые показатели ассортимента «Юнихоум»

Наименование услуги	Объем реализации, шт.	Комиссия за 1 ед., руб.	Затраты на 1 ед., руб.
Подбор новостройки без оформления (консультация, бронирование)	314	15 000	9 400
Полное сопровождение сделки	167	50 000	36 200
Обмен имущества на новостройку (trade-in)	36	89 000	93 290
Инвестиционный доход	68	74 300	47 800
Персональный ипотечный брокер	31	10 000	11 150

Услуге с максимальной рентабельностью присваивается наивысший ранг, соответствующий единице, а услуге с минимальным значением рентабельности присваивается ранг, равный  $n$  (где  $n$  – количество позиций ассортимента). В таблице 17 представлены результаты рангового анализа ассортимента предприятия.

Таблица 17 – Ранговый анализ исходного ассортимента предоставляемых услуг

Наименование услуги	Удельный вес реализации, %	Ранг продаж	Рентабельность	Ранг рентабельности	Разница рангов
Подбор новостройки без оформления (консультация, бронирование)	50,9	1	0,6	1	0
Полное сопровождение сделки	27,1	2	0,4	3	-1
Обмен имущества на новостройку (trade-in)	5,8	4	-0,2	5	-1
Инвестиционный доход	11,2	3	0,5	2	1
Персональный ипотечный брокер	5,0	5	-0,1	4	1

Небольшая разница рангов свидетельствует об экономически рациональной структуре ассортимента компании «Юнихоум». При этом ранг продаж услуг, подразумевающее под собой 100% использование средств ипотечного кредитования чуть больше ранка рентабельности. В случае, если разница рангов в последующих периодах будет увеличиваться, при наличии

устойчивого спроса будет целесообразно снизить себестоимость или модернизировать услугу.

Рассчитаем коэффициент корреляции ранга выпуска и ранга рентабельности по формуле (7). Коэффициент Спирмена выражает количественно степень рациональности структуры ассортимента.

$$K_p = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}, \quad (7)$$

где  $n$  – число изделий в ассортименте;

$d_i^2$  – квадраты разности рангов.

$$K_p = 1 - \frac{6 \cdot (1+1+1+1)}{5 \cdot (25 - 1)} = 0,8$$

Связь между показателями высокая. Коэффициент имеет положительное значение, близкое к единице. Это свидетельствует о том, что структура ассортимента рациональна. 94% услуг, подразумевают под собой ипотечное направление, поэтому можно сделать вывод о том, что реализация проекта по лидогенерации по привлечению клиентов на ипотеку была целесообразна при текущем ассортименте оказываемых услуг.

#### б) Цена.

1) Снизить долю «платных» сделок к «бесплатным» для клиента до 25%.

Компания «Юнихоум» в рамках реализации стратегии «Все для довольного клиента» ориентирована на предоставление уникального сервиса для своего пользователя, при котором стоимость услуги для клиента будет равна нулю. Реализации данной идеи заключается во взаимном сотрудничестве компании с партнерами, агентами, застройщиками и финансовыми организациями на коммерческой основе. Продажа – есть

результат и основание выплаты комиссионного вознаграждения для исследуемого предприятия.

Рассмотрим стоимость 1% прироста данного показателя в рамках проекта по лидогенерации по формуле (6).

Доля «платных» сделок с использованием ипотечных средств к доли «бесплатных» до внедрения проекта составляла 34,6% или 58 шт. Прирост после внедрения маркетинговой кампании составляет 4,3%.

$$\text{Стоимость 1\% прироста}_{\text{лид}} = \frac{150\,000}{4,3} = 34\,884 \text{ руб.}$$

Прирост 1% данного показателя для фирмы составил 34 884 руб. При среднем значении параметра равном 16 748 руб., с экономической точки зрения, кампания не эффективна. При этом в долгосрочной перспективе при обращении клиента по рекомендации или повторном запросе стоимость 1% прироста будет значительно снижаться.

2) Снизить издержки на привлечение 1 клиента на 25%.

Рассчитаем текущую стоимость привлечения одного клиента в компанию «Юнихоум» на ипотечное кредитование в разрезе каждого релевантного канала в среднем за месяц с помощью показателя САС или customer acquisition cost. САС рассчитывается по формуле (8) за определенный период времени:

$$\text{CAC}_x = \frac{\text{MCC} + \text{W} + \text{S} + \text{PS} + \text{O}}{\text{CA}}, \quad (8)$$

где  $\text{CAC}_x$  – стоимость привлечения одного клиента;

$\text{MCC}$  – общие затраты на рекламные кампании

$\text{W}$  – заработная плата маркетинг-специалистов;

$\text{S}$  – затраты на программное обеспечение и онлайн-сервисы;

$\text{PS}$  – затраты на услуги смежных специалистов (контагентов);

О – накладные расходы;

СА – количество привлеченных клиентов.

$$CAC_{\text{ТП}} = \frac{740050 + 2300 + 15000 + 0 + 5000}{306} = 2491 \text{ руб.}$$

$$CAC_{\text{П}} = \frac{820000 + 60400 + 37000 + 160900 + 250000}{996} = 1334 \text{ руб.}$$

$$CAC_{\text{DSA}} = \frac{55600 + 2100 + 13620 + 24020 + 9000}{92} = 1134 \text{ руб}$$

Рассчитаем стоимость привлечения одного клиента на ипотечное кредитование через канал лидогенерации в среднем за месяц.

$$CAC_{\text{лид}} = \frac{50000}{138} = 362 \text{ руб.}$$

Онлайн-канал привлечения клиентов на ипотечный продукт в несколько раз снижает затраты бюджета компании по сравнению с текущими инструментами привлечения аудитории. Средняя стоимость привлечения лида через платформу «Ипотех» составила всего 362 руб, что на 2129 руб. или 85% меньше, чем при личном контакте в офисе с сотрудником фирмы или на 972 руб. или 74% выгоднее самого эффективного канала привлечения – партнерского.

в) Продвижение.

1) Удерживать % обращений по рекомендациям на уровне 15% от общего числа клиентов.

Данный показатель оценивает количество клиентов, поступивших по рекомендациям целевой аудитории компании. Эффективная маркетинговая деятельность на предприятии в долгосрочной перспективе способствует повышению уровня осведомленности о фирме потенциальных потребителей,

а затем конвертирует это знание в потребление. Рассмотрим текущую ситуацию в компании «Юнихоум» и отдельно исследуемое мероприятие в таблице 18.

Таблица 18 – Доля обращений клиентов по рекомендациям «Юнихоум» на 2020 год

Канал	Количество уникальных клиентов, шт.	Количество обращений по рекомендациям, шт.	Доля рекомендаций, %
ЛИД	138	6	4,3
Остальные	2068	257	12,5

Доля обращений клиентов, поступивших по рекомендации целевой аудитории с лид-платформы составляет лишь 4,3%, что на 8,2% меньше, чем при текущей обстановке. При средней стоимости услуг в 43 900 руб., компания получит выручку в 263 400 руб. Упущенная экономическая выгода составит 493 875 руб. Данное маркетинговое мероприятия не эффективно с точки зрения маркетинга «из уст в уста». Необходимо повышать качество маркетинговой коммуникации, увеличивать воронку заявка-выдача, чтобы, согласно классической модели клиентского пути, через потребление и использование, процент рекомендаций стал выше.

## 2) Увеличить рентабельность рекламы.

Рассмотрим рентабельность проведенной рекламной кампании в рамках пилотного проекта по лидогенерации. Рентабельность рекламных вложений поможет рассчитать ROI (Return on Investment) – это коэффициент окупаемости или же показатель возврата всех инвестиций. Расчет ROI необходим, чтобы узнать, в каком объеме возвращаются средства, вложенные в команду, проект или рекламную кампанию. Этот показатель часто применяют для расчета окупаемости разных видов рекламы: контекстная или баннерная, таргет в социальных сетях, раздача листовок,



реклама в лифтах. Именно ROI позволяет узнать рентабельность вложений. В данном случае этот показатель помогает определить, насколько выгоден весь проект с учетом всех вложений в него. По общему правилу ROI вычисляется формуле (9):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Затраты}} \times 100\% \quad (9)$$

ROI — это мера разницы между доходами и расходами. Как только меняется один показатель, меняется вся пропорция. За период проведения кампании, предприятие получила прибыль в размере 134 700 руб. Рассчитаем рентабельность мероприятия по лидогенерации в «Юнихоум».

$$\text{ROI}_{\text{лид}} = \frac{134\,700}{150\,000} \times 100\% = 89,8\%$$

Таким образом, с 1 потраченного рубля на реализацию мероприятия, фирма получает 0,89 руб. прибыли. При этом в долгосрочной перспективе при обращении клиента по рекомендации или повторном запросе рентабельность проведенной кампании может улучшить свои показатели.

### 3) Реализовать онлайн-каналы на уровне 12% от общей массы.

Как показывает анализ стоимости привлечения клиентов в разрезе различных каналов, привлечение через онлайн-платформы намного выгоднее существующих каналов в фирме. Соответственно, чем большую долю занимает digital-технологии, тем рентабельнее маркетинговая деятельность компании. Рассчитаем долю канала онлайн-лидов в таблице 19. Данные сформированы в среднем за месяц.

Таблица 19 – Доля каналов привлечения на ипотечное кредитование «Юнихоум» после внедрения дополнительного канала

Показатели	Канал привлечения						Итого
	ТП	Партнерский	ИБ/МБ	DSA	ДДС	Лид	
Количество заявок, шт./мес.	306	996	0	92	0	138	1532
Доля канала, %	20	65	0	6	0	9	100
Целевой доля канала, %	5	72	0	10	1	12	100
Отклонение, %	15	-7	0	-4	-1	-3	0

Лидогенерация заняла 9% или 138 шт. из общего количества заявок на ипотечный кредит. Из таблицы 9 видно, что внедрение дополнительного канала не принесло достижения целевых показателей. Однако, стоит отметить, что лидогенерация позволила не только уйти в информационное привлечение потребителей, что наиболее актуально в условиях пандемии 2020 и стратегии цифровизации развития бизнеса, но и послужила драйвером к расширению клиентской сети.

г) Распределение.

1) Увеличить повторные обращения клиентов в год до 10%.

В рамках проекта по лидогенерации, повторные продажи рассчитаны исключительно на долгосрочную перспективу. Показатель LTV – один из основных ориентиров маркетинговой эффективности. Средняя продолжительность между повторными обращениями составляет 10-12 месяцев: время, за которое клиент может оценить приобретенный продукт – ипотеку и качество его потребления. Поэтому, оценить эффективность лидогенерации предприятию станет возможным в будущих периодах.

2) Увеличить воронку заявка-анкета до 85%.

Исходя их данных в таблице 12, конверсия из заявки в анкету в компании «Юнихоум» до внедрения проекта по лидогенерации составляет 80,5%. Конверсия от проекта составила 62,9%. Конверсия всех каналов привлечения за 2020 год составила 79,4%. Уровень конвертации после внедрения дополнительного онлайн-канала привлечения имеет негативную тенденцию к снижению. Необходимо повышать качество входящего трафика по лидам, провести проверку контрагента на соответствие заданной рекламной кампании, проанализировать площадки для размещения, повысить качество первичной консультации.

д) Люди.

1) Увеличить конверсию заявка-выдача на 5%.

Уровень конвертации от заявки в выдачу в значительной степени зависит от уровня знания и уровня экспертности сотрудника анализируемого предприятия в рамках движения клиента по модели клиентского пути. Основная цель сотрудника компании «Юнихоум» – конвертировать потенциального потребителя, который проявил интерес к услугам компании в реального покупателя. Чем больше продаж, чем меньше отток клиентов, тем выше социально-экономическая эффективности маркетинговой деятельности фирмы.

Исходя их данных в таблице 8 конверсия из заявки в выдачу в компании «Юнихоум» до внедрения проекта по лидогенерации составляет 10,9%. Конверсия от проекта составила 5%. Общий уровень конверсии за 2020 год составил 10,3%. Наблюдается небольшое снижение общей воронки. Одной из причин снижения конверсии может служить уровень ожидания потребителя, качество коммуникаций и уровень знания сотрудников предприятия. Необходимо вести эффективную политику в отношении персонала, обеспечивать его постоянный профессиональный рост и обучение. При целевом значении показателя 15,9% прибыль от проекта по лидогенерации при средней стоимости услуг в 43 900 руб. составила бы 787 200 руб.

Стоит отметить, что реализация данного проекта по привлечению клиентов на базе лидогенерации на ипотечное кредитование в системе основной специализации компании «Юнихоум» стартовала на основе «пилота» или тестового варианта маркетинговой деятельности в рамках реализации бюджета гипотез. Анализ оценки эффективности показал, что идея оправдала себя не во всех целевых значениях, но, безусловно, стала крепкой основой для дальнейшей цифровизации бизнес-процессов компании и развития digital-инструментов взаимодействия.

В данной главе были разработаны мероприятия по совершенствованию оценки маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса. Предложенный алгоритм нацелен не только на оценку финансовой и экономической выгоды, но и на соответствие практических действий стратегии развития фирмы, в повышении гибкости и прозрачности управления маркетинговой деятельностью. С помощью последовательных действий предприятие может зафиксировать определенные проблемные места и обозначить зоны роста. Выделить для себя целевую группу на которую стоит ориентироваться. На основе проведенных исследований разработать маркетинговые мероприятия и внедрить их.

### **3.3 АПРОБАЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Согласно разработанной методике оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса, рассмотрим данный алгоритм на примере маркетингового мероприятия: проекта по лидогенерации в компании «Юнихоум», действующей под организационно-правовой формой ИП. Поскольку ключевая идея оценки эффективности маркетинговой деятельности заключается в потребности предприятия не только в финансовой и экономической выгоде, но и в соответствии маркетинговых действий стратегии развития фирмы, в уровне

удовлетворенности потребителя, особое внимание уделим нефинансовым характеристикам. На основе сбалансированной системы показателей определим целесообразность реализации маркетингового мероприятия, соответствие ее основной стратегии развития компании.

Основной смысл стратегии развития 2020 в компании «Юнихоум» звучит как «Все для клиента, довольного сервисом». Основные приоритеты – это количество довольных клиентов и наилучший сервис. Данная стратегия базируется на ключевых ориентирах, лежащих в основе формирования подходов к реализации стратегии компании. Сформулируем и рассмотрим их в таблице 20.

Таблица 20 – Направления стратегии развития 2020 в «Юнихоум»

Направления развития	Цифровые технологии	Не продаем, а обслуживаем	Знаем клиента в лицо	Слышим клиента	Сотрудники поколения Y
Основные тренды	- онлайн-продажи и коммуникации; - развитие новых digital – каналов привлечения; - межрегиональное взаимодействие.	- сотрудник компании – эксперт; - расширение услуг в одном пакете. - акцент на «узкие» направления.	- управление жизненным циклом клиента; - использование big data; - уникальные предложения. - ипотека как «ключ» к реализации	- вовлечение клиента в разработку продукта и услуг; - гибкость в решениях; - обратная связь.	- простые коммуникации; - развитие социальных сетей; - персонал – адвокаты бренда.

За годы работы компании, «Юнихоум» существенно изменились по отношению к клиенту: научились отвечать на базовые запросы клиентов, создавать качественные и востребованные продукты и сервисы, стали

экспертами на рынке новостроек и инвестиций в недвижимость, предлагают уникальный сервис для клиента. При этом макроэкономическая обстановка ежедневно меняется, рынок недвижимости трансформируется – становится более насыщенным, жестким, конкуренция усиливается. «В ближайшие годы на рынке произойдут глобальные изменения, и в первую очередь они коснутся наших клиентов. Уже сейчас нам нужно готовиться к этому, менять свою деятельность и быть готовым к тем запросам, которые завтра сформулирует наш клиент», — отмечает основатель компании «Юнихоум» Руслан Юнусов. С учетом этих вызовов, в компании разрабатывались подходы к реализации стратегии 2020.

Рассматривая концепцию ССП применительно к оценке эффективности маркетинговой деятельности предприятия, необходимо отметить, что построению маркетинговой ССП должен предшествовать всесторонний анализ внешней и внутренней бизнес-среды предприятия, прогнозирование, маркетинговое исследование. В случае с персональным маркетинговым мероприятием по привлечению клиентов через онлайн-платформу, рассмотрим показатели ССП, ориентированной на концепцию «маркетинг-микс» в рамках системы координат 5Р в таблице 21. Традиционная концепция 4Р достаточно гибкая. В базовую модель входят:

- продукт;
- стоимость;
- продвижение;
- распределение.

Комплекс «макретинг-микса» объединяет в себе те факторы, на которые может влиять маркетолог. С учетом специфики анализируемого бизнеса и стратегии развития компании параметр «люди» как пятая составляющая теории считаю уместным и необходимым к рассмотрению.

Таблица 21 – Система сбалансированных показателей в маркетинге для «Юнихоум» в 2020 г.

Инструмент маркетинга	Стратегические цели	Измерители	Оперативные цели
Продукт	Рост удовлетворенности клиента	Уровень удовлетворенности клиента (отзыв);	Удерживать долю положительных отзывов на уровне 99%
	Востребованность продукта «ипотека» для клиента	Соотношение сделок с использованием заемных средств к общему числу продаж	Удерживать долю ипотечных сделок на уровне 90%
	Наличие рационального ассортимента услуг	Коэффициент корреляции ранга выпуска и ранга рентабельности	Удерживать на уровне 0,65-0,75
Цена	Отказ от взимания платы за услугу от клиента	Соотношение доли «платных» сделок к «бесплатным» для клиента	Снизиться до 25%
	Сокращение затрат на привлечение клиентов	Стоимость привлечения клиента	Снизить издержки на 25%

Окончание таблицы 21

Инструмент маркетинга	Стратегические цели	Измерители	Оперативные цели
Продвижение	Лояльность клиентов	% обращений по рекомендациям	Удерживать долю 15% от общего числа клиентов
	Узнаваемость бренда	Эффективность мероприятий продвижения	Увеличить рентабельность рекламы на 1%
	Внедрение digital-канала привлечения	Доля каналов в общей массе	Реализовать онлайн-каналы на уровне 12%
Распределение	Удержание клиентов	% повторных обращений в год	Увеличить до 10% (ABC-анализ клиентов)
	Повышение качества клиентов	Соотношение заявка-анкета	Увеличить до 85%
Люди	Экспертность сотрудников, в том числе в узких направлениях	Соотношение заявка-выдача	Увеличить конверсию на 5%

Сформированная система показателей, включающая в себя как финансовые, так и нефинансовые параметры, позволяет в полной мере оценить эффективность маркетинговой деятельности предприятия малого или среднего бизнеса. В свою очередь, ССП дает возможность в процентном выражении оценить степень реализации того или иного мероприятия и его вклад в успех всего предприятия.



Следующим шагом реализации интегрированной модели оценки эффективности сгруппируем оперативные цели маркетинга по инструментам «маркетинг-микс» и проранжируем их с точки зрения приоритетности для компании, где 1 – наивысший приоритет, 3 – наименьший. Определим уровень достижения целей маркетинга по шкале от 1 до 5, где 1 – цель не реализована, 5 – цель реализована полностью. Выбор этих показателей осуществляется на основе экспертных оценок с учетом достижений теории финансов и маркетинга, а также потребностей фирмы. Данные представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Ранжирование показателей сбалансированной системы

Инструмент маркетинга	Оперативные цели маркетинга	Уровень приоритета	Уровень реализации
Продукт	Удерживать долю положительных отзывов на уровне 99%	2	5
	Удерживать долю ипотечных сделок на уровне 90%	1	4
	Удерживать коэффициент корреляции ранга выпуска и ранга рентабельности на уровне 0,65—0,75	3	3
Цена	Снизить долю «платных» сделок к «бесплатным» для клиента до 25%	2	3
	Снизить издержки на привлечение 1 клиента на 25%	1	5
Продвижение	Удерживать % обращений по рекомендациям на уровне 15% от общего числа клиентов	3	3
	Увеличить рентабельность рекламы на 1%	1	2

## Окончание таблицы 22

Инструмент маркетинга	Оперативные цели маркетинга	Уровень приоритета	Уровень реализации
Продвижение	Реализовать онлайн-каналы на уровне 12% от общей массы каналов привлечения	2	4
Распределение	Увеличить повторные обращения клиентов в год до 10%	1	1
	Увеличить воронку заявка-анкета до 85%	2	3
Люди	Увеличить конверсию заявка-выдача на 5%	1	2

Таким образом, как было сказано ранее, на основе системы сбалансированных показателей, представленной в таблице 3, мы можем оценить степень реализации маркетингового мероприятия проекта по лидогенерации, направленного на привлечение клиентов на ипотечное направление в компанию «Юнихоум» и его вклад в развитие и устойчивость всего предприятия. Далее – рассчитаем взвешенные оценки по каждой цели как произведение степени важности на уровень достижения, а также максимально возможные оценки. Для каждого из пяти инструментов «маркетинг-микс» произведем суммирование оценок по всем целям, связанным с данным инструментом, и определим отношения этих сумм к максимально возможному. Полученная величина позволит охарактеризовать уровень успешности реализации потенциала данной составляющей комплекса маркетинга.

Рассчитаем интегральные показатели успешности применения инструментов комплекса маркетинга (шкала мер реализованности цели в баллах) в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет интегральных показателей успешности применения инструментов комплекса маркетинга

Инструмент маркетинга	Оперативные цели маркетинга	Уровень приоритета, $a_i$	Степень реализации		Интегральная оценка		Максимально возможная оценка		Степень реализации инструмента, %
			$b_i$	$b_i'$	$a_i * b_i$	$\sum a_i * b_i$	$a_i * b_i$	$\sum a_i * b_i$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продукт	Удерживать долю положительных отзывов на уровне 99%	2	5	5	10	23	10	30	76,6
	Удерживать долю ипотечных сделок на уровне 90%	1	4	5	4		5		
	Удерживать коэффициент корреляции ранга выпуска и ранга рентабельности на уровне 0,65—0,75	3	3	5	9		15		
Цена	Снизить долю «платных» сделок к «бесплатным» для клиента до 25%	2	3	5	6	11	10	15	73,4

Окончание таблицы 23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Снизить издержки на привлечение 1 клиента на 25%	1	5	5	5		5		
Продв ижени е	Удерживать % обращений по рекомендациям на уровне 15% от общего числа клиентов	3	3	5	9		15		
	Увеличить рентабельность рекламы на 1%	1	2	5	2	19	5	30	63,4
	Реализовать онлайн-каналы на уровне 12% от общей массы	2	4	5	8		10		
Распре делени е	Увеличить повторные обращения клиентов в год до 10%	1	1	5	1	7	5	15	46,7
	Увеличить воронку заявка- анкета до 85%	2	3	5	6		10		
Люди	Увеличить конверсию заявка-выдача на 5%	1	2	5	2	2	5	5	40

Таким образом, из данных, представленных в таблице 4, можно сделать вывод об успешности реализации мероприятий по каждому параметру концепции «маркетинг-микс». Компания за 2020 год наиболее успешно реализовалась в направлении «продукт», суммарный коэффициент инструмента составляет 0,77. Это говорит о том, что представленная линейка услуг агентства, специализирующегося на подборе новостроек и инвестиций в недвижимость, качество предоставляемого сервиса удовлетворяет клиента на 76,6%. С учетом основной концепции ведения бизнеса и приоритизации направлений, проект по лидогенерации, направленный на привлечение клиентов на ипотечное кредитование успешно реализовался в рамках стратегии развития. Доля ипотечных сделок в общем объеме продаж составила 80% сделок.

Не уступает по успешности в реализации потенциала и «цена». Суммарное значение реализации инструмента составляет 73,4%. Маркетинговые мероприятия позволили достичь планируемые значения более чем на две третьих. Снижение доли «платных» сделок к доли «бесплатным» для клиента напрямую связано с ипотечным направлением, поскольку за проведение совместных промо-мероприятий, например, таких как размещение информации Банка о продукте в рекламном сегменте проекта и, конечно же, проведения сделки с использованием кредитных средств финансовой организации, малый бизнес в лице компании «Юнихоум» на основе договорных партнерских отношений получает комиссионное вознаграждение. Таким образом, клиент не несет финансовых затрат за полученные услуги, что делает сервис фирмы уникальным и привлекательным для клиента.

В сегменте «продвижение» компания реализовала себя на 63,4%. Наиболее успешным стало внедрение дополнительного онлайн-канала привлечения, что особенно актуально в 2020 году. Это говорит о положительных изменениях в части привлечения клиентов на ипотечный продукт, о сокращении личных контактов при переходе на цифровую

платформу, снижении доли человеческих ресурсов на привлечение и, как следствие, высвобождение их на другие важные задачи.

Параметры «распределение» и «люди» проявили себя не так активно, как другие инструменты. Количество повторных обращений на основе статистики компании увеличились на 0,6% по сравнению с предыдущим периодом, а в 2020 году составили 3,4%. Общая конверсия от заявки в анкету и от заявки к выдаче так же не крайне изменились в сравнении с прошлыми периодами. При этом, хочется отметить, что заметно выросло общее число заявок на ипотечное кредитование и, соответственно, выдач в связи с переходом на проектное финансирование жилищного строительства и реализацией мер государственной поддержки по льготной ипотеке.

Рассчитаем суммарный интегральный показатель эффективности маркетинговой деятельности, характеризующий степень реализации потенциала комплекса маркетинга по формуле (5).

$$K = \frac{23+11+19+7+2}{30+15+30+15+5} * 100\% = 65,3\%$$

Итоговый показатель составляет 65,3%. Это свидетельствует о том, что маркетологам компании «Юнихоум» следует уделять больше внимания разработке маркетинговой стратегии и применению инструментов комплекса маркетинга в целом. Реализация проекта по лидогенерации, направленная на привлечение клиентов на ипотечное кредитования в рамках основной специализации фирмы значительно приблизила предприятие к достижению основных стратегических целей, но не позволила реализовать их в полной мере. Компания «Юнихоум» ведет эффективную политику в отношении качества предоставляемого продукта и сервиса для клиента (рост удовлетворенности клиента, преобладающая доля сделок с и использованием ипотечных средств) и ценовой политики (сокращены издержки на привлечение клиентов). Инструментам политики продвижения стоит уделять

больше внимания, повышать рентабельность маркетинговых коммуникаций. При этом лидогенерация проявила себя как особо привлекательное направление в развитии дистанционных каналов сбыта и привлечения. Инструменты концепции распределение и люди не привели к запланированным результатам, т.е. часть маркетинговых затрат себя не оправдала. Последствия пандемии 2020 отразились на данных показателях: снижение доходов населения, рост уровня безработицы. При этом финансовые учреждения только повысили свои требования к платежеспособности и финансовой стабильности клиента. Это одна из основных зон роста компании – привлечение высокодоходного сегмента клиентов. Проект по лидогенерации стал одним из триггеров по оперативной адаптации к изменяющимся условиям рынка. Данный канал привлечения приносит высоколиквидный трафик при наименьших затратах.

В данной главе были разработаны мероприятия по совершенствованию оценки маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса. Предложенный алгоритм нацелен не только на оценку финансовой и экономической выгоды, но и на соответствие практических действий стратегии развития фирмы, в повышении гибкости и прозрачности управления маркетинговой деятельностью. С помощью последовательных действий предприятие может зафиксировать определенные проблемные места и обозначить зоны роста. Выделить для себя целевую группу на которую стоит ориентироваться. На основе проведенных исследований – разработать маркетинговые мероприятия и внедрить их.

Интегрированная модель оценки эффективности маркетинговой деятельности на примере компании «Юнихоум» в сфере малого бизнеса на рынке недвижимости прошла успешную апробацию на исследуемом предприятии в рамках онлайн-проекта по лидогенерации, направленного на привлечение клиентов на ипотечное кредитование. Данная работа по разработке и внедрению мероприятий оценки маркетинговой деятельности

могут быть рекомендованы для реализации и на других предприятиях малого и среднего бизнеса.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения данной выпускной квалификационной были выполнены следующие поставленные задачи:

- изучены теоретико-методические подходы к оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса;
- осуществлена оценка эффективности маркетинговой деятельности на предприятии малого бизнеса «Юнихоум»;
- разработан методический алгоритм оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса, проведена апробация алгоритма на предприятии.

Опираясь на данные представленные в первой главе можно сделать вывод о том, что единого и общепринятого подхода к оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса на сегодняшний день не существует. Компании самостоятельно закладывают ключевые показатели эффективности маркетинга и затем оценивают их. Однако, следует отметить, что в основном оценка эффективности маркетинга состоит в сопоставлении затрат на мероприятия и полученного экономического результата, другими словами, оценивают рентабельность маркетинговых мероприятий. Для полноценной оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса необходимо применять сочетание нескольких методов оценки, интегрировать лучшие практики, другими словами, применять комплексный подход, как на этапе планирования, так и на этапе контроля оценки деятельности. Именно комплексный подход к оценке маркетинговых мероприятий позволит проанализировать ошибки в управлении бизнесом, возможные угрозы и показать потенциал компании для дальнейшего развития.

В результате анализа второй главы выпускной квалификационной работы можно сделать вывод, что маркетинговая деятельность на примере проекта по лидогенерации в компании «Юнихоум» показала свою

эффективность. При этом анализ оценки эффективности проводился исключительно на соответствие целевым метрикам внедрения дополнительного канала привлечения, на соответствие тех задач, которые компания планировала реализовать с помощью онлайн-привлечения, не затрагивая другие важные составляющие успешного функционирования малого бизнеса на рынке.

В третьей главе разработан интегральный алгоритм по совершенствованию оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса. Подход к разработке алгоритма заключается в синергии факторов, поддающихся количественному измерению и факторов, влияние которых сложно измерить, но можно оценить качественно на пути к эффективности маркетинга.

Оценка социально-экономической эффективности заключается в оценке как отдельного маркетингового мероприятия, так и оценки его влияние на успех всей маркетинговой деятельности бизнеса в целом, в рамках концепции «маркетинг-микс». Это позволяет выделить проблемные места и наметить зоны роста как отдельного мероприятия, так и всей маркетинговой деятельности компании.

Интегрированная модель оценки эффективности маркетинговой деятельности на примере компании «Юнихоум» в сфере малого бизнеса на рынке недвижимости прошла успешную апробацию на исследуемом предприятии в рамках онлайн-проекта по лидогенерации, направленного на привлечение клиентов на ипотечное кредитование как основное направление деятельности фирмы. Проведенная кампания приблизила предприятие к достижению основных стратегических целей, но не позволила реализовать их в полной мере. Инструментам политики продвижения стоит уделять больше внимания, повышать рентабельность маркетинговых коммуникаций. При этом лидогенерация проявила себя как особо привлекательное направление в развитии дистанционных каналов сбыта и привлечения. Проект по

лидогенерации стал одним из триггеров по оперативной адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Данная работа по разработке и внедрению мероприятий совершенствования оценки маркетинговой деятельности могут быть рекомендованы для реализации и на других предприятиях малого и среднего бизнеса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Армстронг, Г. Введение в маркетинг 7-е издание. Учебное пособие. [Текст] // Гарри Армстронг, Филип Котлер, пер. с англ. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 640 с.
- 2 Березин, И.С. Маркетинг и исследования рынков. [Текст] // И.С. Березин. - Москва: Русская Деловая Литература, 2017. – 416 с.
- 3 Голубков Е.П. Еще раз к вопросу о некоторых основополагающих понятиях маркетинга. [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - № 4. – С. 115-127
- 4 Грузив В.П. Схема маркетинговой деятельности. [Текст] // В.П. Грузив. - Москва: «Инфра – М», 2015 – 305с.
- 5 Дойль, П. Менеджмент-маркетинг и стратегии. [Текст] // Питер Дойль, пер. с англ. – Москва: ПрЕсс, 2011. – 442 с.
- 6 Дурович, А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. [Текст] // А.П. Дурович. - Мн.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 2013. – 464с.
- 7 Котлер, Ф. Основы маркетинга. [Текст] // Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг, пер. с англ.-12-е европ.изд.- К.; Москва.: Издат.дом. «Вильямс», 2016. – 105с.
- 8 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. [Текст] // Ф. Котлер, пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер Ком, 2011 – 23 с.
- 9 Корнилова М. Маркетинговый инструментарий. Принципы работы маркетинга и его инструментария. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.p—marketing.ru/publications/general—questions/marketing-instrument/marketing—instruments> (дата обращения: 18.03.2020).
- 10 Ковалев, А.И. Маркетинговый анализ. [Текст] // А.И. Ковалев, В.В.Войленко. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 213 с.
- 11 Куликова Н.В. Формирование конкурентных преимуществ: от методологии до технологии. [Электронный ресурс] – URL:

<http://www.collegian.ru/index.php/tiara/2009/125.html?task=view> (дата обращения: 01.04.2020).

12 Ламбен Ж. Ж.. Стратегический маркетинг. [Электронный ресурс] – URL: <http://vuzlib.net/beta3/html/1/6879/> (дата обращения: 23.03.2020).

13 Леви М., Веитц Б.А. Основы розничной торговли. [Текст] // М. Леви, Б.А. Веитц. – Санкт-Петербург: Питер – 2012 – 45 с.

14 Маршанд, Д.А. Мастерство: Менеджмент. Доналд А. Маршалл, пер. с англ. [Электронный ресурс] – URL: [http://www.mymarket.ru/market\\_149.html](http://www.mymarket.ru/market_149.html) (дата обращения: 11.08.2020).

15 Отт, Р. Создавая спрос. Эффективные советы и рекомендации по маркетингу ваших товаров и услуг. [Текст] // Ричард Отт, пер. с англ. - Москва: Информационно-издательский дом «Филинь», 2011. – 320с.

16 Пичурин И.И., Обухов О.В., Эриашвили Н.Д. Основы маркетинга. Теория и практика. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Маркетинг» [Текст] // Москва – 2017 – 412 с.

17 Пилипчик В.П. Контроль, оценки и анализ эффективности маркетинговой деятельности. [Текст] // Маркетинг в России. – № 1. – 2014. – 28-32 с.

18 Пономарева А. М. Коммуникационный маркетинг: креативные средства и инструменты: Учебное пособие. [Текст] // Пономарева А.М. - Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016 – 98 с.

19 Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия. [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №4. - 17- 18 с.

20 Пунин Е.И. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях в условиях рыночной экономики. [Текст] // – М.: Международные отношения. – 2013. – 345 с.

21 Христофоров А. В. Маркетинговые коммуникации в сфере услуг: специфика применения и инновационные подходы : монография. [Текст] //

А.В. Христофоров, И.В. Христофорова, А.Е. Суглобов [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф А.Е. Суглобова. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 34 с.

22 Рубцова Н.В. Эффективность сервисной деятельности в обеспечении маркетинга услуг/ [Текст] // Маркетинг услуг. 2013. № 2.

23 Сабурова М.М. К вопросу о взаимодействии маркетинговой службы с другими подразделениями на российских предприятиях. [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 4. - С. 76

24 Секерин В. Д. Инновации в маркетинге. [Текст] // В. Д. Секерин, Р. М. Нижегородцев, А. Е. Горохова, Д. В. Секерин / под общ. ред. В. Д. Секерина. М.: МГУИЭ, 2015. — 252 с.

25 Эванс, Дж. Р. Маркетинг. [Текст] // Дж. Р. Эванс, Б. Берман. - Москва: "Экономика", 2013 г. — 210 с.

26 Дойль, П. Менеджмент-маркетинг и стратегии. [Текст] // Питер Дойль, пер. с англ. — М.: ПрЕсс, 2011. — 442 с.

27 Маршанд, Д.А. Мастерство: Менеджмент. Доналд А. Маршалл, пер. с англ. [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.mymarket.ru/market\\_\\_149.html](http://www.mymarket.ru/market__149.html)

28 Леви М., Веитц Б.А. Основы розничной торговли. [Текст] // М. Леви, Б.А. Веитц. — СПб: Питер — 2012

29 Маркетинговая оценка проекта (концепции). [Электронный ресурс] — URL: <http://www.consultestate.ru/node/18> (дата обращения: 28.08.2020).

30 Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса. Практика крупных российских компаний. [Текст] // М.: «Экономика», 2013. — 237 с.

31 Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия. [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом. — 2013. — № 4. — С. 17-18

32 Куликова Н.В. Формирование конкурентных преимуществ: от методологии до технологии. [Электронный ресурс] — URL: <http://www.collegian.ru/index.php/tiara/2009/125.html?task=view> 77 (дата обращения: 02.10.2020).

33 Отт, Р. Создавая спрос. Эффективные советы и рекомендации по маркетингу ваших товаров и услуг. [Текст] // Ричард Отт, пер. с англ. - М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2011. – 320 с.

34 Пономарева А. М. Коммуникационный маркетинг: креативные средства и инструменты: Учебное пособие. [Текст] // Пономарева А.М. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016 – 345 с.

35 Артёменко Т.А., Игнатъева Е.А. Современные тенденции в маркетинге. [Текст] // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 5. – С. 141-147

36 Сабурова М.М. К вопросу о взаимодействии маркетинговой службы с другими подразделениями на российских предприятиях. [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 76-82

37 Маркетинговая оценка проекта (концепции). [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultestate.ru/node/18> (дата обращения: 10.08.2020).

38 Кузьмин, В. Совершенствование маркетинга в организациях. [Электронный ресурс] – URL: [http://www.my—market.ru/market\\_\\_154.html](http://www.my—market.ru/market__154.html) (дата обращения –17.09.2020).

39 Нестеров А.К. Методика оценки эффективности маркетинговой деятельности. Образовательная энциклопедия. [Электронный ресурс] – URL: <http://odiplom.ru/lab/metodika-ocenki-effektivnostimarketingovoi-deyatelnosti.html> (дата обращения: 16.10.2020).

40 Пилипчик В.П. Контроль, оценки и анализ эффективности маркетинговой деятельности. [Текст] // Маркетинг в России. - № 1. – 2014. – С. 28-32.

41 Теория и практика социальных коммуникаций. [Текст] // Козловская С.Н., – 2-е изд., сокр. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 98 с.

42 Христофоров А. В. Маркетинговые коммуникации в сфере услуг: специфика применения и инновационные подходы: монография. [Текст] // А.В. Христофоров, И.В. Христофорова, А.Е. Суглобов [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф А.Е. Суглобова. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017. – 159 с.

43 Секерин В. Д. Инновации в маркетинге. [Текст] // В. Д. Секерин, Р. М. Нижегородцев, А. Е. Горохова, Д. В. Секерин / под общ. ред. В. Д. Секерина. М.: МГУИЭ, 2015. - 252 с.

44 Данько Т.П. Управление маркетингом. [Текст] // М.: ИНФРА-М, 2015. – 349с.

45 Камминз Дж. Стимулирование сбыта. Как провести эффективную промо-кампанию. Учебное пособие. – М.: Имидж-контакт, 2013. – 308 с.

46 Новаторов В.Е. Интернальный маркетинг как трендовый инструмент управления персоналом сервисной организации. [Текст] // Маркетинг услуг. –2015. – № 4. – С. 268-376.

47 Этапы управления маркетингом [Электронный ресурс] – URL: <https://center-yf.ru/data/Marketologu/Etapy-upravleniya-marketingom.php> (дата обращения: 21.05.2020).

48 Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 496 с.

49 Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник. 5-е изд. М.: Омега-Л, 2017. – 349 с.

50 Стратегическое планирование: простые инструменты решения сложных задач. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.improvement.ru/bibliot/decision/decision05.shtml> (дата обращения: 29.05.2020).

51 Тётушкин, В. А.Формирование маркетинговой стратегии организации в неблагоприятных экономических условиях [Текст] / В. А. Тётушкин // Маркетинг в России и за рубежом. –2017. – № 6. – С. 57-64.

52 Протопопова, Е. Э.Маркетинговые технологии в помощь стратегическому планированию [Текст] / Е. Э. Протопопова // Научные и технические библиотеки. – 2019. – № 5. – С. 36-48.

53 Найпак А.С. Маркетинговое исследование рынка сбыта продукции предприятия / А.С.Найпак. -М. : Лаборатория книги, 2011. -175 с. -ISBN 978-5-504-00507-2 [Электронный ресурс]. – URL:



<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140554> (дата обращения: 03.09.2020).

54 Платформа для аналитики и маркетинга [Электронный ресурс] – URL: <https://appmetrica.yandex.ru/about/> (дата обращения: 08.011.2020).

55 Ребязина В. А. Анализ использования маркетинговых метрик российскими компаниями – производителями товаров повседневного спроса [Текст] / В. А. Ребязина, А. О. Давий, Я. И. Карлова // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. – 2018. – № 1. – С. 108-130.

56 Качалов И.Р. Маркетинговая стратегия продаж с полки магазина [Текст] / И. Качалов // Мясной ряд. – 2019. – № 3. – С. 46-50.

57 Кетова Н. П. Реализация маркетингового плана компании как инструмента продвижения товаров на рынках B2B [Текст] / Н. П. Кетова, А. А. Анипченко // Практический маркетинг. –2018. – № 8. – С. 17-24.

58 Луговая О. А. Нестандартные подходы к формированию маркетинговой стратегии региона: зарубежный опыт [Текст] / О. А. Луговая// Менеджмент в России и за рубежом. –2018. – № 6. – С. 134-140.

59 Нестеров А.К. Методика оценки эффективности маркетинговой деятельности. Образовательная энциклопедия. [Электронный ресурс] – URL: <http://odiplom.ru/lab/metodika-ocenki-effektivnosti-marketingovoi-deyatelnosti.html> (дата обращения: 14.10.2020).

60 Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учеб. Пособие.[Текст] // Под ред. доктора экономических наук, проф. НА. Нагапетьянца. – М.: Вузовский учебник, 2019. – 272 с.

61 Моисеева, Н. К. Изменение моделей инновационного развития компаний [Текст] / Н. К. Моисеева, Т. Н. Гончарова // Маркетинг. –2017. – № 4. – С. 91-98.

62 Мусатова, Ж. Б. Влияние маркетинговой стратегии на эффективность и прибыльность компании [Текст] / Ж. Б. Мусатова // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 1. – С. 106-116.

63 Мхитарян, С. В. Аналитический подход к разработке маркетинговой стратегии [Текст] / С. В. Мхитарян // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2019. – № 3. – С. 232-233.

64 Глобальное медиаагентство «Wearesocial». [Электронный ресурс] – URL: <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates> (дата обращения 04.02.2020).

65 Хрусталева Ю.В. Социально-психологическая сущность понятия «бренд»// Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2020. – № 10. – С. 318-322.

66 Комарова Ю. В. Этапы брендинга как процесса создания и развития товарного бренда / Ю. В. Комарова // Молодой ученый. – 2012. № 8. – С. 106-108.

67 Егорян Л.Б. Антикризисные меры: оценка эффективности Интернет-рекламы через систему целей и ключевых результатов (OKR и KPI) / Л.Б. Егорян // Транспортное дело России. – 2015. – № 1 (116) – С. 49-52.

68 Shahri M. H. The Effectiveness of Corporate Branding Strategy in Multi-Business Companies. Iran: Alzahra University. 2019. – 122 p.

69 Винкельманн П. Маркетинг и сбыт / П.Винкельманн. – М.: ИД Гребенникова, 2011. – 681 с.

70 Багиев Г.Л. Оценка стоимости бренда в контексте лояльности потребителей / Г.Л. Багиев, Д.А. Козейчук // Бренд-менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 145-151.