

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В.Васильева

«_____» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО
«РЕК-ТАЙМ»

Исполнитель
студент группы 372 сб

Л.Ю. Жмачинская

Руководитель
доцент, к.э.н

А.В. Васильева

Нормоконтроль
ассистент

Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

К дипломному проекту студента группы 372сб Жмачинской Любовь Юрьевны

1. Тема дипломного проекта: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «РЕК-ТАЙМ»

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченного проекта:

3. Исходные данные к дипломному проекту: штатное расписание ООО «РЕК-ТАЙМ», результаты экономической деятельности ООО «РЕК-ТАЙМ»

4. Содержание дипломного проекта (перечень подлежащих разработке вопросов):

- 1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия
- 2 Анализ внутренней и внешней среды
- 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «РЕК-ТАЙМ»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)

8 приложений: штатное расписание ООО «РЕК-ТАЙМ»; оценка значимости факторов PEST-анализа; характеристика рыночных сил, действующих, на рекламное агентство «РЕК-ТАЙМ» и ее основных конкурентов; сравнение конкурентов по факторам успеха компаний конкурентов; сводная таблица расчета стратегических факторов успеха компаний конкурентов; опрос покупателей оцениваемых фирм; реклама не применяющаяся на рынке города Свободного; эффективность реализации мероприятия по изготовлению рекламной вывески Пилларс

6. Консультанты по дипломному проекту (с указанием относящихся к ним разделов):

Консультант по экономической части – Васильева Анжелика Валерьевна

7. Дата выдачи задания: 28.11.2016

Руководитель дипломного проекта: Васильева Анжелика Валерьевна, кандидат экономических наук
(фамилия, имя, отчество, должность, учёная степень, учёное звание)

Задание принята к исполнению (дата): 28.11.2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 143 с., 42 таблицы, 21 рисунок, 38 источников, 8 приложений

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА, ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ.

В работе исследовано рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ» города Свободного Амурской области.

Цель работы - оценка конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ», а так же разработка мероприятий по ее повышению в современных условиях.

Для анализа конкурентной среды предприятия в данной курсовой использовались следующие методы анализа и синтеза, группировки и сравнения. В практической части работы использовались расчетно-аналитические методы, графические изображения.

Практическая значимость состоит в том, что исследование содержит разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия, которая имеет большое значение для его дальнейшей деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	9
1.1 Понятия и факторы конкурентоспособности предприятия	9
1.2 Методы оценки конкурентоспособности рекламного агентства	14
1.3 Возможные пути развития рекламных агентств и часто встречающиеся ошибки в работе	33
2 Анализ внутренней и внешней среды	40
2.1 Общая характеристика рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»	40
2.2.Анализ внутренней среды ООО «РЕК-ТАЙМ»	50
2.3 Анализ внешней среды	55
2.4 Оценка конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»	68
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «РЕК-ТАЙМ»	86
3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности	86
3.2 Проект расширения ассортимента рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»	96
3.3 Прогноз эффективности реализации мероприятия, бюджет и риски мероприятия	105
Заключение	113
Библиографический список	118
Приложение А Штатное расписание ООО «РЕК-ТАЙМ»	121
Приложение Б Оценка значимости факторов PEST-анализа	122
Приложение В Характеристика рыночных сил, действующих, на рекламное агентство «РЕК-ТАЙМ» и ее основных конкурентов	123

Приложение Г Сравнение конкурентов по факторам успеха компаний конкурентов	135
Приложение Д Сводная таблица расчета стратегических факторов успеха компаний-конкурентов	139
Приложение Е Опрос покупателей оцениваемых фирм	140
Приложение Ж Реклама не применяющаяся на рынке города Свободного	141
Приложение З Эффективность реализации мероприятия по изготовлению рекламной вывески Пилларс	143

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире ни одно предприятие не обходится без оценки своего конкурентного положения на рынке и конкурентоспособности своей продукции. Для того чтобы предприятие было конкурентоспособно, могло динамично и положительно развиваться, смогло выживать в условиях своего рынка, ему нужно проводить оценку своей конкурентоспособности и следить за деятельностью и развитием конкурентов.

Для долгой и успешной конкурентоспособности устойчивого положения в отрасли и в современных условиях, компания должна сформировать конкурентную стратегию. В наше время предприятиями применяются разнообразные методы и формы конкурентной борьбы, и каждое предприятие вырабатывает свою рациональную конкурентную стратегию, чтобы достигнуть успеха на рынке и в своей сфере деятельности.

Конкуренция между предприятиями является мощным мотиватором реального роста эффективности и качества производства, продукции и услуг, а так же фактором развития рынка в целом. В современных условиях российской экономики в процессе деятельности организации увеличивается коммерческий риск, связанный с производством товаров, услуг и их реализацией, а так же товарно-денежными отношениями. Поэтому предприятиям жизненно необходимо контролировать динамику и направления развития рынка, специфику и уровень конкуренции на рынке между производителями товаров, поставщиками и потребителями. Вовремя и правильно оцененная ситуация помогает своевременно адаптироваться к окружающей среде, предпринять стратегические действия, тем самым успешно развиваться в изменчивых условиях рынка.

Успех современной фирмы на рынке, зависит от того, удалось ли разгадать выстроенную политику конкурента, и его будущие действия на рынке. Предпринимательская деятельность не может существовать без оценки предприятий конкурентов и интенсивности конкуренции в отрасли.

Конкурентный рынок побуждает предприятия выпускать товары с минимальными издержками (рационально использовать имеющиеся ресурсы), создает условия для выпуска только тех товаров, которые нужны обществу и пользуются спросом.

Для современной конкуренции, важно техническое превосходство, качество, инновационность, уникальность и надёжность товаров. Конкуренция побуждает предпринимателей, нацеливать производство на удовлетворение потребностей потребителей, которые меняются с течением времени и рыночного спроса, повышение качества продукции.

Современный рынок требует от современных предприятий проведения глубокого и тщательного анализа протекающих на рынке процессов, чтобы обеспечить эффективное использование ресурсов предприятия и качественное, в полном объеме удовлетворение потребительским предпочтениям.

Актуальность рассматриваемой темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что все предприятия и организации сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях и развиваться, необходимо анализировать складывающуюся ситуацию на рынке и в отрасли, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является конкурентоспособность рекламного агентства полного цикла ООО РЕК-ТАЙМ»

Предмет исследования - пути повышения конкурентоспособности рекламного агентства ООО РЕК-ТАЙМ».

Рекламный рынок, как и любой рынок подвержен влиянию конкуренции. Этот фактор относится как к рынку рекламодателей, так и к рынку производителей рекламы.

Таким образом, изучение и применение методов конкурентной борьбы в управлении предприятия все больше возрастает, и становится актуальным.

Цель выпускной квалификационной работы - оценка конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ», а так же разработка мероприятий по ее повышению в современных условиях.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- 1) Провести теоретический обзор понятия «конкуренция», «конкурентоспособность», «конкурентное преимущество».
- 2) Изучить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий.
- 3) Изучить методы оценки конкурентоспособности предприятий, занимающихся рекламным бизнесом.
- 4) Провести анализ конкурентной среды рекламного агентства полного цикла ООО «РЕК-ТАЙМ».
- 5) Дать оценку конкурентоспособности ООО «РЕК-ТАЙМ» на основе изученных методов.
- 6) Предложить наиболее эффективное мероприятие повышения конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».
- 7) Разработать проект по реализации выбранного мероприятия.

В рамках системного подхода при исследовании выпускной квалификационной работы были применены методы анализа и синтеза, группировки и сравнения. В практической части работы использовались расчетно-аналитические методы, графические изображения.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что она содержит мероприятие по повышению конкурентоспособности рекламного агентства полного цикла ООО «РЕК-ТАЙМ», и проект по реализации рекомендованного мероприятия, что имеет большое значение для его дальнейшей деятельности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятия и факторы конкурентоспособности предприятия

Многие считают, что конкуренция является огромным мотиватором развития общества, торговли и бизнеса в целом, повышения качества товаров и уровня жизни населения.

Конкурентоспособность фирмы - способность фирмы (реальная и потенциальная) изготавливать и реализовывать товары (услуги) такие, которые по качественным и ценовым характеристикам наиболее привлекательны для покупателей, по сравнению с ее конкурентами.¹

Понятие «конкуренция» можно рассматривать в двух аспектах: в широком и узком смысле слова.

В широком смысле слова конкуренция - процесс соперничества и борьбы предприятий на товарном рынке за достижение преимуществ с целью получения наиболее выгодных условий реализации товаров с использованием различных методов конкурентной борьбы.

Методы, которые применяют предприятия в конкурентной борьбе для достижения преимуществ, могут быть как законными, так и незаконными. Предприятия могут применять ограничительные соглашения, злоупотреблять доминирующим положением на рынке, использовать различные приемы недобросовестной конкуренции. Недобросовестная конкуренция это когда участники нарушают принятые на рынке нормы и правила конкуренции, вступают в сговор против других конкурентов, стремятся их опорочить, дискредитировать, используют ложную рекламу своей продукции, являются.

Существует множество различных определений понятия «конкурентоспособность предприятия». Все они похожи в том, что термин «конкурентоспособность» означает умение конкурировать, бороться или противостоять чему-либо.

¹Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью. М., 2012. С. 325.

Понятия конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции сильно различаются.

Конкурентоспособностью продукции считается объединение качества и стоимости продукции, которые удовлетворяют конкретную потребность покупателя и выгодно для покупателя, отличается от аналогичных товаров конкурентов существующих на рынке.

Главными различия конкурентоспособности продукции от конкурентоспособности предприятия, это отличие по времени. Конкурентоспособность предприятия соответствует длительному промежутку времени, а конкурентоспособность продукции может определяться в любой средний, маленький или очень короткий с экономической точки зрения промежуток времени (месяц, неделя, день). Конкурентоспособность предприятия понятие относительное, например одна и та же фирма в регионе может быть конкурентоспособной, а среди отраслей мирового рынка нет, так как на мировом рынке и конкуренция выше чем на региональном.

В настоящее время, для того чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе со своими конкурентами, требуются совершенно новые, современные подходы порой даже неожиданные к организации производства и управления, чем те, на которые руководители опирались в прошлом.

При сравнении предприятия и его конкурентов необходимо учитывать различные категории предприятий - конкурентов:

1) Прямые конкуренты - производят такую же продукцию (услугу), которая по всем свойствам и функциям совпадает с продукцией анализируемого предприятия;

2) Косвенные конкуренты - производят товары-заменители (похожие товары, но свойства их немного отличаются, хотя функция одна), к таким товаром можно отнести молоко натуральное и сухое;

3) Потенциальные конкуренты, относящиеся к разным сферам деятельности или отраслям - производят товары или услуги, позволяющие удовлетворить данную потребность иным способом- эта так называемые товары-заменители.

А. Ансоффом был введен термин «конкурентный статус», который совпадает по смыслу с термином «конкурентное преимущество».

Конкурентное преимущество может быть:

1) Внутренним - основано на превосходстве организации в менеджменте и затратах, создающих ценность для продавца, которая может позволить получить себестоимость продукции наиболее меньше, чем у ее конкурентов. Это преимущество может дать возможность организации быть наиболее рентабельной и устойчивой к снижению цен, которые диктует современный рынок. Также организация может иметь преимущества в продвижении и распределении своих товаров (услуг). Хороший мощный маркетинг-это путь к успеху.

2) Внешним - предполагает отличительные качества товара (услуги), представляющих большую ценность для покупателя за счет сокращения его издержек или повышения эффективности его работы, или высокого эмоционально-эстетического удовлетворения.

Существует достаточно четкая классификация конкурентных преимуществ компании. Основа этой классификации - теория конкурентных преимуществ Майкла Портера. Портер выделял три основных источника для формирования конкурентного преимущества организации: издержки, дифференциация, фокус.

Издержки: Данная группа факторов конкурентных преимуществ может быть использована компанией при выборе стратегии конкуренции «Лидерство в издержках». При внедрении стратегии лидерства конкурентными преимуществами становятся: экономия на масштабе, доступ к ограниченным ресурсам, низкие затраты на персонал, автоматизированность производства и в целом бизнеса или наличие запатентованной технологии, позволяющей производить товар по низкой цене.

Дифференциация: Данные факторы конкурентных преимуществ могут быть использованы компанией при выборе стратегии конкуренции - «Дифференциация». При внедрении стратегии дифференциации конкурентным преимуществом становится лучшее удовлетворение потребностей покупателя по

одной или нескольким потребностям, наличие особых уникальных свойств товара.

Фокус: Данная группа факторов конкурентных преимуществ может быть использована компанией при выборе стратегии конкуренции - «Лидерство в нише». Источники конкурентных преимуществ, для такой стратегии идентичны стратегиям «лидерство в издержках» или «дифференциация». Просто выбранное конкурентное преимущество удовлетворяет потребности узкой группы потребителей (какой-то нише). Потребители за пределами выбранной рыночной ниши нейтрально или негативно относятся к выбранному конкурентному преимуществу, по этому, выбирается узкая область потребителей, определенная ниша.²

На конкурентоспособность предприятия влияют факторы окружающей среды (внешней среды). Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде (внешней среде), независимо от деятельности предприятия, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её работу. Перечислим основные факторы воздействия:

1) Экономические факторы.

Изучение экономической составляющей макроокружения предприятия позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы в макроэкономическом смысле. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как сильную возможность.

2) Политические факторы.

Политическая составляющая макро среды должна исследоваться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное и адекватное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою

²Ансофф И. Стратегический менеджмент. С-пб., 2011. С. 344

политику. В исследование политической обстановки входит выяснение: программвнедряющих в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и многое другое.

3) Рыночные факторы.

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой постоянное рыночное беспокойство для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многие факторы, которые могут оказать сильное воздействие на успехи и неудачи организации. К этим факторам относятся: изменения демографии, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок и различные барьеры для проникновения, распределение доходов населения, уровень жизни и платежеспособности покупателей, а так же уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

4) Технологические факторы.

Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Тут очень важно быть в курсе научных разработок, позволяющих усовершенствовать производство на предприятии или иные свойства организации.

5) Международные факторы.

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно постоянно контролировать, оценивать изменения в этой мировой широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкого доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных предприятий, изменения валютного курса, политических противостояний стран и решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная поли-

тика в других странах могут включать усилия по защите или расширению международных компаний или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

б) Факторы конкуренции.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем предприятию приходится бороться за ресурсы и клиентов которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

7) Факторы социального поведения.

Эти факторы включают меняющиеся настроения, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации. Этот фактор быстро изменчив, его нужно качественно отслеживать и знать настроения и потребности общества.³

1.2 Методы оценки конкурентоспособности рекламного агентства

При оценке конкурентоспособности организации считается целесообразным применять комплексный, нормативный и системный подходы.

С позиций комплексного подхода при оценке конкурентных преимуществ, следует учитывать следующие аспекты и их взаимовлияния:

1) Правовые;

³Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М., 2013. С. 448.

- 2) Рыночные;
- 3) Научные;
- 4) Экономические;
- 5) Организационные;
- 6) Психологические и многое другие.

С позиций нормативного подхода к оценке конкурентоспособности, следует учитывать нормирование, а также мониторинг конкретных факторов, исследуемых объектов.

При применении системного подхода и интегральной оценке конкурентных преимуществ объектов, следует оценивать отдельно внутренние и внешние факторы.

Исходя из этого, оценку конкурентоспособности рекламного агентства можно оценить в несколько этапов:

- 1) Использование анализа конкурентоспособности рекламного агентства на основе модели сегментации рыночных сил М. Портера.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара: а) Рыночная власть покупателей; б) Рыночная власть поставщиков; в) Угроза вторжения новых участников; г) Опасность появления товаров-заменителей; д) Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция. Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели - модель пяти сил конкуренции по Портеру.

Конкурентный анализ отрасли по модели пяти сил Майкла Портера помогает определить насыщенность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на эти силы. Общий внешний вид модели пяти сил М. Портера представлен на рисунке 1.



Рисунок 1- Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера (внешний вид)

Правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентов, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет организация. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить достойную прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Для оценки конкурентоспособности на основе концепции пяти сил М. Портера необходимо:

- 1) Охарактеризовать рыночные силы, действующие на организацию и его конкурентов;
- 2) Оценить силы конкуренции в бальной системе от 0 до 6:
 - 0 баллов - не ощущается никакого давления, сами можем надавить;
 - 1 балл - есть минимальное и нерегулярное давление, но опасности нет;
 - 2 балла - есть давление, но серьезных угроз нет;
 - 3 балла - начинается конкурентная борьба, «прогнуть» не можем ни мы их, ни они нас;
 - 4 балла - конкуренты нас обходят, отбивают клиентов;
 - 5 баллов - мы начинаем терять позиции, нужно что-то срочно предпринимать;

6 баллов - мы полностью зажаты конкурентами, но можем еще попробовать кому-то продаться.⁴

Принять решение о выборе стратегии поведения предприятия в зависимости от силы давления. Подходящую стратегию поведения в соответствии баллами, которые были получены, в ходе расчета по методике М. Портера выбираем из таблицы 1.

Таблица 1 - Выбор стратегии поведения в зависимости от силы давления по методике М. Портера

Сила давления	Стратегия поведения.
От 0 до 2 баллов	Необходимо продолжать «давить».
От 2 до 3 баллов	Ничего не предпринимать, мониторить ситуацию.
От 3 до 5 баллов	Необходимо наличие спец-программ с ответственными за их выполнение, и бюджет.
6 баллов	Выбора нет, надо уходить, продаваться или отдаваться.

3) Использование SWOT - анализа для оценки деятельности рекламного агентства.

С помощью SWOT-анализа можно выявить и систематизировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы. Осуществляется это путем сравнения собственных сил и слабостей своей фирмы с возможностями, которые дает им рынок. Далее делается вывод о том, в каком направлении должна развивать свой бизнес фирма, и в итоге определяется распределение ресурсов по сегментам рынка.

Сформулировать основные направления развития организации через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах, а также о потенциальных возможностях и угрозах фирмы - это цель SWOT-анализа.

Проведение SWOT-анализа жизни и развития организации состоит из нескольких этапов:

а) Определение сильных и слабых сторон фирмы. Этот этап позволяет выявить сильные и слабые стороны и недостатки организации. Для этого необходимо: Составить перечень факторов, по которым будет оцениваться фир-

⁴Портер М. Конкурентоспособность. Конкуренция. М., 2010. С. 608.

ма; По каждому фактору выявляется, что является сильной стороной фирмы, а что слабой стороной;

Из всего перечня выбираем наиболее важные сильные и слабые стороны фирмы и заносим их в матрицу SWOT-анализа. Общий вид стандартной матрицы SWOT – анализа представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Стандартная матрица SWOT-анализа

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
1)	1)
2)	2)
3)	3)
.....
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
1)	1)
2)	2)
3)	3)
.....

Для оценки фирмы можно воспользоваться такими параметрами, как организация, производство, финансы, инновации, имидж и маркетинг.

б) Определение рыночных возможностей и угроз. Это второй этап, он позволяет оценить ситуацию вне вашего предприятия, ситуацию связанную с внешней средой предприятия. Он дает понять, какие есть возможности у организации, и каких угроз следует опасаться ей.

Для определения рыночных возможностей и угроз следует: Составить список факторов, по котором будет оцениваться рыночная ситуация; По каждому фактору нужно определить, что будет являться возможностями, а что угрозами фирмы; Из всего списка выбрать наиболее важные возможности и угрозы и занести их в матрицу SWOT-анализа.

При оценке рыночных возможностей и угроз за основу можно взять такие факторы, как: спрос, конкуренцию, сбыт, экономические факторы, политические и правовые факторы, социально-демографические, научно-технические, социально-культурные, природные и экологические, а так же международные.

в) Сопоставление сильных и слабых сторон фирмы с возможностями и угрозами. Этот процесс позволяет ответить на вопросы, которые касаются дальнейшего развития бизнеса фирмы: Как можно воспользоваться открываю-

щимися возможностями, используя сильные стороны фирмы? Какие слабые стороны фирмы могут в этом помешать? За счет, каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы? Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами фирмы, следует больше всего опасаться?

Для сравнения сильных и слабых сторон фирмы с рыночными возможностями и угрозами применяется сводная матрица SWOT-анализа (таблица 3).

Таблица 3-Сводная матрица SWOT-анализа

	Угрозы	Возможности
Сильные стороны	<i>Поле сила и угрозы</i> Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз	<i>Поле сила и возможности</i> Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей
Слабые стороны	<i>Поле слабость и угрозы</i> Стратегия: Минимизация использования слабых сторон и возможных угроз	<i>Поле слабость и возможности</i> Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей

Обязательно необходимо установить связи между внутренними и внешними выявленными в ходе анализа сторонами. Для этого составляется матрица SWOT-анализа из четырех полей. Такую матрицу можно представить в общем виде таблицей 4.

Таблица 4- Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон: 1) ... 2) ... 3) ...	Список слабых сторон: 1) ... 2) ... 3) ...
Список возможностей: 1) ... 2) ... 3) ...	Как использовать возможность рынка для усиления сильной стороны предприятия?	Как использовать возможности среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз: 1) ... 2) ... 3) ...	Как использовать сильную сторону для снижения негативного влияния угроз на развитие предприятия?	(Не заполняется)

На каждом из данных полей анализирующий должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии будущего поведения организации.

При выборе стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность, то есть друг в друга. Неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Эта матрица позволяет обнаружить основные направления фирмы, а так же сформулировать основные проблемы фирмы, которые подлежат скорейшему решению для успешного развития бизнеса.⁵

3) Рейтинговая оценка конкурентоспособности рекламного агентства.

При составлении рейтингов используются методология параметрического анализа, это анализ через параметры или еще их называют факторы. Суть этой оценки заключается в сравнении предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. На основе выбранных показателей, взвешенных по относительной важности, рассчитывается общая балльная оценка предприятий, являющаяся основой для определения итогового места предприятия в рейтинге.⁶

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования определяют по формуле:

$$a_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n}, \quad (1)$$

где n - число исследуемых объектов (показателей);

r_n - ранг исследуемого объекта по результатам экспертизы.

S_n - сумма всех чисел от 1 до n

S_n можно определить по формуле:

⁵Вахрушина М.А. Управленческий анализ. М., 2011. С. 400.

⁶Васильева А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия. Учебно-методическое пособие. Благовещенск., 2013. С. 112.

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) \times a_n}{2}, \quad (2)$$

где a_i - первый показатель оценки;

a_n - последний показатель оценки.

4) PEST анализ.

Простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки главных рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из четырех квадрантов или в табличной форме.

Давая оценку политическим, экономическим, социально-культурным и технологическим факторам, необходимо учитывать не только их состояние на данный момент, но и прогнозировать возможные изменения каждого фактора на несколько лет вперед. Именно поэтому так важно, чтобы в проведении PEST анализа принимали участие эксперты отрасли или персонал компании, который уже давно взаимодействует с рынком.

Весь процесс проведения PEST-анализа можно условно разбить на следующие этапы:

- 1) Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании;
- 2) Сбор информации по развитию и характеру изменения каждого фактора;
- 3) Анализ значимости и степени влияния каждого фактора;
- 4) Составление сводной таблицы PEST-анализа.

Представим квадранты PEST-анализа на рисунке 2.



Рисунок 2 - Пример матрицы PEST-анализа

Информация и понимание ситуации - самый важный этап любого анализа. Для получения реальной картины об изменении рыночных факторов опросите людей, которые с разных точек зрения смотрят на рынок: независимые эксперты рынка, менеджеры по продажам, продавцы (напрямую взаимодействующие с конечными покупателями), собственники бизнеса, руководители разных отделов, топ-менеджмент компании, маркетологи смежных отраслей. Изучите всю открытую информацию по рынку в интернете и печатных изданиях. Посмотрите, какого развития достигла ваша отрасль в более развитых странах, с какими проблемами столкнулась на рынках схожих стран.⁷

5) Карта конкуренции по методике И.В. Головина

Для определения конкурентоспособности любого предприятия необходима точная не искаженная информация. А когда получение необходимой информации о системе напрямую не представляется возможным, прибегают к оценке следствий деятельности данной системы.

⁷Вахрушина М.А. Управленческий анализ. М., 2011. С. 400.

Предлагаемая методика И.В. Головина оценки конкурентоспособности фирмы, основана на анализе причин и следствий конкурентной позиции фирмы. В данном случае причиной определенного уровня конкурентоспособности является ресурсный потенциал фирмы и действия ее руководства, направленные на извлечение выгод из его использования (стратегические факторы успеха), а следствием - оценка фирмы ее потенциальными клиентами (соответствие требованиям внешней среды).

Факторы, которые обеспечивают предприятию высокие достижения, обычно увязывают с понятием стратегических факторов успеха (СФУ). Главная причина их формирования заключается в способности предприятия уяснить и удержать в течение длительного времени свои преимущества.

В разных отраслях значение имеют различные факторы успеха. Оценка выявления данных факторов для конкретного рынка задача экспертов. Основой в решении этой задачи могут стать работы А. Томпсона и А. Стрикленда, в которых приводится классификация «ключевых факторов успеха».

Поскольку не все факторы которые могут быть выявлены в равной степени оказывают влияние на результат, необходимо определить для каждого из них его «вес». Технология определения весовых коэффициентов предполагает попарное сравнение всех факторов с указанием предпочтительного варианта в каждой паре.

Выбор такого подхода связан с тем, что качественное сравнение двух вариантов проще, чем выражение предпочтения в обычной шкале. Оценка осуществляется по следующим бальным показателям:

- «1» - влияние оцениваемого фактора меньше;
- «2» - оба фактора равнозначны;
- «3» - влияние оцениваемого фактора больше.

Из полученных экспертных оценок составляется квадратная матрица.

Ответы заносятся в оценочную таблицу. Пример такой оценочной таблицы изображен на рисунке 3.

Фактор		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Σ	Вес
1	Y1	2	3	1	3	1	1	11	0,15
2	Y2	1	2	1	1	1	1	7	0,10
3	Y3	3	3	2	1	3	1	13	0,18
4	Y4	1	3	3	2	1	1	11	0,15
5	Y5	3	3	1	3	2	1	13	0,18
...N...	Y6	3	3	3	3	3	2	17	0,24
Итого								72	100%

Рисунок 3 - Оценочная таблица для определения весовых коэффициентов

Весовые коэффициенты (P_i) факторов (Y_i) определяются по формуле:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (3)$$

где B_i - сумма элементов a_{ij} по строкам матрицы;

$\sum_{i=1}^n B_i$ - это сумма элементов B_i по столбцу.

Следующим этапом в работе экспертов является попарное сравнение конкретных компаний по каждому из параметров, для чего составляются аналогичные таблицы сравнения. Пример попарного сравнения компаний представлен на рисунке 4.

Компания	A	B	C	D	Σ	P_i
A	2	3	1	3	9	0,31
B	1	2	1	1	5	0,17
C	2	3	2	3	10	0,34
D	1	1	1	2	5	0,17
$\Sigma \Sigma X_i$					29	1

Рисунок 4 - Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору N

Заключительный этап расчета уровня стратегических факторов успеха каждой компании по выдвинутым выше параметрам заключается в составлении сводной таблицы. В эту таблицу собираются все значения посчитанные ранее, систематизируются и ранжируются, тем самым выявляется место компании на рынке. Пример такого сводного расчета можно увидеть на рисунке 4.

Конкуренты	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	$\Sigma P_i P_j$	Место
A	0,042	0,018	0,045	0,01	0,028	0,02	0,163	4
B	0,022	0,09	0,022	0,04	0,07	0,09	0,334	1
C	0,042	0,54	0,022	0,04	0,07	0,09	0,318	2
D	0,022	0,018	0,09	0,02	0,028	0,02	0,198	3

Рисунок 5 - Сводная таблица для расчета уровней СФУ компаний

Как видно из рисунка 5 в расчет занесены произведения взвешенных оценок каждого параметра на относительные оценки каждой компании по этому параметру, т. е. (P_{jx} и P_i). Построчная сумма произведений и является показателем уровня СФУ каждой компании по всем шести параметрам. Количественные значения этих показателей позволяют ранжировать исследуемые компании. Однако полученный рейтинг не будет отражать реальной конкурентоспособности фирм. Он лишь позволяет увидеть, какая из компаний имеет наибольшее количество предпосылок для занятия лидирующей позиции.

Для выявления уровня конкурентоспособности компаний необходим еще один параметр - оценка деятельности компании ее потенциальными клиентами. Он отражает эффективность действий фирмы по использованию своего потенциала для выгоды путем удовлетворения потребностей внешней среды. Для ранжирования конкурирующих фирм по уровню потребительских предпочтений необходимо проведение маркетингового исследования, это может быть опрос или тестирование. В основе его лежит утверждение о том, что фирма, удовлетворяющая потребности наибольшего количества клиентов является лидером рынка. Следовательно, оценке должны быть подвергнуты показатели: репутация, известность, качество поставляемых товаров или услуг и условия их получения, это те показатели которые наиболее важны для клиента.

При оценке потребительских предпочтений действия такие же, как и в предыдущем случае. Сначала необходимо найти весовые коэффициенты для различных факторов, оказывающих влияние на выбор потребителя. Затем с их

помощью откорректировать данные, полученные в ходе маркетингового исследования.

Результатом должны быть интегральные оценки привлекательности для потребителей каждого из конкурентов.

Уровень конкурентоспособности рассчитывается по следующей формуле:

$$C_i = \sqrt{S_i^2 + CM_i^2}, \quad (4)$$

где C_i - уровень конкурентоспособности i -той фирмы;

S_i - уровень СФУ i -той фирмы;

CM_i - уровень потребительских оценки i -той фирмы.

Рассчитанные показатели используются для построения карты конкуренции, на которой можно выделить стратегические положения фирмы.

На основе полученных данных составляется сводная таблица конкурентоспособности и карта конкуренции (рисунок 6).

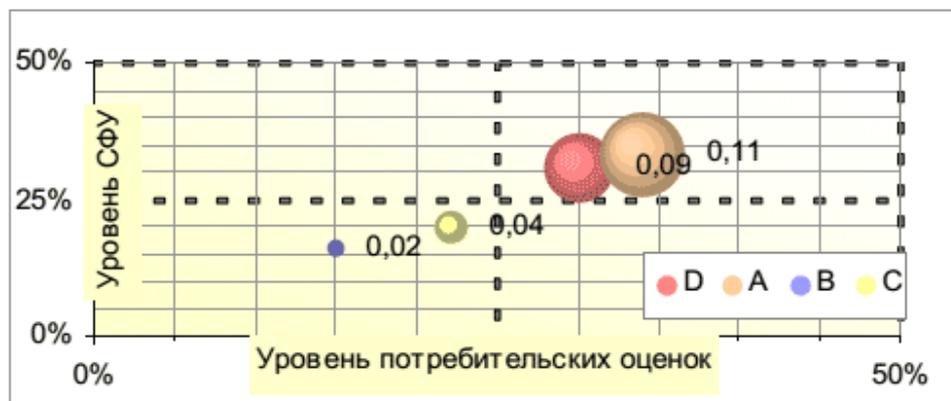


Рисунок 6 - Конкурентная карта рынка

Карта конкуренции представляет собой поле, по осям которого откладываются значения уровня СФУ и уровня потребительских оценок фирм-конкурентов. Положение фирмы на карте определяется координатами. Фирма на карте изображается в виде круга, радиус которого соответствует значению показателя ее конкурентоспособности.

Карта конкуренции позволяет относительно верно определить

соотношение сил на рынке и выявить маркетинговые задачи по позиции фирмы в конкретной ячейке матрицы, установлению текущих и будущих конкурентов, наметить рекомендации по выбору стратегии конкуренции. Для правильного прочтения содержания карты конкуренции необходимо внести некоторые пояснения. Граничные значения обеих осей карты в общем случае равны 50%. Это крайняя точка, в которой возможно одновременное присутствие нескольких фирм, между которыми вероятны конкурентные столкновения. Если предприятие находится на карте выше 50 %, то оно монополист. Уровень конкурентоспособности конкретной фирмы определяется на основе сравнения с ее конкурентами, поэтому усиление конкурентных позиций одного из игроков рынка автоматически приводит к снижению конкурентоспособности остальных.

Поскольку вероятность столкновения между фирмами снижается по мере увеличения разрыва между уровнями их конкурентоспособности, то в рассматриваемой нами модели фирма, имеющая показатели СФУ и потребительской оценки, превышающие 50%, либо не нуждается в выявлении основных конкурентов, либо уровень конкурентоспособности значительно превышает аналогичные показатели соперников и конкурентные столкновения с ними маловероятны. Поле карты можно условно разделить на четыре зоны, каждая из которых обладает своими характеристиками. С примером таких зон можно ознакомиться на рисунке 7.



Рисунок 7 - Зоны конкурентной карты рынка

Зона «Болото»

В этой зоне располагаются большинство фирм, развивающихся поступательно. Данные фирмы не обладают ни серьезными финансовыми ресурсами, ни большим опытом, а чаще всего его нет. Как правило, это типовой бизнес, не требующий больших начальных вложений, однако в данной зоне может находиться и крупное промышленное предприятие. Такая ситуация возможна в случае вытеснения компании из зоны «Олимп» более успешными конкурентами. Характерным признаком данной зоны является отсутствие у фирмы каких-либо существенных преимуществ, позволяющих четко выделить ее на фоне конкурентов.

Давление конкуренции очень сильно ощущается в данной зоне. Основные силы фирм, находящихся в данной зоне направлены на обеспечение выживания либо на выход из бизнеса с минимальными потерями.

Зона «Вторжение»

Для фирмы существуют два способа занять положение в рассматриваемой зоне. Первый реализуется крупными компаниями, диверсифицирующими свою деятельность, либо иными компаниями, способными на значительные инвестиции на начальном этапе деятельности компании.

Фирмы, находящиеся в зоне «вторжение» имеют высокий уровень СФУ, на достижение которого, требуются большие затраты. С другой стороны, эти компании имеют низкий уровень потребительских оценок, основной причиной которого является, как правило, недостаточная информированность потребителей, плохой маркетинг. Такая ситуация характерна для начального этапа деятельности компании, открытие и начало работы нового предприятия.

С большой вероятностью ее основные усилия будут направлены на продвижение своих товаров или услуг. Такая фирма будет бороться за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров. От нее можно ожидать крупномасштабных рекламных акций, программ стимулирования клиентов скидками.

Второй способ в данной зоне проявляется, когда уровень СФУ

увеличивается постепенно, а уровень потребительских оценок компании не возрастает с течением времени. Такие признаки указывают на «нишевую» специализацию фирмы, нацеленную на определенного потребителя или специфического товара.

Можно выделить три основных направления «нишевой» специализации. Рыночная ниша - это сегмент в сегменте. Рыночные ниши могут быть достаточно прибыльными за счет высокого уровня удовлетворения специфических потребностей ограниченного круга клиентов. Желательно, чтобы рыночная ниша обладала потенциалом роста, не вызывала интереса у сильных конкурентов и чтобы у организации была сильная поддержка со стороны ее клиентов.

Первым направлением является специализация на видах товаров и услуг, либо даже на одной-единственной марке товарной продукции, которая бы выгодно выделялась на фоне огромного разнообразия стандартной или сильно стандартизированной продукции, выпускаемой крупными сериями, либо для так называемого типового потребителя.

Вторым направлением является узкая специализация на типе потребителей. Мелкая предпринимательская фирма может выстоять в условиях ожесточенной конкуренции, если она сумеет обзавестись VIP-клиентами, либо постоянными клиентами, которые будут считать, что получают VIP-обслуживание.

Примером таких конкурентных действий можно считать поведение на рынке мастеров высокой моды. Такие мастера не обладают признаками абсолютной неповторимости на мировом рынке, в обиходе великих кутюрье постоянно присутствует порядка двадцати фамилий. Вместе с тем они не конкурируют между собой, ибо уникальным является не конкретная модель одежды или запах духов, а имя мастера, которое выступает самостоятельным стратегическим конкурентным преимуществом возглавляемой им фирмы. Тем более такие компании не конкурируют с многочисленными швейными фабриками, имена владельцев и руководителей которых не вызовут никаких

ассоциаций в сознании покупателей эксклюзивного товара.

Третьим направлением выступает ориентация деловой деятельности субъектов бизнеса на специализированные региональные потребности. Если небольшой или средней предпринимательской фирме не удастся завоевать значительную долю рынка, она все же может достичь больших результатов, сосредоточив усилия на одном - единственном регионе (районе), на рынке (или рынках) которого ей просто не будет равных.

Скопление и наибольшее использование ресурсов на небольшой территории может способствовать более высокой эффективности производства, и его качества, уменьшению срока доставки товаров потребителям, узнаваемость торговой марки в регионе и в стране. Насыщенность рекламой, позволит компании сэкономить ресурсы, что трудно обеспечить, если данная компания пожелает функционировать сразу на многих территориально раскиданных рынках товаров и услуг.

Фирма, находящаяся в зоне «Олимп» обладает наибольшей рыночной долей в отрасли. Такие организации обычно бывают также лидерами в области политики цен, разработки новых продуктов, использования разных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг. Для того чтобы оставаться в рассматриваемой зоне, организация должна действовать на трех направлениях. В первую очередь, она старается расширить рынок путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемым продуктам. Возможен и путь увеличения частоты применения выпускаемых продуктов. Во-вторых, стремится увеличить свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к увеличению величины прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой. В-третьих, постоянно обороняет свой бизнес от посягательств конкурентов.

Зона «Блеф»

В зависимости от способа приобретения данной позиции можно выделить два типа фирм. Первый тип - это компании, вытесненные конкурентами из зоны «Олимп». С течением времени стратегические факторы успеха изменяются. Для

удержания своих конкурентных позиций компаниям необходимо постоянно отслеживать данные изменения и принимать соответствующие меры. В противном случае, в силу уже рассмотренного нами эффекта «встречных курсов», компания может автоматически утратить собственные конкурентные позиции при появлении фирмы, способной лучше удовлетворять запросы потребителей. Информация о более выгодном предложении конкурирующей фирмы не распространяется мгновенно, и это нужно учитывать. Поскольку процессы изменения предпочтений потребителей растянут во времени, то, несмотря на снизившийся уровень СФУ, потребительские оценки деятельности компании какое-то время будут оставаться на высоком уровне. Основные усилия таких компаний направлены на сохранение собственной доли рынка и активный поиск рыночных ниш. Для них характерны активные оборонительные меры в виде снижения цен и предложения долгосрочных контрактов на льготных условиях. Второй тип - это компании, обладающие «виртуальными» конкурентными преимуществами. Под конкурентными преимуществами товаров и услуг понимается совокупность свойств результатов деятельности субъектов рынка, которые делают их наиболее привлекательными для их внешнего окружения. Клиенты компании могут становиться в очередь за вниманием к себе со стороны «суперпревосходного» субъекта бизнеса под влиянием объективных обстоятельств и вследствие искренних заблуждений. В рассматриваемом поле могут находиться компании, не обладающие значительными конкурентными преимуществами, но с помощью активной рекламно-маркетинговой деятельности сумевшие создать иллюзию их наличия.

Для подобных компаний характерны большие вложения в рекламу и агрессивная маркетинговая политика. Для укрепления собственных конкурентных позиций вероятно объединение с фирмами менее известными, но обладающими хорошими конкурентными преимуществами которых нет у фирмы инициатора объединения. Чаще всего объединяются с фирмами, имеющими средний уровень СФУ и имеющие ограниченные возможности для продвижения собственных товаров или услуг, в этом случае имеет место

взаимопомощь.

Фирма, развивающаяся постипенно, проходит все рассмотренные зоны по порядку по часовой стрелке. Однако могут быть и исключения, например, минуя поле «Болото», при определенных обстоятельствах, фирма может начать свою деятельность в зоне «Вторжение». Или, избрав путь создания «виртуальных» конкурентных преимуществ, из зоны «Болото» перейти в зону «Блеф». Жизненно важно периодически обновлять информацию о положении соперников на конкурентной карте и отслеживать их перемещения. Данные о динамике изменения положения фирмы на конкурентной карте позволяют получить очень важные аналитические показатели и вовремя среагировать на изменения и координально поменять или подредактировать свою стратегию.

Направление изменения позиции конкурента позволяет предполагать его дальнейшие перемещения, а скорость перемещения говорит об уровне интенсивности конкурентных действий. Последний показатель можно получить, используя формулу:

$$S_{\text{икп}} = \frac{\sqrt{(S_i^n - S_i)^2 + (CM_i^n - CM_i)^2}}{t}, \quad (5)$$

где $S_{\text{икп}}$ - скорость изменения конкурентной позиции;

CM_i^n - текущий уровень потребительских оценок;

CM_i - уровень потребительских оценок, по данным предыдущего исследования;

S_i^n - текущий уровень стратегических факторов успеха;

S_i - стратегических факторов успеха, по данным предыдущего исследования;

t - временной интервал между исследованиями.

Зная направления и скорости изменения позиций фирм-соперников, можно выделить стратегических конкурентов фирмы. Очевидно, таковыми следует признать соперников фирмы, которые составляют или могут составлять

в будущем угрозу конкурентным позициям данной фирмы. Стратегическими следует признать не просто самых опасных, самых конкурентоспособных и самых сильных соперников компании, но тех из них, действия которых уже направлены или, согласно прогнозным оценкам, обязательно будут направлены непосредственно против данной компании в областях ее бизнеса. Именно с такими конкурентами у фирмы возникают конфликты, к реальному или предполагаемому наличию которых, как и к рискам, обусловленным протеканием данных конфликтов (так называемым стратегическим рискам), всегда должно быть готово руководство фирмы.⁸

1.3 Возможные пути развития рекламных агентств и часто встречающиеся ошибки в работе

В каждом городе есть хотя-бы одно рекламное агентство, а чаще всего и не одно, они могут позволить себе размещать в городе всевозможные виды рекламы, и наступает время когда они насыщают рынок наружной рекламы. Они предлагают изготовление световых букв и коробов, а так же приобретаю довольно дорогостоящее оборудование для широкоформатной печати, делать баннеры.

И есть направления, на которых, как ни старайся не возможно быть первыми - это кабельное телевидение, реклама в лифтах, радио, билборды - причина очень проста, данный рынок поделен и при всем желании невозможно например зарегистрировать Русское радио или какой-то из каналов.

Несмотря на это все-таки альтернатива этому есть и - это Интернет:

1) *Местное интернет-радио.* В отличии от простого радио, вложения будут в десятки раз дешевле и если на этой волне будут идти местные новости, хорошая музыка, то возможно найти свою аудиторию, а будет аудитория -будут и рекламодатели;

2) *Местная интернет газета.* Это может быть, созданное с нуля издание со своим названием. Можно сделать и дубликат местной газеты, если конечно у

⁸Васильева А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия. С 94.

нее нет такого, но лучше изменить немного название, чтоб избежать судебных тяжб.

3) *Свой канал на YouTube.* Хорошая замена телеканала, да еще и с большой потенциальной аудиторией. Сделанный местный канал на ютубе, с интересными новостями, обзорами, видео города не заставит долго ждать, и потенциальных клиентов на рекламу.

4) *Интернет-сайты самых востребованных в городе тематик.* Вы можете создать местный сайт по самой интересующей людей тематике со временем сайт начнут посещать местные потенциальные покупатели и чем больше их будет, тем дороже возможно продать на них рекламу;

5) *Городской форум (если конечно его еще нет).* Несмотря на многочисленные социальные сети, обсудить дела и узнать последние новости в городе можно как раз на таком городском портале. Самое интересное, что раскрутив немного свой форум, Вы будете только наблюдать как увеличивается количество посетителей. И большой плюс в этом что сами посетители пишут новости города (Вам придется только его модерировать). Отличная площадка для размещения в дальнейшем рекламы. Можно заключить договора с владельцами местных посещаемых сайтов, групп в социальных сетях и каналов на Ютубе для размещения у них рекламу своих клиентов.

Конечно все это долгоиграющие проекты. Для того чтобы сайт, форум или радио стали посещать и слушать пройдет около года и придется вложить в развитие своего детища солидную сумму денег.

б) Развитие рекламного агентства в соседних городах

Тут имеем ввиду не огромный мегаполис в котором десятки рекламных компаний, а провинциальные небольшие города, где нет рекламных агентств. В такие города технологии доходят медленно и на самом деле многие ниши вообще свободные. Ну а если и есть конкуренция то такая незначительная что на нее не стоит обращать внимания. В таких городках можно заключить партнерские соглашения с местными газетами и кабельными каналами, рекламой в лифтах. Плюсом у Вас будет уже готовое производство рекламы,

останется только принимать заявки в дополнительных офисах соседних городов и 2-3 раза в неделю ездить привозить готовые заказы.

Ошибки, которые могут совершить рекламные агентства. Создалось в обществе мнение, что у рекламных агентств - экспертов в сфере маркетинга есть самые умные, самые эффективные программы продаж в сфере услуг. Но реальность такова, что такие программы есть далеко не у всех.

Рассмотрим часто встречающиеся ошибки в работе рекламных агентств.

1) Бизнес-план.

Удивительно, какое малое число рекламных агентств обзаводится основополагающим бизнес-планом. Они так и не решили, что и кому они продают, а у большинства агентств нет никакого представления еще и о тех клиентах, которых они хотят заполучить. Эти планы должны учитывать стремительный темп перемен в каждой рекламной технологии и социальной сети, поскольку это повлияет на их предложение и подбор необходимого персонала.

2) Позicionирование бренда агентством.

У большинства агентств нет явного позиционирования брендов. Речь о том, что позиционирование бренда поможет агентству выстоять перед лицом других маркетинговых компаний и громко заявить, что именно агентство может сделать для своего клиента. Необходимость в явном и убедительном позиционировании является важным фактором в реализации торгового предложения любой компании.

3) План развития бизнеса.

Ключевой компонент основополагающего бизнес-плана - работающий план развития. Он должен включать в себя основную мысль компании относительно ее продаж и описание целевого рынка (таких рынков может быть много, хотя сфокусировать внимание стоит именно на типе клиента или сферы деятельности). В этом плане также должны быть подробно расписаны все графики и программы входящего и исходящего маркетинга. Если в агентстве есть директор по развитию бизнеса, то его стоит мотивировать премиями и

комиссионными.

4) Сайт агентства.

Считается, что у рекламных агентств - лучшие маркетинговые сайты в интернете. И тем не менее, вопреки тому, что именно благодаря сайту рекламного агентства возможно клиенту узнать о нем побольше, многие сайты работают по принципу брошюр. Такие сайты мило выглядят, и мало концентрируются на процессах продаж.

5) Последовательность и внимание генерального директора.

Поговорка про сапожника без сапог - типичная метафора для современных рекламных агентств. Они так загружены маркетинговой работой для своих клиентов, что у них нет ни времени, ни сил, чтобы поработать на самих себя. Каким бы родом бизнеса вы ни занимались, маркетинг был и всегда будет важным фактором для достижения успеха.

Умение конкурировать на рынке - это успех любого предприятия. Если продажи начали снижаться, то необходимо срочно что-то предпринять, чтобы бизнес работал стабильно.

В современном бизнесе предприятия пользуются разными методами повышения конкурентоспособности своих товаров и услуг. При жесткой конкуренции очень важно, чтоб именно наш товар или услуга пользовалась спросом у клиента. На современном рынке чаще всего предприятия увеличивают конкурентоспособность за счет нескольких центральных факторов: снижение цены, поиска новых рынков сбыта. Но на современном рынке важна не только цена, но и качество, привлекательность, раскрученный бренд товара, по этому маркетологи предлагают современным руководителям конкурировать на рынке, делая упор на сам продукт, который они предлагают.

Существуют несколько инструментов, которые помогают увеличить продажи:

1) Повышение качества товара или услуги.

Предприятие должно добиться максимального увеличения свойств продукта, так чтобы в такой же пропорции выросла и потребительская

активность на данный товар или услугу.

2) Уникальность товара.

Конечно, создать уникальный и конкурентоспособный товар или услугу можно, но это потребует много сил, времени и немалых денежных затрат. Но все же на рынке присутствуют такие продукты, аналогов которым еще не существует. В этом направлении быстро развиваются рынки телефонов, машиностроение, компьютерной и офисной техники, а так же программные продукты для персональных компьютеров.

3) Эксклюзивность.

Этот метод немного проще чем создание уникального товара. Суть эксклюзивности в привнести в товар неких изменений и корректировок, чтобы добиться его уникальности. Добавить что-то необычное, отличающееся от других похожих товаров, в чем и будет заключаться эксклюзивность товара. Этот метод распространен в пищевой промышленности, когда например у продукта появляется новый необычный вкус, или у продукта появляются эргономичные свойства.

5) Ассортимент.

Также может увеличить конкурентоспособность товара или услуги расширение ассортимента. Если это фотосалон, расширить ассортимент можно, увеличив перечень оказываемых услуг. Например, помимо обычной съемки и печати фотографий, начинаем производить печать фото и других изображений, надписей на футболках, кружках, пазлах, календарях.

6) Упаковка.

Как показывает практика, люди склонны реагировать на яркие интересные и броские вещи, это обусловлено психологией человека, любовью к красоте, эмоциональностью. Этими особенностями психики человека пользуются и при создании упаковки для товара. Тут важно продумать все до мелочей, форму, подачу. Возможно, это будет что-то креативное или завораживающее взгляд, подталкивающее к размышлению. Нужно учесть, что обертка или обложка должна быть красочной, запоминающейся и выделяться

на фоне товаров конкурентов.

7) Презентация.

Помимо упаковки нужно уметь грамотно представлять ваш товар или услугу. Конкурентоспособность продукта или услуги, зависит от того, как представлен продукт покупателю. Подача должны быть лаконичной, яркой, эмоциональной и затрагивать все основные моменты, описывать все достоинства предлагаемого товара или услуги.

8) Престиж.

Очень значительно повысится конкурентоспособность, если из товара сделать бренд, тем самым поднять уровень престижа. Конечно это очень трудоемкий и затратный метод, но он дает хорошие результаты по конкурентоспособности. Нужно стремиться перейти на более высокие ниши, предлагая покупателям товары класса люкс. Для этого нужно привнести в продукт что-то дорогое, необычное, что будет отражать высокий статус Вашего клиента.

9) Товар-легенда.

Легенда бренда представляет собой историю, которая выставляет компанию или товар компании в определенном свете, выгодном для продаж, повышения узнаваемости, оправдания высокой цены и так далее. Желание приобрести данный продукт вырастит в разы. Завораживающая история повысит конкурентоспособность производимого продукта.

Итак, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что увеличение конкурентоспособности товара или услуги во многом зависит от качества, эксклюзивности, уникальности и преподнеса товара. Но это далеко не самые эффективные способы привлечения клиентов для увеличения прибыли.

Исходя из проведенного теоретического обзора таких понятий как «конкуренция» и «конкурентоспособность» выявлено, что определений этих понятий в экономической литературе и в литературе по менеджменту большое количество. На конкурентоспособность организаций влияют факторы окружающей среды (внешней среды). Рассмотренные факторы нужно учитывать при оценке

деятельности и конкурентных преимуществ предприятия, так как предприятие взаимодействует с окружающей внешней средой, получает от нее различные ресурсы, и эта среда влияет на организацию, так же как и организация влияет на внешнюю среду, путем предоставления своих товаров и услуг.

На сегодняшний день не существует также и универсальной методики оценки конкурентоспособности и конкурентных преимуществ организации. К тому же, к различным типам рынков и отраслей необходимо применять разнообразные показатели конкурентоспособности, соответствующие именно тому типу рынка, на котором работает предприятие.

В экономической литературе методики оценки конкурентоспособности услуг очень мало и применимы они в основном, только к определённой отрасли услуг. Трудность в разработке методик оценки конкурентоспособности услуг связана с своеобразной спецификой самого рынка услуг. Из существующих методик для анализа конкурентоспособности рекламного агентства полного цикла ООО «РЕК-ТАЙМ» были выбраны лишь некоторые из найденных в экономической литературе, позволяющие адекватно оценить конкурентоспособность рекламного рынка и рекламных агентств: модель Майкла Портера; SWOT-анализ; метод рейтинговой оценки; PEST-анализ; карта конкуренции по методике И.В. Головина.

В ходе анализа и систематизации информации найденной по типовым рекламным агентствам были выделены возможные пути развития рекламных агентств и часто встречающиеся ошибки в работе. На эту информацию будем опираться при разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» и выборе оптимального мероприятия для этой организации.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

2.1 Общая характеристика рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»

Общество с ограниченной ответственностью рекламно-производственное объединение полного цикла «РЭК-ТАЙМ» организовано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и действующим законодательством в целях удовлетворения потребностей и нужд населения, организаций и предприятий в товарах, услугах, получения прибыли от эффективного использования собственных и привлеченных средств.

Рекламное агентство ООО«РЭК-ТАЙМ» работает на рынке рекламы г. Свободного с июня 2009 года в качестве самостоятельного юридического лица. Юридический адрес агентства: Амурская область г. Свободный, ул. Народная 107.

Форма собственности - Общество с ограниченной ответственностью, которое является самостоятельным юридическим лицом, и ответственность организаторовагентства на право собственности по долгам и обязательствам общества ограничена суммой внесенного ими капитала. Рекламное агентство «РЕК-ТАЙМ» действует на принципах самокупаемости и самофинансирования, выполняя задачи, определенные учредительными документами.

Предметом деятельности рекламного агентства «РЭК-ТАЙМ» является:

- 1) Широкоформатная печать (печать любых размеров и объемов);
- 2) Создание, монтаж, демонтаж рекламных конструкций любой сложности;
- 3) Оформление транспортной рекламы (наружной и внутренней);
- 4) Любой вид полиграфии;
- 5) Изготовление сувенирной продукции;
- 6) Дизайнерские услуги (любая сложность);
- 7) Разработка и внедрение имиджа и фирменного стиля граждан, предприятий и организаций;

8) Выполнение дизайнерских, художественно-оформительских, фотографических и архитектурно-проектных работ;

9) Багетная мастерская (изготовление рамок для картин местных Свободенских художников и населения города Свободного для украшения интерьера).

Одной из проблем в продвижении рекламного агентства «РЕК-ТАЙМ» на рынок города Свободного стали его «молодость» и соответственно узкий круг возможных рекламодателей, потенциальных заказчиков. Но, даже не смотря на «молодость» все-таки начал формироваться спрос. Затем у руководителя рекламного агентства по продаже рекламных услуг возникло желание донести до будущих рекламодателей информацию о товарах (услугах) и их особенностях предлагаемых рекламной компанией. Для реализации этого желания компания постепенно начала использовать саморекламу.

Первоначально использовались периодические информационные объявления, передаваемые по местному радио. Эффекта это не приносило, так как принятие решения воспользоваться услугами агентства требует довольно продолжительного временного периода у клиентов. В итоге, по мнению генерального директора рекламного агентства «РЕК-ТАЙМ», размещение рекламы в течение некоторого периода не принесли результата. Дело в том, что, рекламное сообщение не достигало потенциальных рекламодателей, что было вызвано отсутствием четкого плана у руководства рекламного агентства, и небольшого количества финансов, в связи с молодостью предприятия, что приводило к размещению рекламных обращений в особо неудобное эфирное время. В то время, рекламное агентство «РЕК-ТАЙМ» не использовало для продвижения компании интернет и рекламу на телевидение, хотя, исходя из Российской практики, именно благодаря этим средствам распространения рекламы при продвижении компании, предлагающей свои рекламные услуги, являются приоритетными.

Изначально саморекламу компания проводила без предварительного планирования, по наличию имеющихся финансовых возможностей, естественно

такой подход не принес ожидаемых положительных результатов. Результативность проведенных рекламных мероприятий была убыточной.

Рекламные вложения не приносили моментального эффекта, который ждала организация, а только работали на будущие продажи. Реализация рекламной продукции и услуг осуществлялась в основном в результате индивидуальных контактов руководителей предприятия и дизайнеров с заказчиками. И это имело свое объяснение - ограниченные денежные возможности рекламного агентства ООО РЕК-ТАЙМ» и пока еще не подготовленный рынок города Свободного.

Небольшие серьезные сдвиги в проведении рекламной работы стали появляться только в начале 2012 года. В результате проведенных мероприятий (презентация компании рекламными агентами, адресная рассылка писем) был существенно увеличен объем продаж услуг рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».

Благодаря интенсивному привлечению различных средств распространения рекламы значительно вырос спрос на услуги агентства. К положительному эффекту можно отнести хорошую осведомленность потенциальных компаний - рекламодателей о деятельности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».

У рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» есть достаточные площади для организации производственной деятельности. Площади основных и служебных помещений рекламного агентства представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Территориальное представление состояния предприятия ООО «РЕК-ТАЙМ»

Показатели	Площадь, м².	К общей площади, в %
1) Общая площадь	150	100
2) Производственная площадь	88	58,6
3) Служебные и бытовые помещения	40	30
4) Свободная площадь	22	11,4

Производственная площадь помещения рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» занимает более 50 % от всей используемой площади, т.е. предприятие

имеет все предпосылки для эффективной и качественной производственной деятельности по изготовлению рекламной продукции.

Генеральный директор - это руководитель, который отдает распоряжения персоналу, решает глобальные организационные вопросы, осуществляет контроль над их прохождением, составляет финансовые и налоговые отчеты.

Дизайнеры разрабатывают художественную концепцию для клиентов, составляют тексты рекламных обращений и лозунги, а также следят за выполнением отдельных рекламных программ и заказов.

Рекламное агентство ООО«РЭК-ТАЙМ» применяет упрощенную систему налогообложения, налоговый учет ведется главным бухгалтером и одновременно генеральным директором Радецкой Еленой Леонидовной.

Рекламное агентство ООО«РЭК-ТАЙМ» не имеет собственную службу маркетинга и дилерскую сеть, так как нет возможности. В кризисный для экономики период малый бизнес работает под страхом быть разоренным. Это зависит не столько от умения управлять предприятием, здесь еще большое влияние имеет воздействие внешней среды. Поэтому небольшие предприятия становятся банкротами. В период спада они лишены сохранять заработную плату своим работникам, и поэтому происходит текучесть кадров.

Стратегической задачей деятельности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» является управление имиджем каждого клиента. Грамотное планирование и анализ плюс исключительно качественная пошаговая реализация - вот основа создания репутации и, в конечном итоге, продвижения рекламного бизнеса.

Решение этих задач помогает достигнуть основных целей, поставленных перед рекламным агентством в период его образования.

Миссия рекламного агентства ООО«РЕК-ТАЙМ» разработана руководством и звучит так: «Нам по пути, поскольку Вы движетесь к прибыли и развитию, а мы помогаем вам в этом».

Цель компании: «Делать Бизнес клиентов успешным».

Из цели можно сделать предположение, что компания направлена на качественное выполнение своих услуг, нацелена на высокий результат своей работы. Цель предполагает, то, что клиенты, в первый раз обратившись в рекламное агентство, будут пользоваться их услугами вновь и вновь.

Основные приоритеты: Оперативное реагирование, гибкий подход к ценообразованию, качественная реализация и клиентский сервис.

Для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» очень важно вовремя и быстро реагировать на запросы от клиента, и не случайно данный пункт руководители рекламного агентства вынесли как преимущество организации.

Девиз компании: «Разумный выбор профессионалов!».

В девиз компании, заложен огромный смысл, что рекламное агентство соответствует цене и качеству, и, обратившись в агентство заказчики сделают правильный выбор.

Задача рекламного агентства: «Управление имиджем клиента».

Проанализировав задачу компании, можно предположить, что в рекламное агентство «РЕК-ТАЙМ» обращаются за помощью продвижения товара или услуги компании заказчика.

У компании достаточно полно, качественно и профессионально описаны миссия, цели и задачи - это основа стратегического управления и в современном мире бизнеса многие заказчики могут и обращают на это внимание. Из них легко уловить какие потребности клиента удовлетворяет компания.

Главной задачей организационной структуры рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» является установление взаимоотношений и полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются способом делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Для эффективной работы агентства, руководство рационально распределяет среди сотрудников все те задачи, которые необходимы для

достижения цели рекламного агентства. И если существующие задачи не делегированы, значит, руководитель выполняет их сам.

На предприятии два отдела: дизайнерский и производственный.

Здесь четко распределены полномочия и величина ответственности по каждой должности. Каждый понимает, что от него ждут и кто на него опирается. Это очень важно, для оперативного выполнения заказов, для поддержания корпоративного духа в рекламном агентстве. Структура управления в рекламном агентстве - линейно-функциональная. Линейное управление подкреплено вспомогательными службами к которым иногда прибегает рекламное агентство. Нужда по использованию таких служб для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» очень велика в связи с небольшим количеством основных работников работающих на производстве. Держать большой штат сотрудников для такого маленького предприятия не выгодно, а объемы работы бывают очень велики, и в этом случае руководство рекламного агентства прибегает к дополнительным услугам других организаций или дополнительным временным трудовым ресурсам.

Организационно-управленческую структуру рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» согласно штатному расписанию представленному в приложении А можно представить в виде рисунка 8.

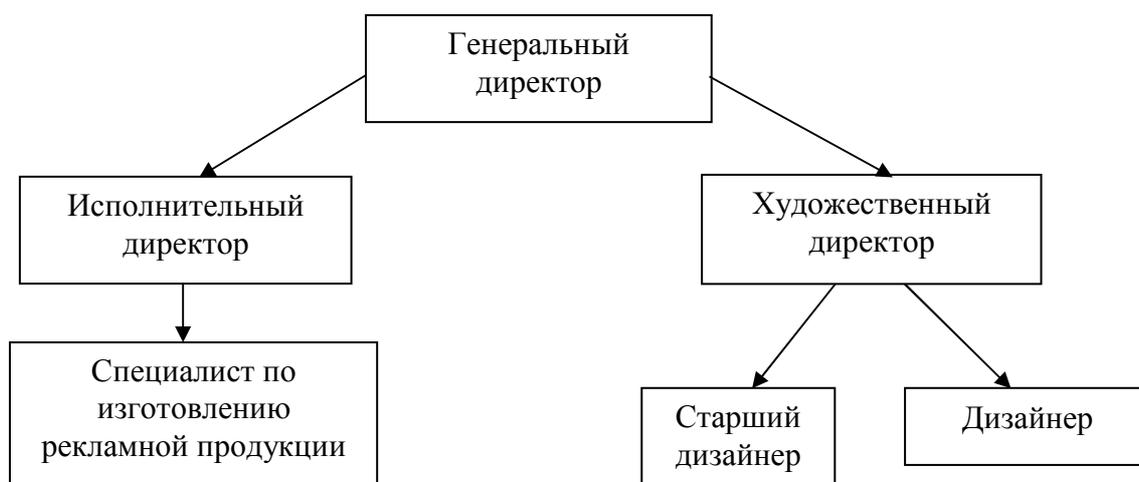


Рисунок 8 - Организационно-управленческая структура рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»

Функции управления в рекламном агентстве ООО РЕК-ТАЙМ» распределяются следующим образом.

Генеральный директор он же бухгалтер, действует от имени предприятия:

- 1) Осуществляет оперативное руководство деятельностью рекламного агентства;
- 2) Имеет право первой подписи под финансовыми документами;
- 3) Утверждает штатное расписание, заключает трудовые договора с работниками предприятия, применяет к этим работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;
- 4) Документально оформляет совершаемые хозяйственные операции на предприятии: снабжение, приобретение товаров, сырья, материалов, расчетные операции с поставщиками, транспортными организациями, бюджетом, составляет калькуляцию произведенной продукции, проводит инвентаризацию, начисляет заработную плату и налоги, ведет отчетность агентства.

Исполнительный директор контролирует процесс создания рекламной продукции, делает расчет и проект, выезжает со специалистом по рекламе на объект для монтажа или демонтажа, делает замеры, фотографии объекта. Осуществляет контроль по технике безопасности всего цеха и монтажных работ.

Специалист по изготовлению рекламы:

- 1) Осуществляет работу на специализированном оборудовании, изготавливая рекламную продукцию, следят за оборудованием, осуществляют наладку оборудования, делают заявку технологу по запуску материалов и необходимых инструментов.

- 2) Осуществляют монтаж по четкому плану исполнительного директора.

Водитель осуществляет перевозки, доставку материалов и готовой продукции.

Художественный руководитель:

- 1) Руководит дизайнерским отделом, утверждает концепцию рекламы;
- 2) Создает эскизы сложных рекламных проектов, фирменных стилей;

2) Работает с впервые обратившимися клиентами, ведет коммерческие переговоры с клиентами в интересах фирмы, прием и обработка заказов клиентов, оформление необходимых документов.

Главный дизайнер и дизайнер создают эскизы рекламного проекта, ведут тесную работу с исполнительным директором производства, создают дизайн-макеты всей мелкой рекламной и полиграфической продукции.

Согласно штатному расписанию рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ», постоянный штат работников компании составляет 7 человек.

Но в некоторых случаях для полноценной работы агентства этого количества людей не хватает и компания прибегает к временному найму дополнительных сотрудников. В основном это монтажники, которые помогают натягивать баннерную ткань большого размера и в зимнее время года, когда для натяжки требуется больше усилий, чем летом, так как на морозе баннерная ткань теряет свою эластичность, что очень затрудняет равномерное натяжение баннера на металлическую конструкцию.

Наем временных работников, так же необходим для проведения разовых рекламных акций заказчиков, организации выставок картин местных художников под открытым небом, для таких мероприятий требуется большое количество сотрудников.

Привлечение временных сотрудников имеет определенную сезонность. В летнее время проводится большое количество акций, т.к. в теплую погоду возможно проведение акций на улицах, в парках, на зонах отдыха, центральной площади города Свободного и т.д. Дешевле нанять школьников старших классов и студентов желающих поработать во время летних каникул и согласных на невысокую заработную плату.

Сделаем анализ кадрового состава рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ», заполнив таблицу в соответствии с должностями в штатном расписании агентства ООО «РЕК-ТАЙМ». Отразим свой анализ в виде таблицы 6.

Таблица 6 - Анализ кадрового состава рекламного агентства ООО «РЭК-ТАЙМ» на 2016 год.

Кадровый состав	ФИО	Возраст, лет	Образование	Опыт работы в этой профессии, лет	Общий стаж в «РЕК-ТАЙМ», лет
Генеральный директор	Радецкая Елена Леонидовна	45	2 высших (эконом.юрид.)	18	7
Исполнительный директор	Штанько Александр Анатольевич	39	высшее эконом.	10	7
Художественный директор	Литвиненко Алексей Анатольевич	42	высшее худож.	20	7
Старший дизайнер	Субботина Екатерина Сергеевна	27	высшее худож.	5	3
Дизайнер	Бурдинская Наталья Петровна	35	высшее худож.	15	4
Специалист по изготовлению рекламы	Соснин Денис Александрович	32	высшее технич.	5	5
Водитель	Радецкий Олег Анатольевич	28	средне-специал.	7	7

На основании таблицы 6 можно сделать вывод, что кадровый состав рекламного агентства ООО «РЭК-ТАЙМ» достаточно молодой, все сотрудники имеют высшее образование, опыт и стаж работы в рекламном агентстве у сотрудников от трех лет и выше.

Управляет рекламным агентством непосредственно генеральный директор компании, в его компетенцию входит принятие окончательных решений по основной деятельности рекламного агентства, а также внутрифирменное управление персоналом, заключающееся в принятии решений в форме приказов по увеличению штата компании, увольнению и премированию сотрудников, а также всевозможных взысканиях.

В его компетенцию входит управление двумя отделами рекламного агентства и их начальниками, которые непосредственно, управляют своими

сотрудниками и предоставляют заключения по той или иной сделке, а также принимают решения о премированиях и взысканиях в письменной форме, которые подписывает генеральный директор.

Данная структура подразумевает четкое разделение труда и позволяет сконцентрировать необходимые финансовые, информационные и человеческие ресурсы в одном месте.

В рекламном агентстве ООО «РЕК-ТАЙМ», в производственном и дизайнерском отделах, есть оборудование, необходимое для изготовления рекламной продукции. Это оборудование представлено в таблице 7.

Таблица 7 - Оборудование рекламного агентства «РЕК-ТАЙМ»

Наименование	Цена за 1 шт., руб.	Кол-во, шт.
Ноутбук AcerAspire 5744-384G32Mikk	19 780	4
Многофункциональное устройство Samsung SCX-3200	6200	1
Принтер Samsung ML-1866 лазерный	2 350	2
Широкоформатный принтер Wit-ColorUltra 861+H8	600 000	1
Режущий плоттер List Jo-851 H	28 900	1
Ламинатор широкоформатный ICC 461-RII	55 400	1
Необходимый набор инструментов	-	-
Расходные материалы	-	-
Телефонный аппарат Fly MX301	690	4
Сканер широкоформатный ColortracSmartLFJi 24m	121 000	1
Калькулятор Citizen CDJ-90	320	3
Грузовик BAW Fenix 1047Y	371 000	1

Так же на производстве рекламных конструкций есть необходимые наборы инструментов: дрель, шуруповерт, перфоратор, обрезная машинка, углошлифовальная машинка, фен строительный, лобзик, пульверизатор, резиновые шпатели.

Как можно заметить из таблицы 7, технико-производственная база рекламного агентства очень разнообразна и органична, есть все виды техники для выполнения полного цикла по изготовлению рекламы.

2.2. Анализ внутренней среды ООО «РЕК-ТАЙМ»

Основные экономические показатели рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Основные экономические показатели работы рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Итого:
Выручка от оказанных услуг, тыс. руб.	1259,68	1325,96	1568,37	1809,43	5963,44
Себестоимость, тыс. руб.	739,47	939,48	730,43	916,41	3325,79
Прибыль, тыс. руб.	520,21	386,48	837,94	893,02	2637,65
Рентабельность, %	70	41	115	97	80,75
Среднесписочная численность работников, чел.	9	9,3	9,3	10	9,4
Средняя зарплата, тыс. руб.	10,75	12,10	12,10	13,25	12,05

Изобразим основные экономические показатели работы рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг. в виде столбчатой диаграммы на рисунке 9.

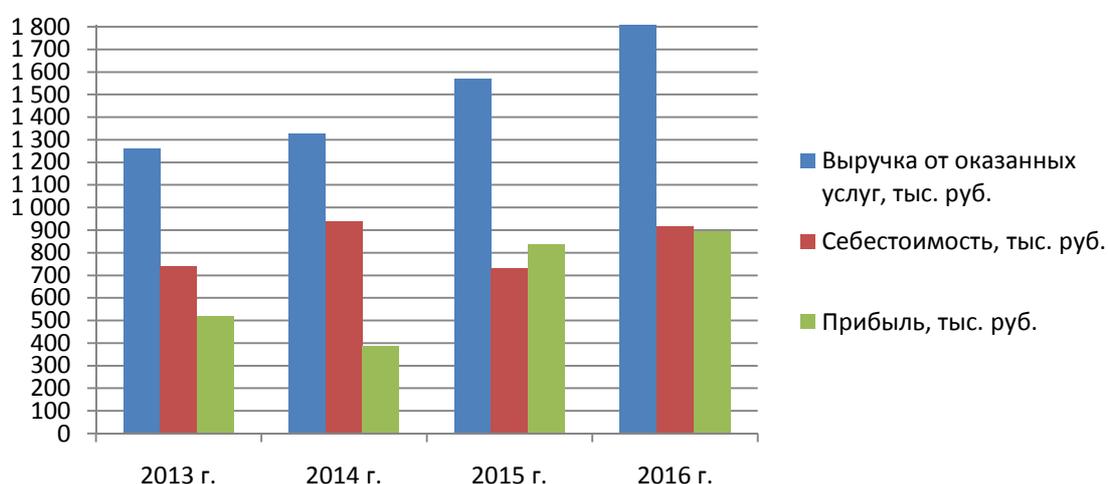


Рисунок 9 - Выручка, себестоимость и прибыль рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг.

Из таблицы 8 и рисунка 9, мы видим, что в 2013 году, прибыль составила 520,21 тыс. руб. за год, если посмотреть на экономические показатели работы рекламного агентства за 2014 год, то прибыль составила 386,48тыс. руб., можно сказать, что происходило существенное снижение прибыли. При этом выросла и себестоимость на 200,01 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом.Связано это с повышением цен на электроэнергию, материалы, используемые при изготовлении рекламной продукции, увеличение арендной платы и другие внешние факторы.Но уже в 2015 году прибыль рекламного агентства стремительно начинает возрастать. И в 2016 году она составляет 893,02тыс. руб. Обусловлено это при-

обретением собственной производственной базы (широкоформатная печать, интерьерная печать, фрезерно-гравировальные работы, печатное производство, полотерная резка), которая намного позволяет сократить себестоимость выпускаемой рекламной продукции.

Для более детального изучения финансового положения рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» проанализируем выручку отдельных видов оказанных услуг рекламным агентством за 2013 - 2016 гг. Анализ отобразим в виде таблицы 9.

Таблица 9 - Выручка отдельных видов оказанных услуг рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г	2015 г	2016 г	Итого:
Печать	523,32	545,34	632,15	723,16	2423,97
Рекламные установки	315,21	327,41	421,05	513,03	1576,7
Другие услуги	421,15	453,21	515,17	573,24	1962,77
Итого:	1259,68	1325,96	1568,37	1809,43	5963,44

Изобразим структуру выручки за четыре года в процентном соотношении в виде круговой диаграммы на рисунке 10.

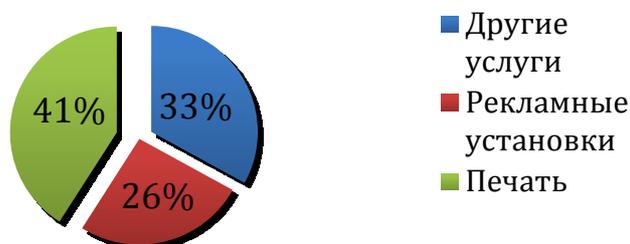


Рисунок 10 - Структура выручки ООО «РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг. в процентном соотношении

Рассмотрев таблицу 9 и структуру выручки изображенную на рисунке 10, можно легко увидеть, что основной доход приходится на пункт «Печать», и составляют они 41% от всей выручки. Пункт рекламные установки составил 26 %, сюда входят такие работы как: монтаж, изготовление, демонтаж всех видов рекламных установок. Не малый процент показал и пункт другие услуги - 33 %. К этим видам услуг относятся:

- 1) Дизайн любой сложности;

2) Изготовление и реализация сувенирной продукции (флажки, вымпелы, шкатулки, брелоки и т. д);

3) Ламинирование различных форматов изображений;

4) Работа багетной мастерской (изготовление обрамления для всех видов изображений используемых в интерьере, в частности картин).

Проанализируем себестоимость отдельных видов оказанных услуг в рекламном агентстве ООО«РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг. (таблица 10).

Таблица 10 - Себестоимость отдельных видов оказанных услуг рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Итого:
Печать	213,21	323,12	249,12	352,12	1137,57
Рекламные установки	205,05	245,27	152,18	193,24	795,74
Другие услуги	321,21	371,09	329,13	371,05	1392,48
Итого:	739,47	939,48	730,43	916,41	3325,79

Построим структуру себестоимости рекламного агентства ООО«РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг. в виде круговой диаграммы, в процентном отношении. (рисунок 11).

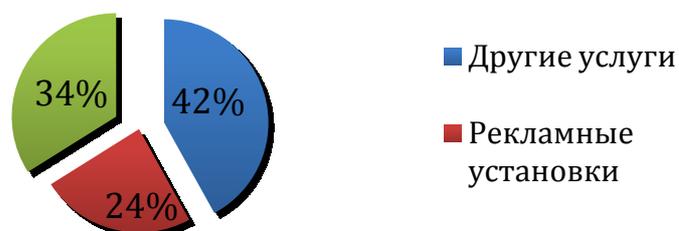


Рисунок 11 - Структура себестоимости ООО «РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг.

По полученным данным из таблицы 10 и круговой диаграммы на рисунке 11 видно наибольшее значение себестоимости по пункту - «Другие услуги», оно составило 42%, этот процент связан с общеполитической обстановкой в мире и экономическим кризисом в стране, который привел к повышению цен на сырье, электроэнергию. Самое низкое значение - 24 %, составил пункт «Рекламные установки», обоснованно это тем, что основной расход идет на заработную плату монтажной группы. Расходы на изготовление конструкции - метал-сырье,

закупается, как правило, на металло-приемном пункте, что существенно снижает стоимость готовой конструкции.

Рассчитаем маржинальную прибыль отдельных видов товаров рекламного агентства и заполним таблицу 11.

$$\text{МД} = \text{ЧВ} - \text{ПЗ}, \quad (6)$$

где МД - маржинальный доход;

ЧВ - чистая выручка;

ПЗ - переменные затраты.

Маржинальная прибыль:

$523,32 - 213,21 = 310,11$ тыс. руб. Остальное рассчитываем подобно.

Таблица 11 - Маржинальная прибыль отдельных видов оказанных услуг рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Итого:
Печать	310,11	222,22	383,03	371,04	1286,4
Рекламные установки	110,16	82,14	268,87	319,79	780,96
Другие услуги	99,94	82,12	186,04	202,19	570,29

Построим структуру маржинальной прибыли «РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг. в виде круговой диаграммы, в процентном отношении. (рисунок 12).

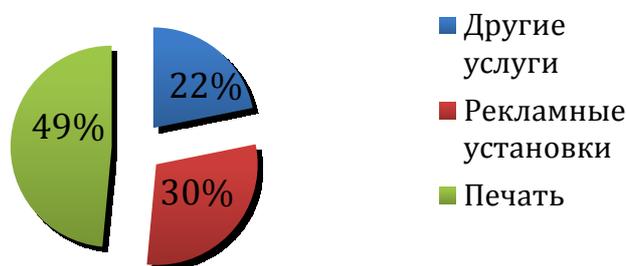


Рисунок 12 - Структура маржинальной прибыли рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг.

Из таблицы 13 и рисунка 7 видно, что у таких услуг, как рекламные установки и печать, маржинальная прибыль высокая. Самая большая доля у услуги печать, она составила 49 %. Доля рекламных установок составила 30 %.

Рассчитаем рентабельность отдельных видов товаров.

$$R = \frac{M}{C_{\text{общ.}}} \times 100 \%, \quad (7)$$

где R - рентабельность;

M - маржинальная прибыль;

C_{общ.} - Себестоимость общая;

Рентабельность:

$$R = \frac{1286,4}{1137,57} \times 100\% = 113 \%. \text{ Остальные значения рассчитываем подобно}$$

и вносим в таблицу 12.

Таблица 12 - Рентабельность отдельных видов товаров рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» за 2013 - 2016 гг.

Показатели	Маржинальная прибыль, тыс. руб., за 2013 - 2016 гг.	Рентабельность, %
Печать	1286,4	113
Рекламные установки	780,96	98
Другие услуги	570,29	41

Уровень рентабельности различных видов услуг представлен в виде столбчатой диаграммы на рисунке 13.

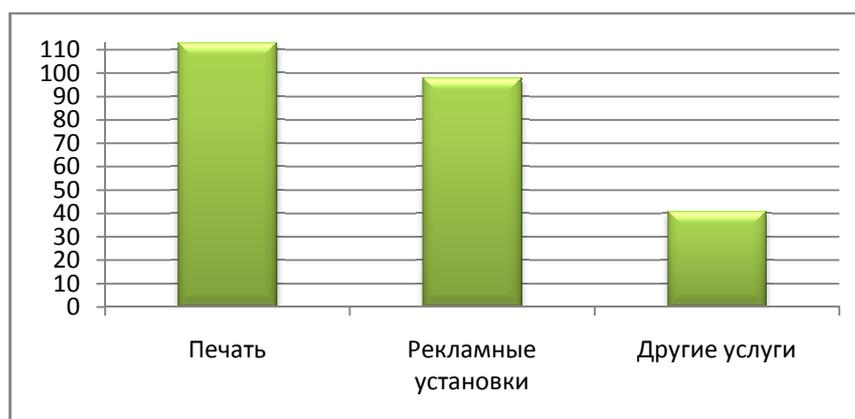


Рисунок 13 - Уровень рентабельности различных видов услуг рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»: за 2013 - 2016 гг.

Из таблицы 12 и рисунка 13 хорошо видно, что посчитанная рентабельность за три последних года показала самый высокий процент - 113 % - это

пункт «печать», так же, по пункту «рекламные установки» виден довольно значимый процент рентабельности - 98 %. Эти два пункта основные направления доходности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ». Что касается пункта «другие услуги», то он не мало важен в деятельности рекламного агентства, и хорошо дополняет два первых пункта, ведь без дизайна и картинки не может быть и рекламной продукции. По пункту «другие услуги» рентабельность составила - 41%.

2.3 Анализ внешней среды

Рекламный рынок состоит из нескольких отдельных рынков:

1) Рынок креатива - рынок дизайнерской конкуренции, где каждое креативное агентство, каждый креатор-дизайнер работают в своей сфере, в которой он лучший специалист.

2) Рынок производства рекламных материалов, на таком рекламном рынке предоставляются и покупаются обычные услуги по изготовлению ролика, макета рекламы, баннера, светового короба и. т. д.

3) Рынок размещения рекламы - этот рынок основан на размещении рекламы и донесении ее до потребителя (СМИ, телевидение, интернет и т. д.).

На рынке рекламы существуют рекламные агентства полного цикла, которые предлагают и креатив, и его размещение, таким рекламным агентством является исследуемое нами рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ». Часто в наше время можно встретить медиа-агентства, которые занимаются только размещением, а также креативные агентства, которые занимаются только креативом.

Самые распространенные виды рекламы в России - это телевидение, пресса, радио, Интернет, наружная реклама.

Эксперты Ассоциации Коммуникационных Агентств России подвели итоги развития рекламного рынка России за 2016 год. Общий объем рекламных бюджетов в средствах распространения рекламы составил свыше 75 млрд. рублей, что на 18% больше, чем за 2015 год.

Все сегменты рекламного Российского рынка продемонстрировали рост в 2016 году по сравнению с 2015 годом, только сегмент рекламного рынка прессы не показал положительных тенденций.

В связи со второй волной кризиса в 2015 году, телевидение снизило свои позиции, но по словам экспертов Ассоциации Коммуникационных Агентств России к концу 2016 года оно вернуло себе докризисные позиции в рублях, его рост за 2016 год составил 9 %, до 35-35,5 млрд. руб. Так же резкий рост показало в 2016 году кабельное и спутниковое телевидение, он составил -110% по сравнению с 2015 годом.

Положительную динамику продемонстрировали практически все сегменты медиа, кроме печатной прессы, этот сегмент рекламного рынка начал терять бюджеты задолго до кризиса и продолжает это делать вне зависимости от общих тенденций на рынке.

За 2015 год печать потеряла 14%, что касается наружной рекламы, то в январе-марте 2016 года она прибавила 7%.

Нельзя не заметить, что огромный вклад в общий процент развития Российского рекламного рынка внесла интернет-реклама, объем которой только в первом квартале 2016 года увеличился на 31%, до 23,7 млрд.рублей. Таким образом, интернет реклама к настоящему времени прочно заняла треть всей медийной рекламы на российском рынке.

По прогнозам экспертов Ассоциации Коммуникационных Агентств России на 2017 год, рекламный рынок России в целом будет только увеличиваться и к концу года прибавит 4 %. Большой рост дадут такие виды рекламы как интернет, телевидение, мобильный сегмент прибавит 34%, контент в социальных сетях - 17%, а все виды видео форматов прибавят -17%.

При анализе рекламного рынка города Свободного Амурской области, осуществлялась общая система сбора информации. Она была получена с помощью изучения обзоров периодической печати, Интернета, а также опроса предприятий города Свободного, являющихся рекламодателями.

В результате этой проделанной работы, было выявлено 17 организаций, занимающихся рекламной деятельностью. Так же были выделены пять сегментов рынка рекламы:

- 1) Наружная реклама;
- 2) СМИ: журналы, газеты;
- 3) Сувенирная продукция;
- 4) Полиграфия;
- 5) Интернет.

На основании полученной информации составлена таблица структуры организаций по выделенным сегментам рынка в городе Свободном (таблица 13).

Таблица 13 - Структура организаций по сегментам рынка города Свободного

Сегмент рынка	Количество организаций, работающих в данном сегменте рынка, шт.	Доля организаций, работающих в данном сегменте рынка, %
Реклама наружная	4	23,5
СМИ: журналы, газеты	2	11,9
Сувенирная продукция	3	17,7
Полиграфия	6	35
Интернет	2	11,9
Итого	17	100

Организации, занимающиеся рекламной деятельностью в г. Свободном по сегментам рынка представлены на рисунке 14.

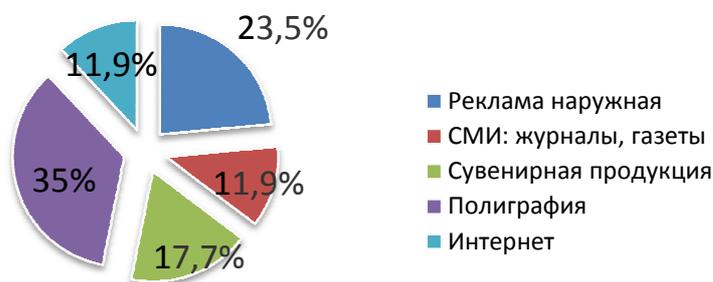


Рисунок 14 - Распределение организаций в г. Свободный, занимающихся рекламной деятельностью по сегментам рынка

Из таблицы 13 и рисунка 14 видно, что наибольшее число организаций работают в сегменте наружной рекламы - 23,5 % и полиграфии - 35 %.

На эти рекламные носители очень большой спрос, и они являются у большинства фирм основными видами деятельности.

Таким сегментом рынка, как Интернет реклама, занимается 11,9 % фирм. Это быстроразвивающийся сегмент, но на данный момент для большинства фирм он не является ведущим направлением. По изготовлению сувенирной продукции работают 17,7 % организаций. Это очень маленький показатель, который связан с отсутствием большого спроса на данные рекламные носители.

Ведущим направлением рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» является наружная реклама. Исходя из этого, были выявлены наиболее приоритетные конкуренты:

- 1) РА «Хамелеон»;
- 2) РА «Фабрика рекламы»;
- 3) РА «Планета Медиа».

У этих компаний наружная реклама, является их основным видом деятельности.

Проанализируем макроокружение рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» с помощью PEST - анализа.

PEST анализ -распространенный, простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST-анализа часто используется для оценки главных рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей, при составлении SWOT-анализа компании. PEST-анализ помогает построить долгосрочное стратегическое планирование которое составляется на 3-5 лет вперед, а его данные ежегодно обновляются. Этот вид анализа выполняется в виде матрицы из 4 квадратов. Политические (P) - (Political), экономические (E) - (Economical), социально - культурные (S) - (Socio-cultural) и технологические (T) - (Technological).

Составим перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль нашего рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» в долгосрочной пер-

спективе (3-5 лет). Разобьём эти факторы на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические и заполним таблицу 14.

Таблица 14 - Перечень PEST факторов для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»

P (Political)	E (Economic)
1) Устойчивость политической власти и существующего правительства Устойчивость политической власти; 2) Налоговая политика (тарифы и льготы); 3) Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли; 4) Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве; 5) Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли; 6) Антимонопольное и трудовое законодательство	1) Уровень инфляции и процентные ставки; 2) Курсы основных валют; 3) Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды; 4) Кредитно-денежная и налоговая политика.
S (Socio-cultural)	T (Technological)
1) Требования к качеству продукции и уровню сервиса; 2) Отношение к натуральным и экологически чистым продуктам; 3) Темпы роста населения.	1) Уровень инноваций и технологического развития отрасли; 2) Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств; 3) Доступ к новейшим технологиям.

Оценим силу влияния каждого выбранного фактора. Силу влияния фактора на рекламное агентство оценим по шкале от 1 до 3.

1 - влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании; 2 - только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании; 3 - влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании;

Экспертно оценим вероятность изменения выбранных факторов. Колебания оценим по пяти бальной шкале, где:

1 - означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды;

5 - максимальную вероятность изменения фактора.

После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитаем среднее арифметическое по ним, и рассчитываем реальную значимость каждого фактора («Оценка с поправкой на вес»).

Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и он рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность рекламного агентства. Внесем расчеты в приложение Б.

Проанализируем все расчеты и приведем их к матричному виду. Все факторы в порядке убывания своей важности разместим в таблице 15.

Таблица 15 - Сводная таблица PEST- анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,18	Уровень инфляции и процентные ставки	0,38
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	0,14	Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	0,25
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	0,14	Курсы основных валют	0,21
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	0,12	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,08
Антимонопольное и трудовое законодательство	0,05		
Устойчивость политической власти и существующего правительства	0,03		
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,31	Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	0,35
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	0,19	Доступ к новейшим технологиям	0,28
Темпы роста населения	0,08	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,15

Чем выше реальная значимость фактора (вес), тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на рекламный бизнес.

В ходе PEST-анализа самый большой вес, а значит и большую значимость для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» показали следующие показатели:

- 1) Налоговая политика (тарифы и льготы);
- 2) Уровень инфляции и процентные ставки;
- 3) Требования к качеству продукции и уровню сервиса;

4) Доступ к новейшим технологиям.

Учетом их при составлении матрицы SWOT-анализа позже.

Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств

Рассмотрев политическую и экономическую составляющую России на данный момент, была выделена основная официальная законодательная информация, касающаяся исследуемой отрасли и бизнеса в целом:

1) На сайте Минфина заявлено главнонаправление развития налоговой политики Российской Федерации до 2018 года: в течение этого периода приоритетом Правительства РФ останется недопущение какого - либо увеличения налоговой нагрузки на экономику.

Это радует всех субъектов предпринимательской деятельности. При этом хотелось бы, чтобы налоговая нагрузка не просто не увеличивалась, а поэтапно снижалась. В ближайшие три года такой конкретной задачи не ставится.

2) На период 2017 - 2018 годов предполагается сохранение тарифа страховых взносов в государственные внебюджетные фонды РФ на уровне 2016 года.

3) Рекламная деятельность в Российской Федерации регулируется правовыми актами органов законодательной власти федерального уровня. В настоящее время основой для рекламной деятельности в России служит Федеральный закон Российской Федерации «О рекламе» от 13 марта 2006 года № 38-ФЗ. Закон «О рекламе» определяет правовое пространство рекламирования и регулирует отношения, возникающие в процессе производства рекламы, размещения и распространения рекламы на рынках товаров и услуг.

4) По предположению Министерства финансов и Центробанка показатели инфляции, совпадают. Оба государственных органа считают, что к концу 2017-го года, этот показатель должен достичь значения в 4%.

Элит-Треjder считает, что укрепление российского рубля, денежная и бюджетная политика государства, продолжают способствовать замедлению инфляции в России, и по итогам 2017 года, инфляция не достигнет прогнозируе-

мый показатель ЦБ 4%, но окажется на минимальном в современной истории России уровне в 5,5%.

Риском для ускорения инфляции в России может стать рост цен на мировых товарных рынках.

Основными проявлениями инфляции, которые чувствуют на себе обычные граждане и предприятия, являются рост цен, снижение объемов производства, возникновение социальной напряженности. Больше всего в этой ситуации страдают люди, работающие «на ставку» и получающие социальные выплаты (студенты, пенсионеры, инвалиды, женщины в декрете и т.п.). Теряют в деньгах и те, кто хранит наличные и не доверяет банкам. А таких в российском обществе очень много.

5) По оценке аналитиков медийной сети, мировой рекламный рынок в 2016 году вырос на 4,6% (улучшение на 0,7% по сравнению с 2015 годом), достигнув объема в 579 млрд. долларов. В 2017 году, ждут превышения объемами мирового рынка на 600 млрд. долларов. Росту будут способствовать летние Олимпийские игры в Рио-де-Жанейро, президентские выборы в США и Чемпионат Европы по футболу.

Российский рекламный рынок, по прогнозу ZenithOptimediaGroupRussia, покажет рост на 2,3% противминус 10% в 2015 году. Это обусловлено стабилизацией ситуации на рекламном рынке во второй половине 2015 г. - начале 2016 года.

Единственным медиасегментом, который продемонстрирует резкую положительную динамику в 2017 году, будет интернет-реклама - плюс 10% к показателям 2015 года. Инвестиции в телерекламу, радиорекламу и наружную рекламу останутся на уровне 2015 года - эксперты не видят предпосылок к росту традиционных медиа. Расходы на рекламу в прессе и на прочих носителях.

Анализ внешней среды очень важен для любого предприятия. Этот анализ поможет выявить основные возможности рекламного агентства и угрозы со стороны внешней среды агентства.

Для анализа благоприятных возможностей и угроз, с которыми рекламное агентство может встретиться в отрасли рекламы, воспользуемся моделью сегментации пяти рыночных сил М. Портера.

В приложении В, приведена характеристика рыночных сил, действующих, на «РЕК-ТАЙМ» и ее основных конкурентов.

Анализ конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» на основе модели сегментации пяти рыночных сил М. Портера представлен в таблице 16.

Таблица 16 - Анализ конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» на основе концепции М. Портера

Элементы модели пяти сил конкуренции	Баллы			
	РА «РЕК-ТАЙМ»	РА «Хамелеон»	РА «Планета Медиа»	РА «Фабрика рекламы»
1) Вход конкурентов «новичков»	16	14	13	14
2) Угроза товара-заменителей	3	3	3	3
3) Рыночная власть покупателя	9	8	5	8
4) Рыночная власть поставщика	6	5	5	5
5) Конкуренция среди существующих игроков	10	9	7	9
Итого:	44	39	33	39

Из таблицы 6 видно, что со стороны рыночных сил наибольшее давление испытывает рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ».

Для того чтобы нейтрализовать воздействия пяти сил конкуренции, организация должна предпринять стратегические действия. Так же необходимо постоянно учитывать, влиять и отслеживать ключевые силы конкуренции, так как они могут повлиять на работу фирмы. Выберем стратегию поведения для «РЕК-ТАЙМ» в зависимости от силы давления (таблица 17).

Таблица 17 - Стратегия поведения рекламного агентства «РЕК-ТАЙМ» в зависимости от силы давления рыночных сил по методике М. Портера

Элементы модели конкуренции	баллы	Стратегия поведения
1	2	3
1) Вход конкурентов-«новичков»	16	Ситуацию мониторить, ничего не предпринимать.
2) Угроза товара - заменителей	3	Ситуацию мониторить, ничего не предпринимать.

1	2	3
3) Рыночная власть покупателя	9	Требуются спецпрограммы с бюджетом и ответственными лицами.
4) Рыночная власть поставщика	6	Ситуацию мониторить, ничего не предпринимать.
5) Конкуренция среди существующих игроков	10	Требуются спецпрограммы с бюджетом и ответственными лицами.

Для исследуемого рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» необходимо провести наиболее полный анализ, для этого проведем анализ внешней микро среды предприятия, воспользуемся SWOT - анализом деятельности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ». В рекламном агентстве ООО «РЕК-ТАЙМ» был проведен опрос клиентов и внутренний маркетинговый аудит, вследствие чего, выявлены слабые и сильные стороны организации, а также с учетом анализа внешней среды по методике М. Потора и PEST - анализа, выделены угрозы и возможности для развития рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» (таблица 18).

Таблица 18 - Матрица SWOT-анализа деятельности ООО«РЕК-ТАЙМ»

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
1) Значительный рост объемов услуг за последний год. 2) Сильный корпоративный дух (открытость к переменам) 3) Высокое качество обслуживания клиентов, большое внимание уделяется потенциальным клиентам. 4) Собственная производственная база-выполнение специфических заказов. 5) Дизайнерское мастерство	1) Выход на новые сегменты рынка или рынок. 2) Предоставление дополнительных услуг более широкого спектра (бесплатная установка люверсов). 3) Совершенствование системы скидок 4) Использование новинок наружной рекламы, совершенствование рекламных технологий. 5) Расширение новых поставщиков недорогих и качественных товаров, для уменьшения затрат и издержек. 6) Расширение клиентской базы.
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
1) Имидж недостаточно сформирован. 2) Инвестирования в маркетинг нет, кроме минимальных средств, необходимых для размещения рекламы. 3) На размещение рекламных конструкций, высокий уровень цен, в сравнении с конкурентами. 4) Неразвитая система скидок	1) Ужесточение конкуренции на рынке 2) Сокращение расходов на рекламу со стороны рекламодателей. 3) Появление товаров-заменителей, их давление. 4) Рост инфляции.

Составим список наиболее важных для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» характеристик и сформируем по ним матрицу SWOT - анализа для дальнейшей выработки стратегии.

Исходя из матрицы SWOT-анализа деятельности ООО «РЕК-ТАЙМ», были составлены для рекламного агентства матрица возможностей и матрица угроз, путем разнесения угроз и возможностей по ячейкам в соответствии с характером и вероятностью наступления угрозы или возможности. Итог разположение угроз со стороны конкурентных сил отображен в таблице 18.

Таблица 18 - Угрозы со стороны конкурентных сил для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»

Реализация угроз, их вероятность	Последствия угроз для компании			
	<i>разрушение</i>	<i>Критическое состояние</i>	<i>Тяжелое состояние</i>	<i>«легкие ушибы»</i>
<i>высокая</i>	1) Ужесточение конкуренции на рынке	1) Сокращение расходов на рекламу со стороны рекламодателей.	1) Рост инфляции.	нет
<i>средняя</i>	нет	нет	1) Появление новых конкурентов	1) Появление товаров-заменителей, их влияние.
<i>низкая (малая вероятность)</i>	нет	нет	нет	нет

На основании таблицы 18, видно, что графу немедленного реагирования составляют угрозы, связанные с:

- 1) Ужесточение конкуренции на рынке;
- 2) Сокращение расходов на рекламу со стороны рекламодателей;

Такую угрозу, как появление новых конкурентов можно сократить за счет развития своего имиджа и увеличения доли рынка. Для этого необходимо уделять огромное внимание к развитию маркетинга, своевременно и в полной мере его финансировать. Далее была построена матрица возможностей для рекламного агентства, при этом найденные возможности были разнесены в ячейки

матрицы возможностей тем же способом, что и при формировании матрицы угроз. Матрица возможностей представлена в виде таблицы 20.

Таблица 20 - Возможности для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»

Использование возможностей, их вероятность	Влияние возможностей для компании		
	сильное	умеренное	малое
высокая	1) Использование новинок наружной рекламы, совершенствование рекламных технологий	1) Расширение клиентской базы. 2) Совершенствование системы скидок	нет
средняя	нет	1) Выход на новые сегменты рынка или рынков.	1) Предоставление дополнительных услуг - более широкий спектр (бесплатная установка люверсов)..
низкая (малая вероятность)	нет	1) Расширение новых поставщиков недорогих и качественных товаров, для уменьшения затрат и издержек.	нет

Из матрицы возможностей (таблица 20) видно, что наиболее благоприятными для фирмы возможностями являются:

- 1) Использование новинок наружной рекламы, совершенствование рекламных технологий;
- 2) Расширение клиентской базы;
- 3) Совершенствование системы скидок.

Эти возможности обязательно нужно использовать при планировании дальнейшего развития предприятия и при повышении конкурентоспособности. Далее очень важна комплексная оценка выявленных и выделенных возможностей и угроз. Составим матрицу комплексной оценки возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон для рекламного агентства ООО«РЕК-ТАЙМ» (таблица 21).

Таблица 21 - Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<p>1) Выход на новые сегменты рынка или рынок.</p> <p>2) Предоставление дополнительных услуг - более широкий спектр (бесплатная установка люверсов).</p> <p>3) Совершенствование системы скидок</p> <p>4) Использование новинок наружной рекламы, совершенствование рекламных технологий.</p> <p>5) Расширение новых поставщиков недорогих и качественных товаров, для уменьшения затрат и издержек.</p> <p>6) Расширение клиентской базы.</p>	<p>1) Ужесточение конкуренции на рынке</p> <p>2) Сокращение расходов на рекламу со стороны рекламодателей.</p> <p>3) Появление товаров-заменителей, их давление.</p> <p>4) Рост инфляции.</p>
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	4,5 - 4,6,1	2,4,5-1
<p>1) Значительный рост объемов услуг за последний год.</p> <p>2) Сильный корпоративный дух (открытость к переменам)</p> <p>3) Высокое качество обслуживания клиентов, большое внимание уделяется потенциальным клиентам.</p> <p>4) Собственная производственная база-выполнение специфических заказов.</p> <p>5) Дизайнерское мастерство</p>	<p>Наличие собственной производственной базы и креативный подход к рекламе, дающий возможность выполнить специфические требования заказчика, позволят совершенствованию рекламных технологий, используемых рекламным агентством, применению новинок наружной рекламы, что в конечном счете поможет фирме достичь конкурентных преимуществ.</p>	<p>Использование по максимуму возможностей персонала и дизайнеров, наличие собственной производственной базы и креативный подход к рекламе, дающий возможность выполнить специфические требования заказчика, позволят сохранить имеющихся клиентов.</p>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	1, 2, 3,4 -1, 2.	1, 2, 4, 6-1.
<p>1) Имидж недостаточно сформирован.</p> <p>2) Инвестирования в маркетинг нет, кроме минимальных средств, необходимых для размещения рекламы.</p> <p>3) На размещение рекламных конструкций, высокий уровень цен, в сравнении с конкурентами.</p> <p>4) Незрелая система скидок</p>	<p>Недостаточно сформированный имидж, высокие цены на услуги агентства, отсутствие инвестирования в маркетинг за исключением минимально необходимых средств на размещение рекламы, неразвита система скидок могут повлиять на возможность компании, применению рекламных новинок и, следовательно, расширению клиентской базы.</p>	<p>Не сформированный имидж, не продуманная рекламная политика, высокие цены на услуги, могут привести к ухудшению конкурентной ситуации;</p>

Из сводной таблицы SWOT-анализа видно, что у рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» есть хорошие возможности для конкурентной борьбы. Из сильных сторон рекламного агентства особо хотелось бы выделить сильный корпоративный дух и готовность к управленческим изменениям персонала, это очень поможет при внедрении любых задуманных изменений, так как результативность зависит не только от грамотного управления предприятием, но и от стремлений и открытости сотрудников к этим изменениям.

2.4 Оценка конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»

В настоящее время особую актуальность в сфере бизнеса приобретает деятельность по формированию привлекательности фирмы, составной частью которого является имидж руководителя фирмы и ее персонала.

Привлекательный имидж фирмы ведет к формированию у потребителей как осознанных, так и неосознанных предпочтений, связанных с данной фирмой. Следствием этого становится принятие потенциального клиента решения при покупке тех или иных товаров в пользу товаров фирмы с привлекательным имиджем. Таким образом, привлекательный имидж фирмы увеличивает объемы продаж товаров, произведенных данной фирмой.

Оценим имидж рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» и выделенных нами фирм конкурентов методом рейтинговой оценки (таблица 22).

Таблица 22- Оценка имиджа фирм

№	показатели	r_n	a_i	РА «РЕК-ТАЙМ»		РА «Хамелеон»		РА «Планета медиа»		РА «Фабрика рекламы»	
				β_i	$a_i \times \beta_i$	β_i	$a_i \times \beta_i$	β_i	$a_i \times \beta_i$	β_i	$a_i \times \beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Время нахождения на рынке	2	0,238	2	0,476	3	0,714	5	1,19	4	0,952
2	Известность торговой марки	3	0,19	4	0,76	4	0,952	5	0,95	5	0,95
3	Общественный резонанс (соц. Акции, спонсорская помощь и т.д.)	4	0,143	3	0,429	3	0,429	4	0,572	2	0,286

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	Внутренняя атмосфера предприятия	5	0,095	5	0,475	4	0,38	3	0,285	3	0,285
5	Отношение сотрудников к политике руководителя	6	0,048	5	0,24	3	0,144	4	0,192	2	0,096
6	Общественное мнение о предприятии	1	0,286	5	1,43	5	1,43	3	0,858	3	0,858
Общий бал:			1	-	3,81	-	4,049	-	4,047	-	3,427

Расчитываем S_n по формуле:

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) \times a_n}{2}, \quad (8)$$

$$S_n = \frac{(1 + 6) \times 6}{2} = 21$$

Найдем a_1 по формуле:

$$a_i = \frac{(n - r_n + 1)}{S_n}, \quad (9)$$

$a_1 = \frac{(6 - 1 + 1)}{21} = 0,286$ или 28,6 %. Остальное рассчитываем подобно, заполняем таблицу 22.

С учетом весовых показателей мы видим, что имидж рекламного агентства «Хамелеон» самый высокий, оно заняло I место в рейтинге. Эта компания долго и успешно работает в рекламном бизнесе, благодаря чему завоевала отличную репутацию. Рекламное агентство «Планета медиа» занимает II место в рейтинге имиджа.

В тоже время у рекламного агентства «РЕК-ТАЙМ» - 3,81 балла, и у рекламного агентства «Фабрика рекламы» - 3,427 балла. Эти баллы относительно равные. Это говорит об острой конкурентной борьбе, между этими фирмами. Оценив балл непосредственно нашей фирмы, мы видим, что она набрала 3,81

балла. Это хороший показатель, с учетом того, что временной промежуток существования этой фирмы на рынке города Свободного, намного меньше чем у фирм конкурентов. Рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ» занимает III место в рейтинге.

Построим профили показателей имиджа (рисунок 15) и многоугольники показателей имиджа фирм (рисунок 16).

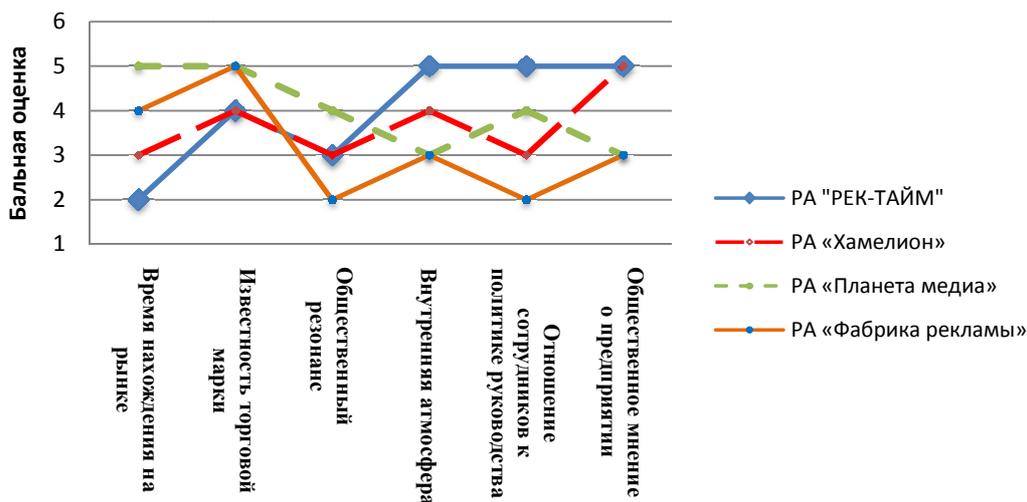


Рисунок 15 - Профили имиджа фирм

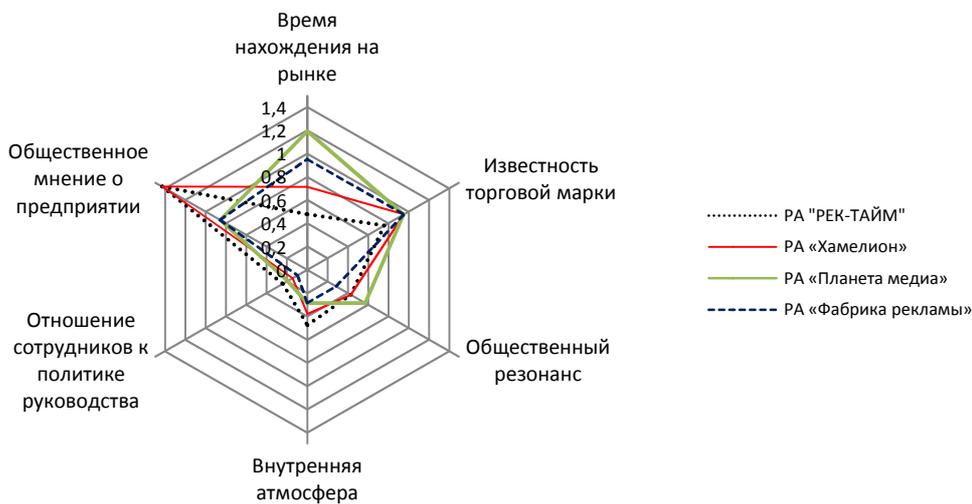


Рисунок 16 - Многоугольники имиджа фирм

Из профилей и многоугольников видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Преимущества рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»: Внутренняя атмосфера предприятия; Отношение сотрудников к политике руководителя; Общественное мнение о предприятии.

Преимущества рекламного агентства «Хамелеон»: Общественное мнение о предприятии; Известность торговой марки.

Преимущества рекламного агентства «Планета медиа»: У этой компании самое большое время нахождения на рынке из всех анализируемых; Известность торговой марки; Общественный резонанс (соц. акции, спонсорская помощь и т.д.).

Преимущества рекламного агентства «Фабрика рекламы»: Известность торговой марки.

Оценив итоговый бал фирм в таблице 22, мы видим, что рекламное агентство «Планета медиа» набрало 4,047 баллов и у рекламного агентства «Хамелеон» - 4,049. Относительное равенство баллов говорит об конкурентной борьбе.

Оценить конкурентоспособность рекламного агентства можно различными способами и методами, в современном менеджменте их огромное количество, выберем два метода, наиболее подходят для анализа нашего рекламного агентства:

- 1) Метод рейтинговой оценки;
- 2) Методика И.В Головина.

Для проведения рейтинговой оценки выберем показатели оценки и присвоим им вес, показывающий существенность выбранных нами показателей:

- 1) Разработка новых товаров;
- 2) Индивидуальные скидки;
- 3) Дизайнерское мастерство;
- 4) Ассортимент;
- 5) Уровень обслуживания;
- 6) Сроки выполнения заказа;
- 7) Экологические характеристики;
- 8) Хороший имидж компании у покупателей.

Показатели в свою очередь, оценим экспертно. В роли экспертов в нашем случае выступили сотрудники и руководство рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ». При оценке, для экспертов установим ограничения максимальной оценки выбранных показателей конкурентоспособности - 5 баллов, минимальная оценка - 1 балл. Полученные результаты внесем в таблицу 23.

Таблица 23 - Оценка показателей конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» и его конкурентов

№	Показатели	r n	a _i	РА «РЕК-ТАЙМ»»		РА «Фабрика рекламы»		РА «Планета медиа»		РА «Хамелеон»	
				β _i	a _i ×β _i	β _i	a _i ×β _i	β _i	a _i ×β _i	β _i	a _i ×β _i
1	Разработка новых товаров	4	0,139	2	0,278	2	0,278	2	0,278	4	0,556
2	Индивидуальные скидки	1	0,222	2	0,444	4	0,888	3	0,666	5	1,11
3	Дизайнерское мастерство	2	0,194	5	0,97	3	0,582	4	0,776	3	0,582
4	Ассортимент	6	0,083	3	0,249	4	0,332	2	0,166	5	0,415
5	Уровень обслуживания	5	0,111	4	0,444	3	0,333	4	0,444	3	0,333
6	Сроки выполнения заказа	3	0,167	4	0,668	2	0,334	4	0,668	3	0,501
7	Экологические характеристики	8	0,028	4	0,112	4	0,112	4	0,112	4	0,112
8	Хороший имидж компании у покупателей	7	0,056	3	0,168	4	0,224	3	0,168	5	0,28
Общий бал			1	-	3,333	-	3,083	-	3,278	-	3,889

Расчитываем S_n по формуле (8):

$$S_n = \frac{(1 + 8) \times 8}{2} = 36$$

Найдем a_i по формуле (9):

$a_1 = \frac{(8-1+1)}{36} = 0,222$ или 22,2 %. Остальное рассчитываем подобно, за-

полняем таблицу 23.

Построим профили конкурентоспособности (рисунок 17) и многоугольники показателей конкурентоспособности фирм (рисунок 18).

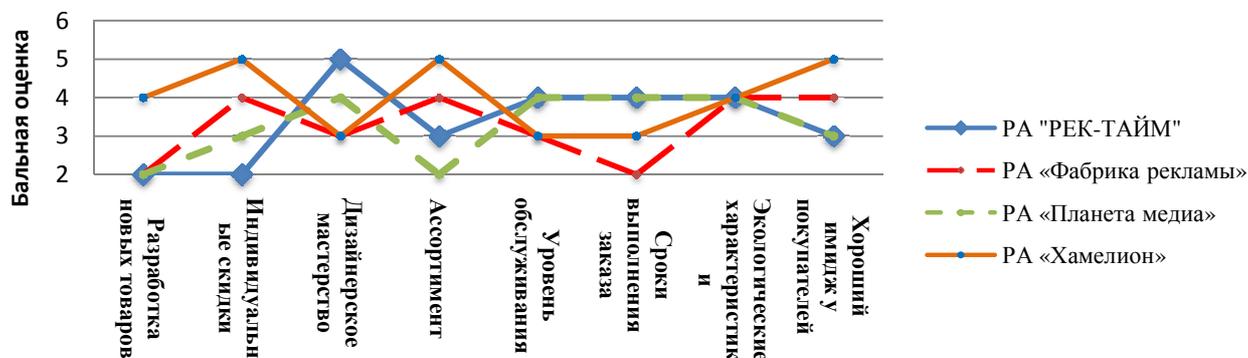


Рисунок 17 - Профили показателей конкурентоспособности

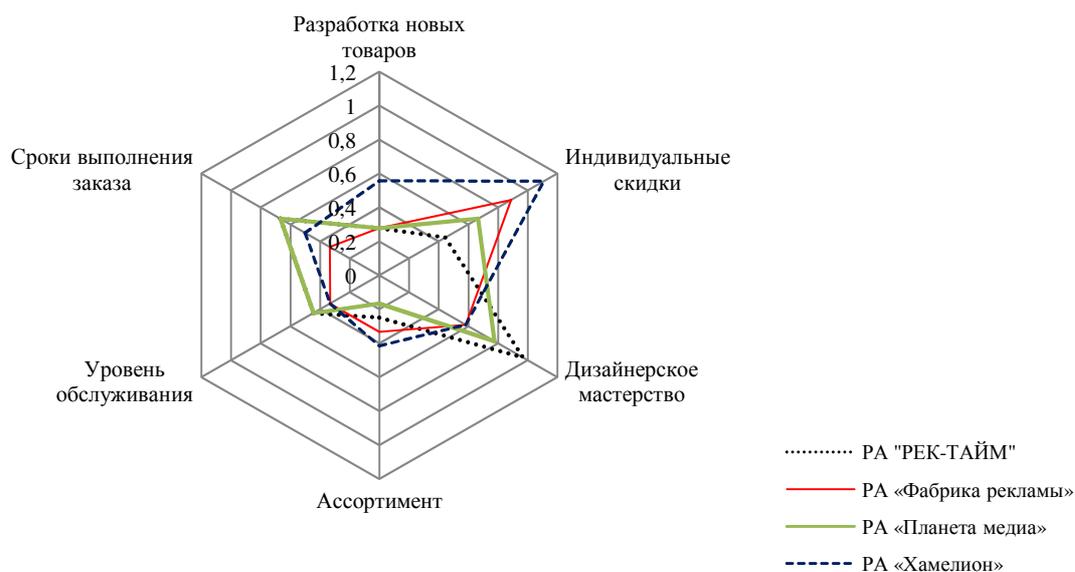


Рисунок 18 - Многоугольники показателей конкурентоспособности фирм

Анализ конкурентоспособности исследуемых организаций показал, что первое место по уровню конкурентоспособности занимает рекламное агентство «Хамелеон» (интегральный показатель - 3,889). У рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» (интегральный показатель - 3,333), и оно занимает второе место.

Третье место по величине интегрального показателя конкурентоспособности занимает рекламное агентство «Планета Медиа» (интегральный показате-

тель - 3,278). Хорошо видно, что отличие этого интегрального показателя от второго места не велики, всего на 0,055, это говорит о сильной и жесткой конкуренции. Рекламное агентство «Фабрика рекламы» заняло четвертое место (интегральный показатель равен 3,083).

Из профилей и многоугольников видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Преимущества рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»: Дизайнерское мастерство;

Преимущества рекламного агентства «Планета медиа»: Точные сроки выполнения заказов; Высокий уровень обслуживания.

Преимущества рекламного агентства «Хамелеон»: Разработка новых товаров; Индивидуальные скидки; Большой ассортимент предлагаемых товаров и услуг.

Воспользуемся второй предложенной методикой исследования конкурентоспособности и построим конкурентную карту для анализируемых предприятий.

Предлагаемая методика И.В. Головиным основана на анализе причин и следствий конкурентной позиции фирмы.

Выберим стратегические факторы успеха (СФУ) по которым будем осуществлять их сравнение.

У1 - Разработка новых товаров;

У2 - Овладение новыми технологиями;

У3 - Низкая себестоимость продукции;

У4 - Качество продукции;

У5 - Высокий уровень обслуживания;

У6 - Точное выполнение заказов покупателей;

У7 - Дизайнерское мастерство;

У8 - Быстрое внедрение новых товаров в производство;

У9 - Качественный менеджмент;

Y10 - Хороший имидж компании у покупателей;

Y11 - Общие низкие издержки;

Y12 - Выгодное расположение офиса;

Y13 - Доброжелательность всех служащих.

Так как все выявленные факторы в равной степени влияют на исследуемые организации, необходимо определить весовые коэффициенты при попарном их сравнении с помощью экспертов. Оценки эксперты заносят в таблицу определения весовых коэффициентов, в соответствии шкале:

«1» - меньшее влияние оценочного фактора;

«2» - равнозначные факторы;

«3» - большее влияние оценочного фактора.

Весовые коэффициенты считаем по формуле:

$$a_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (10)$$

где B_i - сумма элементов a_{ij} по строкам матрицы;

$\sum_{i=1}^n B_i$ - сумма элементов B_i по столбцу.

Расчет определения весовых коэффициентов представлен в таблице 24.

Таблица 24 - Определение весовых коэффициентов для выбранных факторов конкурентоспособности

Фактор	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	$\sum B_i$	Вес (a_i)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Y1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	22	0,0667
Y2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	20	0,0606
Y3	3	1	2	1	3	1	1	3	3	1	1	3	3	26	0,0788
Y4	1	1	1	2	3	1	1	3	3	1	3	1	1	22	0,0667
Y5	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	3	20	0,0606
Y6	3	3	3	3	3	2	1	3	1	1	1	1	3	28	0,0848
Y7	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	38	0,1152
Y8	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	18	0,0545
Y9	1	3	1	1	3	3	1	3	2	1	1	1	3	24	0,0727
Y10	1	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	34	0,1030
Y11	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	3	3	32	0,0970

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Y12	3	1	1	3	3	3	1	3	3	1	1	2	3	28	0,0848
Y13	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	2	18	0,0545
Итого														330	1

Сравним экспертно попарно всех конкурентов относительно друг друга по каждому выбранному фактору и рассчитав относительные коэффициенты (P_i) каждого фактора Y_i (в соответствии с формулой 10), получаем тринадцать оценочных таблиц (приложение Г).

Сведем все значения полученных оценочных коэффициентов по выбранным факторам в сводную таблицу, рассчитав стратегические факты успеха (СФУ) компаний-конкурентов, путем перемножения оценочных факторов на удельный вес, и проранжируем их, результаты внесем в таблицу (приложение Д).

Построчная сумма произведений и является показателем уровня стратегических факторов успеха каждой компании по всем тринадцати параметрам. При ранжировании этих показателей мы получили, что:

- 1 место - РА «Фабрика рекламы»;
- 2 место - РА «РЕК-ТАЙМ»;
- 3 место - РА «Хамелеон»;
- 4 место - РА «Планета Медиа»

Полученный результат не отражает реальной конкурентоспособности фирм, он лишь позволяет увидеть, какая из компаний имеет наибольшее количество предпосылок для занятия лидирующей позиции. Для выявления уровня конкурентоспособности необходимо учесть и оценку деятельности компании ее клиентами, она отражает эффективность действий по использованию своего потенциала для извлечения выгоды путем лучшего удовлетворения потребностей заказчиков.

Чтоб проранжировать конкурирующие фирмы по уровню потребительских предпочтений, мы провели маркетинговое исследование, в виде опроса клиентов проходящих в офис рекламного агентства «РЕК-ТАЙМ». Для опроса

были выбраны наиболее значимые факторы оказывающие влияние на выбор заказчиков:

Y1 - Известность;

Y2 - Качество товара;

Y3 - Оформление офиса;

Y4 - Удобство совершения заказа;

Y5 - Соблюдение сроков выполнения;

Y6 - Уровень цен;

Y7 - Скидки;

Y8 - Варианты эскизов;

Y9 - Удобное расположение офиса;

Y10 - Умение решать спорные вопросы.

По данным опроса (приложение Е), после обработки полученных данных, были получены относительные величины d_i по каждому фактору и представлены в сводную таблицу 25.

Таблица 25 - Результаты опроса по факторам влияющим на выбор заказчиков

Фактор	РЕК-ТАЙМ		Фабрика рекламы		Планета Медиа		Хамелеон	
	количество, шт.	$d_i, \%$						
Известность	3	30	1	10	4	40	2	20
Качество товара	3	30	2	20	2	20	3	30
Оформление офиса	1	10	1	10	4	40	4	40
Удобство совершения заказа	1	10	2	20	5	50	2	20
Соблюдение сроков выполнения	3	30	4	40	1	10	2	20
Уровень цен	2	20	1	10	3	30	4	40
Скидки	2	20	2	20	3	30	3	30
Варианты эскизов	4	40	2	20	1	10	3	30
Умение решать спорные вопросы	1	10	3	30	4	40	2	20
Удобное расположение офиса	2	20	1	10	4	40	3	30

Выявим весовые коэффициенты для выбранных факторов, оказывающих влияние на выбор потребителя.

Откорректируем данные маркетингового исследования с помощью весовых коэффициентов, результат занесем в таблицу 26.

Таблица 26 - Определение уровня потребительских оценок компаний-конкурентов

Факторы	Фирмы								
	Вес (a_i)	РЕК-ТАЙМ		Фабрика рекламы		Планета Медиа		Хамелеон	
		d_i	$a_i \times d_i$	d_i	$a_i \times d_i$	d_i	$a_i \times d_i$	d_i	$a_i \times d_i$
1) Известность	0,08	0,3	0,024	0,1	0,008	0,4	0,032	0,2	0,016
2) Качество товара	0,12	0,3	0,036	0,2	0,024	0,2	0,024	0,3	0,036
3) Оформление офиса	0,06	0,1	0,006	0,1	0,006	0,4	0,024	0,4	0,024
4) Удобство совершения заказа	0,08	0,1	0,008	0,2	0,016	0,5	0,04	0,2	0,016
5) Соблюдение сроков выполнения	0,14	0,3	0,042	0,4	0,056	0,1	0,014	0,2	0,028
6) Уровень цен	0,11	0,2	0,022	0,1	0,011	0,3	0,033	0,4	0,044
7) Скидки	0,13	0,2	0,026	0,2	0,026	0,3	0,039	0,3	0,039
8) Варианты эскизов	0,13	0,4	0,052	0,2	0,024	0,1	0,013	0,3	0,039
9) Удобнорасположение офиса	0,08	0,2	0,016	0,1	0,008	0,4	0,032	0,3	0,024
10) Умение решать спорные вопросы	0,12	0,1	0,012	0,3	0,036	0,4	0,048	0,2	0,024
Сумма	1	-	0,244	-	0,217	-	0,299	-	0,29
ПО_i			24,4		21,7		29,9		29

где d_i - относительная величина потребительских оценок по фактору i ;

ПО _{i} - уровень потребительских оценок i -й фирмы.

Рассчитаем уровень конкурентоспособности (КС) фирм по формуле:

$$КС_i = \sqrt{СФУ_i^2 + ПО_i^2}, \quad (11)$$

где КС _{i} - уровень конкурентоспособности i -й фирмы;

СФУ _{i} - уровень стратегических факторов успеха i -й фирмы;

ПО _{i} - уровень потребительских оценок i -й фирмы.

$КС_1 = \sqrt{28,43^2 + 24,4^2} = 37,46$. Остальное рассчитываем подобно, заполняем таблицу 27.

Таблица 27 - Конкурентоспособность компаний конкурентов

Конкуренты	Уровень СФУ, %	Уровень потребительских оценок, %	Конкурентоспособность	Место
РЕК-ТАЙМ	28,43	24,4	37,46	2
Фабрика рекламы	29,34	21,7	36,49	3
Планета Медиа	16,50	29,9	34,15	4
Хамелеон	25,74	29	38,78	1

Рассчитанные показатели являются основанием для построение карты конкуренции. Она представляет собой поле, с осями, по оси «х» откладываем потребительские оценки, а по оси «у» стратегические факторы успеха. Построим карту конкуренции для исследуемых конкурентов (рисунок 19).

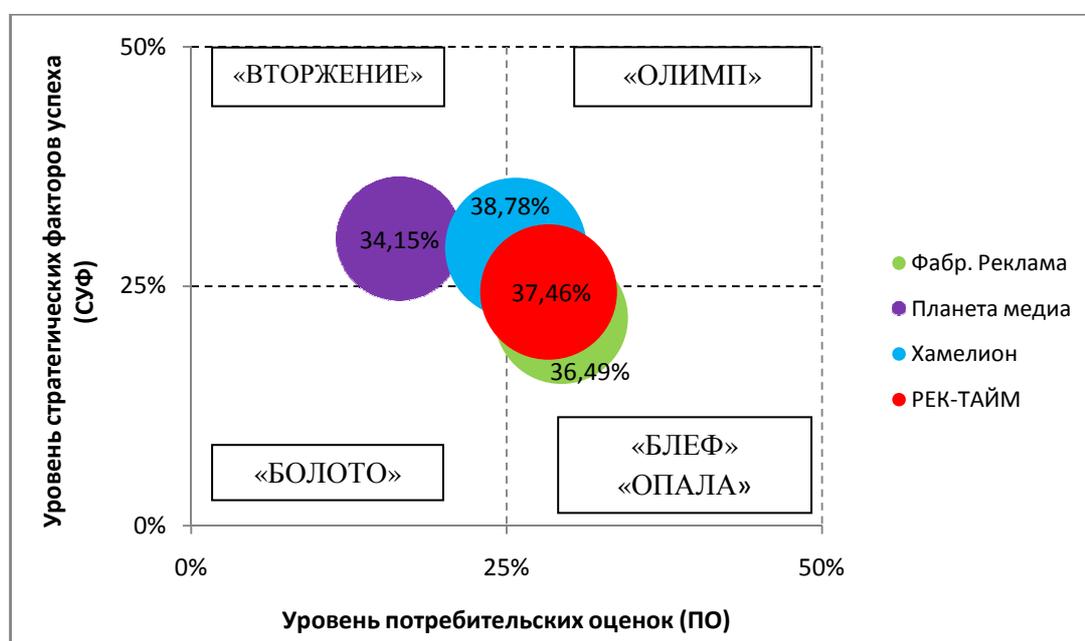


Рисунок 19 - Конкурентная карта рынка

Карта конкуренции на рынке позволяет более менее точно определить соотношение сил на рынке. Поле карты можно условно разбить на четыре области, которые обладают своими особенностями: вторжение, олимп, болото, блеф.

Из рисунка 19 видна жесткая конкуренция фирм. Лидером рынка является РА «Хамелеон». Его условный круг расположен в двух полях – «ВТОРЖЕНИЕ» и «ОЛИМП». Большая часть круга рекламного агентства «Хамелеон» находится в области «ОЛИМП», это значит, что это рекламное агентство обладает приличной рыночной долей в отрасли рекламы. Условный круг

РА «РЕК-ТАЙМ» расположен таким образом, что затрагивает все четыре поля, хотя нужно заметить, что большая часть круга располагается в полях «Олимп» и «БЛЕФ», почти по половине от круга на каждом поле. Видно, что конкуренция на рынке очень велика, и для того чтобы остаться и удержаться в зоне «ОЛИМП», для «РЕК-ТАЙМ» важно действовать на трех направлениях. Во-первых постараться расширить рынок путем привлечения новых заказчиков попытаться найти новые сферы применения рекламной продукции или расширить ассортимент выпускаемой ею рекламной продукции. Для удержания своих конкурентных позиций компании необходимо постоянно мониторить стратегические факторы, которые с течением времени меняются и принимать соответствующие меры. РА «Планета Медиа» расположена в области «ВТОРЖЕНИЕ», эта фирма способна на значительные инвестиции в сферу рекламы, так же у нее высокий уровень стратегических факторов успеха, но низкий уровень потребительских оценок. Рекламное агентство «Планета Медиа» заняло «нишевую» специфику работы, нацеленную на изготовление рекламных роликов для телевидения, изготовление наружной рекламы попутная деятельность этой организации. При желании это рекламное агентство может позволить себе вложения в развитие деятельности по изготовлению наружной рекламы. Это предприятие осуществляет существенное давление на исследуемое рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ» и только в силу своих отличий и нацеленности основной деятельности - реклама на телевидении она не на первом месте.

Подведем краткий итог всему вышесказанному.

Рекламное агентство ООО «РЭК-ТАЙМ» работает на рынке рекламы г. Свободного с июня 2009 года. Форма собственности - Общество с ограниченной ответственностью

Анализ прибыли показал, что в 2013 году, прибыль составила 520,21 тыс. руб. за год, а экономический показатель работы рекламного агентства за 2014 год, отразил прибыль 386,48 тыс. руб., видно, что происходило существенное снижение прибыли. При этом выросла и себестоимость на 200,01 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом. Связано это с повышением цен на электроэнергию,

материалы, используемые при изготовлении рекламной продукции, увеличение арендной платы и другие внешние факторы. В 2015 году прибыль рекламного агентства стремительно начинает возрастать. И в 2016 году она составляет 893,02 тыс. руб. Связанно это с приобретением собственной производственной базы, что позволило сократить себестоимость выпускаемой рекламной продукции.

Проанализировав структуры выручки делаем вывод, что основной доход приносит «Печать», и составляет 41 % от всей выручки. Выручка за рекламные установки составила 26 %, сюда вошли такие работы как: монтаж, изготовление, демонтаж всех видов рекламных установок. Хороший процент показала и выручка от прочих услуг - 33 %. В категорию этих услуг попали услуги: дизайн любой сложности, изготовление и реализация сувенирной продукции (флажки, вымпелы, шкатулки, брелоки и т. д), услуга по ламинации различных форматов изображений, работа багетной мастерской (изготовление обрамления для всех видов изображений используемых в интерьере, в частности картин).

Наибольшую долю себестоимости показали «Другие услуги», она составило 42 %, такой показатель связан с общеполитической обстановкой в мире и экономическим кризисом в стране, который привел к повышению цен на сырье и электроэнергию. Самое низкое значение - 24 %, составил пункт «Рекламные установки», обоснованно это тем, что основной расход идет на заработную плату монтажной группы. Расходы на изготовление конструкции - метал-сырье, закупается, как правило, на металло-приемном пункте, что существенно снижает стоимость готовой конструкции.

При анализе маржинальной прибыли видно, что у основных услуг, таких как рекламные установки и печать, маржинальная прибыль высокая. Самую большую долю составила печать - 49 %. Доля же рекламных установок установлена на уровне 30 %.

Вычисленная рентабельность за три последних года показала самый высокий процент - 113 % - это услуга «печать», так же, по услуге «рекламные установки» виден довольно значимый процент рентабельности - 98 %. Эти две

услуги основные направления доходности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ». Что же касается сопутствующих услуг - «другие услуги», то он, не мало важен, в деятельности рекламного агентства, и хорошо дополняет две первые услуги, ведь без дизайна и картинки не может быть и рекламной продукции. Его рентабельность составила - 41%.

При анализе рекламного рынка города Свободного Амурской области, было выявлено 17 организаций, занимающихся рекламной деятельностью. Так же были выделены пять сегментов рынка рекламы: наружная реклама, СМИ, сувенирная продукция, полиграфия, интернет.

Наибольшее число организаций работают в сегменте наружной рекламы - 23,5 % и полиграфии - 35 %.

Ведущим направлением рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» является наружная реклама. Исходя из этого, были выявлены наиболее приоритетные конкуренты: РА «Хамелеон», РА «Фабрика рекламы», РА «Планета Медиа».

В ходе PEST- анализа самый большой вес, а значит и большую значимость для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» показали следующие показатели: налоговая политика (тарифы и льготы), уровень инфляции и процентные ставки, требования к качеству продукции и уровню сервиса, доступ к новейшим технологиям.

Со стороны пяти рыночных сил М. Портера наибольшее давление испытывает рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ». С учетом анализа внешней среды по методике М. Портера и PEST-анализа, были выделены угрозы и возможности ООО «РЕК-ТАЙМ». Для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» были составлены матрица возможностей и матрица угроз. В графу немедленно реагирования попали угрозы, связанные с:

- 1) Ужесточение конкуренции на рынке;
- 2) Уменьшением расходов на рекламу со стороны российского бизнеса, в результате экономического спада;

Так же через матрицу возможностей были выделены наиболее благоприятными для фирмы возможности:

- 1) Использование новинок наружной рекламы, совершенствование рекламных технологий;
- 2) Расширение клиентской базы;
- 3) Совершенствование системы скидок

Из сводной таблицы SWOT-анализа видно, что у рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» есть хорошие возможности для конкурентной борьбы, но не сформировавшийся имидж, не продуманная рекламная политика, высокие цены на услуги, могут привести к ухудшению конкурентной ситуации. Наличие собственной производственной базы и креативный подход к рекламе, дающий возможность выполнить специфические требования заказчика, позволят совершенствованию рекламных технологий, используемых рекламным агентством, применению новинок наружной рекламы, что в конечном счете поможет фирме достичь конкурентных преимуществ. Если использовать по максимуму возможности персонала и дизайнеров, наличие собственной производственной базы и креативный подход к рекламе, дающий возможность выполнить специфические требования заказчика, то рекламное агентство сможет сохранить имеющихся клиентов.

С учетом весовых показателей мы видим, что имидж рекламного агентства «Хамелеон» самый высокий, оно заняло I место в рейтинге. Эта компания долго и успешно работает в рекламном бизнесе, благодаря чему завоевала отличную репутацию. Рекламное агентство «Планета медиа» занимает II место в рейтинге имиджа.

В тоже время у рекламного агентства «РЕК-ТАЙМ» - 3,81 балла, и у рекламного агентства «Фабрика рекламы» - 3,427 балла. Эти баллы относительно равные. Это говорит об острой конкурентной борьбе, между этими фирмами. Оценив балл непосредственно нашей фирмы, мы видим, что она набрала 3,81 балла. Это хороший показатель, с учетом того, что временной промежуток существования этой фирмы на рынке города Свободного, намного меньше чем у

фирм конкурентов. Рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ» занимает III место в рейтинге.

Анализ конкурентоспособности методом рейтинговой оценки показал, что первое место по уровню конкурентоспособности занимает рекламное агентство «Хамелеон» (интегральный показатель - 3,889). У рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» (интегральный показатель - 3,333), и оно занимает второе место. Третье место по величине интегрального показателя конкурентоспособности занимает рекламное агентство «Планета Медиа» (интегральный показатель - 3,278). Рекламное агентство «Фабрика рекламы» заняло четвертое место (интегральный показатель равен 3,083). Хорошо видно, что отличие этих интегральных показателя не велики, это говорит о сильной и жесткой конкуренции на рынке.

При построении конкурентной карты была использована методика И.В. Головина, она так же показала жесткую конкуренцию фирм. Лидером рынка является РА «Хамелеон». Его условный круг расположен в двух полях - «ВТОРЖЕНИЕ» и «ОЛИМП». Значительная часть условного круга рекламного агентства «Хамелеон» находится в области «ОЛИМП», это значит, что это рекламное агентство обладает приличной рыночной долей на рынке. Условный круг РА «РЕК-ТАЙМ» расположен таким образом, что затрагивает все четыре поля, хотя нужно заметить, что большая часть круга располагается в полях «Олимп» и «БЛЕФ», почти по половине от круга на каждом поле. Для того чтобы остаться и удержаться в зоне «ОЛИМП», для «РЕК-ТАЙМ» важно действовать на трех направлениях: Постараться расширить рынок путем привлечения новых заказчиков; Попытаться найти новые сферы применения рекламной продукции или расширить ассортимент выпускаемой ею рекламной продукции; усовершенствовать ценовую политику.

РА «Планета Медиа» расположена в области «ВТОРЖЕНИЕ», эта фирма способна на значительные вложения в сферу рекламы, так же у нее высокий уровень стратегических факторов успеха и низкий уровень потребительских оценок. Это связано с тем, что оно заняло «нишевую» специфику работы, наце-

ленную на изготовление рекламных роликов для телевидения, изготовление наружной рекламы попутная ее деятельность. Это предприятие осуществляет существенное давление на исследуемое рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ» и только в силу своих отличий и нацеленности основной деятельности - реклама на телевидении она не на первом месте.

Анализ конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» показал, что оно значительно уступает по некоторым показателям своим конкурентам. Для того чтобы улучшить конкурентоспособность предприятия, предлагается провести мероприятия по повышению конкурентоспособности.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «РЕК-ТАЙМ»

3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности

Для многих небольших предприятий конкуренция сводится к тому, чтобы быть похожими на своих крупных (мощных) конкурентов. Это придает им уверенность в себе. Но подражать другим значит лишиться себя какого-либо преимущества. Отсутствие конкурентных преимуществ верный путь к банкротству. Некоторые предприятия, обладая определенным конкурентным преимуществом, не предпринимают никаких усилий для того, чтобы не потерять их. Наличие конкурентного преимущества не должно останавливать дальнейший поиск.

Анализируя обстановку в г. Свободном по приведенным в предыдущей главе выше факторам, можно сделать вывод, что угроза появления новых конкурентов существует большая, и этот фактор оказывает значительное влияние на силу конкуренции на местном сегменте рынка - сейчас и в будущем.

Угроза товаров-заменителей. Такая угроза присутствует, но незначительно. Угроза усиления власти покупателей. Количество покупателей у ООО «РЕК-ТАЙМ» велико, но каждый из них действует в значительной степени независимо друг от друга и покупает разное количество товара (услуг), их воздействие на рынок сильное. Большое влияние имеет информированность клиентов об рекламном агентстве ООО «РЕК-ТАЙМ» и конкурентах.

По данным маркетинговых исследований компании, основными покупателями являются физические лица, частные предприниматели и крупные компании. Чтобы правильно формировать ассортиментную политику необходимо знать предпочтения покупателей. Изменение покупательских предпочтений приводит к изменению ассортимента рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».

Угроза усиления рыночной власти поставщиков. В явном виде такая угроза отсутствует. На рынке материалов для изготовления рекламной продукции

большое количество поставщиков - уход поставщика с рынка не является критичным фактором для устойчивых предприятий, давно занимающихся изготовлением рекламы, имеющих отработанные методы продаж и технологии работы с покупателем.

Таким образом, можно сделать вывод, что рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ» работает на рынке с сильной конкуренцией, поэтому лучшая для него стратегия - это нацеленность на завоевание конкурентных преимуществ.

Сформулируем стратегические цели для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».

Стратегические цели компании:

- 1) Стать лидерами на рынке рекламных услуг;
- 2) Привлечь клиентов с высоким уровнем доходов;
- 3) Проведение рекламной кампании, направленной на продвижение услуг рекламного агентства.

Главной и первоочередной целью является - стать лидерами на рынке рекламных услуг. Остальные цели являются дополнением и конкретизируют главную цель.

В процессе выработки мероприятий по повышению конкурентоспособности рекламного агентства «РЕК-ТАЙМ» большое значение имеет адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов, учитывать которые необходимо при принятии выборе мероприятий приводящих к успеху. В состав оценочной системы входят различные параметры, для решения сложившейся проблемы для исследуемого предприятия воспользуемся критериальной шкалой, или разработаем систему критериев, по которым в результате и определим эффективное мероприятие по повышению конкурентных преимуществ.

Критерии для оценки вариантов мероприятий, а также критерии, которые наиболее важные для выбора предлагаемых мероприятий могут быть следующими:

- 1) Соответствие цели предприятия;
- 2) Минимальные затраты на решение проблемы;

- 3) Сложность при реализации решения на практике;
- 4) Эффективность, после реализации решения.

Данные критерии проранжируем, по степени их значимости для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» используя методику экспертной оценки.

В результате оценки каждому критерию присваиваем следующие значения:

- 1) Соответствие цели предприятия - 0,25;
- 2) Минимальные затраты на решение проблемы - 0,28;
- 3) Сложность при реализации решения на практике - 0,11;
- 4) Эффективность, после реализации решения - 0,36.

Следующим этапом предложим мероприятия по повышению конкурентоспособности рекламного агентства, то есть сгенерируем альтернативные варианты мероприятий.

Рассмотрим *альтернативные варианты*:

- А) Расширение ассортимента наружной рекламы;
- Б) Совершенствование ценовой политики;
- В) Разработка рекламной кампании ООО «РЕК-ТАЙМ».

Представим эти альтернативы в виде схемы на рисунке 20.

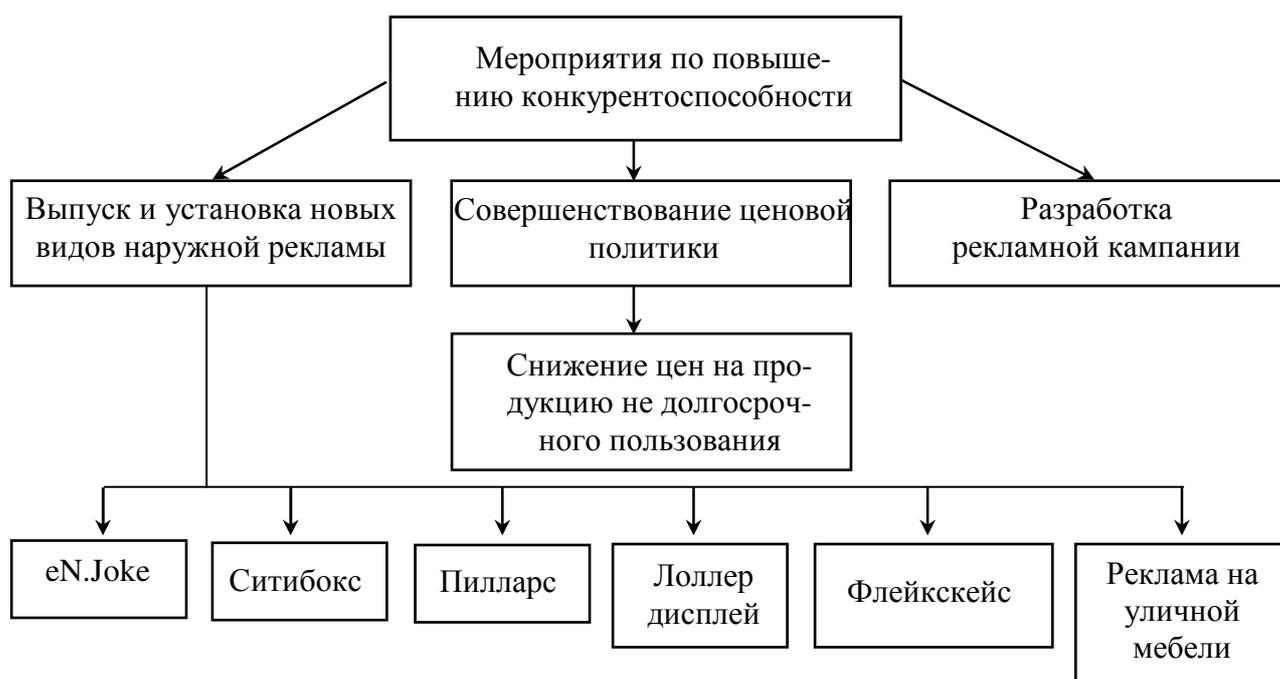


Рисунок 20- Варианты предлагаемых мероприятий по усилению конкурентоспособности ООО «РЕК-ТАЙМ»

Как видно по рисунку 20 на рынке г. Свободного не применяются шесть видов рекламных конструкций, что дает возможность их применения. Перед рекламным агентством ООО «РЕК-ТАЙМ» встает огромный выбор.

Альтернатива А.

В результате проведенных маркетинговых исследований было установлено, что рекламные агентства, работающие в сегменте наружной рекламы, предлагают достаточно стандартизованный набор услуг. Поэтому, для того, чтобы достичь конкурентных преимуществ, необходимо предложить что-то новое, что сможет заинтересовать клиента. Посчитаем ежемесячные затраты на новые виды рекламы и спрогнозируем примерную прибыль, которую можно получить от размещения этой рекламы.

Таблица 28 - Ежемесячные затраты и прибыль от внедрения новых видов рекламы в рекламном агентстве «РЕК-ТАЙМ» за месяц

Наименование	Затраты за место 1 мес, руб.	Размещение одной стороны рекламы, 1мес, руб.	Дизайн и установка, 1 шт.	Прибыль за сторону рекламной установки, 1мес., руб.	Количество сторон, шт.	Прибыль за конструкцию, руб.	Чистая прибыль, руб.
«eN. Joker»	2000	1500	2000	3500	3	10500	8500
Ситибокс	2000	1500	2000	3500	2	7000	5000
Пилларс	2000	1500	2000	3500	3	10500	8500
Роллерные дисплеи	2000	1500	2000	3500	3	10500	8500
Флекс-кейс	1500	1500	1500	3000	1	3000	1500
мебель	1000	1500	1500	3000	1	3000	2000
ИТОГО:	10500	8500	11000	20000		44500	34000

Ежемесячные затраты на новые виды рекламы составят - 10500 руб. Ежемесячная прибыль 34000 руб., тогда в год она составит 408000 руб.

Альтернатива Б.

Б - Изменение ценовой политики. При осуществлении этого мероприятия планируется установить низкие цены на продукцию не долгосрочного пользования, к таковой продукции относятся баннера и растяжки, которые вывешивают к праздникам (Новый год, день Семьи, День города, 9 Мая и т.д.), таких

праздничных месяцев шесть. Реализуя это мероприятие, на предприятии планируется изготавливать продукцию не долгосрочного пользования на тонкой баннерной ткани и осуществлять печать красками более уязвимыми к солнечному свету. Так как эта продукция вывешивается на не длительный срок, потеря в качестве не существенна, а себестоимость этих изделий снизится, что позволит увеличить объем продаж фирмы и конкурентоспособность.

По данным за декабрь 2015 года, рекламное агентство выпустило 389 квадратов продукции к Новому году, из них 275 квадратов заказали постоянные клиенты. При цене 350 р. за один квадрат, выручка составила 96250 руб., а себестоимость на изготовление этих квадратов составила 47000 руб., тогда полученная прибыль - 49250 руб.

При закупке более дешевого сырья себестоимость будет равна 19500 руб., и при продаже этого же количества квадратов по цене 250 р., получим прибыль 49250 руб.

Предположим что при понижении цены на 100 руб. за один квадратный метр, то объем продаж увеличится на 20 % и будет равен 330 квадратных метров, тогда ожидаемая прибыль составит 82500 руб. в месяц. По этим данным, рассчитаем экономический эффект от проведения данного мероприятия (таблица 29).

Таблица 29 - Расчет экономического эффекта от мероприятия совершенствования ценовой политики кампании РА «РЕК-ТАЙМ».

Показатели	Руб.
Прибыль до внедрения мероприятия совершенствования ценовой политики кампании за 2015 год	49250
Себестоимость при закупке более дешевого сырья и с расчетом увеличения объема продаж на 20%	23400
Ожидаемая прибыль после совершенствования ценовой политики	82500
Экономический эффект от мероприятия совершенствования ценовой политики	98500

Экономический эффект за месяц от совершенствования ценовой политики составит 98500 руб.

Альтернатива В- Разработка рекламной кампании для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».

Рекламная кампания рассчитана на срок 3 месяц. Расчет бюджета на проведение рекламной кампании представлен в таблице 30.

Таблица 30 - Рекламный бюджет рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» на три месяца.

Рекламное средство	Стоимость, руб.	Требуется, количество.	Затраты, руб.
Реклама на радио:			
«Русское радио»	Абонемент сроком на 1 месяц, выход 5 раз в сутки по 30 секунд	3 мес.	36000
«Автордио»	1 секунда - 10 руб.	90 роликов по 15 сек.	13500
Реклама в печатных СМИ:			
Газета «Зейские огни»	1-я полоса (полноцвет). 1 кв.см.-120 руб.	20 кв.см.- 6 объявлений	14400
Реклама на телевидении:			
Телеканал «Регион»	Ролик 1 сек.-35 руб.	90 роликов по 20 сек.	63000
Итого:			126900

Как видно из таблицы 30 рекламный бюджет на проведение рекламной кампании рассчитан на 126900 руб.на три месяца. Самыми дорогостоящими рекламными средствами являются реклама на телевидении и на радио. Рекламную кампанию целесообразно проводить умеренно, то есть распределяя рекламные мероприятия в течении года.Предположим, что проведение рекламной кампании поможет увеличить прибыль РА «РЕК-ТАЙМ»на 15 %.Исходя из этого, рассчитаем экономический эффект от проведения данного мероприятия (таблица 31).

Таблица 31 - Расчет экономического эффекта от проведения рекламной кампании РА «РЕК-ТАЙМ».

Показатели	Руб.
Прибыль до проведения рекламной кампании за 2016 год, руб.	893020
Затраты на проведение рекламной кампании за 3 месяц, руб.	126900
Ожидаемая прибыль после проведения рекламной кампании, руб. в год.	1026973
Экономический эффект от проведения рекламной кампании, руб. в год.	7053

Из таблицы 31 видно, что экономический эффект от проведения рекламной кампании составит всего 7053 руб.в год, это очень маленький показатель

Чтобы выбрать оптимальное мероприятие по повышению конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» из альтернативных вариантов необходимо включить в рассмотрение критерии выбора (многокритериальный выбор). Чтобы выбор был более обособленным, нужно рассматривать систему не просто критериев, а систему взвешенных критериев.

Для оценки эффективности внедрения мероприятий нацеленных на завоевание конкурентных преимуществ проведем их оценку в соответствии с выявленными критериями, умножив оценку на вес критерия.

В результате полученных данных, проведем оценку каждого альтернативного варианта на соответствие критериям и сведем ее в таблицу 32.

Таблица 32 - Оценка альтернативных вариантов нацеленных на завоевание конкурентных преимуществ рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»

Критерии оценки	Вес критерия	Новые виды наружной рекламы	Внедрение новой ценовой политики	Разработка рекламной компании
1) Минимальные затраты на реализацию мероприятия	0,28	4/1,12	5/1,4	3/0,84
2) Соответствие цели предприятия	0,25	5/1,25	3/0,75	2/0,5
3) Сложность внедрения на практике	0,11	4/0,44	4/0,44	3/0,33
4) Эффективность, после реализации мероприятия	0,36	5/1,8	3/1,08	2/0,72
Сумма	1	4,61	3,67	2,39
Ранг		1	2	3

Оценка вариантов решения производилась по пяти бальной шкале, где: 5 - очень подходит критерию; 1 - совсем не подходит критерию.

Из предложенного метода оценки эффективность внедрения мероприятий по выбору оптимальной стратегии видно, что значения суммарных показателей оценки эффективности значительно отличается друг от друга.

Итак, по выявленным критериям наиболее подходит альтернатива А - выпуск и установка новых видов наружной рекламы.

Если говорить об снижении себестоимости продукции за счет закупки менее качественного сырья, то использование этого мероприятия возможно, но она работает только в месяцы с праздничными датами, таких месяцев всего три.

Что же касается рекламной деятельности, то следует проводить время от времени и при наличии у предприятия дополнительных финансовых ресурсов.

При выборе оптимального мероприятия, необходимо руководствоваться не одним способом анализа и сравнивать альтернативы несколькими способами.

Именно с этой целью воспользуемся методом дерева решений. Дерево решений используется для нахождения последовательности правильных решений, ведущих к максимальной ожидаемой полезности.

Итак, сформулируем альтернативы с их вероятностями исходов, затратами и возможной дополнительной прибылью к основному доходу и построим дерево решений в виде рисунка 21.

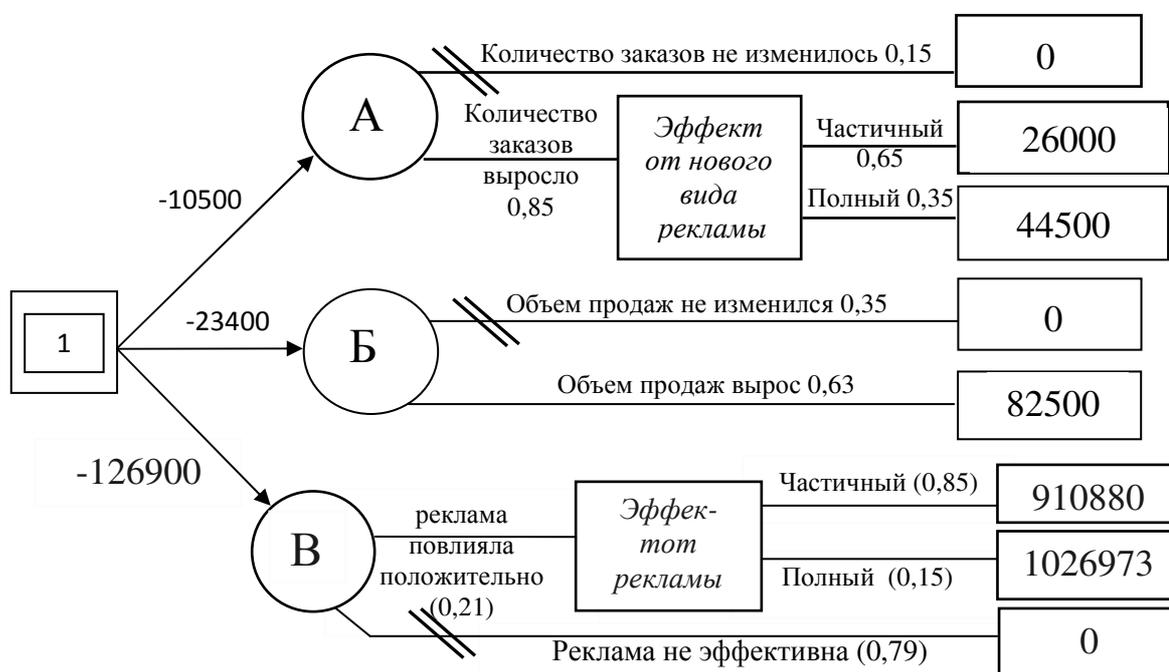


Рисунок 21 - Дерево решений

А - внедрение новых видов рекламы при затратах на аренду 10500 руб. в месяц принесет прибыль в размере 44500 руб. в месяц, но это возможно если

все рекламные места будут проданы, вероятность положительного исхода 0,85, но дело в том, что эффект от реализации этого решения может быть различным:

1) предприятие будет ежемесячно получать прибыль в размере 26000 руб., если положительный эффект будет частичным (вероятность 0,65);

2) предприятие будет ежемесячно получать прибыль в размере 44500 руб., если положительный эффект будет полным (вероятность 0,35).

Б - Изменение ценовой политики. Снижение себестоимости продукции за счет менее качественных материалов, позволит предприятию, снизить цену за квадратный метр на 100 руб. Снижение цены в свою очередь приведет к увеличению объема продаж, вероятность положительного исхода 0,63.

В -Проведение рекламнойкомпаниии при затратах 126900 руб.за три месяца. Вероятность того, что реклама окажется эффективной равна 0,21, но дело в том, что эффект от реализации этого решения быть различным:

1) предприятие будет ежегодно получать прибыль в размере 910880 руб., если положительный эффект будет частичным (вероятность 0,85);

2) предприятие будет ежегодно получать прибыль в размере 1026973 руб., если положительный эффект будет полным (вероятность 0,15).

Теперь необходимо посчитать, какая альтернатива является оптимальныммероприятием по повышению конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» в заданных условиях.

Альтернатива А:

$(0 \times 0,15 + (26000 \times 0,65 + 44500 \times 0,35) \times 0,85) - 10500 = 17104$ руб. в месяц.

$17104 \times 12 = 205245$ руб. в год.

Альтернатива Б:

$(0 \times 0,37 + 82500 \times 0,63) - 23400 = 28575$ руб. в месяц. Таких праздничных месяцев, которые предполагают оформление города четыре.

$28575 \times 6 = 171450$ руб. в год.

Альтернатива В:

$(0 \times 0,79 + (910880 \times 0,85 + 1026973 \times 0,15) \times 0,21) - 126900 = 68042$ руб. в год.

Анализируя, представленные расчеты, можно сделать вывод, что внедрение новых видов рекламы (альтернатива А) оптимальное мероприятие, ее реализация принесет предприятию 205245 руб. в год, при затратах 126000 руб. в год.

Из новинок наружной рекламы (приложение Ж), которые уже достаточно широко применяются в других городах, выделены следующие: «eN. Joker»; Ситибокс; Пилларс; Роллерные дисплеи; Флекс-кейс; Полипропиленовые шары с гелием.

Запустить все шесть вариантов новинок рекламы в производство у «РЕК-ТАЙМ» не предоставляется возможным, по причине большой финансовой и временной затратности, по этому сделаем выбор одной новинки более приемлемой для ООО «РЕК-ТАЙМ», обосновав свой выбор.

1) «eN. Joker» - Эта конструкция достаточно сложна и дорога в изготовлении, из-за округлых своих сторон. В рекламном агентстве «РЕК-ТАЙМ» нет такого оборудования, чтоб изгибать профиль для такого вида конструкции. Такую конструкцию лучше купить готовую. Средняя стоимость такой конструкции на рынке 57000 руб.

2) Ситибокс - это двухсторонний рекламный короб, имеющий контейнер для сбора мусора. Ситибокс сложен в изготовлении. Средняя цена на рынке такого контейнера составляет 75000 руб.

3) Пилларс - это трехгранная вращающаяся рекламная тумба с внутренней подсветкой. Такая конструкция легка в изготовлении, ее цена на рынке 30000 руб.

4) Роллерные дисплеи - это рекламно-информационная система, представляющая собой световой короб. Достоинство такой системы в смене информации в течении времени, не дорога и проста в изготовлении. Недостатком является небольшое отличие от традиционного банер-плеката, подобная продукция есть на рынке.

5) Флекс-кейс –представляет из себя отдельно стоящий рекламный щит с интенсивной внутренней подсветкой без защитного стекла. Похож на традиционный банер, по этому не представляет большого интереса.

6) Полипропиленовые шары с гелием - это достаточно мелкий и редкий вид рекламной продукции, редко требующийся на рынке, для нас он так же не представляет большого интереса.

Наш выбор ограничился тремя оставшимися рекламными конструкциями: «eN. Joker», Ситибокси Пилларс. Если рассмотреть эти три оставшихся варианта по цене, то самым экономичным вариантом является Пилларс, так же можно заметить, что эта конструкция проста в изготовлении, по этому останавливаем свой выбор именно на этой рекламной конструкции и разработаем проект по реализации расширения ассортимента рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».

3.2 Проект расширения ассортимента рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»

Залогом выживания любого предприятия является стабильность на рынке, а значит и конкурентоспособность. Это создает условия активного использования маркетингового подхода для достижения устойчивого преимущества перед конкурентами с целью укрепления своей конкурентоспособности, РА «РЕК-ТАЙМ» не исключение.

Выделим основные выявленные проблемы, которые присутствуют в рекламном агентстве ООО «РЕК-ТАЙМ», и сформируем их в таблицу 33.

Таблица 33 - Основные проблемы рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»

Проблема	Назывная проблема	Причинно-следственная проблема	Антитезисная проблема
1	Низкая конкурентоспособность фирмы	Отсутствие эксклюзивных видов услуг	Не смотря на отсутствие эксклюзивных видов услуг конкурентоспособность есть
2	Мало постоянных заказчиков	Большое количество подобных фирм предлагают такие же услуги как «РЕК-ТАЙМ»	Не смотря на большое количество фирм предлагающих такие же услуги как «РЕК-ТАЙМ», постоянные заказчики есть

Из таблицы 33 хорошо видно, что существующие проблемы переключаются и связаны они с высокой конкуренцией. Это обусловлено большим количеством рекламных агентств в г. Свободном, которые предлагают в основном такие же виды услуг как и наша фирма, их 17 штук. Исследования по пяти рыночным силам, по М. Портеру показали, что конкуренция на рынке рекламных услуг очень жесткая, по этому нашей фирме стоит повысить свою конкурентоспособность, а это возможно, если рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ» предложит такие услуги, каких нет у конкурентов.

Сформируем комплексную проблему опираясь на перечисленные в таблице 33 проблемы.

Она будет звучать так:

Расширение видов услуг «РЕК-ТАЙМ», отличных от конкурентов, благодаря внедрению рекламной конструкции Пилларс на рекламный рынок г. Свободного.

Разработаем базовые варианты решения нашей комплексной проблемы.

1) Изготовление и установка рекламной конструкции Пилларс для сдачи мест под рекламу клиентам.

2) Покупка и установка рекламной конструкции Пилларс для сдачи мест под рекламу клиентам.

Для базовых вариантов решения проблемы составим критерии оценки внешней и внутренней среды и оценим наши варианты экспертно, выбрав в дальнейшем наиболее подходящий вариант решения нашей комплексной проблемы. Оформим все вышесказанное в таблицу 34.

Таблица 34 - Оценка альтернативных вариантов решения проблемы

Критерии оценки	Вес критерия	Изготовление рекламной конструкции	Покупка рекламной конструкции
1	2	3	4
1) минимальные затраты	0,28	5/1,4	3/0,84
2) Сложность внедрения на практике	0,11	2/0,22	3/0,33
3) Эффективность после реализации	0,36	4/1,44	4/1,44

Продолжение таблицы 34

1	2	3	4
4) Соответствие комплексной проблеме	0,25	5/1,25	5/1,25
Сумма	1	4,31	3,86
Ранг		1	2

Как видно из таблицы 34 наибольший ранг у решения связанного с изготовлением рекламной конструкции Пилларс.

Сформулируем *цель проекта* - изготовить рекламные конструкции Пилларс в количестве пяти штук, для установки в г. Свободном Амурской области, за чет собственных средств в срок с 1 марта 2017 года по 17апреля 2017 года.

Проверим нашу цель на принципы SMART и отразим это в таблице 35.

Таблица 35 - Проверка цели проекта на соответствие критериям SMART

Критерии	Описание
Конкретность	Изготовить рекламные конструкции Пилларс
Измеримость	5 штук
Местоположение	в г. Свободном Амурской области
Реальность	за счет собственных средств
Временные сроки	1 марта 2017 года по 17 апреля 2017

Цель соответствует всем принципам SMART анализа, значит она поставлена верно.

Теперь определимся с продуктом проекта, целевой группой, требованиями к качеству продукта проекта и охарактеризуем наш проект по типу, виду и масштабу.

Продукт проекта: рекламная конструкция Пилларс.

Целевая группа: руководство рекламного агентства «РЕК-ТАЙМ».

Требования к качеству продукта проекта: позволяет разнообразить виды оказываемых услуг рекламного агентства «РЕК-ТАЙМ», тем самым повысив конкурентоспособность фирмы.

Оценим характер проекта:

1) По сферам деятельности, в которых осуществляется проект - технический (внедрение новой рекламной конструкции).

2) По составу, структуре и предметной области проекта - монопроект (имет определенную цель, четко очерченные рамки по финансам, ресурсам, времени, качеству и предполагающие создание единой проектной группы).

3) По характеру предметной области проекта - инвестиционный (главная цель - создание рекламной конструкции, требующие вложения инвестиций).

4) По длительности - краткосрочный (до трех лет).

Для эффективного распределения работ по проекту по времени, ресурсам и исполнителям, необходимо четко структурировать цели и средства для их достижения, процесс достижения главной цели должен разбиваться на задачи, обеспечивающие выполнение главной цели, а задачи должны разбиваться на отдельные работы, позволяющие их решать.

В методологии проектного управления разбиение работ осуществляется с использованием иерархической структуры работ, позволяющей определить взаимозависимость и последовательность работ, изобразим эту структуру с помощью дерева работ проекта (рисунок 22).

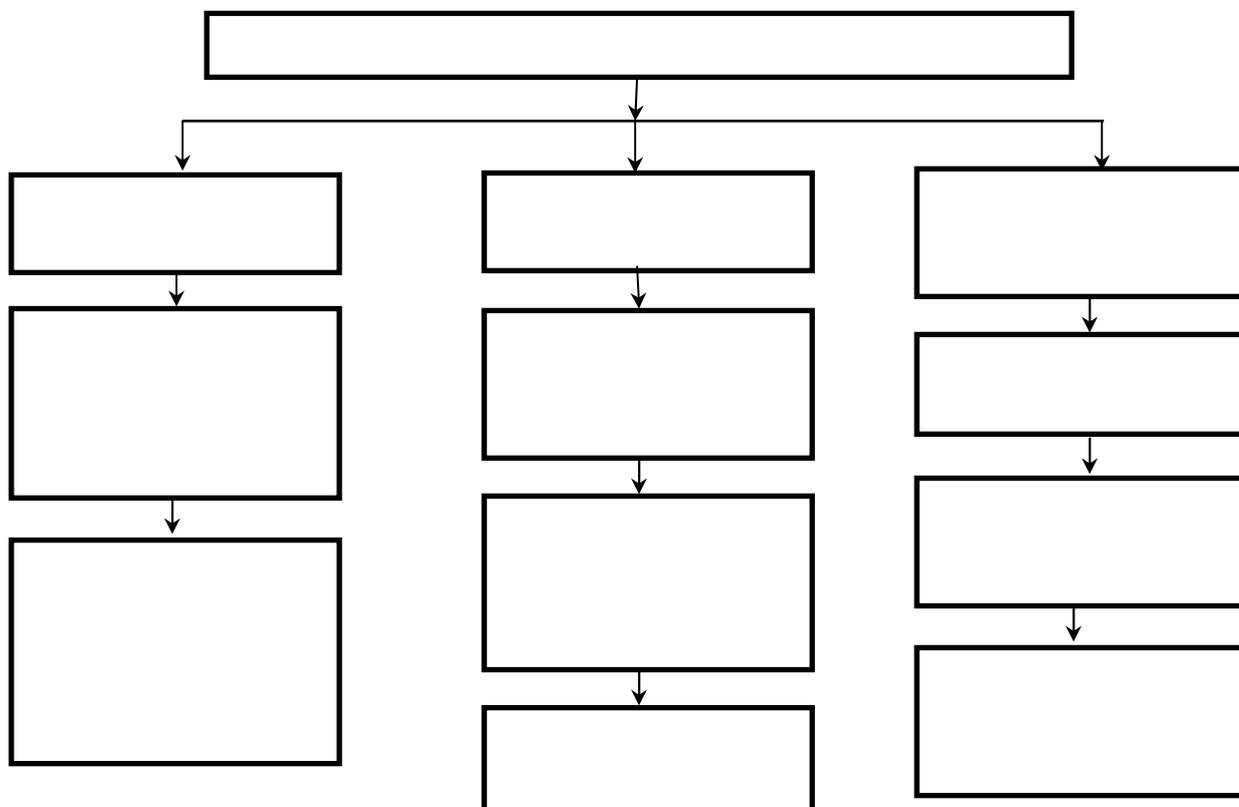


Рисунок 22 - Дерево работ проекта

Представим структурную модель проекта учитывая время продолжительности работ по проекту представим ее в виде таблицы 36.

Таблица 36 - Структурная модель по разработке проекта по внедрению нового продукта в деятельность рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»

Код работы	Наименование работ	Продолжительность работ, дни.	Код предшествующей работы	Обоснование
А	Определение наилучшего места расположения конструкций в городе	5		Проводим маркетинговое исследование
Б	Заключение договоров на аренду мест	2	А	Подготовка договоров и их заключение
В	Подготовить технический чертеж конструкции	3	А	Создаем технические условия и чертеж конструкций Пиллас
Г	Закупка материалов для изготовления конструкций	5	В	Заказываем материал
Д	Изготовление конструкций Пилларс	21	Г	Изготавливаем конструкции в соответствии с техническими условиями созданного чертежа
Е	Установка конструкций Пилларс	5	Д	Устанавливаем конструкции в соответствии с нормой времени
Ж	Подготовка ролика для TV	15	Г	Изготовление и подготовка TV ролика к выпуску
З	Заключение договора на прокрутку ролика по TV	1	Ж	Заключение договора на прокрутку ролика по TV

Из таблицы 36 видно, что каждому наименованию работ присвоен свой код в алфавитном порядке, так же указаны сроки выполнения каждого наименования работы. По таблице легко понять, очередность выполняемых работ по проекту.

Построим сетевой график планируемых работ на основе таблицы 36 (рисунк 23).

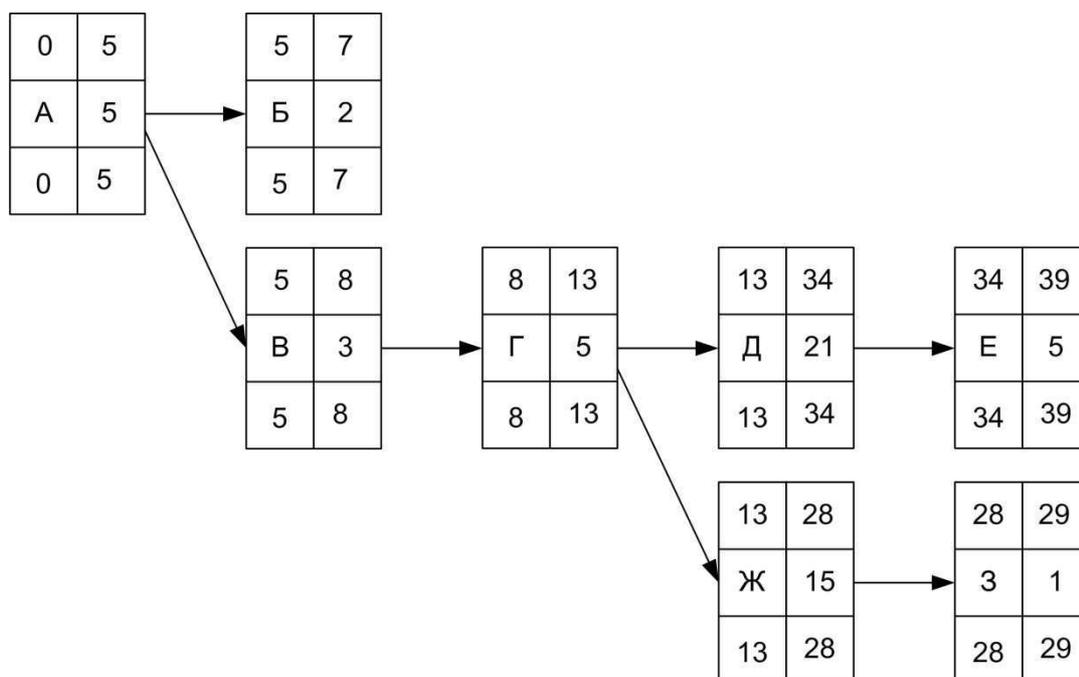


Рисунок 23 - Сетевой график планируемых работ

Сетевой график позволяет визуальнo увидеть все задачи проекта, увидеть их взаимосвязь. По сетевому графику хорошо виден поздний срок начала выполняемой работы и поздний срок завершения. Началом считается левая нижняя клетка, а завершением правая нижняя клетка каждой ячейки составленной из группы, состоящей из шести клеток. Максимальный срок нашего проекта составит 39 дней с учетом праздничных и выходных дней.

Составим календарный план нашего проекта с учетом праздничных дней и выходных, заполним соответствующую таблицу 37.

Таблица 37 - Календарный план проекта

Наименование работы	Срок начала	Срок конца	Отметка о контрольной точке
Определение наилучшего места расположения конструкций в городе	1.03.2017 г.	6.03.2017 г.	6.03.2017 г.
Заключение договоров на аренду мест	7.03.2017 г.	9.03.2017 г.	9.03. 2017 г.
Подготовить технический чертеж конструкции	7.03.2017 г.	10.03.2017 г.	10.03.2017 г.
Закупка материалов для изготовления конструкций	11.03.2017 г.	16.03.2017 г.	16.03.2017 г.
Изготовление конструкций Пилларс	17.03.2017 г.	10.04.2017 г.	10.04.2017 г.
Установка конструкций Пилларс	11.04.2017 г.	15.04.2017 г.	15.04.2017 г.
Подготовка ролика для TV	17.03.2017 г.	5.04.2017 г.	5.04.2017 г.
Заключение договора на прокрутку ролика	6.04.2017 г.	6.04.2017 г.	6.04.2017 г.

В календарном плане проекта видны сроки выполнения каждой работы с привязкой к числам календаря, отлично виден последний день, день контроля по выполнению соответствующей работы (отметка о контрольной точке).

В нашем рекламном агентстве всего семь постоянных работников, что предполагает небольшую сложность по распределению обязанностей и нагрузке на руководящие должности.

Разработаем команду проекта и определим функции членов проекта, разработав организационную структуру проекта в виде таблицы 38.

Таблица 38 - Команда проекта

Должность	Функции по проекту	ФИО
Генеральный директор	Руководитель проекта	Радецкая Елена Леонидовна
Художественный директор	Главный дизайнер проекта	Литвиненко Алексей Анатольевич
Старший дизайнер	Ответственный за маркетинг проекта	Субботина Екатерина Сергеевна
Дизайнер	Ответственный за закупки	Бурдинская Наталья Петровна
Специалист по изготовлению рекламы	Инженерные работы	Соснин Денис Александрович
Водитель	Рабочий	Радецкий Олег Анатольевич

В качестве управляющего проектом выступает генеральный директор.

На основе этих данных разработаем матрицу ответственности.

Матрица ответственности (РАЗУ) позволяет разделить функции по подразделениям рекламного агентства, службам, сотрудникам и членам команды проекта, а также обеспечить их комплексную, рациональную реализацию. Она представляет собой таблицу, в которой располагается наименование должностей, подразделений, служб и органов, а так же перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями. В этой матрице используются символы, отражающие три принципиальных аспекта выполнения каждой работы.

1) Принятие решения по работе:

Я - единоличное принятие решения;

! - участие в коллективном принятии решения с правом решающей подписи;

Р - участие в коллективном принятии решения без права решающей подписи.

2) Управление работой:

П - планирование;

О - организация;

К - контроль;

Х - координация;

А - активизация.

3) Выполнение работы и ее техническое и информационное обслуживание:

С - согласование и консультирование;

Т - выполнение рабочих операций;

М - подготовка предложений;

И - получение информации;

± - выполнение расчетных операций;

прочерк - неучастие в выполнении работы.

Руководствуясь этими обозначениями составим матрицу ответственности, в которой укажем какие специалисты отвечают за выполнение отдельных работ нашего проекта (таблица 39).

Таблица 39– Матрица ответственности

Наименование работ	Должность					
	Руководитель проекта	маркетолог	Гл. Дизайнер	Менеджер по закупкам	Инженер	Рабочий
1	2	3	4	5	6	7
Определение наилучшего места расположения конструкций в городе	РОКСИ	!ПАТМИ	-	-	-	-
Заключение договоров на аренду мест	ЯПОК АСТИ	С	-	-	-	-
Подготовить технический чертеж конструкции	РКСИ	И	!ПО-АТМ±	-	-	-

Продолжение таблицы 39

1	2	3	4	5	6	7
Закупка материалов для изготовления конструкций	РКС	-	-	!ПОАТ	-	-
Изготовление конструкций Пилларс	РОКХ	-	-	-	-	!ПАТ
Установка конструкций Пилларс	РПОКХ	-	-	-	!АТ	-
Подготовка ролика для ТВ	РКСИ	РИ	!ПОАТМ	-	-	-
Заключение договора на прокрутку ролика по ТВ	ЯПО-ХАТИ	-	-	-	-	-

Проанализировав проект и составив наименование работ, исполнителей проекта, и установив продолжительность каждой работы можно построить линейный график Ганта.

Эта ленточная диаграмма состоит из двух шкал: шкала выполняемых задач и шкала времени. В соответствии со сроком, отведенным по проекту каждой задаче, он откладывается на временной шкале. Дата на сегодняшний день является границей, с левой части координатной плоскости подразумевается, что уже выполнено, с правой части координатной плоскости, точно еще предстоит сделать.

Данный график удобен для заказчика, так как наглядно видна каждая работа, ее продолжительность и исполнитель, что позволяет легко отследить этапы выполнения проекта и совершать качественный контроль. Недостатком является жесткая схема выполнения работ во времени. Если изменяется продолжительность хотя бы одной работы, то нужно график строить заново, а это очень неудобно для разработчика.

На основании перечня работ и календарного плана проекта была построена диаграмма Ганта (рисунок 24).



Рисунок 24 - Диаграмма Ганта

По построенному графику Ганта хорошо видно, что наибольшее время в реализации проекта занимает изготовление конструкций Пилларс, этот срок составил 21 день, а наименьшее время уйдет на заключение договора на прокрутку ролика по телевидению. Так же видно, что такие работы как изготовление ролика для телевидения и изготовление конструкций выполняются одновременно, так как занимают много времени. Во всех остальных работах соблюдается очередность.

3.3 Прогноз эффективности реализации мероприятия, бюджет и риски мероприятия

Для выполнения проекта потребуются как материальные, так и трудовые ресурсы. Рассмотрим материальные ресурсы в таблице 40.

Таблица 40 - Материальные ресурсы проекта

Ресурсы	Цена, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.
1	2	3	4
Аренда мест	2000	5	10000
Прокрутка ролика на TV за месяц	525	30	15750
Материал для изготовления конструкций			
Орг.стекло	1000	15	15000
Уголок металлический	200	75	15000
Лист оцинкованный 8мм.	1200	5	6000

Продолжение таблицы 40

1	2	3	4
Привод вращения	5000	5	25000
Транспортные расходы			10000
Итого:			86750

Из таблицы 40 следует, что затраты на материальные ресурсы по проекту составили 86750 руб. Самая большая доля затрат приходится на механизм вращения конструкции, который покупается на рынке материалов для изготовления рекламы. При расчете стоимости металлического уголка, для каркаса конструкции бралась рыночная цена штампованного, нового уголка. Количество уголка для изготовления пяти конструкций Пилларс составило 75 шт. с учетом размеров будущей конструкции.

Так же для реализации проекта понадобятся трудовые ресурсы, для них предусмотрено денежное вознаграждение за работу по проекту. Рассмотрим эти ресурсы в таблице 41.

Таблица 41 - Трудовые ресурсы проекта и затраты на них

Трудовые ресурсы	Количество, чел.	Затраты, руб.
Руководитель проекта	1	18000
Маркетолог (старший дизайнер)	1	7000
Главный дизайнер	1	15000
Менеджер по закупкам	1	5000
Инженер	1	10000
Производственный рабочий	1	15000
Итого:	6	70000

Большой удельный вес имеют затраты по созданию технических условий конструкции Пилларс и ее макет, разработкой которых занимается главный дизайнер рекламного агентства. Так же, за изготовление рекламных конструкций в срок предполагается достойное вознаграждение в размере 15000 руб. производственному рабочему.

Общая сумма затрат согласно таблицам 40 и 41 составит 156750 рублей.

Рассчитаем предполагаемую будущую прибыль от внедрения нового вида рекламных конструкций Пилларс. Известно, что затраты на аренду места одной конструкции в городе Свободном 2000 руб., рекламное агентство планирует создать пять таких конструкций. У каждой конструкции по три стороны разме-

щения рекламы, которые планируется сдавать заказчикам по 1500 руб. за сторону. Разработка дизайна одной стороны для заказчика будет стоить 2000 руб., тогда выручка за одну сторону конструкции составит 3500 руб., а выручка за конструкцию будет равна 10500руб., за пять конструкций 52500 рублей. При затратах на аренду места, для одной конструкции у администрации города Свободного 2000 руб., затраты на аренду мест для пяти конструкций составят 10000 руб., и тогда прибыль которую получит рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ» за пять рекламных конструкций составит 42500 руб.

И так, наши конструкции будут приносить 42500 руб. в месяц, а за год прибыль составит 510000 руб.

При реализации любого мероприятия всегда существуют риски.

Под риском понимается возникновение непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами.

Необходимость анализа проектных рисков в современных условиях обусловлена, прежде всего, тем, что построенные по любому проекту потоки денежных средств относятся к будущим периодам и носят прогнозный характер. Поэтому возрастает вероятность недостоверности используемых для расчетов числовых данных, а значит, и самих результатов.

Следовательно, наиболее важной частью экспертизы становится учет и оценка возможных негативных последствий таких ошибок.

Выделим наиболее значимые для нашего проекта простые риски:

- 1) Не выход на работу сотрудников;
- 2) Выход из строя оборудования;
- 3) Отсутствие света;
- 4) Сложность изготовления конструкции;
- 5) Задержка поставок материалов.

Приведенные выше риски, связаны, прежде всего, с производственными процессами. Ранг оцениваем экспертно по шкале от 1 до 5. Оценим наши риски

по проекту в таблице 42.

Таблица 42 - Расчет величин простых рисков

Наименование простых рисков	Ранг	Веса $W_i = (1/R_i) / \sum (1/R_i)$	Оценка экспертов			Средняя оценка экспертов V_i	Величина риска $X_i = W_i \times V_i$
			1	2	3		
Не выход на работу сотрудников	2	0,22	10	15	15	13,3	2,962
Выход из строя оборудования	3	0,14	20	20	10	16,7	2,338
Отсутствие света	1	0,44	20	40	15	25	0,02
Сложность изготовления конструкции	5	0,09	50	50	55	51,7	4,653
Задержка поставок материалов	4	0,11	30	20	20	23,3	2,563

Для простых рисков, величина которых больше или равна 10 необходимо разработать мероприятия по предотвращению или сокращению их отрицательного воздействия. В нашем случае таких рисков нет.

Рассчитаем экономическую эффективность проекта, NPV - методом по формуле:

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}; \quad (12)$$

где CF_i - чистый денежный поток;

r -ставка (норма) дисконта, доли.

Согласно расчетам выше общая сумма затрат по нашему проекту составит 156750 руб., за все время реализации проекта.Эту сумму мы вносим частями в течении двух месяцев: в первый месяц затраты составят 94050 руб. – это наибольшее значение затрат, идущие на закупку материалов для изготовления конструкций Пилларс и на вознаграждение за создание технического чертежа

этой конструкции. Во второй месяц запланировано вложение остальной части затрат, которая составит 62700 руб.

Планируемая будущая прибыль от сдачи конструкций Пилларс составит 42500 руб. в месяц, без учета налога от реализации, а за год прибыль составит 510000 руб.

С дохода от реализации пяти конструкций Пилларс, рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ» заплатит налог по ставке 6 %, так как использует упрощенную систему налога обложения. Тогда, сумма налога от реализации рекламных конструкций составит 2550 руб. за месяц.

Ставку (норму) дисконта, для расчета возьмем 12 %, в сравнении с банковской ставкой, равносильной вложению средств в банк под 12 % годовых.

Продисконтируем денежные потоки по проекту и рассчитаем накопительные дисконтируемые денежные потоки. Значения накопительных денежных потоков используем для построения графика NPV. Инвестиционную рентабельность (PI) рассчитаем как отношение дисконтированного положительного потока на инвестиции в проект со знаком плюс.

Расчеты экономической эффективности мероприятия за первый год отобразим по месяцам, за второй год по квартально, а последующие целиком за год, результаты расчета внесем в таблицу.

При анализе расчетов в таблице стоит обратить свое внимание на показатели:

- 1) NPV;
- 2) PI;

Значение NPV- это значение чистого денежного дохода с учетом ставки дисконта, которая в нашем случае взята за 12 %. Если это значение увеличивается с течением времени и больше нуля, то мероприятие следует принять.

PI- это значение рентабельности вложений в мероприятие. Если значение PI больше единицы и с течением времени возрастает, то предложенное мероприятие рентабельно и его можно принять к рассмотрению. Расчет эффективности нашего мероприятия рассчитан в приложении 3.

Из рассчитанной таблицы (приложение 3) видно, что рассчитанный показатель инвестиционной рентабельности PI больше 1 и равно 1,44, что означает, что предложенное мероприятие рентабельно и его можно принять к рассмотрению. Нужно обратить внимание и на увеличение значения рентабельности с каждым годом.

Также рассчитанный за первый год NPV больше 0 и равно 68976,41 руб., значит мероприятие следует принять.

Построим по полученным данным накопительного дисконтированного денежного потока график, по которому отследим окупаемость предложенного проекта.

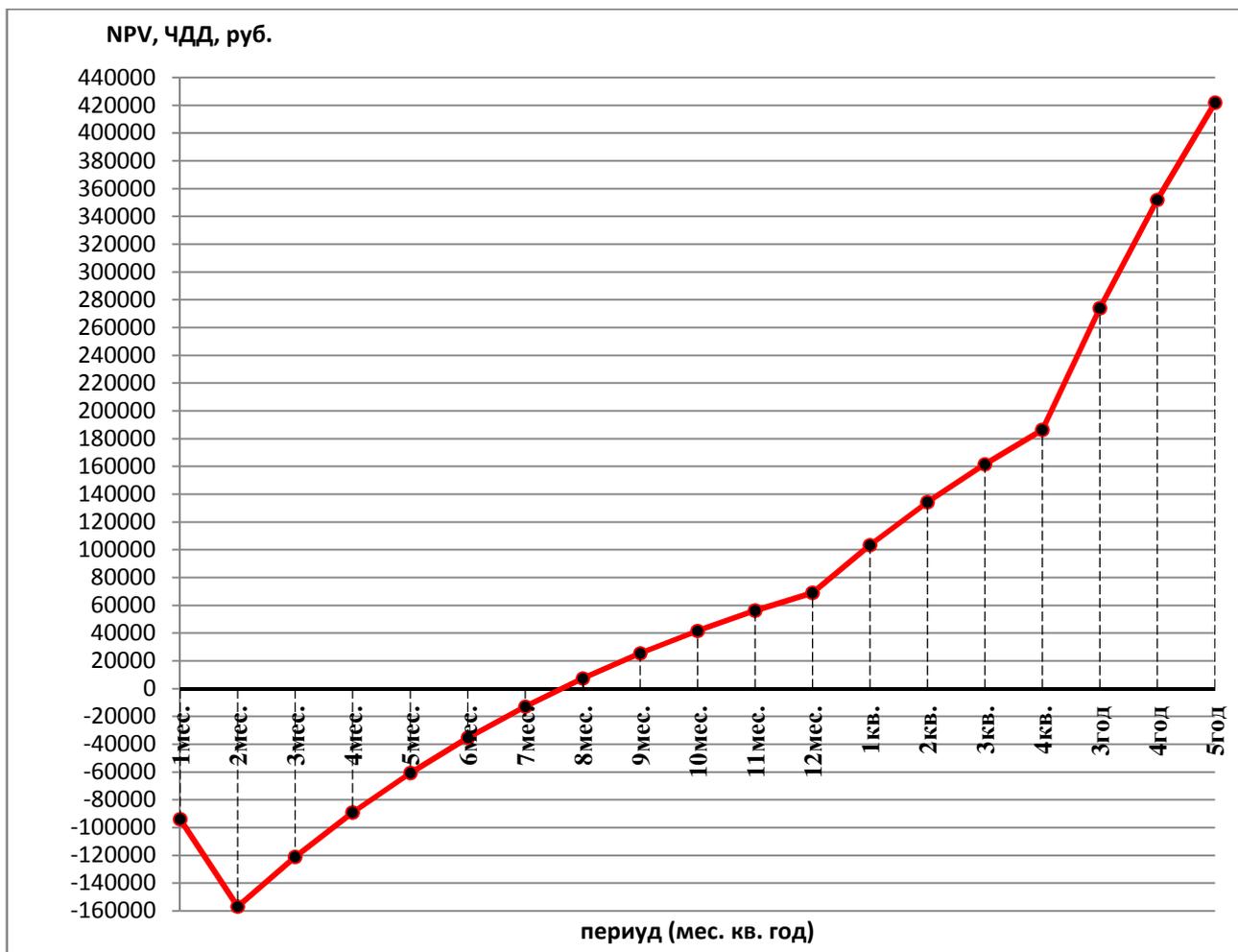


Рисунок 21 - График расчета NPV проекта сроком на пять лет

Из графика видно, что окупится предложенный проект уже в начале восьмого месяца с момента начала реализации проекта. Срок окупаемости проекта по изготовлению рекламных конструкций Пилларс 6 месяцев.

Подведем итоги всему вышесказанному.

Из трех предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности рекламного агентства полного цикла ООО «РЕК-ТАЙМ»:

А) Расширение ассортимента наружной рекламы;

Б) Совершенствование ценовой политики;

В) Разработка рекламной кампании рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».

Выбор осуществлялся, методом экспертных оценок и с помощью дерева вероятности, эти методы помогли адекватно оценить все мероприятия и выбрать из трех предложенных первое- расширение ассортимента наружной рекламы.

Из новинок наружной рекламы, которые уже достаточно широко применяются в других городах, но нет на рынке города Свободного были выделены следующие: «eN. Joker», Ситибокс, Пилларс, Роллерные дисплеи, Флекс-кейс (рекламный щит), Полипропиленовые шары с гелием.

Запустить все шесть вариантов новинок рекламы в производство у «РЕК-ТАЙМ» не предоставляется возможным, по причине большой финансовой и временной затратности, по этому принято решение начать расширять ассортимент рекламного агентства с помощью одной новинки более приемлемой для ООО «РЕК-ТАЙМ» - конструкции Пилларс. Этот выбор осуществлялся на основе объема финансовых вложений (затрат на изготовление или покупку конструкции) и свойств нового товара. Большую роль сыграла новизна и непохожесть нового товара на тот товар, что предлагает рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ», в настоящее время.

Далее были рассмотрены базовые варианты запуска новой конструкции Пилларс:

1) Изготовление и установка рекламной конструкции Пилларс для сдачи мест под рекламу клиентам;

2) Покупка и установка рекламной конструкции Пилларс для сдачи мест под рекламу клиентам;

Оценив их экспертно, принято решение изготовить рекламную конструкцию Пилларс, всвязи с чем был разработан проект реализации выбранного мероприятия: «Внедрение нового вида рекламы Пилларс в деятельность рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».

В процессе разработки по реализации мероприятия была поставлена цель: Изготовить рекламные конструкции Пилларс для установки в количестве пяти штук в г. Свободном Амурской области, за счет собственных средств в срок с 1 марта 2017 года по 17 апреля 2017 года.

Реализация предложенного мероприятия является краткосрочной, рассчитана на 39 дней, реализуется за счет собственных средств рекламного агентства ООО «РЕКТАЙМ», в размере 153750 руб.

Рассчитанный показатель инвестиционной рентабельности $PI > 1$, (1,44), значитпредложенное мероприятие рентабельно и его можно принять к рассмотрению.

Показатель чистого дисконтированного дохода за первый год реализации мероприятия составил 68976,41 руб., это число больше нуля, значитмероприятие следует принять. Окупаемость предложенного мероприятияповнедрению нового вида рекламы Пилларс в деятельность рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»6 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Залогом выживания любого предприятия является стабильность на рынке, а значит и конкурентоспособность. Это создает условия активного использования маркетингового подхода для достижения устойчивого преимущества перед конкурентами с целью укрепления своей конкурентоспособности.

Поэтому целью данной работы стала оценка конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ», а так же разработка мероприятий по ее повышению в современных условиях.

Для достижения указанной цели, были поставлены следующие задачи:

- 1) Провести теоретический обзор понятия «конкуренция», «конкурентоспособность», «конкурентное преимущество».
- 2) Изучить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий.
- 3) Изучить методы оценки конкурентоспособности предприятий, занимающихся рекламным бизнесом.
- 4) Провести анализ конкурентной среды рекламного агентства полного цикла ООО «РЕК-ТАЙМ».
- 5) Дать оценку конкурентоспособности ООО «РЕК-ТАЙМ» на основе изученных методов.
- 6) Предложить наиболее эффективное мероприятие повышения конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».
- 7) Разработать проект по реализации выбранного мероприятия.

При проведении теоретического обзора понятия «конкуренция», «конкурентоспособность», «конкурентное преимущество» выявлено, что в настоящее время не существует единого определения понятия конкурентоспособность. Факторами, которые обуславливают возможность множественности трактовок этого понятия, являются различные исходные позиции экономистов, а так же и то, что в качестве производителя рассматривается лишь отдельное предприятие, отрасль или вся экономика в целом.

Из рассмотренных факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий, в ходе PEST -анализа для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» были выделены основные факторы воздействия:

- 1) Налоговая политика (тарифы и льготы) - вес 0,18;
- 2) Уровень инфляции и процентные ставки - вес 0,38;
- 3) Требования к качеству продукции и уровню сервиса - вес 0,31;
- 4) Доступ к новейшим технологиям - вес 0,35.

При решении задачи выявления методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятий, занимающихся рекламным бизнесом, был проведен анализ методов измерения конкурентоспособности организаций. Он показал, что в наше время, как за рубежом, так и в России не разработаны: общепринятые понятия конкурентоспособности организации, единая номенклатура показателей конкурентоспособности; общие методы их объединения в один интегральный показатель. Исходя из этого для оценки конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» были применены следующие методики: модель сегментации рыночных сил конкуренции М. Портера, SWOT и PEST -анализы, формирование рейтинговой оценки конкурентоспособности и построение конкурентной карты по методике Головина. С помощью этих методик можно наиболее точно дать оценку конкурентоспособности рекламного агентства: выявить преимущества и недостатки предприятия, разработать стратегические действия, направленные на повышение конкурентоспособности.

Во второй главе проведен подробный анализ конкурентоспособности организации. Дан анализ рынка рекламной деятельности в городе Свободном, который показал, что наибольшее число организаций работают в сегменте наружной рекламы - 23,5 % и полиграфии - 35 %.

В результате анализа было установлено, что основными конкурентами рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» по таким показателям как доля рынка и аналогичность предоставляемых услуг являются: РА «Планета медиа», РА «Хамелион», РА «Фабрика рекламы».

Так же выявлены благоприятные возможности: Выход на новые сегменты рынка или рынок; Совершенствование системы скидок; Использование новинок наружной рекламы, совершенствование рекламных технологий и угрозы с которыми ООО «РЕК-ТАЙМ» может встретиться в отрасли: Ужесточение конкуренции на рынке; Сокращение расходов на рекламу со стороны рекламодателей; Появление товаров-заменителей, их давление.

В ходе работы выявлен характер конкурентных преимуществ рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ»: Доброжелательная внутренняя атмосфера на предприятия; Понимающее отношение сотрудников к политике руководителя; Положительное общественное мнение о предприятии; Высокое дизайнерское мастерство.

Предприятие испытывает сильное давление со стороны рыночных сил и уступает конкурентам в таких преимуществах, как рыночная доля, уровень цен на услуги и репутация. Исходя из этого, была выбрана стратегия фирмы - нацеленность на завоевание конкурентных преимуществ.

Оценив конкурентоспособности рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» по изученным методам оценки, установили, что предприятие значительно уступает по некоторым показателям своим конкурентам.

Для того чтобы улучшить конкурентоспособность предприятия, предлагается провести мероприятия по повышению конкурентоспособности:

- А) Расширение ассортимента наружной рекламы;
- Б) Совершенствование ценовой политики;
- В) Разработка рекламной кампании для рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».

Методом экспертных оценок и с помощью дерева вероятности, осуществили выбор первого мероприятия - расширение ассортимента наружной рекламы.

Из новинок наружной рекламы, которые уже достаточно широко применяются в других городах, но нет на рынке города Свободного были выделены

следующие: «eN. Joker», Ситибокс, Пилларс, Роллерные дисплеи, Флекс-кейс (рекламный щит), Полипропиленовые шары с гелием.

Запустить все шесть вариантов новинок рекламы в производство у «РЕК-ТАЙМ» не предоставляется возможным, по причине большой финансовой и временной затратности, по этому принято решение начать расширять ассортимент рекламного агентства с помощью одной новинки более приемлемой для ООО «РЕК-ТАЙМ» - конструкции Пилларс. Этот выбор осуществлялся на основе объема финансовых вложений (затрат на изготовление или покупку конструкции) и свойств нового товара. Большую роль сыграла новизна и непохожесть нового товара на тот товар, что предлагает рекламное агентство ООО «РЕК-ТАЙМ», в настоящее время.

Далее были рассмотрены базовые варианты запуска новой конструкции Пилларс:

- 1) Изготовление и установка рекламной конструкции Пилларс для сдачи мест под рекламу клиентам;
- 2) Покупка и установка рекламной конструкции Пилларс для сдачи мест под рекламу клиентам;

Оценив их экспертно, принято решение изготовить рекламную конструкцию Пилларс, в связи с чем был разработан проект реализации выбранного мероприятия: «Внедрение нового вида рекламы Пилларс в деятельность рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ».

В процессе разработки по реализации мероприятия была поставлена цель: Изготовить рекламные конструкции Пилларс для установки в количестве пяти штук в г. Свободном Амурской области, за счет собственных средств в срок с 1 марта 2017 года по 17 апреля 2017 года.

Реализация предложенного мероприятия является краткосрочной, рассчитана на 39 дней, реализуется за счет собственных средств рекламного агентства ООО «РЕКТАЙМ» , в размере 153750 руб.

Рассчитанный показатель инвестиционной рентабельности PI больше 1, и равен 1,44 за первый год реализации и работы мероприятия, значит предложен-

ное мероприятие рентабельно и его можно принять к рассмотрению.

Показатель чистого дисконтированного дохода (NPV) за первый год реализации мероприятия составил 68976,41 руб., это число больше нуля, значит мероприятие следует принять. Окупаемость предложенного мероприятия по внедрению нового вида рекламы Пилларс в деятельность рекламного агентства ООО «РЕК-ТАЙМ» 6 месяцев.

Таким образом, задачи решены в полном объеме, цель достигнута.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что она содержит мероприятие по повышению конкурентоспособности рекламного агентства полного цикла ООО «РЕК-ТАЙМ», и проект по реализации рекомендованного мероприятия, что имеет большое значение для его дальнейшей деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акулич, И. Л. Маркетинг. Учебное пособие / И. Л. Акулич, В. В. Тарелко. - М.: Изд-во Современная школа, 2010. - 304с.
- 2 Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. - С-пб.: Изд-во Питер, 2011. - 344с.
- 3 Березин, И. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И. Березин. - М.: Изд-во Вершина, 2010. - 480с.
- 4 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия. Учебнометодическое пособие / А.В. Васильева. - Благовещенск.:Изд-воАмГУ 2013.-112 с.
- 5 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ / М. А. Вахрушина. - М.: Изд-во Омега-Л, 2011. - 400с.
- 6 Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление. Учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Изд-во Омега-Л, 2011. - 464с.
- 7 Грант, Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. - С-пб.: Изд-во Питер, 2012. - 560с.
- 8 Долгов, А.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. - М.: Изд-во Флинта, 2010. - 280с.
- 9 Дурович, А. П. Маркетинговые исследования. Учебное пособие / А. П. Дурович. - Минск: Изд-во ТетраСистемс, 2013. - 432с.
- 10 Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. Учебник / П. С. Завьялов. - М.: изд-во Инфра-М, 2010. - 496с.
- 11 Иванова, Е. И. Оценка конкурентоспособности предприятия. Учебное пособие / Е. И. Иванова. - Ростов н/Д.:Феникс, 2013. - 304с.
- 12 Кален, Р. Комплексное управление проектным циклом / Р. Кален // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - 228 с.

13Кеворков, В. В. Повышение конкурентоспособности компании, формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление / В. В. Кеворков, Д. В. Кеворков. - М.: Изд-во Российская газета, 2010. - 216с.

14Котлер, Ф. Основы маркетинга: Краткий курс / Ф. Котлер. - М.: Росинтер, 2013. - 656с.

15Лапуста, М. Г. Предпринимательство. Учебное пособие / М. Г. Лапуста. - М.: Изд-во Инфра-м, 2014. - 608с.

16 Левшина, О. Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве / О. Н. Левшина. - М.: Изд-во Юриспруденция, 2014. - 176с.

17Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. - М.: Высшее образование, 2010. - 390 с.

18 Любушин, Н. П. Экономический анализ / Н. П. Любушин. - М.: Изд-во Юнити-Дана, 2010. - 424с.

19Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие/ Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. - М.: Изд-во Омега-л, 2012. - 325с.

20Матальцев, А. Н. Анализ рынка: настольная книга маркетолога / А. Н. Матальцев. - М.: Изд-во Альфа, 2015. - 552с.

21 Мазур, И.И. Управление проектами: учеб.пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. - М.: Экономика, 2012. - 574 с.

22Панкрухин, А.П. Стратегическое управление: Учебное пособие / А.П. Панкрухин, А.А. Гапоненко. - М.: Изд-во Омега-л, 2014. - 464с.

23 Портер, М. Конкурентоспособность. Конкуренция. Исправленное издание / М. Портер. - М.: Изд-во Вильямс, 2010. - 608с.

24Просветов, Г.И. Конкуренция. Задачи и решения. Учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. - М.: изд-во Альфа-Пресс, 2010. - 344с.

25 Семенов, Б. Д. Рекламный менеджмент. Учебное пособие / Б. Д. Семенов. - М.: Изд-во Маркетинг, 2013. - 272с.

26Стрикленд, Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание / Дж. Стрикленд. - М.: Изд-во Вильямс, 2014. - 928с.

- 27 Сухов, В.Д. Основы маркетинга. Практикум / В. Д. Сухов. - М.: Изд-во Академия, 2010. - 224с.
- 28 Токарев, Б.Е. Маркетинговые исследования: учебник для ВУЗов / Б. Е. Токарев. - М.: Изд-во Экономист, 2010. - 620 с.
- 29 Уваров, В. В. Стратегический менеджмент из прошлого к будущему / В. В. Уваров. - М.: Изд-во ДиС, 2011. - 208с.
- 30 Уланов С. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011. - 650 с.
- 31 Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Практикум / Р. А. Фатхутдинов. - М.: Маркетинг ДС, 2010. - 208с.
- 32 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. М.: Изд-во Дело, 2013. - 448 с.
- 33 Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т. Г. Философова, В. А. Быков. - М.: Изд-во Юнити-Дана, 2015. - 296с.
- 34 Финкельштейн, С. Стратегия прорыва / С. Финкельштейн, Ч. Харви. - Киев: Изд-во CompanionGroup, 2015. - 336с.
- 35 Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер. - М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2010. - 541с.
- 36 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология. Учебное пособие / В. В. Царев, А. А. Кантарович. - М.: Изд-во Юнити-Дана, 2010. - 799с.
- 37 Борков, А.В. Новинки наружной рекламы / А.В. Борков // журнал «Практика рекламы». - 2015. - № 9. - С. 8 - 13.
- 38 Филобокова, Л. Ю. Методические подходы к оценке конкурентоспособности и предпринимательского риска в малом предпринимательстве / Л. Ю. Филобокова // Журнал «Экономический анализ: теория и практика». - 2015. - № 5. - С. 7 - 10.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Штатное расписание ООО «РЕК-ТАЙМ»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Оценка значимости факторов PEST-анализа

Таблица 3 - Оценка реальной значимости факторов PEST - анализа

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
1) Устойчивость политической власти и существующего правительства	1	1	2	1	1	1	1,2	0,03
2) Налоговая политика (тарифы и льготы)	3	1	3	2	3	3	2,4	0,18
3) Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	3	2	1	1	2	3	1,8	0,14
4) Степень защиты интеллектуальной собственности.	2	2	1	2	3	4	2,4	0,12
5) Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	3	2	3	1	2	1	1,8	0,14
6) Антимонопольное и трудовое законодательство	1	2	1	2	3	1	1,8	0,05
<i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
1) Уровень инфляции и процентные ставки	3	5	5	5	5	5	5,0	0,38
2) Курсы основных валют	2	5	4	4	3	4	4,0	0,21
3) Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	2	1	2	3	1	1	1,6	0,08
4) Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	3	2	3	4	5	2	3,2	0,25
<i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i>								
1) Требования к качеству продукции и уровню сервиса	3	3	5	3	4	5	4,0	0,31
2) Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	2	5	3	2	4	5	3,8	0,19
3) Темпы роста населения	2	1	2	1	1	3	1,6	0,08
<i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
1) Уровень инноваций и технологического развития отрасли	3	3	1	3	1	2	2,0	0,15
2) Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	3	4	5	5	4	5	4,6	0,35
3) Доступ к новейшим технологиям	3	3	4	5	2	4	3,6	0,28
ОБЩИЙ ИТОГ	39						44,8	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Характеристика рыночных сил, действующих, на рекламное агентство «РЕК-ТАЙМ» и ее основных конкурентов

Таблица В.1 - Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра			Итоговый бал
	3	2	1	
Товары-заменители «цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют	
РА «РЕК-ТАЙМ»	3			3 ВЫСОКИЙ
РА «Фабрика рекламы»	3			3 ВЫСОКИЙ
РА «Планета Медиа»	3			3 ВЫСОКИЙ
РА «Хамелеон»	3			3 ВЫСОКИЙ

Таблица В.2 - Угрозы входа на рынок новых игроков

Организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
1	2	3	4	5
РА «РЕК-ТАЙМ»	Экономия на масштабе производства или услуг	отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
	Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Существуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			2	
	Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий
				1
	Политика правительства	Нет ограничивающих актов	Государство в деятельности, но на низком уровне	Государство полностью контролирует деятельность
			2	

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.2

1	2	3	4	5
	Готовность существующих игроков снижать цены	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
	Темп роста отрасли	Высокий и растущий	замедляющийся	Стагнация или падение
		3		
	Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
			2	
	Доступ к началам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к началам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к началам распределения ограничен
			2	
Итоговый бал	16 средний уровень угрозы входа новых игроков			
Организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
РА «Хамелеон»	Экономия на масштабе производства или услуг	отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
	Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Существуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
				1
	Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий
			1	
	Политика правительства	Нет ограничивающих актов	Государство в деятельности, но на низком уровне	Государство полностью контролирует деятельность
			2	

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.2

1	2	3	4	5
	Готовность существующих игроков снижать цены	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
				1
	Темп роста отрасли	Высокий и растущий	замедляющийся	Стагнация или падение
		3		
	Дифференсация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
			2	
	Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
			2	
Итоговый бал	14 средний уровень угрозы входа новых игроков			
Организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
РА «Планета Медиа»	Экономия на масштабе производства или услуг	отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	значимая
				1
	Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Существуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
				1
	Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий
			2	
	Политика правительства	Нет ограничивающих актов	Государство в деятельность, но на низком уровне	Государство полностью контролирует деятельность
			2	

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.2

1	2	3	4	5
	Готовность существующих игроков снижать цены	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
				1
	Темп роста отрасли	Высокий и растущий	замедляющийся	Стагнация или падение
		3		
	Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
			2	
	Доступ к началам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к началам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к началам распределения ограничен
				1
Итоговый бал	13 средний уровень угрозы входа новых игроков			
Организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
РА «Фабрика рек-ламы»	Экономия на масштабе производства или услуг	отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
	Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Существуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
				1
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий		Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий
				1
Политика правительства	Нет ограничивающих актов	Государство в деятельность, но на низком уровне	Государство полностью контролирует деятельность	
			2	

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.2

1	2	3	4	5
	Готовность существующих игроков снижать цены	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
				1
	Темп роста отрасли	Высокий и растущий	замедляющийся	Стагнация или падение
		3		
	Дифференсация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
			2	
	Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
2				
Итоговый бал	14 средний уровень угрозы входа новых игроков			

Таблица В.3 - Рыночная власть покупателей на рынке

организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
1	2	3	4	5
РА «РЕК-ТАЙМ»	Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			2	
	Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналогии	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.3

1	2	3	4	5
	Чувствительность к цене	Покупатель будет всегда переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
	Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
			2	
Итоговый бал	9 средний уровень угрозы			
организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
РА «Хамелеон»	Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			2	
	Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналогии	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
	Чувствительность к цене	Покупатель будет всегда переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.3

1	2	3	4	5
	Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
			2	
Итоговый бал	8 средний уровень угрозы			
организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
РА «Планета Медиа»	Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1
	Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналогии	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
	Чувствительность к цене	Покупатель будет всегда переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
				1
	Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
				1
Итоговый бал	5 средний уровень угрозы			
организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.3

1	2	3	4	5
РА «Фабрика рекламы»	Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			2	
	Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналогии	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
	Чувствительность к цене	Покупатель будет всегда переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
	Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
			2	
Итоговый бал	8 средний уровень угрозы			

Таблица В.4 - Рыночная власть поставщика

организация	Параметр оценки	Оценка параметра	
		2	1
1	2	3	4
РА «РЕК-ТАЙМ»	Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
	Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
			1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.4

1	2	3	4
	Издержки предприятия	Высокие издержки к переключению на других поставщиков 2	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика 2	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
Итоговый балл	6 средний уровень влияния поставщиков		
организация	Параметр оценки	Оценка параметра	
РА «Хамелеон»		2	1
	Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков 1
	Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах 1
	Издержки предприятия	Высокие издержки к переключению на других поставщиков 2	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика 1
Итоговый балл	5 средний уровень влияния поставщиков		
организация	Параметр оценки	Оценка параметра	
РА «Планета Медиа»		2	1
	Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков 1
	Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах 1
	Издержки предприятия	Высокие издержки к переключению на других поставщиков 2	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика 1
Итоговый балл	5 средний уровень влияния поставщиков		

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.4

1	2	3	4
организация	Параметр оценки	Оценка параметра	
РА «Фабрика рекламы»		2	1
	Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
	Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
			1
	Издержки предприятия	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
2			
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика	
		1	
Итоговый балл	5 средний уровень влияния поставщиков		

Таблица В.5 - Конкуренция среди существующих игроков

организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
1	2	3	4	5
РА «РЕК-ТАЙМ»	Количество игроков	Высокий уровень насыщенности рынка	Средний уровень насыщенности рынка	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
	Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	высокий
			2	
	Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличаются дополнительным преимуществом	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия затрат	Всегда есть возможность к повышению цены	
	3			
Итог.балл	10 высокий уровень внутриотраслевой конкуренции			

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.5

1	2	3	4	5
организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
РА «Хамелеон»	Количество игроков	Высокий уровень насыщенности рынка	Средний уровень насыщенности рынка	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
	Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	высокий
			2	
	Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличаются дополнительным преимуществом	Продукты компаний значительно отличаются между собой
2				
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия затрат	Всегда есть возможность к повышению цены	
		2		
Итоговый балл	9 высокий уровень внутриотраслевой конкуренции			
организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
РА «Планета Медиа»	Количество игроков	Высокий уровень насыщенности рынка	Средний уровень насыщенности рынка	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
	Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	высокий
			2	
	Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличаются дополнительным преимуществом	Продукты компаний значительно отличаются между собой
				1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.5

1	2	3	4	5
	Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия затрат	Всегда есть возможность к повышению цены
				1
Итоговый балл	7 средний уровень внутриотраслевой конкуренции			
организация	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
РА «Фабрика рекламы»	Количество игроков	Высокий уровень насыщенности рынка	Средний уровень насыщенности рынка	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
	Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	высокий
			2	
	Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличаются дополнительным преимуществом	Продукты компаний значительно отличаются между собой
2				
	Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия затрат	Всегда есть возможность к повышению цены
			2	
Итоговый балл	9 высокий уро внутриотраслевой конкуренции			

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Сравнение конкурентов по факторам успеха компаний-конкурентов

Таблица Г.1 - Сравнение компаний по фактору разработки новых товаров

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	3	3	3	11	0,3438
Фабрика рекламы	1	2	3	1	7	0,2188
Планета медиа	1	1	2	1	5	0,1563
Хамелион	1	3	3	2	9	0,2813
Итого:					32	1

Таблица Г.2 - Сравнение компаний по фактору овладения новыми технологиями

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	1	3	3	9	0,2813
Фабрика рекламы	3	2	3	3	11	0,3438
Планета медиа	1	1	2	1	5	0,1563
Хамелион	1	1	3	2	7	0,2188
Итого:					32	1

Таблица Г.3 - Сравнение компаний по фактору низкой себестоимости продукции

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	1	3	3	9	0,2813
Фабрика рекламы	3	2	3	3	11	0,3438
Планета медиа	1	1	2	1	5	0,1563
Хамелион	1	1	3	2	7	0,2188
Итого:					32	1

Таблица Г.4 - Сравнение компаний по фактору качества продукции

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	1	3	1	7	0,2188
Фабрика рекламы	3	2	3	3	11	0,3438
Планета медиа	1	1	2	1	5	0,1563
Хамелион	3	1	3	2	9	0,2813
Итого:					32	1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.5 - Сравнение компаний по фактору высокого уровня обслуживания

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	1	3	1	7	0,2188
Фабрика рекламы	3	2	3	1	9	0,2813
Планета медиа	1	1	2	1	5	0,1563
Хамелион	3	3	3	2	11	0,3438
Итого:					32	1

Таблица Г.6 - Сравнение компаний по фактору точного выполнения заказов

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	3	3	3	11	0,3438
Фабрика рекламы	1	2	1	3	7	0,2188
Планета медиа	1	3	2	1	7	0,2188
Хамелион	1	1	3	2	7	0,2188
Итого:					32	1

Таблица Г.7 - Сравнение компаний по фактору дизайнерского мастерства

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	3	3	3	11	0,3438
Фабрика рекламы	1	2	3	3	9	0,2813
Планета медиа	1	1	2	1	5	0,1563
Хамелион	1	1	3	2	7	0,2188
Итого:					32	1

Таблица Г.8 - Сравнение компаний по фактору быстрого внедрения новых товаров в производство

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	1	3	1	7	0,2188
Фабрика рекламы	3	2	3	3	11	0,3438
Планета медиа	1	1	2	1	5	0,1563
Хамелион	3	1	3	2	9	0,2813
Итого:					32	1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.9 - Сравнение компаний по фактору качественного менеджмента

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	1	3	3	9	0,2813
Фабрика рекламы	3	2	3	1	9	0,2813
Планета медиа	1	1	2	1	5	0,1563
Хамелион	1	3	3	2	9	0,2813
Итого:					32	1

Таблица Г.10 - Сравнение компаний по фактору хорошего имиджа компании у покупателей

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	3	3	3	11	0,3438
Фабрика рекламы	1	2	3	3	9	0,2813
Планета медиа	1	1	2	1	5	0,1563
Хамелион	1	1	3	2	7	0,2188
Итого:					32	1

Таблица Г.11 - Сравнение компаний по фактору общих низких издержек

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	1	3	3	9	0,2813
Фабрика рекламы	3	2	3	1	9	0,2813
Планета медиа	1	1	2	1	5	0,1563
Хамелион	1	3	3	2	9	0,2813
Итого:					32	1

Таблица Г.12 - Сравнение компаний по фактору выгодного расположения офиса

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	1	3	1	7	0,2188
Фабрика рекламы	3	2	3	3	11	0,3438
Планета медиа	1	1	2	1	5	0,1563
Хамелион	3	1	3	2	9	0,2813
Итого:					32	1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.13 - Сравнение компаний по фактору доброжелательности всех служащих

Компания	Рек-тайм	Фабрика рекламы	Планета медиа	Хамелеон	$\sum B_i$	P_i
Ректайм	2	1	3	1	7	0,2188
Фабрика рекламы	3	2	3	1	9	0,2813
Планета медиа	1	1	2	3	7	0,2188
Хамелион	3	3	1	2	9	0,2813
Итого:					32	1

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Сводная таблица расчета стратегических факторов успеха компаний-конкурентов

Таблица Д.1 - Таблица расчета стратегических факторов успеха ООО "РЕК-ТАЙМ" и ее конкурентов

Компания	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Сумма	Место
РЕК-ТАЙМ	0,0229	0,0170	0,0222	0,0146	0,0133	0,0292	0,0396	0,0119	0,0205	0,0354	0,0273	0,0186	0,0119	0,2843	2
Фабрика рекламы	0,0146	0,0208	0,0271	0,0229	0,0170	0,0186	0,0324	0,0188	0,0205	0,0290	0,0273	0,0292	0,0153	0,2934	1
Планета медиа	0,0104	0,0095	0,0123	0,0104	0,0095	0,0186	0,0180	0,0085	0,0114	0,0161	0,0152	0,0133	0,0119	0,1650	4
Хамелеон	0,0188	0,0133	0,0172	0,0188	0,0208	0,0186	0,0252	0,0153	0,0205	0,0225	0,0273	0,0239	0,0153	0,2574	3

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Опрос покупателей оцениваемых фирм

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Реклама не применяющаяся на рынке города Свободного

«eN. Joker»



Трехсторонний рекламоноситель с особой внутренней подсветкой, помещенный в специальный цилиндрический корпус с прозрачными «окнами» из акрила

Ситибокс



Двухсторонний рекламный короб, имеющий контейнер для сбора мусора, установленный в основании конструкции.

Пилларс



Трехгранная рекламная тумба с внутренней подсветкой, имеющая три рекламных поверхности

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Роллерные дисплеи



Рекламно-информационная система, представляющая собой световой короб с мощной внутренней подсветкой, в котором рекламные изображения перематываются с одного вала на другой. Автоматическая смена изображения происходит благодаря электромоторам.

Флекс-кейс



Средство наружной рекламы представляющее собой отдельно стоящий рекламный щит с интенсивной внутренней подсветкой без защитного стекла. Защитой внутренней части флекс-кейса является само изображение, которое равномерно натягивается и фиксируется в коробе с помощью специальных фиксаторов

Полипропиленовые шары с гелием



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Эффективность реализации мероприятия по изготовлению рекламной вывески Пилларс

Таблица 3.1 - Расчет эффективности реализации мероприятия по изготовлению рекламной вывески Пилларс

Показатель \ Период	1мес.	2мес.	3мес.	4мес.	5мес.	6мес.	7мес.	8мес.	9мес.	10мес.	11мес.	12мес.	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	3год	4год	5год
Приток, руб.	-94050	-62700	42500	42500	42500	42500	42500	42500	42500	42500	42500	42500	127500	127500	127500	127500	510000	510000	510000
Итого приток, руб.		-156750	42500	42500	42500	42500	42500	42500	42500	42500	42500	42500	127500	127500	127500	127500	510000	510000	510000
Инвестиции в проект, руб.	94050	62700																	
Расход, руб.		156750																	
Налог, руб.			2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	7650	7650	7650	7650	30600	30600	30600
Отток, руб.	94050	62700	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	7650	7650	7650	7650	30600	30600	30600
ЧДП, руб.	-94050	-62700	39950	39950	39950	39950	39950	39950	39950	39950	39950	39950	119850	119850	119850	119850	479400	479400	479400
Ставка норма дисконта, %.			0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Коэффициент дисконтирования	1	1	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523	0,4039	0,3606	0,3220	0,2875	0,2567	0,2292	0,2046	0,1827	0,1631	0,1456
Дисконтированный денежный поток, руб.	-94050	-62700	35669,64	31847,90	28435,62	25388,95	22668,70	20239,91	18071,35	16135,13	14406,37	12862,83	34454,01	30762,51	27466,53	24523,68	87584,59	78200,52	69821,90
Кумулятивный дисконтированный денежный поток, ЧПЭ=NPV, руб.	-94050	-156750	-121080,36	-89232,46	-60796,84	-35407,89	-12739,19	7500,72	25572,07	41707,21	56113,58	68976,41	103430,42	134192,93	161659,46	186183,14	273767,73	351968,25	421790,15
ЧПЭ=NPV, руб.												68976,41				186183,14			421790,15
ИРИ=PI												1,44				2,19			3,69
Сумма положительного ЧДП, руб.												225 726,41 Р				342 933,14 Р			578 540,15 Р