Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Санкт-Петербургский национальный исследовательский
университет информационных технологий, механики и оптики»;
Частное учреждение образовательная организация высшего образования
«Медицинский университет «Реавиз»

2019

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

А.В. Солдатова, И.К. Солдатов, М.Ю. Игнатов, Д.В. Соловьева

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

(на примере сети стоматологических клиник)

Допущено в качестве учебного пособия для подготовки медицинских кадров
по специальности 31.08.72 – «Стоматология общей практики»
и 31.08.71 – «Организация здравоохранения и общественное здоровье»

Учебно-методическое пособие

УДК 658.8
ББК 65.291.3
С 60

Рецензенты:

Русев Илья Трифонович – доктор медицинских наук, профессор, полковник медицинской службы запаса, заведующий кафедрой общественного здоровья и экономики военного здравоохранения ФГБВОУ ВО «Военно-медицинская академия имени С.М. Кирова»;

Жукова Татьяна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Солдатова, Анастасия Владимировна
Солдатов, Иван Константинович
Игнатов, Михаил Юрьевич
Соловьева, Дина Витальевна

Рекомендовано к печати
Учебно-методическим Советом
Частного учреждения образовательной организации высшего образования
Протокол № 4 от 18.04.19 г.

С 60 Экономический анализ маркетинговой деятельности медицинской организаций (на примере сети стоматологических клиник): Учебно-методическое пособие – М.: Мир науки, 2019. – Режим доступа: https://izd-mn.com/PDF/07MNNPU18.pdf – Загл. с экрана.

В учебно-методическом пособии рассмотрены определение, сущность, значение и виды экономического анализа маркетинговой деятельности. Представлены методы вычисления финансово-экономических и социальных показателей деятельности медицинской организации на современном этапе.

Пособие предназначено для руководителей здравоохранения, слушателей ординатуры по специальности «стоматология общей практики», «организация здравоохранения и общественное здоровье», а также широкого круга читателей, интересующихся проблемами экономического анализа маркетинговой деятельности организации.

ISBN 978-5-6041068-2-2

© Солдатова Анастасия Владимировна
© Солдатов Иван Константинович
© Игнатов Михаил Юрьевич
© Соловьева Дина Витальевна
© Университет ИТМО
© Медицинский университет «Реавиз»
© ООО Издательство «Мир науки», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
Раздел 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ 5
1.1 Концепция комплексного экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций 5
Вопросы для самопроверки к параграфу 1.1 13
1.2 Ресурсы, процесс, результаты маркетинговой деятельности медицинских организаций. 14
Вопросы для самопроверки к параграфу 1.2 33
1.3 Методы комплексного экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций 34
Вопросы для самопроверки к параграфу 1.3 59
1.4 Алгоритм комплексного экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций. Задачи и методы на разных этапах алгоритма 60
Вопросы для самопроверки к параграфу 1.4 72
Раздел 2 МЕТОДИКИ КОМПЛЕКСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ОБЪЕКТОВ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ 73
2.1 Методика комплексного экономического анализа затрат маркетинговой деятельности медицинских организаций 73
Задания для самостоятельной работы дома 89
Пример реализации методики экономического анализа затрат маркетинговой деятельности сети стоматологических клиник 89
2.2 Методика комплексного экономического анализа подпроцессов маркетинговой деятельности медицинских организаций 98
Задания для самостоятельной работы дома 108
Пример реализации методики экономического анализа подпроцессов маркетинговой деятельности сети стоматологических клиник 109
2.3 Методика комплексного экономического анализа результатов маркетинговой деятельности предприятия 117
Задания для самостоятельной работы дома 130
Пример реализации методики экономического анализа результатов маркетинговой деятельности сети стоматологических клиник 131
ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ 142
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 143
ПРИЛОЖЕНИЯ 161

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в маркетинговой деятельности медицинских организаций существует ряд важных проблем: ресурсное обеспечение медицинских организаций, привлечение пациентов внебюджетной категории, повышение уровня удовлетворенности оказанными медицинскими услугами пациентов и формирование их лояльности, проблемы рационального использования финансовых средств в условиях роста цен и необходимости применения современных медицинских технологий.

С помощью ЭАМД возможно преодоление ряда существующих сложностей в системе управления результативностью маркетинга в медицинских организациях: необходимость количественного обоснования зависимости между затратами и экономическими результатами МД, выявление влияния принятых маркетинговых решений на параметры развития МД, предотвращение ошибочного понимание связи показателей, определение вклада маркетинговой деятельности или ее отдельных программ, проектов в общие результаты медицинской организации.

Цель настоящего учебно-методического пособия является развитие методов и разработка методики проведения комплексного экономического анализа маркетинговой деятельности в медицинских организациях.

Практическая значимость результатов учебно-методического пособия заключается в возможности использования методики экономического анализа маркетинговой деятельности в качестве формализованной основы принятия различных маркетинговых решений вне зависимости от масштаба, уровня развития маркетинговой деятельности, размера медицинской организации.

Раздел 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Концепция комплексного экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций

Маркетинговая деятельность (МД) состоит из совокупности взаимосвязанных теоретических и практически реализуемых функций, задач, процедур, которые требуют управления, как в производственной, логистической и других видах деятельности. МД, в отличие от маркетинга, является полноправным объектом управления. Управление МД осуществляется посредством общих функций управления (планирование, учет, анализ, контроль), которые различны по своему содержанию и целям, но находятся в единстве, диалектическом взаимодействии и образуют целостный процесс управления.

Функцию анализа трудно рассмотреть с позиций иерархичности, обязательности ее последовательного выполнения. Анализ МД предшествует планированию МД, предупреждая принятие и завершая исполнение управленческих решений, а также участвует в процессах организации и регулирования, оценивая эффективность реализации маркетинговых решений. Таким образом, принимая различные виды, анализ МД осуществляется непрерывно.

К маркетинговой деятельности применимы различные виды анализа, например, социальный, математический, статистический и др. Особое место в анализе МД отводится экономическому анализу маркетинговой деятельности (ЭАМД). Если анализ МД – это функция управления МД, то экономический анализ – это составляющая анализа, один из ракурсов анализа МД. Экономический анализ – это анализ экономической составляющей МД, обеспечивающий наиболее полное и своевременное информирование (в виде заключений, выводов, рекомендаций) руководителей о формировании и использовании маркетинговых ресурсов, процессов и результатов, а также их причинно-следственных связей и зависимостей. ЭАМД применяется с целью экономического обоснования маркетинговых планов, корректировки и итогового контроля их выполнения (рис. 1.1).

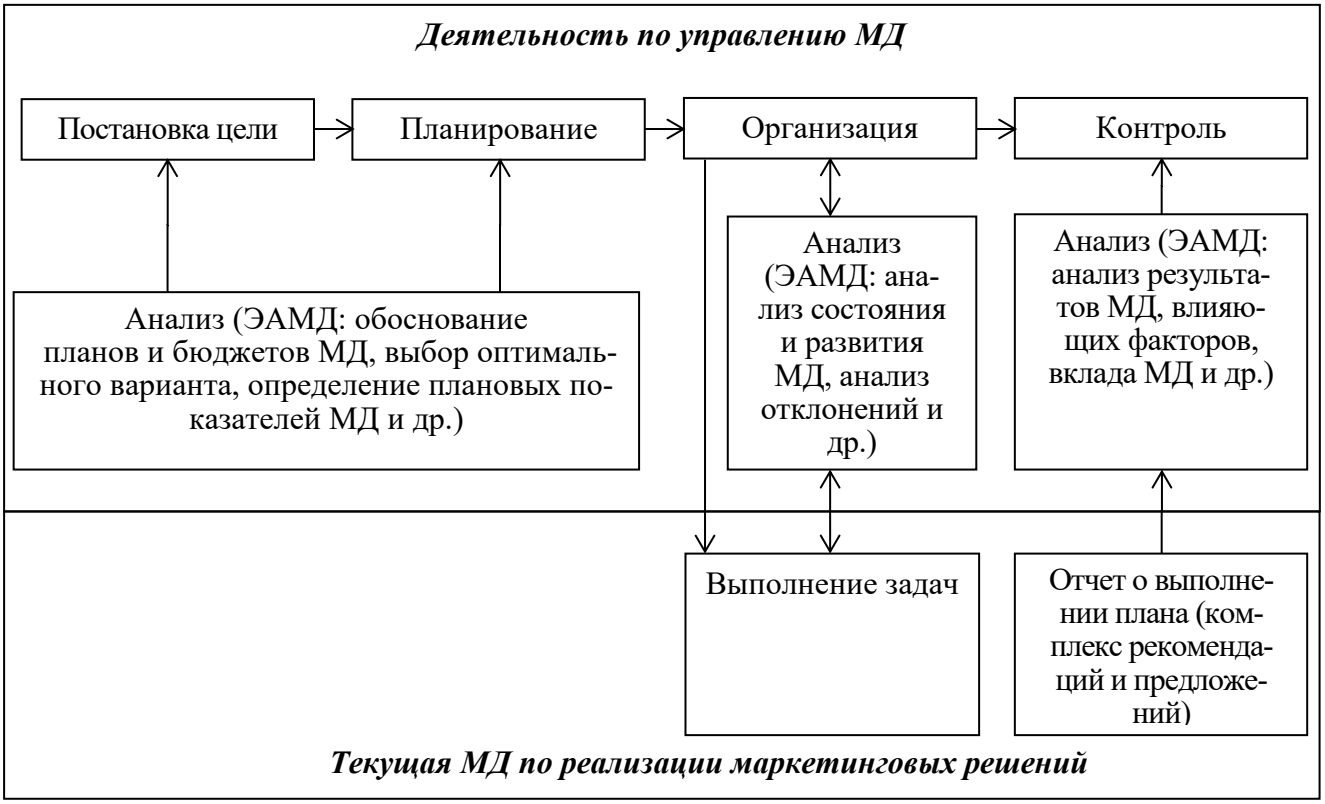

Рисунок 1.1 – Место ЭАМД в системе управления МД

ЭАМД многообразен, поскольку его содержание определяется многими факторами: запросами управленческого персонала, спецификой деятельности фирмы, отраслевыми особенностями, информационными ресурсами и т.д. Для проведения анализа предлагаем рассматривать МД как процесс предприятия, преобразующий ресурсы МД с помощью определенной «технологии» в результаты. С позиции количественной оценки и систематизации аналитических процедур МД может быть охарактеризована тремя взаимосвязанными блоками, между которыми предполагается наличие функциональных зависимостей (рис. 1.2).

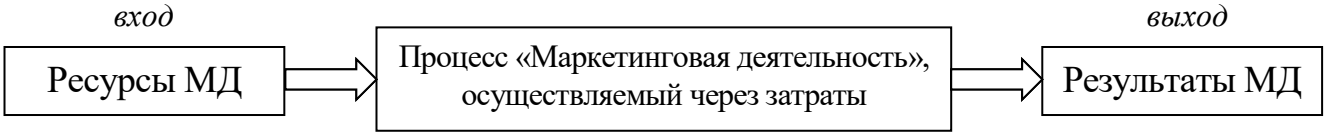

Рисунок 1.2 – Взаимосвязь ресурсов и результатов в процессе маркетинговой деятельности.

Вследствие того, что затраты МД появляются в ходе целенаправленного потребления ресурсов, направленных на осуществление МД, можно сказать, что трансформация ресурсов в результаты осуществляется через затраты, направленные на обеспечение МД (заработная плата, оборудование помещений и др.) и на выполнение операций МД (маркетинговые исследования, разработка маркетинговых

стратегий, политик и др.). Согласно представленной схеме ЭАМД применяется с целью определения разницы параметров выхода и входа (выявление потерь, дефектов, степени соответствия МД своему назначению), параметров выхода и нормы выхода (степени достижения целей), а также оценки соотношения между полученным эффектом и затратами с учетом влияния временного фактора. При описании характера взаимосвязи затраты рассматриваются в качестве аргументов (независимых, переменных), а результат – в качестве критериального (функцией).

В условиях существующей целевой ориентации на комплексное управление МД, ЭАМД также должен быть комплексным, а это значит характеризоваться наиболее полным охватом всех направлений ее функционирования, системным исследованием всей совокупности ее экономических показателей и факторов, их определяющих. Учитывая сущность анализа, который предполагает разделение объекта на части, можно сказать, что деление объекта «МД» может быть произведено по-разному, но все «части» МД должны быть подвергнуты всестороннему исследованию. КЭАМД в реальных ситуациях может проводиться в организациях фрагментарно в зависимости от размера организации, масштабов МД, маркетингового бюджета и прочих условий. Фрагментарный ЭАМД является элементом КЭАМД, который осуществляется на основе конкретного раздела методики КЭАМД. Таким образом, КЭАМД подвергаются ресурсы, результаты и процесс «МД» (включающий подпроцессы, операции) как в целом, так и в разрезе функций, подразделений, программ, рынков сбыта, каналов сбыта, сегментов сбыта, клиентских потоков, торговых марок (рис. 1.3).

Рисунок 1.3 – Объекты и направления КЭАМД

Целью КЭАМД является удовлетворение потребностей менеджеров и руководителей в необходимой для принятия управленческих решений информации об экономическом состоянии МД на предприятии и возможностях улучшения этого состояния. Согласно цели и вышепредставленному рисунку круг задач КЭАМД очерчивает:

а) экономический анализ ресурсов МД:

– анализ распределения, движения, использования маркетинговых ресурсов;

– анализ состава, структуры и динамики маркетинговых затрат (на что ресурсы были израсходованы);

– выявление экономических потерь, неиспользованных экономических маркетинговых возможностей и резервов в разрезе различных направлений МД;

– анализ основных затратообразующих факторов;

б) экономический анализ процесса «МД»:

– анализ выполнения операций МД внутри подразделения или сторонними организациями (с кем заключены контракты, как контракты выполнялись);

– анализ отклонений в выполнении маркетинговых операций от установленных планов, сроков, лимитов, бюджетов, нормативов;

– анализ распределения ответственности по выполнению маркетинговых операций (рациональность, наличие взаимозаменяемости сотрудников др.);

с) экономический анализ результатов МД:

– выявление влияния принятых маркетинговых решений на параметры развития маркетинговой деятельности и предприятия в целом (экономические последствия таких результатов МД как известность, лояльность компании);

– изучение вклада МД в общие экономические результаты (доля рынка, объем продаж, прибыль);

– определение количественной зависимости между проведенными затратами на маркетинговую деятельность и прибылью, а также выявление и измерение степени влияния отдельных внутренних факторов, формирующих отклонение фактических результативных показателей МД от плановых (детерминированный факторный анализ);

– накопление аналитического материала, необходимого для разработки маркетинговых планов, повышения их обоснованности.

На современном этапе развития теоретического и практического уровня КЭАМД должен отвечать методологическим правилам, а также принципам, определяющим оптимальный состав, структуру и порядок проведения анализа (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Принципы проведения КЭАМД

Принципы, определяющие методологическую основу анализа	
Комплексность	– Необходимость охвата всех направлений МД, не ограничиваясь работой службы маркетинга; – применение разных видов и методов анализа; – использование всего многообразия оценочных показателей.
Системность	–Рассмотрение маркетинговой деятельности как открытой системы, включающей в себя системы меньшего уровня (например, продуктовые и брендовые); – рассмотрение маркетинговой деятельности как элемента системы более высокого уровня (экономической или социальной системы), принятие во внимание влияния среды на систему и системы на среду; – построение процесса анализа как системы взаимосвязанных, логически обусловленных этапов.
Научность	Применение современного научного инструментария анализа: методов, моделей и методик.
Точность	Детальный анализ любых значимых отклонений от нормативных или плановых значений. Ресурсы, активы и доходы МД не должны быть переоценены, а обязательства и расходы недооценены.
Принципы, определяющие состав и структуру анализа	
Целенаправленность	Нацеленность анализа на решение поставленной задачи. Однозначная идентификация целей и задач задает плоскость детализации КЭАМД об объектах анализа, что определяет в свою очередь полезность, достаточность, законченность и адресность анализа.
Согласованность	– Согласованность выводов анализа относительно разных показателей, связанных между собой, взаимосвязь и взаимодополнение, исключение возможности манипулирования отдельными показателями в сторону переоценки или недооценки общих результатов; – согласованность и сопоставимость выводов анализа, относящихся к различным периодам (описание ретроспективы, текущей ситуации, перспективы и демонстрация тенденций (рост, падение, статичность; – согласованность выводов анализа, относящихся к эталонным сравнениям.

Взаимосвязь	Тесная взаимосвязь с другими функциями управления МД определяет следующие направления анализа: – расчет базовых экономических показателей для стратегического, оперативного и текущего планирования (маркетингового бюджета, лимитов, нормативов); – анализ выполнения (регулирования) экономической составляющей маркетинговых планов (расхода маркетинговых ресурсов, степени достижения маркетинговых результатов по всем направлениям МД); – анализ экономической обоснованности принятых маркетинговых решений с целью контроля, выявление влияния принятых решений на параметры развития маркетинговой деятельности и предприятия в целом
Понятность, наглядность и аналитичность	Наличие общего терминологического аппарата у субъектов управления и анализа, удобство получения и пользования исходными данными для расчета. Использование графиков, диаграмм, рисунков для лучшей визуализации.
Принципы, определяющие порядок проведения анализа	
Своевременность	Оперативный сбор и анализ информации, обновляемость инструментария анализа (методов, моделей, показателей).
Регулярность	Систематичность проведения, рассмотрение ЭАМД как «системы раннего выявления».

Субъект КЭАМД – это человек или сообщество людей, занимающихся анализом маркетинговой деятельности и подготавливающих аналитические сведения (записки, отчеты) для высшего управленческого персонала. Субъект определяет цели и задачи анализа. КЭАМД может быть внутренним, то есть проводиться силами соответствующего аналитика или подразделения, и внешним, то есть выполняться внешним консультантом или аутсорсинговой специализированной компанией.

Объект КЭАМД – это сама МД, состоящая из ресурсов, процесса (подпроцессов, операций) и результатов, требующая исследования с целью выявления причинно-следственных связей и зависимостей, а также способов разрешения управленческой проблемы.

Ресурсы МД – это часть ресурсов компании, используемых для осуществления МД. Предприятие обладает различными ресурсами: трудовыми, финансовыми, организационными, материальными, временными, информационными, интеллектуальными и пр. КЭАМД могут быть подвергнуты финансовые, трудовые, материальные, основные фонды, и даже информационные и интеллектуальные ресурсы (которые требуют специальной методологии

оценки) используемые в МД. Нематериальные активы, а также информационно-методическое обеспечение могут рассматриваться и как ресурс и как результат МД. Бренд, лояльность потребителей, отношения в каналах и т.д. можно использовать в процессе МД, значит это ресурс. Бренд можно сформировать в процессе МД, значит это результат. Вопросы оценки таких специфических ресурсов МД, как информационные, интеллектуальные ресурсы и нематериальные активы, требуют отдельного изучения, но рассмотрение динамики, структуры, выявление отклонений и влияющих факторов на данные показатели, все это возможно с помощью методов КЭАМД.

Результат МД есть количественно обозначенный в пространстве и во времени итог процесса (достигнутое состояние) МД в натуральном или стоимостном выражении.

МД есть процесс или целенаправленная последовательность (поток) определенных действий (операций), преобразующий входы (ресурсы МД) в выходы (результаты МД), представляющие ценность для потребителя. Процесс «МД» включает в себя следующие подпроцессы: сегментирование рынка, анализ сегментов рынка, проведение маркетинговых исследований, маркетинговый анализ, разработка комплекса рекомендаций и предложений в товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политик, разработка торговой марки, дизайна, продвижение (реклама, стимулирование сбыта) и др. Процесс (подпроцессы) осуществляются за счет целенаправленного последовательного выполнения маркетинговых операций (действий). Например, подпроцесс «продвижение товара» может включать следующие операции: планирование рекламной деятельности, размещение заказа на проведение рекламной кампании, реализация рекламной кампании, анализ эффективности рекламной деятельности и др.

Предметом анализа является наличие, действие объекта анализа, качественные и количественные характеристики его состояния (свойства, структура, закономерности поведения). Например, затраты, относящиеся к МД, представляют собой объект анализа, а их структура, динамика изменения и т.д. являются уже предметом анализа. Предметом КЭАМД являются выраженные в системе экономических показателей ресурсы, результаты и подпроцессы МД, также экономические характеристики событий и явлений, ее обуславливающих.

Определим основные этапы проведения КЭАМД:

1. Постановка цели и задач КЭАМД, определение которых зависит от временного горизонта, исходных условий КЭАМД (субъекта анализа, ресурсов анализа (в частности, информационных и временных).

2. Сбор и первичная обработка полученной информации.

3. Анализ полученной информации:

3.1 Экономический анализ показателей, характеризующих МД в целом (доля рынка, объем продаж, рентабельность маркетинговых инвестиций, известность компании, лояльность и удовлетворенность клиентов) с целью определения выполнения плана, динамики и получения перечня отклонений процесса «МД».

3.2 Анализ показателей МД в разрезе выполняемых функций МД, рынков сбыта, каналов сбыта, сегментов сбыта, клиентов, торговых марок (брендов), товарного ассортимента, подразделений и служб маркетинга с целью определения места возникновения отклонений процесса «МД», а также их влияния на результаты МД и организации в целом.

4. Формулирование выводов анализа в соответствии с выбранными задачами:

– выводы о структуре, свойствах объекта анализа;

– выводы о закономерностях поведения объекта анализа;

– выводы об эффективности функционирования объекта анализа.

5. Формулирование рекомендаций по осуществлению корректировки МД.

Результат КЭАМД заключается в снижении информационной неопределенности в сфере формирования и использования маркетинговых ресурсов и результатов до уровня, позволяющего принимать обоснованные по всем направлениям МД управленческие решения. Результат КЭАМД может носить и информационный характер («собрать информацию», «прояснить ситуацию», «подтвердить / опровергнуть предположения) и рекомендательный характер, т.е. использоваться в качестве формализованной основы принятия управленческих маркетинговых решений.

В данном разделе вы ознакомились с концепцией КЭАМД предприятия, описанием субъекта, объекта, цели, задач, предмета, принципов проведения, что является методологической основой КЭАМД и создает условия повышения аргументированной обоснованности управления ресурсами, процессом и результатами МД.

Вопросы для самопроверки к параграфу 1.1

1. В чем заключается отличие понятий "маркетинговой деятельность" и "маркетинг".
2. Определите место экономического анализа маркетинговой деятельности в системе управления медицинской организацией.
3. Назовите объекты и направления экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций.
4. Каковы цель и задачи проведения экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций?
5. Кто является субъектом экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций?
6. Перечислите основные принципы проведения экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций?
7. В чем заключается комплексность экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций?
8. В чем отличие комплексного и фрагментарного экономического анализа маркетинговой деятельности?
9. Что является предметом экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций?
10. Составьте схему взаимосвязи различных видов экономического анализа маркетинговой деятельности.

1.2 Ресурсы, процесс, результаты маркетинговой деятельности медицинских организаций

В процессе осуществления МД затрачиваются определенные ресурсы МД, стоимостная оценка которых образует маркетинговые затраты. Ресурсы МД затрачиваются с целью получения определенных результатов МД, а последовательность действий по преобразованию ресурсов в результаты МД и есть процесс МД.

Сущность затрат МД исследователи рассматривают с разных позиций, что объясняется существованием разноплановой трактовки самого понятия «МД», различием в подходах оценки затрат на МД (как текущих или инвестиционных), отсутствием четких разграничений между понятиями расходы, затраты и издержки МД, а также разнообразием состава затрат МД в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Затраты МД определяют как затраты, связанные с реализацией функций маркетинга (Котлер Ф., Келлер К.Л. [92], Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.[11], Быковская И.В., Плотников С.В., Подчерин В.М. [35], Исаева Е.В. [76]), как затраты, формируемые для достижение маркетинговых целей (Моисеева Н.К., Конышева М.В. [117], Гусев А.В. [57]), как затраты, направленные на реализацию МД и маркетинговых мероприятий (Огородникова В.Н. [122], Панкова С.В., Кубаткина Г.А. [127]), как расходы, обеспечивающие реализацию товара (Колесников А.М., Долотова Н.Л. [88]), как часть дискреционных издержек, необходимых для привлечения и сохранения клиентской базы (Кумар Н. [198]).

Затраты МД – это совокупность ресурсов организации, выраженная в денежной форме, направленная на выполнение специфических функций маркетинга и функций по управлению МД. Все функции МД делятся на специфические и общие функции управления. К общим функциям управления маркетинговой деятельностью относятся: постановка цели, планирование, организация и регулирование, контроль. К специфическим функциям маркетинговой деятельности: маркетинговые исследования и анализ, сегментирование и позиционирование, комплекс маркетинга: товарная, ценовая, сбытовая, коммуникационная политики, разработка маркетинговой стратегии.

Взаимосвязь и взаимодействие специфических функций маркетинговой деятельности и общих функций управления описана нижепредставленной моделью:

Рисунок 1.4 – Модель взаимосвязи специфических функций маркетинговой деятельности и общих функций управления любым объектом (в т.ч. маркетинговой деятельностью).

Данная модель обладает достаточной гибкостью, чтобы ее можно было применять в организациях любой величины, и дает возможность учитывать конкретные характеристики организации и рынка в соответствии с конкретной ситуацией.

Необходимо различать понятия «затраты МД» и «инвестиции в МД». Росситер Дж. Р. [136], Алешина И.В. [3], рассматривают затраты МД в качестве текущих. Браверман А.А. [31], Манн И. [110] , Моисеева Н.К, Конышева М.В. [117] считают, что значительная часть затрат МД является инвестициями. Отдельные специалисты по маркетингу (Дойль П. [62], Амблер Т. [4]) рассматривают затраты на маркетинг не как текущие затраты, а как инвестиции, Р. Сривастава и Д. Рейбстейн [207] – как инвестиции с ежегодной амортизацией, Ленсколд Дж. [102], Бесходарный А.А. [27]– как инвестиции, направленные на создание клиентской ценности.

Деление затрат МД на текущие и инвестиционные возможно только в рамках управленческого учета, так как согласно правилам бухгалтерского учета затраты МД полностью относят на текущий результат финансово-хозяйственной деятельности.

Основные признаки, обозначенные разными авторами с целью разделения текущих затрат МД и инвестиций в МД в рамках управленческого учета, представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2 – Отличительные признаки текущих затрат МД и инвестиций МД.

Признаки	Авторы	Текущие затраты МД	Инвестиции в МД
в зависимости от предполагаемого времени отдачи, получения результатов от произведенных затрат	Котлер Ф., Ленсколд Дж., Амблер Т., Дойль П., МакДональд М., Ойнер О.К. и др.	краткосрочный период/ период одного хозяйственного цикла	долгосрочный период
от цели совершения маркетинговых затрат	Беленов О.Н., Булгакова С.В.	на поддержание текущего уровня развития маркетинга	направленные на развитие МД
в зависимости от этапа жизненного цикла товара (т.е. от цели и периода)	Моисеева Н.К., Конышева М.В., Гусев А.В.	в большей степени на этапе зрелости	в большей степени на этапе разработки товара и внедрения товара на рынок
в зависимости от вида деятельности	Федорова Н.В., Тостановский С.Б., Фомин М.Г.	текущая деятельность, оцениваемая с помощью процессных показателей (показатели ресурсов, реализации и результатов процесса)	инвестиционная деятельность, оцениваемая с помощью проектных показателей (оценка сроков реализации, жизненного цикла, рисков и эффективности проекта)

В исследованиях Барышевой Н.А. [19], Гросман М. [54] говорится, что затраты МД по мере достижения поставленных целей принимают вид инвестиций в МД, а при неверном использовании – расходов на МД (как совокупность задолженностей и платежей). Во-первых, разделение маркетинговых инвестиций и текущих затрат на МД происходит на этапе планирования, а не на этапе осуществления МД с целью управления инвестиционным процессом/проектом, предполагающим последовательную реализацию фаз/этапов со сменой форм стоимости, наличие фактора риска и времени. Во-вторых, применение термина «расходы» связано с его соотношением с термином «доходы» в определенном периоде, но не с качеством этого соотношения или определения верности использования.

Маркетинговые инвестиции – это долгосрочные вложения средств и ресурсов в маркетинговые мероприятия (маркетинговые активы), отдача от которых анализируется в нескольких временных периодах при условии учета

фактора риска. Инвестиционные затраты МД могут быть направлены на создание или реорганизацию МД на предприятии, изменение, модификацию торговой марки, на создание или значимое укрепление бренда, имиджа, известности компании, на создание стратегических партнерств по каналам распределения и т.д.

Оценка инвестиционных маркетинговых проектов осуществляется с помощью комплекса показателей, применяемых в классическом инвестиционном анализе: срок окупаемости проекта (PP), бухгалтерская норма прибыли (ARR), индекс прибыльности (PI), чистая текущая стоимость (NPV), внутренняя норма рентабельности (IRR), модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR) [150]. Показатели оценки маркетинговых инвестиций могут быть подвергнуты ЭА, однако данный вопрос достаточно обширен и заслуживает отдельного исследования.

Текущие затраты МД – это стоимость ресурсов, использованных за отчетный период по обеспечению текущего уровня развития маркетинга и направленных на выполнение текущих операций МД. Операции МД, входящие в состав текущей деятельности, носят самый регулярный характер. Состав текущих затрат МД различается в зависимости от отрасли, масштаба фирмы, объема реализации продукции, особенностей учетной политики и других факторов. Текущие затраты на МД можно представить исходя из специфических функций МД и функций по управлению МД. Пример перечня состава затрат представлен в приложении А. Основная цель анализа текущих затрат состоит в своевременном выявлении потерь и резервов.

Рассматривая классификацию затрат на МД, следует отметить, что в зарубежной (D.R. Bell, T.H. Ho, C.S. Tang [181]) и отечественной (Вахрушина М.А. [37], Баканов М., Мельник М., Шеремет А.Д. [15], Половиткин А.Ю., Дорохин В.В. [131]) литературе подчеркивается важность разделения переменных и постоянных затрат на маркетинг. Развернутую классификацию в своих исследованиях описывают Моисеева Н.К., Конышева, М.В., Исаева Е.В., Барышева Н.А., Гусев А.В. Перечисленные авторы сошлись во мнении о важности деления затрат на переменные и постоянные, а также на прямые и косвенные, в остальных классификационных признаках существуют различия.

Сравнительный анализ классификационных признаков разных авторов представлен в табл. 1.3.

Таблица 1.3 – Сравнительный анализ классификационных признаков разных авторов.

Классификационный признак	Авторы				
	Моисеева Н.К., Конышева М.В.	Исаева Е.В.	Барышева Н.А.	Гусев А.В.	Беленов О.Н., Булгакова С.В.
По отношению к объему производства: переменные и постоянные	+	+	+	+	+
По периодичности осуществления: текущие и разовые / регулярные и нерегулярные / единовременные, текущие и периодические	+	+	+	+	
По охвату планированием: планируемые и непланируемые		+			
По значимости для принятия решения: релевантные и нерелевантные		+			
Принимаемые в расчет при выборе альтернативных вариантов: устранимые, неустранимые		+			
По периоду реализации: фактические и плановые/ прошлые, фактические, будущие	+		+		
По отношению к объекту: прямые и косвенные	+	+	+	+	+
По отражению в отчетности: явные и неявные	+	+		+	
По степени однородности маркетинговых программ: простые и комплексные		+	+		
По объекту управления: затраты по операционным и географическим сегментам, затраты в местах их возникновения, затраты в центрах ответственности, затраты в центрах затрат		+			
По видам (функциям) маркетинговой деятельности	+				+
По участию в процессе производства: производственные и непроизводственные/ производственные и коммерческие		+		+	+
По отношению к производственному процессу: основные и накладные		+			
По статьям затрат: зарплата, материалы, аренда помещений, комиссионные, межфирменные связи (командировки), амортизация оборудования	+				
По степени готовности продукции: затраты на готовую продукцию, затраты в незавершенном производстве		+			
По степени регулирования: полностью регулируемые, частично регулируемые, слабо регулируемые		+			
Наличие связи с финансовым результатом: результативные и нерезультативные		+			
По степени функциональной необходимости: функциональные, бесполезные излишние (предвиденные), бесполезные вредные (непредвиденные)	+				
По временному периоду оценки: краткосрочные и долгосрочные			+		

Наиболее значимой областью анализа в практической сфере является группа затрат, используемых для определения стоимости определенных маркетинговых элементов (прямые и косвенные, затраты по функциям МД, явные и неявные), для планирования (переменные и постоянные, единовременные и текущие) и с целью контроля (затраты, имеющие функциональную или вероятностную связь с результатом).

Таблица 1.4 – Классификация затрат МД предприятия.

Классификационный признак	Классификация затрат МД
По отношению к объему производства	переменные
	постоянные
По периодичности осуществления	единовременные (инвестиционные)
	текущие
По отношению к объекту	прямые
	косвенные расчетные
	косвенные распределительные
По отражению в отчетности	явные
	неявные
По функциям маркетинговой деятельности	затраты в области проведения маркетинговых исследований
	затраты в области проведения сегментирования, разработки концепции позиционирования
	затраты в области разработки товарной политики
	затраты в области ценовой политики
	затраты в области коммуникационной политики
	затраты в области сбытовой политики
	затраты в области формирования маркетинговой стратегии
По наличию и виду связи с результатом	затраты, имеющие детерминированную связь с результатом
	затраты, имеющие вероятностную связь с результатом

Распределение затрат МД на *переменные* и *постоянные* определяют оценку таких конечных финансовых результатов, как маржинальная прибыль, коэффициент покрытия. Переменные затраты МД – это затраты, величина которых изменяется с изменением объема деятельности. Объем деятельности выступает фактором, двигателем затрат, представляя собой основу для отнесения функциональных статей затрат на объекты маркетингового учета. Постоянные затраты МД – это затраты, величина которых остается неизменной под воздействием объема деятельности за определенный период времени. В качестве фактора, определяющего динамику затрат МД, могут выступать объем производства, объем продаж, товарный

ассортимент, количество рекламных объявлений, количество купивших, лояльных потребителей и др. Например, при рассмотрении объема продаж в качестве фактора выделяют следующие переменные затраты: поощрительные премии, бонусы, купоны, комиссионные торговых представителей.

В работах С.А. Николаевой, М.А. Вахрушиной, В.Б. Ивашкевича рассматривается метод расчета неполной себестоимости продукции – «система директ-костинг». Данный подход предполагает рассмотрение расходов МД как периодических (постоянных) [77]. По мнению некоторых авторов (М.А. Вахрушиной, В.И. Осипова и др.) это позволяет проводить более эффективную политику по ценообразованию, устанавливая «нижнюю границу цены» на уровне переменных затрат. Ряд авторов (Анурин В., Муромкина И.) считая, что краткосрочные риски, связанные с постоянными затратами на маркетинг, выше переменных затрат МД, предлагают включать в свои бюджеты больше переменных расходов МД. Авторы (Баканов М., Мельник М., Половиткин А.Ю., Дорохин В.В.) выделяют в качестве переменных – затраты на продвижение, на маркетинговые исследования, на разработку новых товаров. На наш взгляд, отнесение затрат МД на переменную часть должно происходить экономически оправданным способом, носить высокую степень детализации, а также учитывать «неявные» затраты и трансакционные издержки.

Основными задачами ЭА переменных и постоянных затрат МД является обоснование экономической эффективности принятых маркетинговых решений на основе определения причинно-следственных связей затрат и полученной маржинальной прибыли за счет МД, а также для повышения эффективности планирования МД.

Разделение затрат на *прямые* и *косвенные* используется для определения структуры затрат МД, отнесения затрат МД на конкретные носители затрат, что важно при составлении маркетингового бюджета и оценки результатов МД. Прямые затраты МД – это затраты, которые непосредственно относятся на определенный носитель затрат МД экономически оправданным способом. Под носителем затрат МД мы понимаем отдельный элемент (статью) группировки затрат на МД, для которого выполняется их оценка (товар, торговая марка,

сегмент сбыта, канал сбыта). Косвенные (расчетные) затраты МД – это затраты, которые невозможно непосредственно отнести на определенный носитель затрат МД и следует считать расходами периода (амортизация зданий и офисной техники). Косвенные (распределительные) затраты МД – это затраты, которые обусловлены интенсивностью потребления и следует учитывать на основании баз распределения, используемых в фирме. База распределения – это мера деятельности, от которой зависит величина затрат (объем произведенной продукции, количество отработанных человеко-часов и др.). К прямым затратам предлагается относить затраты, имеющие документальное подтверждение (счет-фактура, договор, накладная) или по личному усмотрению субъекта анализа. Затраты по осуществлению одной и той же операции или функции МД могут как прямо, так и косвенно относиться на носитель затрат МД. Например, затраты на персонал службы маркетинга могут быть отнесены к прямым (если группа специалистов работала по конкретным направлениям МД) или к косвенным (при решении общестратегических задач). Пример разделения основных затрат МД на прямые и косвенные представлен в таблице 1.5 с указанием основания отнесения данных затрат (первичный документ учета прямых затрат или база распределения косвенных затрат).

Основными задачами ЭА прямых затрат являются: определение динамики и структуры затрат на МД, выявление мест возникновения отклонений от нормы расхода, определение затрообразующих факторов, определение вклада каждого маркетингового элемента (направления) в общие результаты МД, выявление «узких мест» и возможностей повышения результатов и резервов в разрезе конкретных направлений (элементов) исследования.

Таблица 1.5 – Пример разделения затрат МД на прямые и косвенные распределительные.

Вид маркетинговых затрат	Объекты затрат на маркетинговую деятельность							Первичный документ учета прямых затрат	База распределения учета косвенных затрат
	Товар	Группа товаров	Торговая марка	Сегмент сбыта/рынок сбыта	Канал сбыта	Клиент (клиентский поток)	Проект/программа/решение		
Затраты на текущую маркетинговую информацию	К	К	К	К	К	К	К		- количество отработанных человеко-часов - численность работающих
Затраты на маркетинговые исследования	П	П	П	П	П	П	П	- акт выполненных работ - отчет по результатам анализа	
Затраты по разработке товарной политики	П	П	П	К	К	К	К	- акт приемки выполненных работ - отчет по результатам анализа эффективности товарной политики	- количество отработанных человеко-часов
Затраты по формированию ценовой политики	П	П	П	П	П	П	П	- счет-фактуры - договор продажи; - отчет по результатам анализа эффективности ценовой политики	
Затраты по планированию товародвижения и сбыта	К	К	К	П	П	П	П	- счет-фактуры - договор с посредником о заключении сделки с установлением цены продажи; - отчет по результатам анализа	- количество отработанных человеко-часов
Затраты по производству и распространению рекламы	П	П	П	П	П	П	П	- акт выполненных работ с приложением эфирной справки/ образца размещаемого рекламного модуля и др.	- объем выпуска рекламных сообщений - количество размещенных рекламных объектов и т.д.

Вид маркетинговых затрат	Объекты затрат на маркетинговую деятельность							Первичный документ учета прямых затрат	База распределения учета косвенных затрат
	Товар	Группа товаров	Торговая марка	Сегмент сбыта/рынок сбыта	Канал сбыта	Клиент (клиентский поток)	Проект/программа/решение		
Скидки и бонусы	П	П	П	П	П	П	П	- акт уценки -договор, если скидка предоставляется за объем покупки	
Товаропродвигающая продукция	П	П	П	П	П	П	П	- договор (соглашение) об условиях проведенной акции с оговоренным призом и его стоимостью	
Персональные продажи	П	П	П	П	П	П	П	- трудовой договор	
PR акции	П/К	П/К	П/К	К	К	К	П	- акт приемки выполненных работ	- объем выпуска информационных сообщений
Выставки и ярмарки	П	П	П	К	К	К	К	- договор участия в выставке	-количество участий в выставках - количество отработанных человеко-часов
Затраты на персонал службы маркетинга	П/К	П/К	П/К	П/К	П/К	П/К	П/К	-ведомость начисления заработной платы	- количество отработанных человеко-часов - численность работающих
Представительские	К	К	К	К	К	К	К		- количество проведенных деловых встреч

Важно уделять внимание исследованию *неявных* затрат (скидки, бонусы, специальные цены), которые часто не отражаются в отчетности фирмы, не учитываются в маркетинговом бюджете, но влияют на общую величину прибыли. Анализ неявных затрат проводится с целью определения состава неявных затрат, например, на одновременное наличие нескольких видов скидок (бонусов, специальных цен) и их взаимосвязи, и главное с целью расчета их влияния на экономические показатели маркетинговой деятельности и предприятия в целом. Главной задачей ЭА неявных затрат является определение выгодности отдельных маркетинговых направлений (товаров, торговых марок, сегментов, маркетинговых проектов).

Следует выделять два типа связи затрат и результатов МД в зависимости от характера данной связи: функциональную (детерминированную, полную) и вероятностную (корреляционную, неполную) и следовательно два вида затрат: имеющих функциональную и вероятностную связь с результатом. С помощью экономических методов анализа детерминированную зависимость описывают некоторой аналитической функцией, в которой определенное значение результата МД полностью соответствует конкретному значению затрат МД (например, объем продаж и затраты по итогам проведения стимулирования сбыта, достигнутый уровень осведомленности и затраты по итогам рекламной кампании). При корреляционной связи такого строгого соответствия между значениями затрат и результатов МД не существует. Определенному значению результатов может соответствовать несколько (диапазон) значений затрат (например, при планировании бюджета маркетинговой стратегии, проекта, программы).

Актуальность использования процессного подхода в анализе МД в своих исследованиях подчеркивают Диксон П. и Ленсколд Дж. [102]. В рамках описания сбалансированной системы показателей МД Ойнер О.К. [124] предлагает выделять сквозные процессы, позволяющие обеспечить межфункциональное взаимодействие маркетинговой и других служб на протяжении всей цепочки создания ценности для потребителей. Многие авторы (Каплан Р.С., Нортон Д.П., Диксон П.Р., Щинова Р.А.) определяют МД как процесс, но в то же время мало исследований, посвященных описанию состава и алгоритма, методов и показателей оценки процесса «МД».

Использование процессного подхода позволяет выделить следующие объекты анализа МД: операция, подпроцесс и процесс в целом. Подпроцесс МД – это обособленная часть операций, обеспечивающая решение нескольких тесно связанных между собой маркетинговых задач. Операция МД – это комплекс взаимосвязанных приемов (действий), направленных на решение одной маркетинговой задачи.

Пример перечня подпроцессов и операций представлен в приложении Б.

Каждая операция МД имеет механизм и инструментарий выполнения (исполнитель, программные или технические средства и др.), а каждая маркетинговая задача регламентируется определенным управляющим воздействием (приказы, распоряжения, нормативные документы, методы и модели расчета и т.д.) При решении поставленной задачи каждая операция дает конечный или промежуточный выходной продукт (результат). В качестве результата операции в МД выступает информация (в т.ч. рекомендация) или материальный продукт (при реализации рекламной кампании, разработке дизайна).

Перечислим основные задачи ЭА подпроцессов (операций) МД:

– определение структуры процесса «МД», выявление основных и дополнительных операций МД, оценка структурных сдвигов вследствие реорганизации, развития МД;

– анализ выполнения плана маркетинговых операций (количество разработанных макетов, созданных рекламных роликов, опубликованных статей, количество отчетов, количество собранных анкет, опрошенных респондентов и т.д.) в установленный срок (например, не ниже 90%) и согласно маркетинговому бюджету;

– анализ существенных отклонений в выполнении маркетинговых операций от установленных планов, сроков, лимитов, бюджетов и влияющих факторов, формирующих выявленные отклонения;

– ранжирование ключевых и выявление критических подпроцесов/операций МД согласно степени достижения поставленным целям;

– поиск резервов и возможностей улучшения выполнения подпроцессов/операций МД.

Результативность выполнения подпроцессов (операций) МД связана с состоянием маркетинговой инфраструктуры. Показателями оценки маркетинговой инфраструктуры могут выступать: своевременность обучения специалистов маркетологов, своевременное удовлетворение потребности в персонале для обеспечения МД; своевременная оптимизация подпроцессов МД; наличие и своевременное обновление технического обеспечения (материальных инструментов и интенсивность использования информационных средств).

Вопросы оценки результатов МД достаточно широко освещены в трудах зарубежных (П. Дойль, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Кокинз, Д. Нортон, А. Прайснер и др.) и отечественных авторов (Г.Л. Багиев, А.Г. Будрин, В.П. Попков, О.К. Ойнер, О.А. Третьяк и др.). Результаты МД, чаще всего, авторами описываются в контексте описания результативности, продуктивности, действенности, эффекта и эффективности МД. В сравнении с вышеперечисленными терминами «результат» является более общим понятием и обладает более сложным содержанием (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Определение терминов «результат МД», «результативность МД» и «эффективность МД».

Термин	Определение	Примечание
Результат МД	Количественно обозначенный в пространстве и во времени итог процесса маркетинговой деятельности, характеризуемый специально подобранной совокупностью показателей, учитывающей особенности анализа МД. Примеры итога процесса «МД» следующие: лояльность и удовлетворенность потребителей, имидж компании, информация, определенный вклад в финансово-экономические показатели и т.д. Результат может быть положительным и отрицательным. Отрицательный подразумевает наличие ущерба, потерь, негативных последствий реализации маркетинговых решений. Положительный результат называют эффектом.	Измеряется в натуральном или стоимостном выражении. Логику расчета можно представить следующим образом: Результат = Выход-Вход С экономической точки зрения результат МД – это разность между полученным доходом от МД и понесенными расходами на МД в определенный промежуток времени.
Результативность МД	Мера достижения маркетинговых целей. Степень взаимного соответствия соотносимых и соподчиненных маркетинговых результатов. «Выполнение планов, целей, превращение их в конкретные результаты, которые сравниваются с определенными стандартами, нормами и/или заранее определёнными значениями тех или иных показателей результата» [124]	Логику расчета можно представить следующим образом: $\text{Результативность} = \frac{Р_ф}{Р_п}$ соотнесение фактического и планового выхода МД, является относительным показателем
Эффективность МД	Ряд зарубежных и отечественных авторов различают внутреннюю эффективность (мера оценки использования ресурсов) и внешнюю эффективность (повышение удовлетворенности и лояльности потребителя, повышение доли рынка). В научной литературе предложено множество подходов оценки эффективности МД, различающихся в зависимости от цели оценки, назначения результатов оценки и пользователей информации. Различные методы оценки эффективности МД можно объединить в две группы: качественные (например, социологические оценки Голубков Е.П., Ковалев А.И., Войленко В.В., балльные оценки Фатхутдинов Р.А., оценки по итогам проведения маркетингового аудита Хершген Х., Хруцкий В.Е., Корнеева И.В.,.); количественные (сравнение затрат и доходов Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг, Бернет Дж., Мориарти С., Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. и др.)	Логику расчета можно представить следующим образом: $\text{Эффективность} = \frac{Э}{З}$ С экономической точки зрения эффективность – это отношение эффекта (экономического, стратегического, социального) от воздействия маркетингового инструмента к затратам на его применение.

Существует два основных подхода к пониманию результата МД:

– как прямой результат, связанный с реализацией функций МД (Моисеева Н.К., Конышева М.В., Герасименко О.Н.), подробный анализ результатов которых в основном пока произведен по отдельности, например, маркетинговых исследований (Божук С.Г., Малков М.И.), маркетинговых коммуникаций (Гнатюк Д.А., Потапенко А.Ю.), сбытовой политики (Корженкова Ю.А., Гулевский М.П.). Приведем примеры абсолютных показателей прямого результата: известность, лояльность, удовлетворенность, имидж, бренд, и др., а также примеры относительных показателей: индекс удовлетворенности, индекс развития товарной категории, бренда, относительный рост осведомленности, относительный рейтинг рекламы и др.;

– как непрямой (косвенный) результат, как определенный вклад в конечные результаты предприятия: в стоимость компании (Дойль П., Zyman Institute of Brand Science, Руст Р., Эмблер Т., Карпентер Г., Кумар В.,), создание нематериальных активов (Руст Р., Эмблер Т., Карпентер Г., Кумар В.), формирование конкурентных преимуществ, в финансовые результаты компании: объем продаж, прибыль (Амблер Т., Голубков Е.П., Гайдаенко Т.А., Морган Н., Руст Р., Эмблер Т., Карпентер Г., Кумар В.), рыночная стоимость фирмы (Р. Сривастава, Руст Р., Эмблер Т., Карпентер Г., Zyman Institute of Brand Science, П. Дойль), создание цепочек ценности (Третьяк О.А.), ускорение темпов проникновения, ценовую премию (Стривастава Р.)

Существуют также исследования по определению и оценке результатов различных направлений МД:

– результатов, связанных с реализацией определенных проектов МД (Федорова Н.В.[156] , Тостановский С.Б. [150], Фомин М.Г. [158]), решений (Семова Т.Б. [141]), мероприятий (Иващенко Т.И. [74], Гусев А.В. [57]), стратегий (Кузнецова И.В. [98]);

– результатов работы маркетингового подразделения/службы/ персонала (Беркутова Т.А. [25], Герасименко О.Н. [43]).

Результаты МД можно классифицировать по следующим признакам (рис. 1.5).

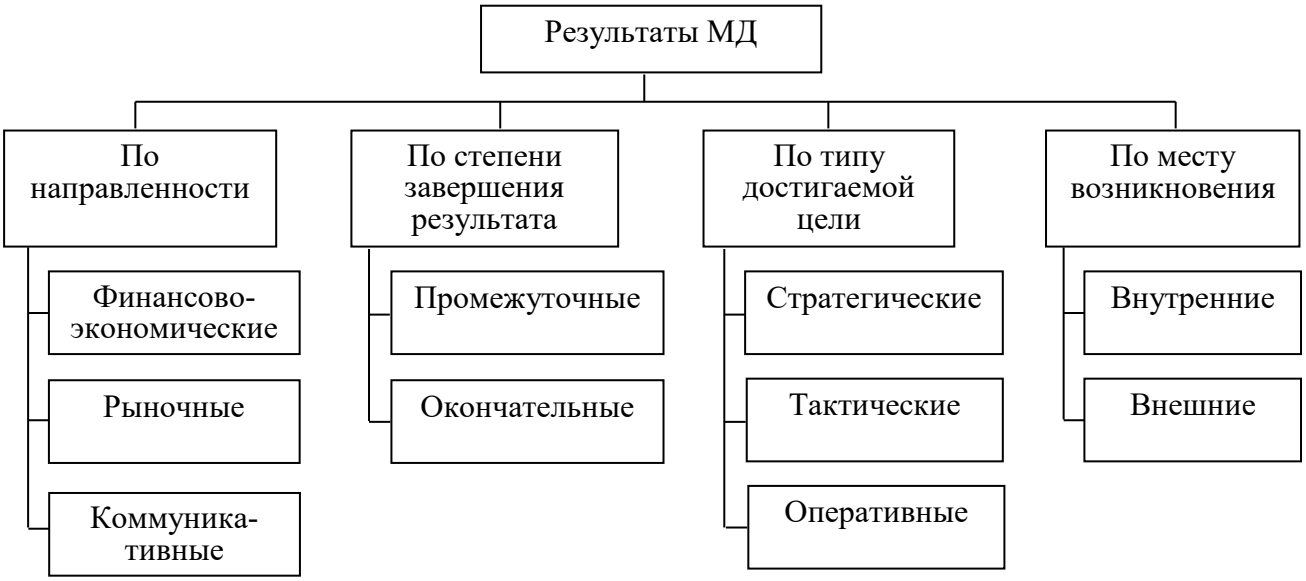

Рисунок 1.5 – Классификация результатов МД.

1. По направленности:

– финансово-экономические результаты (прибыль, рентабельность, экономия затрат, добавленная экономическая стоимость, добавленная рыночная стоимость, коэффициент Q-Тобина и др.);

– рыночные результаты (доля рынка, уровень проникновения на рынке, относительная доля рынка, рейтинг компании в отрасли и др.);

– коммуникативные результаты (уровень осведомленности, уровень соответствия идентичности позиционируемого объекта воспринимаемому образу в сознании потребителя и т.д.).

2. По степени завершения результата:

– промежуточные результаты, характеризующие работу маркетингового отдела, службы или подразделения (количество маркетинговых предложений, завершившихся техническим заданием на разработку / модернизацию);

– окончательные результаты, констатирующие итог деятельности предприятия в целом (количество маркетинговых предложений, завершившихся выходом на новые рынки / клиентов).

3. По типу достигаемой цели:

– стратегические результаты, характеризующие достижение стратегических маркетинговых целей в области позиционирования и по элементам комплекса маркетинга в течение трех-пяти лет (показатели уровня лояльности и удовлетворенности позиционируемого объекта, уровня осведомленности о позиционируемом объекте, марочный капитал, индекс развития бренда, проникновение бренда, формирование или изменение имиджа, увеличение клиентского капитала и т.д.);

– тактические результаты, характеризующие достижение тактических маркетинговых целей, согласованных со стратегическими целями, в области позиционирования и по элементам комплекса маркетинга в течение одного-трех лет (количество новых, удержанных, убывших клиентов, количество жалоб, количество повторных покупок, средний размер покупки, доля рекламного воздействия и т.д.);

– оперативные результаты, характеризуемые совокупностью показателей, объединенных для ежедневного, ежемесячного мониторинга достижения оперативных маркетинговых целей, согласованных со стратегическими и тактическими целями, в области позиционирования и по элементам комплекса маркетинга (количество контактов за один рекламный цикл, число представителей целевой аудитории, подвергнутых воздействию коммуникативных каналов за один рекламный цикл, количество посетителей сайта, количество возвращенных купонов для участия в конкурсе, лотерее, количество откликов по итогам участия в выставке и т.д.).

4. В зависимости от места возникновения:

– внутренние результаты, связанные с эффективностью использования внутренних маркетинговых ресурсов (эффективность использования ресурсов, экономия затрат, уровень лояльности сотрудников и др.);

– внешние результаты, связанные с влиянием на внешнюю среду и проявляющиеся на рынке (показатели конкурентоспособности, доля занимаемая фирмой в каждом сегменте рынка, достижение маркетинговых целей, характеризующих социальную ответственность (количество проведенных благотворительных, спонсорских мероприятий и др.).

Промежуточные результаты часто рассматриваются с точки зрения достижения изначально поставленных целей, планов маркетинговой службы (сравнение полученных результатов с плановыми, нормативными: освоение бюджета, доля успешно реализованных маркетинговых решений/проектов и т.д.). Следует отметить, что результат МД может быть измерен как абсолютно (объем продаж, имидж, лояльность и другие окончательные результаты предприятия), так и относительно (вклад маркетинга в достижение определенного объема продаж). Например, можно измерить как окончательный абсолютный результат рекламного воздействия, так и вклад его в объем продаж компании.

Результат МД может быть выражен в финансовых и нефинансовых показателях, но экономический анализ может быть проведен в отношении и тех и других показателей. Традиционно в качестве конечных результатов маркетинговой деятельности, т.е. итогов, которые завершают цикл деятельности и одновременно выступают необходимым условием следующего витка деятельности, рассматриваются финансовые результаты, чаще всего выручка, прибыль и уровень рентабельности (Амблер Т. И, Шоу Р., Ленскольд Дж.). В качестве детерминант дохода предприятия со стороны маркетинговой деятельности, анализируют размер долей рынков по каждому из реализуемых товаров, а также количество реализованных товаров (в натуральных показателях). При популяризации теории рыночной стоимости фирмы к вышеперечисленным показателям добавились показатели, описывающие рыночную стоимость фирмы (Р. Сривастава, Руст Р., Эмблер Т., Карпентер Г., Zyman Institute of Brand Science, П. Дойль) – это добавленная экономическая стоимость, добавленная рыночная стоимость, коэффициент Q-Тобина. С развитием теории организационного поведения в рамках анализа среднесрочных и долгосрочных маркетинговых решений многие авторы (Руст, Роджер, Шет, Сисодия, Фейдер Харди, О.К. Ойнер) отмечают необходимость разработки дополнительных нефинансовых идентификаторов результатов на основе цепочки ценности клиента, к которым относят показатели, связанные с изменением поведения клиента (количество новых клиентов; количество потерянных клиентов; количество повторных покупок; изменение среднего размера покупки; изменение коэффициента удержания, изменение количества жалоб) и показатели, связанные с изменением отношения клиента (общая оценка отношения к товару, марке по М. Фишбейну, изменение уровня удовлетворенности (балльная оценка), изменение уровня воспринимаемой лояльности (балльная оценка), изменение уровня осведомленности (первая вспоминаемая марка, вспоминаемость с подсказкой, знания, отношение, намерения).

В настоящее время в теории и практике предлагают различные группы показателей, отличающиеся как по составу, так и по содержанию. Например, в исследовании [182] предложено «более 50 маркетинговых показателей», однако большинство описанных показателей характеризует результаты деятельности всего предприятия (чистая приведенная стоимость, внутренняя доходность и др.), а также других подразделений (например, отдела сбыта (эффективность торгового персонала и др.).

Ряд авторов (А. Прайснер, Шмидт Р.А., Райт Х., П. Феррис) описали экономические вопросы маркетинговых составляющих, произвели попытки структурирования и сведения различных маркетинговых и рыночных показателей с использованием системы сбалансированных показателей. О.К. Ойнер помимо использования системы сбалансированных показателей адаптировала методы оценки и шкалы измерений, применяемые в моделях мировых премий в области качества.

О.А. Третьяк предложена концептуальная модель клиентского потока, в которой результаты МД рассматриваются с точки зрения изменяющегося во времени набора клиентов компании. В более ранних исследованиях О.А. Третьяк отмечает, что выбор показателей, описывающих результаты МД, меняется по мере изменения самих функций МД, в зависимости от ракурса анализа (в системе текущего, краткосрочного и стратегического управления) и самого хозяйствующего субъекта (например, производственная компания, делегирующая основные виды МД за свои пределы, или торговая организация, активно управляющая деятельностью производителей, изготавливающих товару по ее дизайну, и продающая их под своими марками).

Существует определенно большое количество факторов, влияющих как на качество (содержание), так и на количество показателей, применяемых для анализа результатов маркетинговой деятельности. Так исследователи выделяют различное количество ключевых показателей, например, Марк Джеффри – 15 показателей, Кларк – 20 показателей, Дэвидсон – 10 показателей [180]. Практикующий маркетолог Поклонский М. считает, что небольшому предприятию может хватить 5-7 основных показателей, а крупной компании стоит регулярно рассматривать 25-50 показателей маркетинговой деятельности [130]. Т. Амблер для уменьшения количества измерителей советует использовать разные методы, например метод Дельфи, а также отслеживать данные о прошлых периодах, чтобы определить те несколько показателей, которые не являются дублирующими, а измерители, меняющиеся синхронно, сводить к единичному измерению [4].

Подведем итог. В данном разделе предложена классификация затрат МД, описан ряд частных задач КЭАМД, таких как: измерение причинно-следственных связей затрат и полученной маржинальной прибыли, определение себестоимости МД и конкретизация мест возникновения излишних затрат, отклонений от норм и неиспользуемых резервов, расчет выгодности маркетинговых проектов, программ, мероприятий с учетом всех неявных затрат, повышение управляемости затрат за счет понимания характера их связи с результатом.

Существует целесообразность в использовании процессного подхода в анализе МД, т.к. это позволяет эффективнее выявлять отклонения и потери на том или ином этапе реализации мероприятий МД, преодолевая организационные барьеры. Несмотря на специфичность оценки набора качественных и количественных показателей, характеризующих процесс «МД», с помощью КЭАМД возможно определение структуры процесса, ранжирование ключевых и выявление критических подпроцесов/операций, поиск возможностей улучшения выполнения подпроцессов МД.

Следует выделять прямой результат, связанный с реализацией специфических функций МД, и непрямой (косвенный) результат, отображающий результат управления МД и рыночного воздействия. Непрямой результат МД требует решения специфических задач КЭАМД: определение вклада МД в конечные результаты предприятия, изучение экономических последствий таких прямых результатов МД как известность, лояльность, удовлетворенность и т.д. и расчет эффективности МД, выполняющей часть функциональных задач предприятия.

Несмотря на большой разброс мнений в определении ключевых показателей анализа МД и предлагаемых способов их оценки, посредством КЭАМД возможно решение ряда важных аналитических задач: определение структуры и динамики, выявление закономерностей, причинно-следственных связей и резервов, определение эффективности и вклада МД в конечные результаты предприятия.

Вопросы для самопроверки к параграфу 1.2

1. Назовите различия понятий "затраты", "расходы" и "издержки".
2. Определите отличительные признаки текущих затрат МД и инвестиций МД.
3. Приведите примеры косвенных затрат на маркетинговую деятельность в медицинских организациях.
4. Приведите примеры прямых затрат на маркетинговую деятельность в медицинских организациях.
5. Какие неявные затраты на маркетинговую деятельность в медицинских организациях вы знаете?
6. Что представляет собой процесс маркетинговой деятельности?
7. Приведите примеры подпроцессов и операций в маркетинговой деятельности медицинской организации.
8. В чем состоит различие терминов «результат МД», «результативность МД» и «эффективность МД»?
9. Приведите примеры финансово-экономических, рыночных и коммуникативных результатов маркетинговой деятельности медицинских организаций?
10. Показатели маркетинговой деятельности для предприятия в целом будут являться прямым или непрямым результатом?

1.3 Методы комплексного экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций

В данном разделе рассмотрим применение экономических методов в КЭАМД. В традиционном экономическом анализе все методы разделяют на эвристические, логические, методы детерминированного и стохастического факторного анализа, и специальные методы. В силу специфики результатов МД, необходимости качественных оценок и применения гибких алгоритмов предлагаем дополнить классификацию и разделить методы в зависимости от степени формализации (табл. 1.7).

Таблица 1.7 – Систематизация методов ЭАМД.

	Эвристические методы	Логические методы обработки информации	Методы детерминированного факторного анализа	Методы стохастического факторного анализа	Специальные методы
мягкоформализованные	– Метод экспертных оценок (метод Дельфи, метод ПАТТЕРН, синектический метод и др.).				– Метод функционально-стоимостного анализа.
жесткоформализованные		– Метод относительных и средних величин. – Метод сравнения. – Метод графического и табличного представления данных.	– Метод цепных подстановок. – Метод абсолютных разниц. – Метод относительных разниц. – Метод процентных разниц. – Метод индексный. – Метод интегральный. – Метод выявления изолированного влияния факторов.	– Метод корреляционного анализа. – Метод регрессионного анализа. – Метод дисперсионного анализа. – Метод дискриминантного анализа.	– Метод маржинального анализа.

Методы сгруппированы в зависимости от степени формализации, ниже представлены их достоинства, недостатки и область применения (табл. 1.8).

Таблица 1.8 – Основные достоинства и недостатки выделенных групп методов в зависимости от степени формализации.

Методы	Достоинства	Недостатки
Мягко формализованные	Возможность исследовать все объекты (ресурсы, процесс, результаты) методом экспертных оценок в особенности социальные и стратегические результаты, неподдающихся анализу другими методами. Исследование ресурсов с точки зрения неиспользуемых возможностей МД. Затраты – методом функционально-стоимостного анализа. Достаточно четкая проработка алгоритма наряду с его гибкостью. Исследование качественных показателей выполнения операций МД.	Низкая точность анализа результатов. Зависимость от квалификации аналитика.
Жестко формализованные	Однозначность применения метода и результатов. Достаточно высокая точность анализа затрат, экономических результатов и их причинно-следственные связи. Возможности изучения детерминированной связи показателей внутренней среды (численность специалистов отдела маркетинга, маркетинговые технологии, финансовые ресурсы и др.) с результирующими факторами (прибыль, рентабельность, доля рынка и др.), стохастических причинно-следственных связей экономических результатов с затратами.	Основное ограничение – обеспечение сопоставимости сравниваемых показателей. Ограниченная область применения, использование количественных данных. Требуется предварительный качественный анализ с использованием мягко формализованных методов.

Выбор экономического метода невозможно регламентировать строго, он зависит от анализируемого объекта исследования (ресурсы, процесс или результаты), характеристик выбранного объекта (финансовые или социальные результаты), от необходимости исследования причинно-следственных связей. Ниже представлена классификация методов КЭАМД в зависимости от задач КЭАМД (табл. 1.9).

Таблица 1.9 – Классификация методов КЭАМД в зависимости от задач КЭАМД.

Объект анализа	Основные задачи КЭАМД	Логические методы обработки информации			Методы детерминированного факторного анализа	Методы стохастического факторного анализа	Эвристические методы	Специальные методы	
		Метод сравнения	Метод относительных и средних величин	Метод графического и табличного представления			Метод экспертных оценок	Метод функционально-стоимостного анализа	Метод маржинального анализа
ЭА структуры, динамики показателей МД									
ресурсы МД	анализ распределения, движения, использования ресурсов МД		+	+					
	анализ состава, структуры и динамики затрат МД		+	+				+	
процесс «МД»	анализ структуры процесса «МД», выявление основных и дополнительных операций МД, оценка структурных сдвигов вследствие реорганизации МД		+	+					
результаты МД	анализ структуры и динамики результатов МД		+	+					

ЭА отклонений фактических показателей от целевых значений МД									
ресурсы МД	сравнение фактических затрат МД с плановыми, выявление отклонений	+		+					
процесс «МД»	анализ выполнения операций МД внутри подразделения или сторонними организациями (с кем заключены контракты, как контракты выполнялись), определение отклонений от установленных планов, сроков, лимитов, бюджетов, нормативов	+		+					
результаты МД	сравнение фактических результатов МД с целевыми значениями, выявление отклонений	+		+					
ЭА факторов, обусловивших отклонения показателей МД									
ресурсы МД	определение затрообразующих факторов				+				
процесс «МД»	определение степени влияния отдельных внутренних факторов, формирующих отклонение показателей выполнения операций МД				+				
результаты МД	выявление и измерение степени влияния отдельных внутренних факторов, формирующих отклонение фактических результативных показателей МД от плановых				+				
ЭА причинно-следственных связей затрат и результатов МД									
результаты МД	определение количественной зависимости между затратами и прибылью				+	+			
	выявление причинно-следственной связи маржинальной прибыли, постоянных и переменных затрат								+
	выявление влияния принятых маркетинговых решений на параметры развития МД и предприятия в целом (экономические последствия таких результатов МД как известность, лояльность к компании)	+	+	+	+	+			

ЭА показателей МД в сравнении с общекорпоративными									
ресурсы МД	определение уд. веса затраченных ресурсов МД и динамики (уд. вес затрат МД в себестоимости, уд. вес ФОТ службы маркетинга, сравнение темпов роста затрат на МД с темпами роста общих затрат и др.)	+	+	+					
процесс «МД»	определение влияния критических подпроцессов МД на выполнение общекорпоративных задач	+	+	+	+	+			
результаты МД	изучение вклада МД в общие экономические результаты (как положительный: увеличение доли рынка, объема продаж, прибыли, так и отрицательный: полученные убытки)	+	+	+	+	+			
ЭА показателей МД в сравнении с внешней средой									
ресурсы МД	сравнительный анализ собственных затрат МД с затратами конкурентов, партнеров и среднеотраслевыми	+	+	+					
процесс «МД»	сравнительный анализ показателей выполнения своих подпроцессов / операций МД с показателями компаний (например, партнерами по бенчмаркингу) с целью поиска возможностей улучшения выполнения операций МД	+	+	+			+		
результаты МД	сравнительный анализ собственных результатов с результатами конкурентов, партнеров и среднеотраслевыми (относительная доля рынка, относительный объем продаж, доля рекламного воздействия, рейтинг компании в отрасли и др.)	+	+	+					
ЭА резервов и возможностей улучшения значений показателей МД									
ресурсы МД	выявление экономических потерь, резервов снижения затрат	+	+	+	+	+		+	
процесс «МД»	определение рациональности выполнения операций, выявление ключевых и критических подпроцессов/ операций МД, поиск возможностей улучшения выполнения подпроцессов/операций МД	+	+	+	+	+	+		
результаты МД	поиск возможностей улучшения результативности, эффективности МД и ее вклада в деятельность предприятия	+	+	+	+	+			+

С целью анализа ресурсов МД, их движения (динамики) и распределения (структуры) используется *метод относительных и средних величин*. При оценке результата МД важно знать не только абсолютное его значение или полученный эффект, но и ценой каких затрат он был достигнут. Метод относительных величин применим с целью исследования уровня издержек (например, сумма затрат МД, приходящуюся на 100 руб. выручки) и эффективен в анализе затрат. С целью анализа прибыли и других результатов МД важно знать степень зависимости результата от различных внутренних факторов, которую возможно определить методами детерминированного факторного анализа. Стохастический анализ в исследовании МД носит вспомогательный характер, так как направлен на изучение косвенных связей, т.е. опосредованных факторов. В первую очередь исследованию подвергаются прямые связи, в случае невозможности выявления прямой детализированной связи или углубления детерминированного анализа факторов применяют стохастический анализ. Методы детерминированного факторного анализа раскрывают связь результирующих факторов с решениями, относящимися к маркетинговой деятельности, а именно с ценовыми решениями и различными маркетинговыми затратами. Описание методов стохастического факторного анализа широко представлено в работах, посвященных маркетинговым исследованиям (Малхотра Н., Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж., Голубкова Е.П., Ямпольской Д.О. и др. авторов). Согласно представленной таблице видно, что один и тот же метод может использоваться в разных видах анализа и для решения разнородных задач.

Метод сравнения в КЭАМД представляет собой систематическую и непрерывную деятельность по исследованию собственных ресурсов, процесса, результатов МД и их сравнению с объектами внутренней и внешней среды. Основная цель – выявление общих черт или отличий (вариаций) между объектами сравнения по выбранным показателям и установление причин обнаруженного различия. Обязательным условием (ограничением) сравнительного анализа является сопоставимость сравниваемых показателей, предполагающая:

– единство оценочных показателей (объемных, стоимостных, качественных, структурных);

– единство календарных сроков, за которые производится сравнение, сопоставимость условий ведения маркетинговой деятельности (устранение влияния различий в сезонных изменениях, территориальных особенностях, объеме, ассортименте, качестве и т.д.);

– сопоставимость методики исчисления показателей.

Способы сравнения различают по технике сопоставления показателей: использования абсолютных или относительных сравнений. В результате абсолютных сравнений находят абсолютные отклонения анализируемых показателей от принятых в качестве базисных:

$y^0 = f(x_1^0, x_2^0, x_3^0, \dots, x_n^0) -$	базисный показатель
$y' = f(x'_1, x'_2, x'_3, \dots, x'_n) -$	анализируемый показатель
$\Delta y \ \Delta x_1, \Delta x_2, \Delta x_3, \dots, \Delta x_n -$	абсолютные отклонения

Удобно проводить метод сравнения в два этапа, где выводом первого этапа будет являться исследование (типизация, классификация) выявленных отличий, выводом второго этапа – описание набора характеристик МД $x_1, \dots x_n$, определяющих значимое отклонение. Анализ вводимых параметров (результатов изучаемых направлений МД) дает возможность изменить исследуемые маркетинговые характеристики, воздействуя на процесс и ресурсы МД.

Актуальность исследования показателей МД *методом относительных и средних величин* вызвана турбулентностью внешней среды, порождающей различные структурные сдвиги в показателях МД, сменой фаз жизненного цикла организации или товаров, цикличностью экономических процессов, которые необходимо распознавать с помощью исследования показателей динамики, структуры, координации. В узком понимании метод используют с целью элиминирования размерности, масштаба аналитической информации. Рассмотрим применение различных видов относительных и средних величин в анализе МД (табл. 1.11).

Таблица 1.10 – Виды сравнений в маркетинговой деятельности

№	Вид сравнения	Содержание	Цель	Пример
1.	Сравнение рядов экономических показателей			
1.1	Сравнение динамических рядов	Сравнение нескольких рядов однородных величин, характеризующих изменения явления во времени. Сравнение может иметь как внутренний (сравнение ресурсов с результатами), так и внешний характер (сравнение собственных показателей со среднеотраслевыми).	Расчет и сопоставление динамики факторных и результирующих показателей. Выявление «узких» проблемных мест, но без количественного определения глубины проблемы.	Приведем примеры внутреннего сравнения в зависимости от уровня динамических рядов: – динамические ряды, построенные из абсолютных величин: сравнение выручки с затратами на рекламу, сравнение затрат на МД с общими затратами предприятия; – ряды динамики, представленные относительными величинами и демонстрирующие изменения (темп прироста, темп роста) каких-либо коэффициентов: сравнение изменения доли рынка с изменениями затрат на продвижение, сравнение изменения осведомленности с изменениями затрат на продвижение; – динамические ряды, состоящие из средних величин: сравнение средних цен со средними показателями выручки, сравнение среднего товарооборота компании за отчетный период со средней стоимостью размещения рекламы за отчетный период. Внешнее сравнение чаще проводят с помощью рядов динамики, представленных относительными величинами и демонстрирующими изменения (темп прироста, темп роста) каких-либо коэффициентов: изменение результатов (прибыль, доля рынка) собственной компании с изменениями среднеотраслевых результатов или конкурента с целью определения влияния внешних факторов (сезонности, кризисных явлений и т.д.)
1.2	Сравнение параллельных рядов	Ранжирование ряда по одному из признаков. Сравнение отклонений от среднего значения каждого из признаков параллельного ряда дает информацию о наличии связи. Коэффициент Фехнера или Спирмена изменяется в пределах [-1;+1] и может быть использован для оценки тесноты связи затрат МД и выручки от продаж.	Выявление взаимосвязи между финансовыми показателями различных маркетинговых объектов и формы взаимосвязи (прямая или обратная).	Коэффициент Фехнера или Спирмена может быть использован для оценки тесноты связи затрат МД на коммуникационную политику и выручки от продаж /доли рынка / уровня осведомленности, лояльности (количества повторных покупок/ количества удержанных клиентов). При приближении этого коэффициента к +1 наблюдается прямая и сильная согласованность, к –1 имеет место сильная, однако обратная согласованность. При нуле согласованность между исследуемыми признаками отсутствует. Значения коэффициента равные 0,3 и менее - показателями слабой тесноты связи; значения более 0,4, но менее 0,7 - показателями умеренной тесноты связи, а значения 0,7 и более - показателями высокой тесноты связи. Статистическая значимость полученного коэффициента оценивается при помощи t-критерия Стьюдента.

№	Вид сравнения	Содержание	Цель	Пример
2.	Сравнение элементов совокупности			
2.1	Горизонтальный анализ	Определение абсолютных и относительных отклонений фактического уровня исследуемых показателей от базового значения.	Определение влияния каждого элемента совокупности на изменение совокупности в целом. Путем построения аналитических таблиц.	Применим для сопоставления как количественных, так и качественных характеристик МД, для анализа ресурсов, подпроцессов, экономических результатов МД (увеличение товарооборота после проведения маркетинговых мероприятий, определение степени выполнения маркетингового плана, бюджета и т.д.), стратегических (улучшение узнаваемости бренда, организация партнерства с другими компаниями, укрепление позиционирования и т.д.) и социальных (изменение степени лояльности персонала или общества). Сравнение проводится с плановыми показателями, с показателями прошлых лет, с показателями конкурентов или других фирм, со среднестатистическими, среднеотраслевыми показателями, до и после изменения какого-либо фактора.
2.2	Вертикальный анализ	Определение доли (удельного веса) каждого элемента в общей совокупности и структурных сдвигов.	Оценка структурных сдвигов в совокупности. Путем построения аналитических таблиц, диаграмм.	Определение удельного веса затрат, показателей подпроцессов и результатов каждого элемента совокупности, оценка структурных сдвигов необходимо проводить в разрезе: – специфических функций МД, – проектов МД, – программ МД, – рынков сбыта, – сегментов сбыта, – клиентов, – каналов сбыта, – торговых марок, – подразделений и служб.
3.	Характеристика видов сравнительного анализа			
3.1	Одномерный	Сравнивается один показатель одного объекта во времени	Изучение тенденции изменения значений маркетингового показателя	Например, темпы роста затрат МД или доходов в сравнении с предыдущими показателями
		Сравниваются несколько показателей одного объекта	Оценка результатов маркетинговой деятельности по ряду показателей	Например, оценка результатов МД по экономическим (прибыль, рентабельность) и стратегическим показателям (по степени достижения целей)

№	Вид сравнения	Содержание	Цель	Пример
		Сравниваются несколько объектов по одному показателю	Определение рейтинга проектов, программ МД, торговых марок по выбранному показателю	Например, определение рейтинга проектов, программ МД, торговых марок по показателю рентабельности.
3.2	Многомерный	Сравнивается несколько направлений МД по нескольким показателям	Оценка затрат и результатов МД среди различных направлений МД	Например, определение концентрации затрат и результатов среди различных направлений МД. Для этих целей можно адаптировать показатель концентрации затрат и результатов, предложенный в диссертационном исследовании Тарасовой Т.Ф., в свою очередь разработанный на основе методики Герфинделя. $К_к = \sum Д_i^2$ где $К_к$ - коэффициент концентрации показателей по операциям (направлениям) МД; $Д_i$ - доля затрат (результатов) i-ой операции в совокупном показателе МД; i - вид операции МД. Для целей анализа большое значение имеет оценка соотношения (Кс) коэффициентов концентрации по затратам и результатам МД. $К_к = К_{кр}/К_{кз}$ где $К_{кр}$ – коэффициент концентрации результатов по операциям МД, $К_{кз}$ – коэффициент концентрации затрат по операциям МД Коэффициент концентрации можно применять в разрезе операций и функций МД для целей контроля и поиска резервов возможного снижения затрат, не влияющих на результативность функции; в разрезе отдельных продуктов, торговых марок, рынков сбыта, для оценки вклада различных сегментов в общий финансовый результат, выявления неприбыльных сегментов и принятия корректирующих управленческих решений; в разрезе отдельных групп покупателей (рыночные сегменты, каналы распределения), с учетом факторов снижения выручки (скидок) для определения рентабельности покупателей.

Таблица 1.11 – Применение различных видов относительных и средних величин в анализе МД

№	Виды относительных и средних величин	Содержание	Цель	Расчет	Применение в КЭАМД
1.	Пространственного сравнения	Значимым этапом является обоснование сопоставимости сравниваемых объектов МД, в особенности результатов, которые зависят не только от применяемых маркетинговых технологий, но и жизненного цикла товара, жизненного цикла организации, специфики сегмента. Задача формирования базы сравнения может решаться при помощи экспертных или формализованных (логических и статистических) методов.	Отражает соотношение показателей, имеющих одинаковые содержание, единицы измерения, период или момент времени, но рассчитанные для разных объектов.	$ОВ_{пс} = \frac{x_а}{x_в}$ $ОВ_{пс}$- относительная величина пространственного сравнения; $x_а$- показатель маркетингового объекта А; $x_в$- показатель маркетингового объекта В.	Внутреннему сравнению подвергаются затраты, подпроцессы (операции) и результаты различных направлений МД: сегментов, товаров, торговых марок, клиентов, проектов. Внешнее сравнение может иметь глобальный, межотраслевой, внутриотраслевой, ассоциативный, конкурентный, партнерский и др. характер. Предметом внешнего сравнения МД могут являться затраты, подпроцессы МД и результаты МД (экономические и стратегические (ценообразование, маркетинговые коммуникации, система организации сбыта). Пространственному сравнению могут быть подвергнуты не только абсолютные показатели, но и относительные показатели динамики (например сравнение темпов роста МД предприятия с темпами роста конкурентов, отрасли, рынка).

2.	Выполнения плана	Представляет собой соотнесение фактически достигнутого показателя затрат, результата или исполнения подпроцесса МД в исследуемом периоде ($x_ф, x_1$) с планируемым уровнем объекта МД ($x_{пл}$). Показатель может быть представлен в трех формах: коэффициента (индекса) планового роста, плановых темпов роста либо прироста (в %).	Сравнение планового задания и фактически полученного показателя затрат, результата или выполнения подпроцесса МД.	$ОВ_{вп} = x_ф/x_{пл} = x_1/x_{пл}$ $ОВ_{вп}$- относительная величина выполнения плана; $x_ф, x_1$ - фактический показатель; $x_{пл}$- планируемый показатель	Использование в текущем анализе МД: анализ выполнения планов МД, выявление отклонений (затрат МД, нормы прибыли, длительности исполнения подпроцессов и т.д.) с целью контроля МД. Использование в оперативном анализе МД: мониторинг отклонений фактических маркетинговых показателей (затрат, длительности выполнения операций, результатов и др.) от плановых по отдельным направлениям маркетинговой деятельности с целью регулирования МД. Использование данных из первичных документов, применение сопоставлений с пороговыми значениями. Использование в стратегическом анализе МД с целью планирования долгосрочных маркетинговых показателей и необходимых темпов роста.
3.	Планового задания	Рассчитывается как соотнесение планируемого показателя МД ($x_{пл}$) с показателем предыдущего периода, который принимается за основу для сравнения (x_0). В качестве базы сравнения принимается фактически достигнутая величина за любой предыдущий период. Показатель может быть представлен в трех формах: коэффициента (индекса) планового роста, плановых темпов роста либо прироста (в %).	Сравнение показателей, относящихся к одному и тому же объекту МД, рассчитываемому за базовый и планируемый период времени.	$ОВ_{пз} = x_{пл}/x_0$ $ОВ_{пз}$-относительная величина планового задания; $x_{пл}$- планируемый показатель; x_0- сравниваемый показатель	Использование в оперативном и текущем анализе МД, чаще с целью определения отклонения от планового задания за определенный период времени (сутки, декаду, месяц, квартал) выполнения операций МД (длительность выполнения операции, количественные характеристики (количество проведенных исследований, количество заполненных анкет, количество розданных приглашений, буклетов и т.д.)

4.	Динамики	Динамическое измерение маркетинговой деятельности – это мера изменения характеристик МД во времени. Анализу подвергаются три уровня: базисный, планируемый и фактический.	Последовательный расчет изменения сначала планируемой величины относительно базисной, затем фактической величины относительно планируемой позволяет судить об изменении явления за исследуемый период в целом, т.е. изменении фактического уровня относительно базисного.	$ОВ_{пз} \times ОВ_{вп} = Т_р$ $\frac{x_{пл}}{x_0} \times \frac{x_ф}{x_{пл}} = \frac{x_ф}{x_0}$ $\frac{x_{пл}}{x_0} \times \frac{x_1}{x_{пл}} = \frac{x_1}{x_0}$ $Т_р$-темп роста; $x_ф, x_1$ - фактический показатель; x_0- сравниваемый показатель	Динамическому измерению в МД подвергаются: 1. Показатели затрат МД: Динамика переменных затрат МД отображает увеличение или уменьшение объемов деятельности (объема производства, объема продаж, товарного ассортимента, количества рекламных объявлений, количества купивших, лояльных потребителей) и влияет на маржинальный доход. Динамика условно-постоянных (ступенчатых) затрат также возможна вследствие принятия управленческих решений (увеличение рекламного бюджета с целью усиления конкурентного положения) и изменения внешних факторов (инфляционные процессы, увеличение налога на рекламу). Динамику текущих затрат МД важно рассматривать в ракурсе выбранной стратегии предприятия, жизненного цикла товара, внешних условий на рынке. Динамика прямых затрат МД согласуется с полученными результатами по каждому направлению деятельности. Особое внимание должно уделяться негативным тенденциям роста слабо регулируемых или необоснованных косвенных затрат. 2. Показатели подпроцессов МД: Динамика длительности, производительности, стоимости, показателей качества выполнения операции дает возможность анализировать рациональность, правильность выполнения той или иной операции МД. 3. Показатели результатов МД: Анализ динамики результатов МД должен проводиться с учетом условий согласованности темпов изменения экономических, стратегических и социальных показателей, что в свою очередь должно обеспечить динамическую сбалансированность совокупности индикаторов, направленных на достижение определенных целей МД.

					Плановые значения (динамические нормативы) и значимость показателей результатов МД, а также их допустимые отклонения задаются экспертами в соответствии со стратегическими и оперативными маркетинговыми целями. Например, при реализации стратегии активного маркетинга плановые значения темпов роста доли рынка будут выше плановых значений темпов роста прибыли или при реализации стратегии сфокусированной дифференциации динамика показателей удовлетворенности целевого сегмента потребителей по плану может быть выше чем динамика объема продаж. Наиболее подробно идея изучения порядка темпов изменения показателей описана в концепции результативности деятельности И.М. Сыроежина, Тарасовой Т.Ф., Мотышиной М.С. и др. авторов. В зависимости от реализуемой стратегии, ЖЦТ, рыночного положения должны быть определены результирующие показатели, с помощью экспертных методов проставлены ранги последовательности изменения показателей: $$\mathrm{T1}_{\mathrm{p_p}} > \mathrm{T2}_{\mathrm{p_p}} > \cdots > \mathrm{T}n_{\mathrm{p_p}}$$ Динамические измерения результатов особенно важно применять в условиях каких-либо изменений: интеграции с бизнес-партнерами, применением новых маркетинговых технологий, перемен во внешней среде. Факторами позитивного роста затрат, результатов и показателей подпроцессов МД являются: рост объемов деятельности предприятия, улучшение организации МД, повышение эффективности работы персонала службы маркетинга, совершенствование или применение новых маркетинговых технологий, успешная реализация маркетинговой стратегии и политики и т.д.

5.	Структуры	В МД предлагаем рассматривать структуру затрат, подпроцессов и результатов в разрезе торговых марок, товаров, товарного ассортимента, клиентов, сегментов, рынков, каналов сбыта. Относительная величина структуры (d) в маркетинговой деятельности представляет собой соотнесение определенной части затрат, результатов или показателей подпроцессов (f) и их совокупной суммы (суммы всех частей затрат, результатов или показателей подпроцессов ($\sum f$).	Показывает какую долю (сколько процентов) составляет часть совокупности в общем объеме совокупности. Синонимы: «удельный вес», «доля».	$d = \frac{f}{\sum f}$ $f -$ показатель, характеризующий часть совокупности $\sum f$ – общий итог изучаемой совокупности	В зависимости от отрасли, масштаба фирмы, объема реализации продукции, особенностей учетной политики и других факторов будет различаться и структура затрат, результатов и подпроцессов МД разных фирм. Структура затрат, подпроцессов, результатов МД необходимо рассматривать в разрезе: – специфических функций; – маркетинговых проектов; – маркетинговых программ; – рынков сбыта; – сегментов сбыта; – клиентов; – каналов сбыта; – торговых марок; – подразделений и служб. Анализ структуры позволяет сделать выводы о распределении затрат и результатов МД между различными направлениями МД, выявлении нерезультативных направлений, различных возможностей и резервов.
6.	Структуры во времени	Возможности адаптации МД к изменениям внешней и внутренней среды проявляется в виде постоянных структурных изменений. Структурные сдвиги в МД являются следствием различий в темпах роста ее ресурсов, показателей подпроцессов или результатов различных направлений: специфических функций МД, проектов МД, программ МД, рынков	Оценка количественных и качественных характеристик изменения ресурсов, подпроцессов и результатов МД, происходящих в течение времени	$d_0 = \frac{f_0}{\sum f_0}$ $d_1 = \frac{f_1}{\sum f_1}$ $\frac{d_1}{d_0} = \frac{\frac{f_1}{f_0}}{\frac{\sum f_1}{\sum f_0}}$ Расчет структурных изменений явления во времени (d_1/d_0) определяется соотношением изменения части	Характер направления изменений МД может быть: позитивный или негативный, обратимый или необратимый, эволюционный или революционный, естественный или искусственный. Прогрессивные структурные сдвиги МД можно описать как: 1. Соответствующие современным тенденциям развития маркетинга. Например, обогащение маркетингового инструментария (применение новых информационных, электронных и коммуникативных технологий) и использование новых подходов (расширение партнерских отношений, «кастомизация») ведут к позитивным изменениям в структуре стратегических, экономических и социальных

		сбыта, сегментов сбыта, клиентов, каналов сбыта, торговых марок, подразделений и служб. Изменение взаимосвязей затрат, результатов и показателей подпроцессов приводят к качественному преобразованию МД и предприятия в целом.		явления во времени (f_1/f_0) с изменением во времени явления в целом $(\sum f_1/\sum f_0)$	результатов МД, к ускорению показателей подпроцессов МД и экономии ресурсов. 2. Соответствующие критерию текущей конкурентоспособности в отрасли. Например, наличие более высокого уровня интенсивности позитивных преобразований МД, ведущих к росту темпов ее экономических показателей, по сравнению с конкурентами. 3. Соответствующие критерию применения инновационных маркетинговых технологий (реализация новой маркетинговой стратегии, новых приемом по продвижению, новых каналов продаж, новой методики ценообразования, и др.) и/или созданию инновационного маркетингового продукта (упаковки, дизайна)
7.	Координации	Относительная величина координации характеризует соотношение частей целого между собой. Показывает, во сколько раз одна часть совокупности больше другой либо сколько единиц одной части приходится на 1, 10, 100, 1000, ... единиц другой части. В качестве базы сравнения выбирается та часть, которая имеет наибольший удельный вес или является приоритетной.	Определение соотношения частей совокупности затрат /результатов/ показателей выполнения подпроцессов	$\text{ОВ}_\text{к} = f_\text{x}/f_y = \frac{\frac{f_x}{\sum f}}{\frac{f_y}{\sum f}}$ $\text{ОВ}_\text{к}$ – относительная величина координации; f_x – одна из частей исследуемой совокупности f_y – часть совокупности, которая является базой сравнения	Примеры координации результатов МД: – Относительная доля рынка (рыночная доля предприятия, разделенная на долю рынка самого крупного конкурента); – Количество привлеченных клиентов к количеству удержанных; Примеры координации затрат МД: – Количество проектов, программ МД, потребовавших дополнительные незапланированные затраты МД, к проектам, программам МД, реализованных в рамках маркетингового бюджета – Соотношение инвестиционных затрат к текущим; – Соотношение неявных затрат к явным; – Соотношение затрат на проекты, разработки МД, которые не завершились выходом на рынок к затратам МД, принесшим конечные результаты. Примеры координации показателей выполнения подпроцессов: – Соотношение стоимости выполнения дополнительных операций к основным; – Соотношение длительности выполнения дополнительных операций к основным.

8.	Эффективности	Отношение эффекта (экономического, стратегического, социального) от воздействия маркетингового инструмента к затратам на его применение	Определение отдачи выполненного маркетингового действия	$\text{Эффективность} = \frac{Э}{З}$ соотнесение эффекта с использованными для его достижения затратами	Эффективность МД рассматривается в разрезе всех ее направлений: специфических функций; проектов МД; программ МД; рынков сбыта; сегментов сбыта; клиентов; каналов сбыта; торговых марок; подразделений и служб. В исследованиях Третьяк О.А. подчеркивается важность оценки эффективности МД в долгосрочной перспективе (например, при исследовании экономических результатов (прибыли, объемов продаж) проведения маркетинговой акции эффект в краткосрочной перспективе может быть положительным, а в долгосрочном измерении – отрицательным, вследствие падения продаж после проведения акции). Эффективность МД будет увеличиваться тогда, когда темпы роста получаемого результата будут расти более быстрыми темпами, чем затраты, необходимые для получения этого результата. Достижение стратегического или социального эффекта может способствовать кратко или среднесрочному снижению экономического эффекта.
9.	Средние величины	Средняя величина – это обобщающая количественная характеристика совокупности однотипных явлений по одному варьирующему признаку.	Характеристика совокупности затрат / подпроцесса / результатов МД одним числом	Используются разные виды средних величин: среднеарифметические, среднегармонические, среднегеометрические, среднеквадратические, среднехронологические и др. как простые так и сложные	Определение средних величин необходимо для проведения различных сопоставлений изменения затрат, результатов, показателей выполнения подпроцессов по конкретным позициям (товару, торговой марке, сегменту и др.) направлений МД со средней величиной изменения затрат, результатов, показателей выполнения подпроцессов по совокупности определенного направления (по всем видам товаров, сегментов, клиентов, проектов и т.д.). К примеру, в зависимости от темпов роста показателей результатов (объем сбыта, прибыль) конкретного товара и сравнения со средними величинами по всем товарам можно говорить о жизненном цикле конкретного товара, что поможет в планировании будущих показателей затрат и результатов согласно фазам роста, зрелости или спада.

Методы детерминированного факторного анализа (метод цепных подстановок, индексный метод, интегральный метод, метод выявления изолированного влияния факторов) различаются наличием «неразложенного остатка» и способом определения порядка расположения факторов в цепочке сомножителей. Содержание данных методов, достоинства и недостатки представлены в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Содержание, достоинства и недостатки методов детерминированного факторного анализа.

Методы	Содержание	Достоинства	Недостатки
Цепные подста-новки	Позволяет измерить влияние отдельных факторов на результат их взаимодействия - обобщающий (целевой) показатель. Применяется когда зависимость между изучаемыми явлениями имеет строго функциональный характер, когда она представляется в виде прямой или обратно пропорциональной зависимости. Влияние изменения на результативный показатель количественного фактора подсчитывается при базисном значении качественного фактора. Модификации данного метода, имеющие более упрощенную форму расчетов: *метод абсолютных разниц, метод относительных разниц, метод процентных разниц*	Изменение результативного показателя раскладывается по факторам без остатка.	Наличие субъективизма, который заключается в выборе порядка расположения факторов в цепочке сомножителей.
Индекс-ный метод	Основан на относительных показателях, выражающих отношение уровня данного явления к его уровню в предыдущие временные периоды или к уровню аналогичного явления, принятому в качестве базы сравнения. При расстановке факторов в модели исходят из следующего: на первое место ставится количественный фактор, на второе - качественный.	Изменение результативного показателя раскладывается по факторам без остатка.	Наличие субъективизма, который состоит в определении порядка расположения факторов в цепочке сомножителей.

Интег-ральный	Применяется в тех случаях, когда результативный показатель может быть представлен как функция от нескольких аргументов. Изменения функции в зависимости от изменения аргументов описываются соответствующими интегральными выражениями. Используется для решения двух типов задач: 1. когда отсутствует информация об изменении факторов внутри анализируемого периода, или от этого изменения можно абстрагироваться. 2. необходимость анализа показателей в динамике, т.е. когда имеются данные об изменении факторов внутри анализируемого периода.	Величина изменения результативного показателя не зависит от порядка расположения факторов в модели. Позволяет осуществить расчеты влияния факторов на результативный показатель в мультипликативных, кратных и смешанных моделях без образования «неразложенного остатка» Дает возможность получить однозначные результаты расчетов влияния факторов на изменение результативного показателя.	С увеличением в модели числа факторов-сомножителей резко возрастает сложность вычислений, т.е. увеличиваются объем и трудоемкость расчетов влияния каждого фактора на изменение результативного показателя
Метод выявлен-ия изолир-ованного влияния факторов	Теоретической базой метода выявления изолированного влияния факторов является элиминирование. В основе расчетов лежит принцип параллельного (одновременного) изменения факторов. Сущность метода состоит в следующем: влияние каждого фактора на изменение результативного показателя определяется при базисных значениях всех остальных факторов.	Результаты расчетов не зависят от места расположения факторов в цепочке сомножителей	Алгебраическая сумма влияния факторов не равна изменению результативного показателя. «Неразложенный остаток» может быть интерпретирован как результат взаимодействия всех факторов либо может быть распределен по факторам пропорционально величинам их изолированного влияния.

Детерминированный факторный анализ следует применять с целью анализа отклонений фактических показателей МД от плановых, изучения вклада МД в общие экономические результаты предприятия, с целью определения количественной зависимости между затратами и прибылью. Применению детерминированного факторного анализа в исследовании рекламных кампаний, а именно e-mail-рассылки посвящены работы Чаплыгина Ю.В. [164] и Марголиса Н. [111].

На примере исследования влияния применяемых digital маркетинговых коммуникаций схематично изобразим многоуровневую факторную модель получения результирующего показателя. В качестве конечного результата МД на рисунке 1.6 рассматривается прибыль. Digital маркетинговые коммуникации определяют как персонализированное и таргетизированное он-лайн взаимодействие фирмы с потребителями, осуществляемое посредством использования цифровых каналов коммуникаций (интернет, мобильный телефон, e-mail, цифровое ТВ) и различных информационных технологий [144]. На схеме рассмотрены следующие виды digital маркетинговых коммуникаций: интернет-реклама, e-mail и sms-рассылки, продвижение в социальных сетях.

На данной схеме выделен прямой и косвенный результаты МД. В качестве итогового прямого результата МД мы рассматриваем количество потребителей, посетивших сайт в результате рекламного воздействия. Также на данной схеме возможно отобразить взаимосвязь прибыли и затрат на МД.

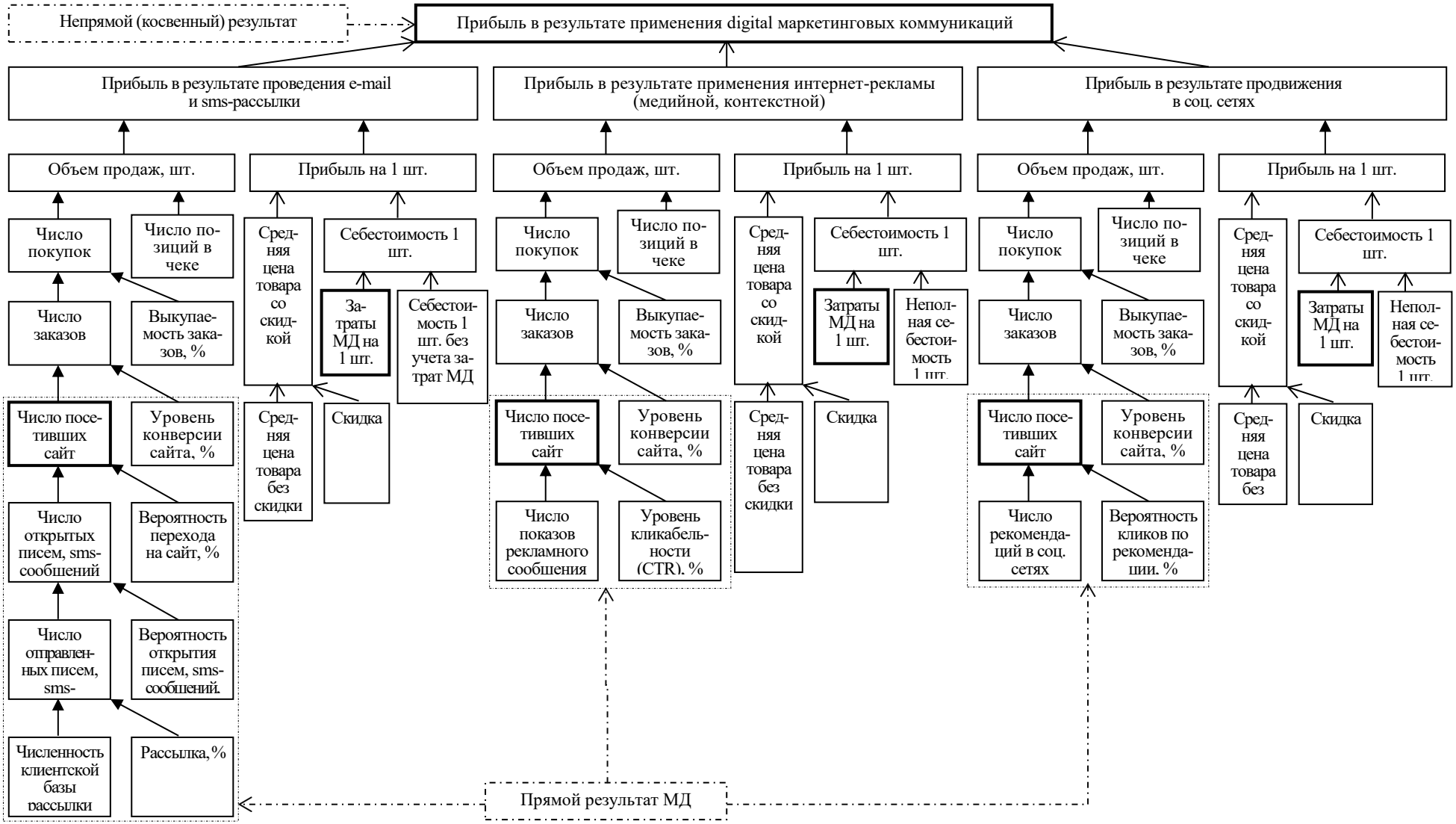

Рисунок 1.6 – Схема факторного анализа результатов МД, полученных за счет применения digital технологий

Определение причинной структуры результатов МД, выявление формы и тесноты связи результатов МД с влияющими факторами определяет актуальность изучения методов стохастического факторного анализа (табл. 1.13).

Таблица 1.13 – Применение методов стохастического факторного анализа в ЭАМД

Методы стохастического факторного анализа	Цель	Применение в ЭАМД
Метод корреляционного анализа	Выявление зависимости между переменными и определение тесноты связи (коэффициента корреляции)	Наличие взаимосвязи между затратами на определенные маркетинговые мероприятия, действия и результатом позволяет выделять затраты, имеющие отдачу, являющиеся частично регулируемыми и поддающиеся прогнозированию. С помощью исследования корреляционной зависимости между затратами МД, прямым результатом МД (например, известности, осведомленности, лояльности) и косвенным (например, прибыль, доля рынка) можно сделать вывод об экономических последствиях результатов МД для предприятия.
Метод регрессионного анализа	Нахождение уравнения, описывающего форму связи маркетинговых затрат и экономических результатов предприятия	Линейную зависимость маркетинговых затрат и объема продаж можно описать следующим уравнением: $\mathrm{TR} = \min \mathrm{TR} + \mathrm{kR}$ где TR — общий объем продаж; minTR — минимальный объем продаж при условии полного отсутствия маркетинговых затрат; k — коэффициент зависимости объема продаж к сумме маркетинговых затрат; R — сумма маркетинговых затрат. Данная линейная модель предполагает постоянную отдачу от маркетинговых затрат, что довольно редко соответствует практической ситуации. Если линейный коэффициент корреляции равен нулю, то может иметь место нелинейная связь. В статье Осипова М. представлена нелинейная (степенная) регрессия: $TR = minTR + kR^n (0 < n < 1)$, где n — эластичность продаж по рекламе или другим маркетинговым мероприятиям, учитывающая убывающую отдачу от маркетинговых затрат.
Метод дисперсионного анализа	Определение влияния разных условий на результаты МД (экономические, стратегические, социальные). Переменные могут иметь качественный характер.	Влияние реорганизации службы маркетинга или улучшения показателей маркетинговой инфраструктуры (приобретение программного обеспечения, обучение персонала) на результативность выполнения операций МД Влияние разработанной упаковки на уровень объёма сбыта Влияние выбора каналов сбыта на уровень объёма сбыта Влияние модификаций рекламного объявления на количество осведомленных потребителей
Метод дискриминантного анализа	Разделение объектов МД на классы по заранее определенным признакам	Определение уровня эффективности, распределение на классы по уровню эффективности и выбор наиболее привлекательных сегментов, (рынков, проектов, программ) с точки зрения достижения экономических или стратегических, социальных результатов

Достижение систематизированного и наглядного представления данных о затратах, результатах, подпроцессах МД достигается с помощью использования *табличного метода представления данных*. В зависимости от аналитического содержания различают таблицы, отражающие характеристику МД по тем или другим признакам: динамику изучаемых показателей затрат, подпроцессов и результатов МД, структурные изменения в составе показателей, взаимосвязь показателей затрат и результатов по различным направлениям МД, результаты расчета влияния факторов на результаты МД, методику подсчета резервов, сводные результаты анализа МД.

Метод графического представления данных используется в целях представления сравнения показателей разных направлений МД (товаров, торговых марок, сегментов, рынков, проектов и т.д.), динамики (изучение закономерностей развития результатов МД), структуры и взаимосвязи затрат и результатов МД.

Эвристические методы анализа (а именно метод экспертных оценок) МД применяют для определения плановых показателей МД и значимости отклонений, для формирования совокупности и выбора показателей с целью оценки затрат, подпроцессов и результатов МД, для определения степени рисков осуществления конкретного проекта МД, для ранжирования ключевых подпроцессов МД, для оценки значимости функций при проведении функционально-стоимостного анализа, для формирования совокупности и ранжирования факторов в детерминированном факторном анализе, а также для получения информации о единичных проявлениях типичных причинно-следственных связей, например, предупреждение о непроизводительных затратах времени, финансовых средств в силу действия внутренних или внешних факторов маркетинговой среды.

Метод маржинального анализа — это метод оценки и обоснования эффективности управленческих решений в коммерческой сфере на основании причинно-следственной взаимосвязи объема продаж, прибыли и деления затрат на постоянные и переменные. В качестве объектов маржинального анализа могут выступать как отдельные маркетинговые мероприятия, функции маркетинга, так и маркетинговая деятельность в целом.

При рассмотрении произведенных затрат МД в качестве переменных экономическому анализу подлежит полученная величина маржинальной прибыли путем метода сравнения (до и после, по плану и по факту, текущий период и прошлый). Сложность состоит в определении доли затрат на маркетинг среди переменных затрат предприятия. Например, результат будет положительным, если планируемый прирост маржи превышает затраты на проводимое маркетинговое мероприятие (акции, бонусы, поощрения). Однако увеличение объема затрат на рекламу, связи с общественностью, продукт-плейсмент не всегда удается соотнести с ростом объема реализации.

При анализе затрат МД, включаемых в состав постоянных расходов, сравниваются абсолютная или относительная величина (темпы) изменения маржинального дохода с величиной изменения постоянных маркетинговых расходов. Результат считается положительным, если величина изменения маржинального дохода превышает величину изменения постоянных затрат МД.

Функционально-стоимостной анализ МД – это вид экономического анализа, который нацелен на выявление, оценку функций МД и затрат, связанных с достижением их фактического значения, а также на установление и последующее устранение дисбаланса между стоимостью соответствующего элемента объекта исследования и степенью его значимости для потребителя [51]. Существуют различные методы данного вида анализа, основанные на единых подходах и принципах (системный и функциональный подходы, стоимостная оценка функций и т.д.), например, VEA (Value Engineering Analysis), ABC (Activity Based Costing). В диссертационном исследовании Исаевой Е.В. для учета и анализа маркетинговых затрат предлагается использовать ABC-метод. В ABC-методе маркетинговые затраты первоначально группируются не по экономическим элементам или по статьям калькуляции, а только в связи с выполнением определенной маркетинговой функции. И только на последующих этапах в зависимости от целей учета, функциональные затраты относятся на отдельные виды продукции или сегменты рынка. Функциональные маркетинговые затраты возникают в результате выполнения различных операций МД. Для исследования поведения затрат определяется фактор («коэффициент интенсивности процесса») [36], который объясняет от чего зависит потребление ресурсов данной функции или операции. На основе определения факторов происходит отнесение накладных затрат на конкретные носители затрат (группы продукции, покупатели, заказы).

Подведем краткий итог. В данном разделе представлена классификация методов КЭАМД в зависимости от задач КЭАМД. Комплексность ЭАМД обеспечивается путем охвата традиционных задач исследования управляемой системы (в данном случае – реализации специфических функций МД) и специфических задач, касающихся анализа МД, как части внутренней среды организации и показателей сравнения с внешней средой.

Предложен подход многомерного сравнительного анализа на основе методики Герфинделя, заключающийся в определении концентрации затрат и результатов МД в разрезе операций (функций, проектов) МД с целью поиска резервов возможного снижения затрат, не влияющих на результативность МД. Описан пример изучения динамики порядка темпов изменения результирующих показателей МД при реализации стратегии активного маркетинга. Определены условия появления прогрессивных структурных сдвигов в показателях затрат, выполнения подпроцессов и результатов МД.

Приведены примеры использования в КЭАМД методов детерминированного и стохастического факторного анализов. Показан подход к исследованию вклада МД в результаты деятельности предприятия на основе детерминированного факторного анализа на примере исследования влияния факторов на прибыль предприятия в результате применения digital маркетинговых коммуникаций.

Вопросы для самопроверки к параграфу 1.3

1. Какие методы экономического анализа применимы в анализе структуры и динамики маркетинговой деятельности медицинских организаций?
2. Для решения каких задач экономического анализа маркетинговой деятельности возможно применение методов детерминированного факторного анализа?
3. Какие вы знаете виды относительных и средних величин, применяемые в анализе маркетинговой деятельности медицинских организаций?
4. Составьте схему факторного анализа результатов маркетинговой деятельности выбранной медицинской организации, полученных путем применения digital маркетинговых коммуникаций.
5. Опишите линейную зависимость маркетинговых затрат и поступивших денежных средств за счет платных пациентов медицинской организации.
6. Проведите функционально-стоимостной анализ деятельности выбранной медицинской организации.
7. Назовите достоинства и недостатки методов детерминированного факторного анализа.
8. Какие существуют явные и неявные резервы маркетинговой деятельности, с помощью каких методов экономического анализа их возможно рассчитать?
9. Назовите основные затратообразующие факторы маркетинговой деятельности медицинской организации.
10. Как определить с помощью методов экономического анализа вклад маркетинговой деятельности в общие финансовые и коммуникативные результаты медицинской организации?

1.4 Алгоритм комплексного экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций. Задачи и методы на разных этапах алгоритма

КЭАМД включает предварительный и четыре взаимосвязанных основных этапа: ЭА общих показателей МД, детализацию показателей в зависимости от исследуемых направлений ЭА, формулирование выводов и рекомендаций. Каждый этап КЭАМД осуществляется в определенной последовательности и сопровождается применением описанных аналитических методов. Рассмотрим более подробно задачи каждого этапа алгоритма КЭАМД.

1. Предварительный этап.

1.1 Постановка цели и задач ЭАМД, согласование актуальности исследования задач с системой Marketing Performance Management.

1.1.1 Определение исходных условий ЭАМД: временные, информационные (включая методические и методологические), трудовые, финансовые, технические ресурсы.

1.1.2 Определение адресности анализа с целью определения совокупности показателей оценки МД: для руководства экономических служб, для руководства службы маркетинга, для собственников.

1.1.3 Определение субъекта исследования: внутренний или внешний, распределение обязанностей среди внутренних субъектов.

1.1.4 Определение источников информации: бухгалтерская, управленческая, статистическая отчетность, данные учета, прошлые отчеты по КЭАМД.

1.1.5 Разработка плана аналитической работы, уточнение сроков, последовательности проведения анализа и применяемых методов.

1.2 Сбор, первичная обработка полученной информации.

1.2.1 Сбор необходимой информации: изучение первичных и сводных документов бухгалтерского учета и отчетности, управленческого учета, готовых экономических отчетов в рамках ЭАМД.

1.2.2 Подготовка материалов информации к проведению ЭАМД (например, использование метода табличного представления данных).

1.3 Расчет показателей объекта исследования.

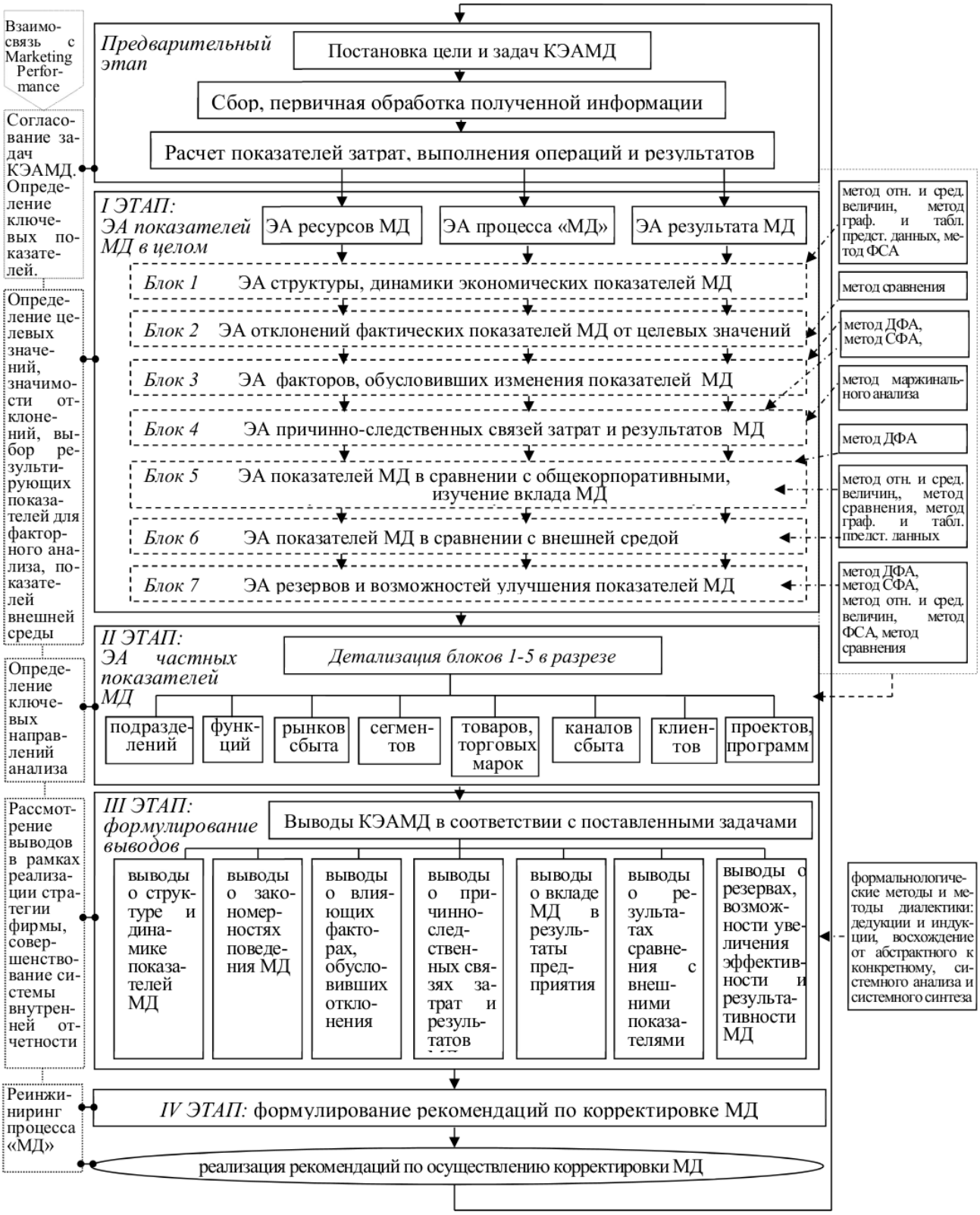

Рисунок 1.7 – Алгоритм КЭАМД медицинской организации

1.3.1 Выбор и обоснование совокупности показателей, отвечающих поставленной цели и задачам согласно системе Marketing Performance Management. Перечень показателей МД также зависит от вида анализа, например, в комплексном необходимо выдержать сбалансированность показателей, характеризующих экономические, рыночные, коммуникативные и другие аспекты МД (так например, существует определенная взаимосвязь между показателями прибыли и показателями изменения уровня удовлетворенности и осведомленности), в локальном или тематическом набор показателей зависит от объекта и ракурса исследования. Количество и содержание показателей в КЭАМД является специфическим для каждого аналитического проекта.

1.3.2 Расчет необходимых показателей МД за требуемый и прошлые периоды, проверка наличия плановых значений рассчитываемых показателей. Целесообразно производить расчеты в рамках маркетинговой информационной системы или общей корпоративной информационной системы для того, чтобы иметь определенный формат хранения данных, в которых возможно производить расчеты значений показателей МД и оформлять отчеты по анализу МД.

2. ЭА общих показателей МД (характеристика МД в целом).

2.1 ЭА структуры и динамики экономических показателей МД с преимущественным использованием методов относительных и средних величин, графического и табличного представления данных.

2.1.1 Анализ наличия, движения ресурсов (в первую очередь, финансовых и трудовых), структуры и динамики затрат как переменных, так и условно-постоянных, выявление негативных тенденций роста слабо регулируемых и незапланированных затрат, в рамках ФСА (функционально-стоимостного анализа): выявление дорогостоящих функций, определение динамики основных и дополнительных затрат, выявление ненужных затрат.

2.1.2 Анализ структуры и динамики показателей стоимости и длительности выполнения операций МД. При необходимости определение с помощью квалиметрических шкал соответствия выполненной операции МД установленным требованиям (например, целесообразности, полноте и достоверности собранной информации) и рассмотрение данных показателей в динамическом аспекте.

2.1.3 Анализ структуры и динамики показателей, характеризующих результаты МД. Определение ключевых и критических мест формирования результатов МД.

2.2 Сопоставление фактических показателей ресурсов (затрат), подпроцессов (операций), результатов МД с целевыми значениями, установленными в рамках реализации системы Marketing Performance Management, с помощью метода сравнения, выявление отклонений от установленных планов, утвержденных в соответствии со стратегическими и оперативными целями МД, жизненным циклом товара, внешними условиями на рынке.

2.2.1 Сравнение фактических затрат с целевыми значениями в рамках системы Marketing Performance Management, выявление отклонений в стоимостных и временных параметрах, а также в местах возникновения затрат МД;

2.2.2 Анализ выполнения операций МД внутри подразделения или сторонними организациями (с кем заключены контракты, как контракты выполнялись), определение отклонений от установленных планов, бюджетов. Отклонения могут возникать в стоимостных параметрах оценки (затраты МД, потери), во временных (часы, дни, недели, месяцы, кварталы и т.д.), в параметрах организационной структуры (т.е. в местах возникновения затрат или результатов МД: в сегментах, рынках, проектах, программах, торговых марках, подразделениях). Потери от невыполнения договорных обязательств и другие отклонения длительности, стоимости выполнения договоров контрагентами также оцениваются на данном этапе.

2.2.3 Сравнение фактических результатов МД с целевыми значениями, установленными в рамках системы Marketing Performance Management, выявление отклонений. Метод сравнения используется для сопоставления как абсолютных так и относительных (например, сравнение коэффициентов затрат МД на 1 рубль выручки различных сегментов, рынков сбыта, торговых марок и т.д.) результатов. Для своевременной коррекции результатов маркетинговых действий предлагаем составлять матрицу: зона (место) отклонения – ответственный – корректирующие действия. Информация о значимых отклонениях должна быть передана помимо ответственных лиц руководству.

На данном этапе КЭАМД значимость и актуальность исследования тех или иных отклонений определяется системой Marketing Performance Management, отметим лишь, что важен не столько тотальный анализ всех выявленных отклонений, а исследование характера данного отклонения. Например, если выявленное отклонение имеет случайный, разовый характер и неспособно существенно повлиять на экономические результаты, а также если причины отклонений очевидны, тогда данные отклонения попадают в группу незначительных. Напротив, когда значения отклонений непонятны исследователю требуется применение детерминированного и стохастического факторного анализа.

2.3 Определение факторов и причин, обусловивших отклонения затрат, подпроцессов и результатов МД, с помощью методов детерминированного факторного анализа (ДФА), стохастического факторного анализа (СФА).

2.3.1 Определение затратообразующих факторов, например, объем и стоимость работ, изменение ставки оплаты труда и др. Алгоритм расчета с помощью метода детерминированного факторного анализа будет рассмотрен в третьей главе.

2.3.2 Определение степени влияния отдельных внутренних факторов, формирующих отклонение показателей выполнения операций МД, например, изменение объема и трудоемкости работ, изменение средней ставки оплаты.

2.3.3 Выявление и измерение степени влияния отдельных внутренних факторов, формирующих отклонение фактических результативных показателей МД от целевых значений. Сложность расчета зависит от выбранного сегмента (области) анализа. Наиболее информативен факторный анализ в области коммуникационной политики, особенно в анализе digital маркетинговых коммуникаций, где имеются данные о действиях, «маршрутах» покупателей в интернет-среде.

Степень влияния выявленных факторов для наглядной визуализации рекомендуем представлять в виде гистограммы, в верхней части, которой будут отображены положительные позитивные факторы, а в нижней – отрицательные. К примеру, положительными факторами изменения размера прибыли могут стать: увеличение объема продаж (вызванного увеличением размера доли рынка и размера емкости рынка), доли продаж более рентабельной продукции, эффективности использования ресурсов МД, установленной цены.

2.4 Определение причинно-следственных связей затрат и результатов с помощью методов детерминированного факторного анализа (ДФА), стохастического факторного анализа (СФА) и маржинального анализа.

2.4.1 Определение количественной зависимости между затратами и прибылью с помощью методов детерминированного факторного анализа. Алгоритм расчета факторов будет представлен далее.

2.4.2 Выявление причинно-следственной связи маржинальной прибыли, постоянных и переменных затрат с помощью метода маржинального анализа.

2.4.3 Выявление влияния принятых маркетинговых решений на параметры развития МД и предприятия в целом (экономические последствия таких результатов МД как известность, лояльность к компании). Предлагаем использовать различные виды сопоставлений результатов МД с понесенными затратами и полученной прибылью (долей рынка, товарооборотом и т.д.), начиная с самого простого с помощью методов сравнения и относительных и средних величин. Соотнесение динамических рядов осведомленности (удовлетворенности/лояльности), доходов компании и затрат на МД с применением корреляционного анализа, поможет выявить зависимость между изменениями данных показателей.

2.5 Решение задач ЭА, специфичных для МД, а именно исследование МД как части внутренней среды предприятия с использованием различных методов: метода относительных и средних величин, метода сравнения, методов детерминированного факторного анализа (ДФА) и стохастического факторного анализа (СФА).

2.5.1 Определение удельного веса затрат на МД в общих затратах предприятия (удельный вес затрат МД в себестоимости товара, удельный вес фонда оплаты труда службы маркетинга в фонде оплаты труда всех служащих, удельный вес маркетингового бюджета в общем бюджете всех подразделений). Применение метода относительных и средних величин и метода сравнения.

2.5.2 Определение влияния подпроцессов МД на выполнение общекорпоративных задач (невыполнение корпоративных целей, временная задержка реализации общекорпоративных проектов (программ), изменение стоимости общекорпоративных проектов (программ), вызванных той или иной операцией МД).

2.5.3 Изучение вклада МД в общие экономические результаты (как положительный: увеличение доли рынка, объема продаж, прибыли, так и отрицательный: полученные убытки, потери, связанные с выпуском нового товара, с выходом на новый рынок и т.д.).

2.6 ЭА показателей МД в сравнении с внешней средой. Выбор показателей внешней среды для проведения сравнения осуществляется в рамках системы Marketing Performance Management. Использование методов сравнения, относительных и средних величин, графического и табличного представления данных, а также метода экспертных оценок.

2.6.1 Сравнительный анализ собственных затрат МД с затратами конкурентов, партнеров и среднеотраслевыми с помощью метода сравнения, а также относительных и средних величин. Сравнению могут быть подвергнуты как абсолютные, так и относительные показатели (например, показатели затрат МД на 1 руб. выручки).

2.6.2 Сравнительный анализ собственных результатов МД с результатами МД конкурентов, партнеров и среднеотраслевыми (относительная доля рынка, относительный объем продаж, доля рекламного воздействия, рейтинг компании в отрасли и др.). Поиск разрывов, представление результатов сравнения, определение причин возникших разрывов.

2.6.3 Сравнительный анализ показателей выполнения своих подпроцессов / операций МД с показателями компаний (например, партнерами по бенчмаркингу) с целью поиска возможностей улучшения выполнения операций МД. ЭА процесса «МД» партнеров по бенчмаркингу позволяет выявить причины различий в результирующих показателях и обеспечивает поиск необходимых структурных организационных изменений для более эффективного использования ресурсов МД, применения новых инновационных технологий МД и наращивания потенциала МД.

2.7 ЭА резервов и возможностей улучшения показателей МД. Резервы МД – это внутренние неиспользованные на определенный момент времени возможности МД, способствующие улучшению эффективности использования ресурсов МД, улучшению показателей выполнения операций МД и достижению плановых показателей результатов МД в конкретных условиях маркетинговой среды. В зависимости от временного признака можно говорить об анализе

неиспользованных, текущих и будущих резервов. В зависимости от источников возникновения изучают внутренние резервы, например, финансовые, которые могут возникать вследствие создания дополнительных фондов на предприятии и внешние (вследствие экономического прогресса, увеличения спроса и т.д.). В ЭА основное внимание уделяется текущим и будущим резервам, изучаются внутренние резервы, т.к. они являются регулируемыми. В ЭА исследуются как явные резервы (потери, связанные с невыполнением обязательств по договорам, невыполнением планов МД, отсутствием учета и контроля затрат и результатов), так и скрытые резервы, связанные с неиспользованными возможностями маркетингового инструментария (применение новых информационных, электронных и коммуникативных технологий), партнерских отношений и т.д. Количественное выражение величины резерва МД – это полученная разность между возможным (прогнозным) уровнем показателя затрат, подпроцессов, результатов МД и его фактической величиной на текущий момент времени. Для определения резервов МД применяется целый комплекс методов: метод сравнения, детерминированного и стохастического факторного анализов, функционально-стоимостного анализа, метод относительных и средних величин, метод экспертных оценок, метод графического и табличного представления данных.

2.7.1 Выявление экономических потерь, резервов снижения затрат. Мероприятия по поиску возможностей снижения затрат МД следует производить сначала среди затрат, имеющих значительный удельный вес. Например, затраты на рекламу по ТВ могут иметь значительный удельный вес, в таком случае возможно рассмотрение малобюджетных альтернативных способов продвижения, например, digital маркетинговых коммуникаций, стимулирования сбыта и т.д. Возможные резервы снижения затрат целесообразно производить и среди постоянных, неявных, а также косвенных затрат МД.

2.7.2 Определение рациональности выполнения операций, выявление ключевых и критических подпроцессов/ операций МД осуществляется, в основном, с помощью метода сравнения, детерминированного факторного анализа. Поиск возможностей улучшения выполнения подпроцессов/операций МД связан результатами анализа партнеров по бенчмаркингу.

2.7.3 Поиск возможностей повышения результативности, эффективности МД и ее вклада в деятельность предприятия.

Резервы эффективности и результативности МД можно разделить на:

– резервы, имеющие определяющее влияние на повышение эффективности МД (совершенствование выполнения специфических функций МД, например, повышение точности маркетинговых исследование, использование современного маркетингового инструментария);

– резервы, имеющие существенное влияние (улучшение системы планирования МД, повышение координирующей роли МД, развитие послепродажного обслуживания);

– резервы, имеющие косвенное влияние (модернизация организационной структуры предприятия, развитие автоматизации и алгоритмизации работ МД).

Вопрос выявления скрытых резервов МД с точки зрения ее вклада в деятельность предприятия достаточно обширен, т.к. МД играет значительную роль в поиске и реализации резервов всего предприятия, например, через формируемые предложения по диверсификации ассортимента, сокращения или оптимизации цепочки товародвижения, использования системы ценовых скидок, повышения уровня обслуживания и т.д. При исследовании явных резервов, например, роста прибыли используется детерминированный факторный анализ факторов, воздействующих на ее величину (объема продаж, установленной цены, затрат, включаемых в себестоимость и т.д.). Определение резервов МД зависит от конкретных направлений анализа (торговых марок, проектов, программ и т.д.) Например, при рассмотрении фактора, объем продаж, неиспользуемые возможности МД тесным образом связаны с реализацией определенных групп товаров и своевременной их маркетинговой поддержкой. Например, своевременное выявление товаров, несущих определенные экономические риски вследствие истечения срока хранения, непродажи в течение планируемого периода времени, устаревания, способствует своевременному планированию и проведению маркетинговых стимулирующих акций.

3. Детализация показателей может проводиться по всем направлениям МД в ЭА, а также по отдельным направлениям или объектам в рамках тематического или локального анализа. Необходимость исследования и выбор ключевых направлений анализа определяется с помощью системы Marketing Performance Management. В зависимости от выбранных направлений анализа, а также

масштабности, важности, произведенных объемов затрат на МД, уровня развития маркетинга на предприятии, а также условий анализа (срочность, наличие субъекта анализа) ЭАМД может носить фрагментарный характер. При переходе к анализу на уровень подразделений, проектов, решений, функций и др. задачи в блоках анализа могут быть подвергнуты корректировке. Например, в анализе эффективности маркетинговых исследований блоки 4-6 могут быть пропущены, так как результат маркетинговых исследований зачастую невозможно выразить в экономической выгоде, результат от маркетинговых исследований формируется в процессе использования собранной информации для принятия управленческих решений и имеет неэкономический характер, например, подтверждение или опровержение гипотезы, прояснение рыночной ситуации и т.д.

4. Формулирование выводов анализа происходит в соответствии с изначально поставленными задачами, с помощью системы Marketing Performance Management возможно проведение анализа полученных результатов на их соответствие целям общекорпоративной стратегии, видению, миссии:

4.1 Выводы о структуре, динамике показателей МД (о выполнении динамических нормативов полученных результатов МД, о выявленных структурных сдвигах и их характере);

4.2 Выводы о свойствах (характеристиках), закономерностях МД с точки зрения соответствия плановым показателям (о значительных отклонениях);

4.3 Выводы о влияющих факторах, обусловивших отклонения (перечень факторов и степень влияния);

4.4 Выводы о причинно-следственных связях затрат и результатов МД (степень влияния затрат МД на общие результаты);

4.5 Выводы о вкладе МД в результаты предприятия;

4.6 Выводы о результатах сравнения с внешней средой (рекомендации по улучшению процесса «МД» по итогам сравнения с партнерами по бенчмаркингу);

4.7 Выводы о наличии резервов и неиспользуемых возможностей в конкретных условиях маркетинговой среды;

Формулирование выводов должно происходить с учетом временного интервала оценки объектов МД (оценка текущих затрат или инвестиций, оценка долгосрочных, среднесрочных или краткосрочных результатов).

5. Заключительным этапом анализа является формулирование рекомендаций по корректировке МД и принятию новых маркетинговых решений. Возможно использование данных рекомендаций с целью проведения реинжиниринга процесса «МД».

5.1 Описание рекомендаций по принятию стратегических и тактических маркетинговых решений, оценка возможных последствий принимаемых маркетинговых решений.

5.2 Уточнение оперативных, текущих и стратегических планов МД.

5.3 Формирование бюджета МД и определение значений показателей МД на будущие периоды. Базовые значения, а также границы допустимых отклонений рассчитываются в зависимости от выявленных тенденций развития МД, от степени влияния факторов на результаты МД, от выявленных причинно-следственных связях, от найденных резервов. Все плановые значения показателей МД по различным направлениям формируются в единой информационной базе данных, используемой всеми субъектами и пользователями анализа с целью обеспечения однозначного понимания терминов. Проверка координации рекомендуемых базовых значений с показателями реализации конкретной маркетинговой стратегии, общей корпоративной стратегией предприятия, с учетом жизненного цикла товара, уровня развития маркетинга и других внутренних и внешних факторов.

5.4 Реализация предложенных рекомендаций через разработку инструкций, распоряжений, служебные записки и т.д.

КЭАМД имеет циклический характер и осуществляется непрерывно. КЭАМД предшествует планированию МД, предупреждая принятие и завершая исполнение управленческих решений, а также участвует в процессах организации и регулирования, оценивая эффективность реализации маркетинговых решений.

Исследование подпроцессов и операций МД носит операционный характер, изучение затрат МД и результатов – тактический, часть задач анализа результатов носит как тактический, так и стратегический характер, так, например, поиск резервов может осуществляться в стратегической перспективе (изменение маркетинговой стратегии, реорганизация МД, повышение роли или уровня развития маркетинга, например, развитие маркетинговой концепции управления); на тактическом уровне (осуществление которых предусмотрено текущими планами МД или предприятия, например, улучшение качества работы, развитие выполнения функций МД, автоматизация управления МД, а также резервы, возникающие эпизодически вследствие изменения внешних факторов, например, ухода или ослабления конкуренции).

Таким образом, алгоритм КЭАМД охватывает полный круг задач анализа МД и может проводиться ежегодно или с периодичностью в несколько лет. С целью ускорения аналитического процесса, исследования точечных проблемных участков МД анализ может иметь усеченную или упрощенную форму, но при этом логика построения блоков в схеме, последовательность выполнения анализа сохраняется, что позволяет использовать его в качестве формализованной основы принятия различных маркетинговых решений. В ходе оперативного анализа МД информация применяется для принятия ситуативных решений, в рамках текущего – с целью итогового контроля исполнения долгосрочных маркетинговых решений. КЭАМД подразумевает составление определенных форм отчета и периодическое сопоставление, обсуждение итогов МД с целью улучшения ее результативных показателей и отказа от непродуктивных видов операций (функций, проектов, программ и др.).

Вопросы для самопроверки к параграфу 1.4

1. Как влияет адресность исследования на комплексность проводимого экономического анализа маркетинговой деятельности?
2. В разрезе каких направлений осуществляется детализация проводимого экономического анализа маркетинговой деятельности?
3. Каким образом возможно выявить причинно-следственную связь маржинальной прибыли, постоянных и переменных затрат?
4. Как осуществляется выбор показателей внешней среды для проведения их сравнения с внутренними показателями маркетинговой деятельности медицинской организации?
5. Приведите примеры скрытых резервов маркетинговой деятельности медицинской организации.
6. Опишите роль маркетинговой информационной системы в формировании баз данных, используемых для экономического анализа маркетинговой деятельности медицинских организаций.
7. Составьте схему комплексного и фрагментарного экономического анализа согласно целям исследования выбранной медицинской организации.
8. Какие вы знаете способы обработки экономической информации?
9. Охарактеризуйте понятие "методика экономического анализа"
10. В каких случаях применимы эвристические методы экономического анализа маркетинговой деятельности медицинской организации?

Раздел 2 МЕТОДИКИ КОМПЛЕКСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ОБЪЕКТОВ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1 Методика комплексного экономического анализа затрат маркетинговой деятельности медицинских организаций

Согласно алгоритму КЭАМД завершающей стадией предварительного этапа является определение абсолютных сумм анализируемых показателей МД, которые представлены в бухгалтерской, управленческой, статистической отчетности и данных учета. Собранная информация по затратам МД оформляется с помощью метода табличного представления данных.

На первом этапе КЭА показателей затрат МД в целом исследованию подлежат структура и динамика затрат МД *(блок 1)*.

Для определения абсолютного прироста (уменьшения или увеличения) затрат МД за определенный период времени используется следующая аддитивная модель:

$$\Delta \sum \text{МЗ} = \sum \text{МЗ}_n - \sum \text{МЗ}_{n-1}$$

МЗ_n – затраты на МД за исследуемый период, руб.;

$\text{МЗ}_{\text{n}-1}$ – затраты на МД за предшествующий период, руб.

$\Delta \sum \text{МЗ}$ – абсолютный прирост (экономия) затрат МД, руб. Может иметь положительный или отрицательный знак, показывает на сколько уровень затрат исследуемого периода выше (ниже) предшествующего, другими словами измеряет абсолютную скорость роста или снижения уровня затрат МД.

Данная формула описывает сравнение абсолютных чисел, отметим, что возможно сравнение и относительных чисел (например, сравнение различных коэффициентов затрат МД (на 1 руб. выручки, на уровень достигнутой известности) будут рассмотрены ниже), а также средних чисел, например, среднего уровня затрат на заработную плату сотрудников отдела маркетинга исследуемого периода к предшествующему.

Рассмотрим показатели динамики затрат МД:

$$\text{Т}_{\text{р}_{\text{мз}}} = \frac{\sum \text{МЗ}_n}{\sum \text{МЗ}_{n-1}} \times 100\%$$

$\text{Т}_{\text{р}_{\text{мз}}}$ – темп роста затрат на МД, %;

Темп роста затрат МД ($\text{Т}_{\text{р}_{\text{мз}}}$) показывает во сколько раз уровень затрат МД исследуемого периода превышает предшествующий, в случае уменьшения затрат МД – какую часть прошлых затрат составляет нынешний показатель затрат.

Темп прироста затрат МД ($\text{Т}_{\text{пр}_{\text{мз}}}$) рассчитывается следующим образом:

$$\text{Т}_{\text{пр}_{\text{мз}}} = \frac{\sum \text{МЗ}_n - \sum \text{МЗ}_{n-1}}{\sum \text{МЗ}_{n-1}} \times 100\%$$

Темп прироста затрат МД ($T_{пр_{мз}}$) показывает на сколько процентов произошел прирост (экономия) затрат МД в исследуемом периоде по отношению к предшествующему. Темп прироста затрат МД может быть также рассчитан:

$$\text{Т}_{\text{пр}_{\text{мз}}} = \text{К}_{\text{р}_{\text{мз}}} - 1 \text{ или } \text{Т}_{\text{пр}_{\text{мз}}} = \text{Т}_{\text{р}_{\text{мз}}} - 100\%$$

При необходимости можно рассчитать абсолютное значение 1 % -го прироста ($A_{\%}$) для наглядного представления значимости каждого процента прироста затрат МД:

$$A_{\%} = \frac{\Delta \sum МЗ}{T_{пр_{мз}}} = \frac{\sum МЗ_n - \sum МЗ_{n-1}}{\frac{\sum МЗ_n - \sum МЗ_{n-1}}{\sum МЗ_{n-1}} \times 100\%} = \frac{\sum МЗ_{n-1}}{100} = 0{,}01 \times \sum МЗ_{n-1}$$

Абсолютное значение одного процента прироста затрат МД ($A_{\%}$) показывает, какое абсолютное значение скрывается за относительным показателем – одним процентом темпа прироста затрат МД.

После исследования динамики абсолютных величин затрат МД, целесообразно проводить анализ динамики относительных чисел, например, коэффициентов затрат МД (на 1 руб. выручки, на уровень достигнутой известности и т.д.) и средних чисел, например, средних затрат МД собственной фирмы и компании конкурента соответствующего сегмента рынка.

Помимо рассмотренных выше аналитических показателей динамики затрат МД, исчисляемых за исследуемый период в сравнении с предшествующим периодом (при необходимости можно проводить сравнение с базовым/начальным периодом), предлагаем рассмотреть определение средних за период аналитических показателей динамики затрат МД: средний абсолютный прирост (уменьшение) затрат МД, средний темп роста и темп прироста затрат МД.

Средний абсолютный прирост (уменьшение) затрат МД за исследуемый период определяется по формуле средней арифметической простой:

$$\overline{\Delta МЗ} = \frac{\sum \Delta МЗ}{n}$$

$\overline{\Delta МЗ}$ – средний (среднегодовой, среднеквартальный, среднемесячный) абсолютный прирост (уменьшение) затрат МД, руб.

Средний абсолютный прирост (уменьшение) затрат МД показывает, на сколько руб. увеличивался или уменьшался уровень затрат МД по сравнению с предыдущим в среднем за единицу времени, т.е. среднюю абсолютную скорость роста или снижения затрат за исследуемый интервал времени.

Рассмотрим расчет среднего темпа роста затрат МД (например, за ряд лет). Сначала необходимо вычислить по формуле средней геометрической среднегодовой коэффициент роста / снижения ($\overline{К_{р_{мз}}}$) затрат МД с использованием ежегодных коэффициентов роста затрат на МД:

$$\overline{К_{р_{мз}}} = \sqrt[m]{К1_{р_{мз}} \times К2_{р_{мз}} \times \ldots \times Кm_{р_{мз}}}$$

m – число коэффициентов роста затрат МД;

Путем умножения коэффициента роста затрат МД на 100% определяется средний темп роста затрат МД ($Т_{р_{мз}}$):

$$\overline{Т_{р_{мз}}} = \overline{К_{р_{мз}}} \times 100\%$$

Путем вычитания из показателя среднего роста затрат МД 100% определяется средний темп прироста затрат МД:

$$\overline{Т_{пр_{мз}}} = \overline{Т_{р_{мз}}} - 100\%$$

Средний темп роста (прироста) позволяет сравнивать динамику затрат МД за длительный период, например, за ряд лет (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Пример табличного оформления среднегодовых темпов прироста затрат МД

Затраты МД в разрезе сегментов, долгосрочных проектов, программ, функций и т.д.	Среднегодовые темпы прироста, %			
	1 период (год, ряд лет)	2 период (год, ряд лет)	…	n период (год, ряд лет)

Показатели среднего темпа роста (прироста) затрат МД рекомендуем использовать для сопоставления со средним темпом роста (прироста) различных внутренних показателей: средним темпом роста товарооборота, прибыли, доли рынка, уровня осведомленности и внешними показателями: среднего темпа роста затрат конкурентов, партнеров по бенчмаркингу и др.

Далее необходимо исследовать структуру затрат МД, которую на этапе анализа показателей МД рассматривают укрупненно в разрезе: специфических функций МД, проектов МД, программ МД, рынков сбыта, сегментов, клиентов, каналов сбыта, торговых марок, подразделений и служб МД.

$$У_{мз} = \frac{МЗ_н}{\sum МЗ} \times 100\%$$

$У_{мз}$ – удельный вес затрат МД, отнесенных на определенный носитель затрат МД, %;

$МЗ_н$ – сумма затрат МД, отнесенных на определенный носитель затрат МД, руб.

При исследовании структуры затрат МД в разрезе функций наиболее значимым является более детальный анализ удельного веса затрат коммуникационной политики (в разрезе используемых инструментов: реклама и ее виды, диджитал технологии, стимулирование сбыта, связи с общественностью и др.), маркетинговых исследований (в зависимости от видов: маркетинговые исследования конкурентов, потребителей, рыночной конъюнктуры), а также ценовой политики (в разрезе применяемых скидок на товары). Следует также исследовать удельный вес затрат МД, приходящихся на аутсорсинг и связанных с оплатой услуг контрагентов (рекламных и информационных агентств).

Выводы по первому блоку необходимо формулировать согласно определенной форме отчета с использованием графического и табличного представления данных. Пример табличного оформления данных анализа структуры и динамики функций МД представлен в таблице 2.2, подобную форму таблицы можно использовать и в разрезе проектов МД, программ МД, сегментов, рынков сбыта, подразделений, собственных затрат и на аутсорсинговые услуги и т.д. С помощью графического представления данных удобно определять равномерность как динамики совершаемых затрат МД, так и распределения среди функций МД.

Таблица 2.2 – Пример табличного оформления данных анализа структуры и динамики функций МД.

№ п/п	Показатели	Предыдущего периода	Исследуемого периода	Удельный вес, %		Изменения		Темп роста, %	Темп прироста, %	Абсолютное значение (содержание) 1% прироста
				в прошлом периоде	в исследуемом периоде	по сумме	по уд. весу			
1	Затраты на планирование и реализацию маркетинговых исследований и анализа									
2	Затраты на проведение сегментирования рынка и на разработку концепции позиционирования/репозиционирования									
3	Затраты по разработке и реализации товарной политики									
4	Затраты по разработке и реализации ценовой политики									
5	Затраты по разработке и реализации сбытовой политики									
6	Затраты по разработке и реализации коммуникационной политики									
7	Затраты по управлению МД									
Затраты на МД в целом				100	100		0			

Далее проводится сравнение показателей фактических затрат МД (полученными из отчетов по исполнению маркетинговых бюджетов) с запланированными, оценка в абсолютном или относительном выражениях выявленных отклонений, ранжирование полученных отклонений по степени значимости *(блок 2)*. Для проведения расчетов целесообразно использовать таблицы, отражающие плановые и отчетные показатели, а также суммы отклонений (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Пример табличного оформления отклонений фактических затрат МД от плановых.

№ п/п	Носитель затрат МД	Суммы по статьям		Отклонения
		План	Факт	(+/–)
1…n				

Полученные расчеты отклонений затрат МД целесообразно отобразить схематично, сгруппировать по периодам и представить графически (в виде гистограммы). С помощью гистограммы, отображающей структуру затрат МД и соответствующие отклонения, будет достигнута наглядность анализируемых отклонений и их существенности.

Степень значимости выявленных отклонений затрат МД может быть двух видов: «существенной» – значимой и требующей проведения факторного анализа отклонения и «несущественной» – не требующей дальнейшего анализа. Степень существенности выявленных отклонений предлагаем рассчитывать с помощью отношения суммы отклонения к плановым затратам на МД, а также пропорционально удельному весу затрат исследуемого носителя (элемента, статьи) в общей сумме затрат МД. Информация о выявленных отклонениях выше нормы (например больше 5 %) в области весомых затрат МД (например, с удельным весом больше 20%) должна быть передана руководству, ответственным лицам за возникшее отклонение.

Рассмотрим проведение анализа факторов, обусловивших существенные отклонения затрат МД *(блок 3)*.

Фактическая величина отклонения затрат МД от плановой складывается из сумм отклонений по каждому носителю затрат МД (направлению, элементу, статье):

$$\text{МЗ}_{\text{факт}} - \text{МЗ}_{\text{план}} = \sum_{i=1}^{n} (\text{мз}_{i\text{факт}} - \text{мз}_{i\text{план}})$$

$\text{МЗ}_{\text{факт}}, \text{МЗ}_{\text{план}}$ – величина затрат МД в целом, соответственно фактическая и плановая, руб.;

$\text{мз}_{i\text{факт}}, \text{мз}_{i\text{план}}$ – сумма затрат, приходящаяся на i-ый носитель (элемент, статью) затрат МД, соответственно фактическая и плановая, руб.;

i=1…n – количество носителей (элементов, статей) затрат МД.

Рекомендуем проведение факторного анализа каждого i-го носителя затрат МД, которые в данной ситуации выступают как результативные показатели действия факторов, их определяющих – аргументов второго порядка. Порядок расчета затратообразующих факторов представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Порядок расчета затратообразующих факторов затрат МД.

№ п/п	Фактор	Порядок расчета
1	Отклонения по заработной плате сотрудников отдела маркетинга	$\Delta\text{ЗП}_{\text{ом}} = \text{ЗП}_{\text{факт}} - \text{ЗП}_{\text{план}} \Delta\text{ЗП}_{\text{ом}} = \Delta Q_{\text{ом}} + \Delta\text{З}_{\text{ом}} + \Delta\text{Т}_{\text{ом}}$; $\text{ЗП}_{\text{факт}}, \text{ЗП}_{\text{план}}$ – затраты на заработную плату сотрудников отдела маркетинга фактические и плановые, соответственно, руб. $\Delta Q_{\text{ом}}$ – отклонения, вызванные изменением объема работ сотрудников отдела маркетинга, натуральные единицы измерения; $\Delta\text{З}_{\text{ом}}$ – отклонения, вызванные изменением средней ставки оплаты сотрудников отдела маркетинга, руб.; $\Delta\text{Т}_{\text{ом}}$ – отклонения, вызванные изменением трудоемкости работ сотрудников отдела маркетинга, чел.-ч.
1.1	Отклонения, вызванные изменением объема работ сотрудников отдела маркетинга (количества макетов дизайна товаров/ упаковки / элементов атрибутики позиционирования)	$\Delta Q_{\text{ом}} = (Q_{\text{факт}} - Q_{\text{план}}) \times \text{Т}_{\text{план}} \times \text{З}_{\text{план}}$ $Q_{\text{факт}}, Q_{\text{план}}$ – объем работ сотрудников отдела маркетинга фактический и плановый соответственно, натуральные единицы измерения; $\text{Т}_{\text{план}}$ – трудоемкость осуществления единицы работ сотрудником отдела маркетинга по плану, чел. –ч.; $\text{З}_{\text{план}}$ – средняя ставка оплаты человеко-часа сотрудника отдела маркетинга по плану, руб.
1.2	Отклонения, вызванные изменением средней ставки оплаты сотрудников отдела маркетинга (1 чел.-ч.)	$\Delta\text{З}_{\text{ом}} = (\text{З}_{\text{факт}} - \text{З}_{\text{план}}) \times \text{Т}_{\text{факт}} \times Q_{\text{факт}}$ $\text{З}_{\text{факт}}$ – средняя ставка оплаты человеко-часа сотрудника отдела маркетинга фактическая, руб. $\text{Т}_{\text{факт}}$ – трудоемкость осуществления работ сотрудником отдела маркетинга фактическая, чел. –ч.;
1.3	Отклонения, вызванные изменением трудоемкости работ сотрудников отдела маркетинга	$\Delta\text{Т}_{\text{ом}} = (\text{Т}_{\text{факт}} - \text{Т}_{\text{план}}) \times \text{З}_{\text{план}} \times Q_{\text{факт}}$

2.	Отклонения затрат МД от плановых по стоимости осуществления отдельных маркетинговых мероприятий с помощью контрагентов	$\Delta С_{мм} = С_{факт} - С_{план}, \Delta С_{мм} = \Delta Q_{мм} + \Delta Ц_{мм}$ $С_{факт}, С_{план}$ – стоимость осуществления отдельных маркетинговых мероприятий с помощью контрагентов, фактическая и плановая соответственно, руб.
2.1	Отклонения, вызванные изменением количества факторов (драйверов) стоимости МД (например, количества объявлений, количества рекламных буклетов, количества опрашиваемых респондентов, количества макетов дизайна, количества опубликованных статей)	$\Delta Q_{мм} = (Q_{факт} - Q_{план}) \times Ц_{план}$ $Q_{факт}, Q_{план}$ – количество факторов (драйверов) стоимости МД фактическое и плановое соответственно, натуральные единицы измерения; $Ц_{план}$ – цена за единицу фактора плановая, руб.
2.2	Отклонения, вызванные изменением цены единицы фактора (оплата за полосу рекламы, за сбор анкет, за разработку дизайна, печать буклета)	$\Delta Ц_{мм} = (Ц_{факт} - Ц_{план}) \times Q_{факт}$ $Ц_{факт}$ – цена за единицу фактора фактическая, руб.

Далее переходим к *блоку 5*, в котором подразумевается исследование затрат МД, как части затраченных ресурсов медицинской организации в целом.

Для расчета удельного веса затрат МД в себестоимости продукции необходимо применять метод ФСА, предполагающий определение совокупности определенных носителей затрат (их количества и ставки расчета), покажем на примере:

$$\text{Себестоимость товара, торговой марки и т.д.} = \underset{\text{затраты МД}}{\text{Прямые затраты, в т.ч.}} + \sum \left(\text{ставка фактора затрат} \times \text{количество факторов затрат} \right)$$

накладные затраты по видам деятельности, в т.ч. маркетинговой

Для расчета удельного веса затрат МД в себестоимости продукции, необходимо описать перечень функций МД, произвести дополнительное разделение данных функций на операции, выделить прямые и накладные затраты, определить количество влияющих факторов и ставку фактора затрат. Пример расчета согласно методу ФСА влияющих факторов (в зависимости от ставки и их количества) в области коммуникационной политики представлен в табл. 2.5 и табл. 2.6.

Таблица 2.5 – Пример определения носителей затрат и распределения затрат МД по выделенным носителям согласно влияющим факторам.

Операции МД	Общая сумма затрат на операцию	Фактор, влияющий на величину затрат	Количество факторов	Затраты на ед. фактора (руб./ед)
Размещение рекламы в печатных СМИ	27000	Количество страниц (разворотов)	600	45 руб./стр.
Размещение рекламы по ТВ	1680000	Количество минут эфирного времени Количество показов в день Количество дней размещения рекламы	70	24 000 руб./мин.
Размещение рекламы в социальных сетях	24000	Количество групп (Количество подписчиков в группе)	12	2000 руб. / 1 группу
Размещение медийной (баннерной) рекламы	276 000	Количество показов	3 000	92 руб./ 1 показ

Таблица 2.6 – Пример распределения затрат по видам продукции.

Показатели	Виды товаров			
	A	B	C	Всего
Объем потребленных факторов				
Размещение рекламы в печатных СМИ	300	100	200	600
Размещение рекламы по ТВ	35	35	0	70
Размещение рекламы в социальных сетях	2	2	8	12
Размещение медийной (баннерной) рекламы	500	1000	1500	3 000
Объем затрат МД				
Размещение рекламы в печатных СМИ	13500	4500	9000	27000
Размещение рекламы по ТВ	840000	840000	0	1680000
Размещение рекламы в социальных сетях	4000	4000	16000	24000

Размещение медийной (баннерной) рекламы	46000	92000	138000	276 000
Всего затрат по коммуникационной политике	903500	940500	163000	2007000
Объем производства	89000	95500	46000	
Затраты МД (в части коммуникационной политики) на ед. продукции	10,2	9,84	3,5	
Прямые затраты МД на ед. продукции	2	4	6	
Общие затраты МД на ед. продукции	12,2	13,84	9,5	
Постоянные косвенные (нераспределенные) затраты	18 000			

После распределения затрат МД на конкретные носители затрат (например, товары, торговые марки), возможен расчет удельного веса затрат МД в себестоимости конкретного товара (торговой марки) по следующей формуле:

$$У_{мз} = \frac{МЗ_{ед.пр.}}{С_{ед.пр.}} \times 100\%$$

$У_{мз}$ – удельный вес затрат МД в себестоимости продукции, %;

$МЗ_{ед.пр.}$ – затраты МД на единицу произведенной продукции, руб.;

$С_{ед.пр.}$ – полная себестоимость единицы продукции, руб.

Удельный вес затрат МД в себестоимости продукции ($У_{мз}$) показывает какая доля в себестоимости продукции приходится на МД, данный показатель предлагаем рассматривать в динамике по отношению к предыдущим периодам или в сравнении с планом.

Показатель удельного веса затрат МД применим в различных областях МД, например, для определения удельного веса заработной платы сотрудников отдела маркетинга в общем фонде оплаты труда служащих предлагаем следующую формулу:

$$У_{зп} = \frac{ФОТ_{см}}{ФОТ_{служ}} \times 100\%$$

$У_{зп}$ – удельный вес заработной платы сотрудников отдела маркетинга, %;

$ФОТ_{ом}$ – фонд оплаты труда сотрудников службы маркетинга, руб.;

$ФОТ_{служ}$ – фонд оплаты труда служащих всего, руб.

Удельный вес заработной платы сотрудников отдела маркетинга ($У_{зп}$) показывает какая доля затрат, связанная с выплатой заработной платы, приходится на службу маркетинга среди всех служащих, данный показатель предлагаем рассматривать в динамике по отношению к предыдущим периодам. Далее определяется удельный вес численности сотрудников отдела маркетинга в общей численности служащих на предприятии, а также удельный вес маркетингового бюджета в общем бюджете предприятия. С помощью метода сравнения сопоставляются относительные показатели, так, например, в результате сравнения среднего темпа прироста (снижения) затрат МД со средним темпом прироста (снижения) общекорпоративных затрат можно судить о расширении или о сокращении сферы МД.

В анализе динамики затрат МД за средне-и долгосрочный периоды (больше двух лет) применение метода сравнения в абсолютных числах не дает достоверной информации, так как затраты МД формируются в соответствии с определенной структурой продаж продукции, а также существуют инфляционные влияния.

Одним из путей решения проблемы сопоставимости затрат по различным направлениям МД (различных сегментов, товаров, торговых марок, клиентов, каналов сбыта, проектов) и за различные временные периоды является использование показателей удельного веса затрат МД в различных результирующих показателях. Рассчитаем коэффициент (уровень, удельный вес) затрат МД с учетом дополнительного фактора, например выручки (В).

$$К_{мз_в} = \frac{МЗ_n \times 100\%}{В_n}$$

$К_{мз_в}$ – коэффициент затрат МД на 1 рубль выручки (%);

$В_n$ – выручка от продаж, за исследуемый период, руб.

Коэффициент затрат МД на 1 рубль выручки ($К_{мз_в}$) показывает какой процент затрат МД приходится на 1 руб. выручки.

В качестве дополнительного фактора может рассматриваться не только выручка, но и уровень достигнутой известности, уровень лояльности, уровень удовлетворенности потребителей, уровень осведомленности, уровень вовлечения в потребление, выраженных в процентах.

В качестве примера рассмотрим коэффициент затрат МД, связанный с уровнем достигнутой известности:

$$К_{мз_{уди}} = \frac{МЗ_{УДИ}}{УДИ}$$

$К_{мз_{уди}}$ – коэффициент затрат МД на 1% достигнутой известности, %;

$МЗ_{УДИ}$ – затраты МД, связанные с достижением прироста показателя уровня достигнутой известности за определенный период, руб.;

УДИ – уровень достигнутой известности за определенный период, %. Таким образом, $К_{мз_{уди}}$ показывает качественный уровень использования затрат МД относительно показателя достигнутой известности.

Рассчитаем *прирост (экономию) затрат МД* на примере коэффициента затрат МД на один рубль стоимости реализованной продукции:

$$\Delta К_{мз} = \left(\frac{МЗ_n}{В_n} - \frac{МЗ_{n-1}}{В_{n-1}}\right) \times 100\%$$

С помощью данного показателя ($\Delta К_{мз}$) отслеживается динамика темпов затрат МД относительно темпов роста выручки от продаж (т.е. сколько составила экономия (перерасход) затрат МД в процентах относительно выручки).

Величина относительной экономии или повышения затрат ($Э_{отн}$) рассчитывается:

$$Э_{отн} = \left(\frac{МЗ_n}{В_n} - \frac{МЗ_{n-1}}{В_{n-1}}\right) \times В_n$$

$Э_{отн}$ – величина относительной экономии или повышения (перерасхода) затрат, руб.

Показатель относительной экономии (перерасхода) показывает на сколько руб. осуществлена экономия или перерасход затрат МД в исследуемом периоде.

Далее в рамках обозначенного шестого блока алгоритма КЭАМД проводится сравнительный анализ затрат МД с затратами конкурентов, партнеров и среднеотраслевыми (на практике, чаще всего, сравнения проводят в области коммуникационной политики). Сравнение можно проводить как абсолютных показателей затрат МД, так и их динамических изменений (темпов роста, прироста):

$$К_{мз} = \frac{МЗ_с}{МЗ_к} \text{ или } К_{мз} = \frac{\overline{Т_{пр_{Смз}}}}{\overline{Т_{пр_{Кмз}}}}$$

$К_{мз}$ – относительный показатель затрат МД в сравнении с самым лучшим конкурентом, знач.;

$МЗ_с$ – собственные затраты МД за определенный период, руб.;

$МЗ_к$ – затраты конкурента на МД за тот же период, руб.

$\overline{Т_{пр_{Смз}}}$ – средний темп прироста собственных затрат МД за определенный период, %;

$\overline{Т_{пр_{Кмз}}}$ – средний темп прироста затрат МД конкурента за тот же период, %.

Сравнению подлежат и удельные показатели затрат МД с учетом дополнительного фактора, например, уровни затрат МД на 1 руб. выручки, коэффициенты затрат к уровню достигнутой известности (лояльности, удовлетворенности):

$$К_{у_{мз}} = \frac{У_{с_{мз}}}{У_{к_{мз}}}$$

$К_{у_{мз}}$ – относительный показатель сравнения уровня собственных затрат МД с учетом дополнительного фактора к уровню затрат МД конкурента с учетом дополнительного фактора, знач.;

$У_с$ – уровень собственных затрат МД с учетом дополнительного фактора (на 1 руб. выручки, на уровень достигнутой известности и др.) за определенный период, знач.;

$У_к$ – уровень затрат на МД конкурента с учетом дополнительного фактора (на 1 руб. выручки, на уровень достигнутой известности и др.) за тот же период, знач.

Правильно оценив затраты конкурентов на МД, можно предположить о стратегии продвижения товара, о перераспределении затрат МД из уязвимых сегментов рынка и т.д. Подробный сравнительный анализ затрат МД (по конкретным товарам, торговым маркам, проектам, сегментам, рынкам сбыта) возможен с партнерами по бенчмаркингу.

Далее на заключительной стадии первого этапа (*блок 7*) осуществляется поиск резервов снижения затрат МД согласно следующей последовательности:

1) Расчет явных потерь, связанных: с невыполнением обязательств по договорам, выплатой штрафов, пени (например, за незаконное, несогласованное размещение рекламы) и т.д.

2) Определение величины явных резервов, связанных с невыполнением планов МД.

2.1) Определение величины явных резервов по заработной плате методом детерминированного факторного анализа.

Увеличение резервов МД за счет снижения объема работ (сокращение дублирующих операций МД, выявление бесполезных операций МД с помощью функционально-стоимостного анализа и метода экспертных оценок):

$$Р \uparrow ЗП_{ом} = Р \uparrow Q_{ом} \times З_{ом} \times Т_{ом}$$

$ЗП_{ом}$ – заработная плата сотрудников отдела маркетинга, руб.;

$Q_{ом}$ – объем работ сотрудников отдела, натуральные единицы измерения;

$З_{ом}$ – средняя ставка оплаты человеко-часа сотрудника отдела маркетинга по плану, руб.;

$Т_{ом}$ – трудоемкость осуществления работ сотрудником отдела маркетинга фактическая, чел. –ч.

Увеличение резервов МД за счет оптимизации численности персонала отдела маркетинга (оптимизации организационной структуры, исследования степени нормирования, занятости и регламентации труда сотрудников отдела маркетинга):

$$\text{Р} \uparrow \text{ЗП}_{\text{ом}} = Q_{\text{ом}} \times \text{Р} \uparrow \text{З}_{\text{ом}} \times \text{Т}_{\text{ом}}$$

Увеличение резервов МД за счет снижения трудоемкости выполняемых работ (приглашение на работу более квалифицированного персонала, использование современных программных и технических средств обработки информации):

$$\text{Р} \uparrow \text{ЗП}_{\text{ом}} = Q_{\text{ом}} \times \text{З}_{\text{ом}} \times \text{Р} \uparrow \text{Т}_{\text{ом}}$$

2.2) Определение величины явных резервов по стоимости осуществления отдельных маркетинговых мероприятий с помощью контрагентов методом детерминированного факторного анализа.

Увеличение резервов МД за счет снижения цены единицы фактора затрат МД (поиск альтернативных контрагентов на оказание рекламных, информационных, консультационных услуг)

$$\text{Р} \uparrow \text{С}_{\text{мм}} = \text{Р} \uparrow \text{Ц}_{\text{мм}} \times Q_{\text{мм}}$$

Увеличение резервов МД за счет снижения количества факторов затрат МД (за счет проведения сегментного анализа, использования прицельного подхода в маркетинговых коммуникациях, например, таргетированной рекламы и т.д.)

$$\text{Р} \uparrow \text{С}_{\text{мм}} = \text{Ц}_{\text{мм}} \times \text{Р} \uparrow Q_{\text{мм}}$$

3) Определение величины скрытых резервов, связанных с неиспользованными возможностями маркетингового инструментария. Сначала необходимо выявлять затраты МД, имеющие значительный удельный вес, затем осуществлять поиск альтернативных инструментов МД (например, рассмотрение передачи функции МД на аутсорсинг или наоборот выполнения собственными силами ряда операций, рассмотрение вариантов сокращения рекламных затрат за счет вертикальной интеграции с поставщиками или торговыми организациями, горизонтальной интеграции с другими производителями и т.д.). Далее осуществлять сравнительный анализ альтернативных вариантов применения

инструментов МД, например, с использованием показателя коэффициента затрат МД с учетом дополнительного фактора (на 1 руб. выручки, на уровень достигнутой известности и др.) Ниже представлена формула количественного определения резервов на примере показателя уровня затрат МД на 1 руб. выручки:

$$\text{Р}\uparrow K_{мз} = \frac{\text{МЗ}_{\text{в}}}{\text{В}_{\text{в}}} - \frac{\text{МЗ}_{\text{ф}}}{\text{В}_{\text{ф}}}$$

$\text{МЗ}_{\text{в}}, \text{МЗ}_{\text{ф}}$ – затраты на МД за исследуемый период, возможные и фактические соответственно, руб.;

$\text{В}_{\text{в}}, \text{В}_{\text{ф}}$ – выручка от продаж за исследуемый период, возможная и фактическая, руб.

На втором этапе алгоритма КЭАМД проводится детализация показателей затрат МД и осуществляются расчеты согласно блокам 1-7 в разрезе: подразделений, функций, товаров (дополнительно на 1-ом блоке: исследование удельного веса затрат МД в соответствии с жизненным циклом товара), торговых марок, рынков сбыта, сегментов, каналов сбыта, клиентов, проектов, программ МД.

Таким образом, в данном разделе описана методика КЭА затрат МД, позволяющая формулировать выводы и рекомендации относительно состояния ресурсов МД, а именно динамики и структуры затрат МД, т.е. целесообразности повышения или понижения затрат МД, перераспределения затрат МД в течение определенного периода времени, необходимости увеличения или сокращения штата сотрудников отдела маркетинга, относительно степени освоения маркетингового бюджета и наличия существенных отклонений от маркетингового бюджета, а также причинных факторов этих отклонений, относительно возможностей предотвращения дальнейшего возникновения отклонений фактических затрат МД от запланированных, относительно правомерности изменения удельного веса затрат МД в себестоимости продукции, в общих затратах или результатах предприятия, относительно результатов сравнения затрат МД с затратами других предприятий, относительно действий по использованию выявленных резервов снижения затрат МД.

Задания для самостоятельной работы дома

1. Разобрать пример реализации методики экономического анализа затрат маркетинговой деятельности стоматологических клиник.
2. Провести экономический анализ затрат маркетинговой деятельности выбранной медицинской организации согласно представленной выше методике.

Пример реализации методики экономического анализа затрат маркетинговой деятельности сети стоматологических клиник

С целью наглядного представления применения методики предлагаем рассмотреть пример КЭАМД ООО «Стоматология N» с общим количеством стоматологических клиник: 18.

По оценкам BusinesStat, в 2017 г. натуральный объем рынка стоматологических услуг в России вырос на 1,1% относительно предыдущего года и составил 254 млн. приемов. Рост натурального объема рынка стоматологии обеспечивался за счет повышения среднего возраста пациентов, необходимости периодического перелечивания зубов, развития кредитования стоматологических услуг. Основная часть рынка платной стоматологии, по данным GRC, приходится на Москву и Московскую область, Санкт-Петербург и города-миллионники. Доля Москвы и Московской области составляет больше 10%, Санкт-Петербурга – порядка 31%. 18% рынка приходится на Челябинскую, Нижегородскую и Свердловскую области.

В 2016 г. численность медицинского персонала по специализации стоматология в России составила 79,2 тыс. чел. Количество приемов в клиниках сократилось на 7,3%. На сокращение приемов в стоматологических учреждениях повлияло снижение доступности медпомощи в государственных учреждениях: в 2015 году в стране насчитывалось 28,2 тыс. медицинских учреждений, оказывающих стоматологические услуги. По сравнению с предыдущим годом показатель снизился на 5,4 %. В результате проводимой реформы здравоохранения при некоторых поликлиниках были закрыты отделения стоматологии.

В 2018–2022 гг. прогнозируется рост натурального объема стоматологического рынка в России за счет восстановления платежеспособного спроса населения, а также из-за сохранения высокого уровня заболеваемости кариесом в стране как среди взрослых, так и среди детей. В рассматриваемом периоде натуральный объем рынка стоматологии в стране увеличится на 6% и составит 270 млн. приемов в 2022 г.

МД сети «Стоматология N» ориентирована на удовлетворение потребностей потребителей за счет предложения высокого качества медицинских услуг в результате созданного высокопрофессионального кадрового состава и доступных цен по сравнению с конкурентами.

Проведем КЭА затрат МД ООО «Стоматология N». ЭА динамики и структуры затрат МД за исследуемый период (с 2012 по 2017 гг.) показал, что наблюдалась тенденция значительного увеличения размера затрат МД, однако темп роста затрат МД был неравномерным в связи с различной скоростью расширения сети в разные периоды. Открытие новых клиник влекло за собой появление инвестиционных маркетинговых затрат на наружную рекламу, рекламу в СМИ, маркетинговые исследования и др.

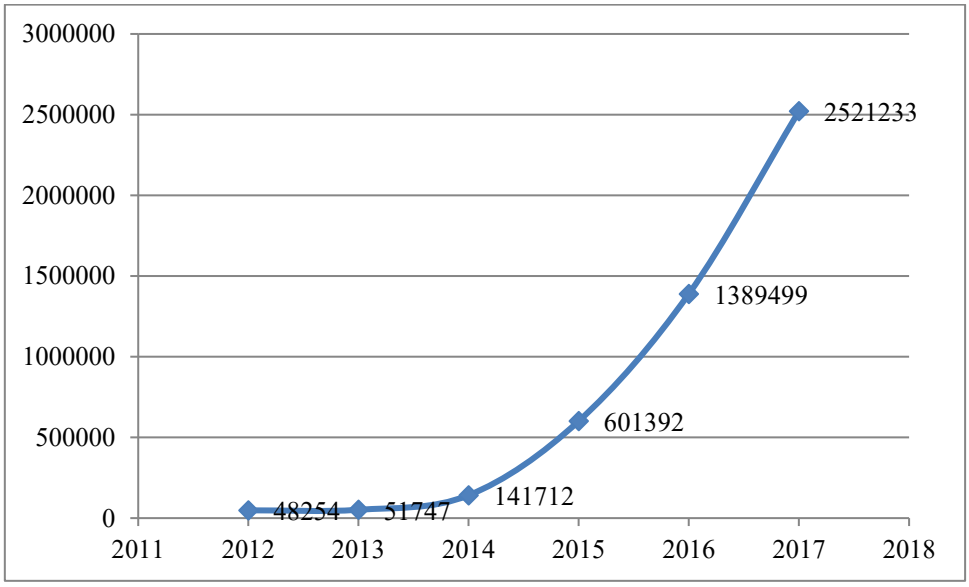

Рисунок 2.1 – Динамика затрат на МД в целом в период с 2012 по 2017 гг.

Рассмотрим структуру и динамику затрат МД в разрезе функций МД.

Структура затрат МД за исследуемый период не изменилась. Самой значительной статьей функциональных затрат МД является коммуникационная политика (75%). Организация использует различные виды коммуникаций с потребителем, значительный удельный вес затрат приходится на рекламу (42%) и стимулирование сбыта (23%), следует отметить появление в 2014 г. нового вида затрат – на digital маркетинговые коммуникации (7%). Значительная часть затрат на рекламу, связана с оплатой услуг различных рекламных агентств (56%), однако в первичных документах и учете расходов на рекламу невозможно установить с чем связаны данные затраты (с разработкой рекламных материалов, изготовлением или размещением рекламы). Таким образом, следует отметить отсутствие детализированного учета и слабый контроль затрат МД, что затрудняет проведение последующего ЭА затрат МД. Затраты по стимулированию сбыта, связаны в основном с предоставлением скидок, однако установление потерь от предоставления скидок носит достаточно субъективный характер.

Таблица 2.7 – Структура и динамика затрат МД в разрезе функций МД

п/п	Показатели затрат МД в разрезе функций МД	Предыдущего периода (08.2016 - 07.2017)	Исследуемого периода (08.2017 - 07.2018)	Удельный вес, %		Изменения		Темп прироста, %
				в прошлом периоде	в исследуемом периоде	по сумме	по уд. весу	
1	Затраты на планирование и реализацию маркетинговых исследований и анализа	30 072	47 188	2%	2%	17 116	-0,3%	57%
2	Затраты на проведение сегментирования рынка и на разработку концепции позиционирования/репозиционирования	195 711	359 647	14%	14%	163 936	0,2%	84%
3	Затраты по разработке и реализации товарной политики	50 119	62 946	4%	2%	12 827	-1,1%	26%
4	Затраты по разработке и реализации ценовой политики	50 119	63 123	4%	3%	13 004	-1,1%	26%
5	Затраты по разработке и реализации сбытовой политики	30 072	59 498	2%	2%	29 427	0,2%	98%
6	Затраты по разработке и реализации коммуникационной политики	1 007 493	1 884 651	73%	75%	877 159	2,2%	87%
7	Затраты по управлению МД	25 915	44 180	2%	2%	18 265	-0,1%	70%
Затраты на МД в целом		1 389 500	2 521 233	100	100	1 131 734	–	81%

ЭА отклонений фактических затрат МД в период с 08.2017 по 07.2018 от маркетингового бюджета выявил наличие перерасхода в области коммуникационной политики.

Таблица 2.8 – Расчет отклонений от маркетингового бюджета ООО «Стоматология N» (без расчета затрат по управлению МД)

№ п/п	Носитель затрат МД	Суммы по статьям		Отклонения
		План	Факт	(+/–)
1	Затраты на планирование и реализацию маркетинговых исследований и анализа	60000	62000	2000
2	Затраты на проведение сегментирования рынка и на разработку концепции позиционирования/репозиционирования	43000	43000	0
3	Затраты по разработке и реализации товарной политики	76000	75000	-1000
4	Затраты по разработке и реализации ценовой политики	73000	71000	-2000
5	Затраты по разработке и реализации сбытовой политики	68000	69500	1500
6	Затраты по разработке и реализации коммуникационной политики	2230000	2678000	448000

С помощью гистограммы наглядно видно, что существенным отклонением является перерасход (16%) в области наружной рекламы, имеющей удельный вес (36%) в общих затратах на рекламу.

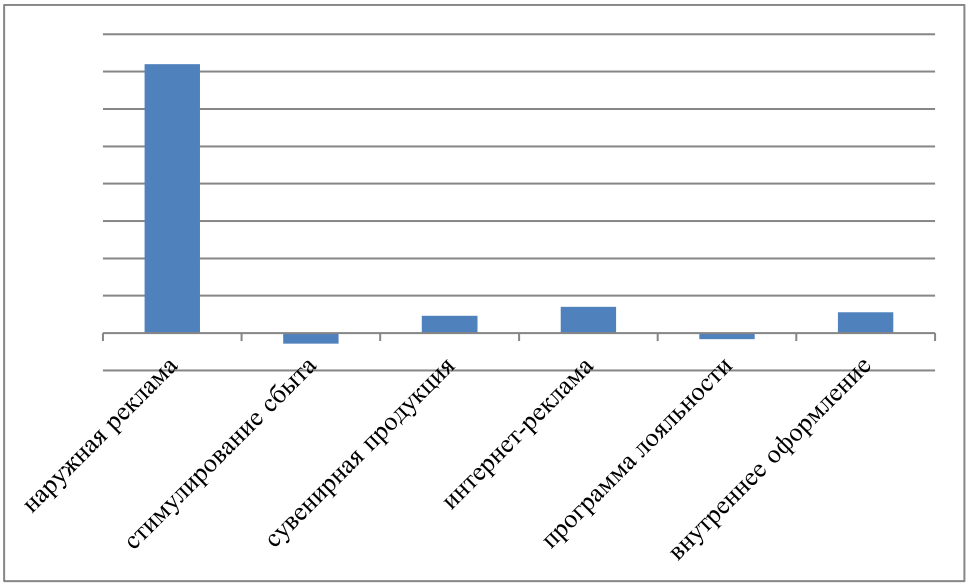

Рисунок 2.2 – Выявленные отклонения от маркетингового бюджета в разрезе коммуникационной политики.

Рассмотрим проведение анализа факторов, обусловивших существенные отклонения затрат МД.

Таблица 2.9 – Анализ факторов, обусловивших существенные отклонения затрат МД

№ п/п	Фактор	Порядок расчета
1.	Отклонения затрат МД от плановых по стоимости изготовления лайтбоксов (световых коробов)	$\Delta С_л = С_{факт} - С_{план} =$ $12\,213$ тыс. руб. $-11\,853$ тыс. руб. $=$ 360 тыс. руб., $\Delta С_л = \Delta Q_л + \Delta Ц_л$ $С_{факт}, С_{план}$ – стоимость изготовления лайтбоксов (световых коробов), фактическая и плановая соответственно, руб. $\Delta Q_л$ –количество лайтбоксов (световых коробов), шт.; $\Delta Ц_л$ – цена изготовления одного лайтбокса (светового короба), тыс.руб.
1.1	Отклонения, вызванные изменением количества лайтбоксов (световых коробов)	$\Delta Q_л = (156 - 164) \times 72$ тыс. руб. $= -576$ тыс. руб.
1.2	Отклонения, вызванные изменением цены изготовления одного лайтбокса (светового короба)	$\Delta Ц_л = (78$ тыс. руб. -72 тыс. руб. $) \times 156$ $= 936$ тыс. руб.

Таким образом, основным фактором перерасхода маркетингового бюджета явилось повышение цен на изготовление наружной рекламы в результате изменения внешнего экономического фактора – повышения курса доллара.

Удельный вес затрат МД на 2018 г. в общих затратах предприятия составляет 14 %, по сравнению с предыдущим годом удельный вес затрат вырос на 3 %, по сравнению с 2014 г. удельный вес затрат на МД вырос в два раза. Темпы роста затрат на МД в 2018 г. ниже темпов роста общих затрат предприятия.

Удалось выявить следующие резервы снижения затрат МД:

1) Явные потери, связанные с невыполнением обязательств по договорам в период с 08.2014 по 07.2015 (гарантийное обслуживание рекламных конструкций) составили 50 тыс. руб.

2) Выявлено возможное увеличение резервов МД за счёт сокращения затрат на наружную рекламу вследствие обращения к альтернативным контрагентам на оказание рекламных услуг на 260 тыс. руб.

3) Вследствие исследования вариантов вертикальной интеграции с российскими производителями в области рекламы, выявлены скрытые резервы сокращения рекламных затрат до 700 тыс. руб.

Рассмотрим структуру процесса «МД» ООО «Стоматология N» с точки зрения успешности выполнения входящих в нее подпроцессов, фрагмент определения значения финансовых и временных затрат на выполнение операций МД подпроцесса «Разработка и реализация коммуникационной политики» в период с 01.01.2017 г. по 31.03.2018 г. представлен в таблице 2.22.

Таблица 2.10 – Расчет финансовых и временных текущих затрат на выполнение операций подпроцесса «Разработка и реализация коммуникационной политики»

№	Операции МД	Затраты временные (количество рабочего времени) на выполнение конкретной операции, час	Удельный вес временных затрат выполнения операции в общих временных затратах на выполнение подпроцесса, %	Затраты финансовые на выполнение конкретной операции, руб.	Удельный вес финансовых затрат выполнения операции в общих финансовых затратах на выполнение подпроцесса, %
1.	Анализ результативности текущей коммуникационной политики: поиск проблемной ситуации в используемых каналах распространения сообщений (а также их сбалансированности, структуры и эффективности), в создании коммуникационных сообщений (качество макетов, роликов, информативность статей и т.д.), в управлении коммуникационной политикой (планировании, осуществлении, контроле)	16	1,7	4600	0,07
2.	Постановка цели и задач разработки коммуникационной политики: анализ внутренней среды (общей стратегии фирмы, маркетинговых целей и стратегий по товарной, ценовой и сбытовой политикам) и рыночной ситуации, определение плановых экономических (повышение объема продаж, товарооборота, доли рынка и т.д.), стратегических показателей (повышение осведомленности, известности, формирование лояльности, имиджа и т.д.)достижения целей.	8	0,9	36000	0,6
3.	Планирование проведения коммуникационной политики: определение объема работ, назначение ответственных, определение сроков разработки и осуществления коммуникационной политики, составление стратегических, тактических и оперативных планов (общие направления).	4	0,4	8600	0,1
4.	Разработка коммуникационной политики: определение целевой аудитории, уточнение концепции позиционирования, выбор модели маркетинговой коммуникации, определение маркетинговых технологий, средств и инструментов, разработка стратегии маркетинговых коммуникаций, описание тактики, формирование рекламного бюджета, составление медиа-плана	24	2,6	18000	0,3

5.	Реализация коммуникационной политики: организация взаимодействия с внешними партнерами (рекламными и коммуникационными агентствами, консалтинговыми и исследовательскими организациями), посредниками (медиа-каналы, дистрибьюторы, розничные продавцы), разработка коммуникационного сообщения (собственными силами), оперативный анализ выполнения медиа-плана, рекламного бюджета, показателей экономических и стратегических результатов коммуникационного воздействия, отслеживание информационного воздействия конкурентов и общественности, при необходимости корректировка действий.	861	91,9	6406920	98,9
5.1.	Ведение проектов индивидуального заказа, онлайн-заказа	165	17,6	75000	1,2
5.2	Поддержка и наполнение сайта сети стоматологических клиник	110	11,7	90000	1,4
5.3	Ведение программы лояльности	220	23,5	160000	2,5
5.4	Реклама в СМИ (разработка информационных сообщений, заключение и контроль исполнения договоров с информационными агентствами и др.)	74	7,9	280000	4,3
5.5	Интернет- реклама, реклама в социальных сетях (ведение блога, ответы на вопросы форума и т.д.)	82	8,8	68000	1,1
5.6	Наружная реклама	60	6,4	4053920	62,5
5.7	Внутреннее оформление медицинской организации	40	4,3	1560000	24,1
5.8	Проведение акций по стимулированию сбыта	110	11,7	120000	1,8
6.	Анализ результативности коммуникационной политики: определение достижения плановых экономических (повышение объема продаж, товарооборота, доли рынка и т.д.), стратегических показателей (повышение осведомленности, известности, формирование лояльности, имиджа и т.д.), частных показателей: рекламные затраты на 1% достигнутой известности, рейтинг рекламы, возврат на стимулирование сбыта и т.д., формулирование выводов о реализации коммуникационной политики и разработка рекомендаций для последующих коммуникационных политик.	24	2,6	6800	0,1
	Итого	937	100	6480920	100

2.2 Методика комплексного экономического анализа подпроцессов маркетинговой деятельности медицинских организаций

На первом этапе КЭА показателей выполнения подпроцессов МД в целом исследованию подлежат структура и динамика значений выполнения подпроцессов и операций МД (*блок 1*). Основными оценочными показателями выполнения подпроцессов и операций МД являются длительность (временные затраты), стоимость (финансовые затраты), а также качество выполнения операций МД, определяемое экспертами с помощью квалиметрических шкал. Определение качества выходного продукта операций МД зависит от сложности, новизны и структурированности решаемой задачи МД и является достаточно трудоемкой задачей. Важность оценки временных затрат на реализацию операции МД, а также ЭА выполнения операций МД в запланированные сроки связана с большим влиянием фактора времени на конкурентоспособность продукции, например, своевременного выхода продукта на рынок, своевременности проведения стимулирующих рекламных акций и т.д.

Рассмотрим структуру процесса «МД» с точки зрения успешности выполнения входящих в нее подпроцессов, для этого сначала определяем значения финансовых и временных затрат на выполнение отдельных операций МД, а также их удельных весов в выполнении определенных подпроцессов (табл. 2.11).

Таблица 2.11 – Форма для расчета финансовых и временных затрат на выполнение отдельных операций МД.

Операции МД	Затраты временные (количество рабочего времени) на выполнение конкретной операции, час	Удельный вес временных затрат выполнения операции в общих временных затратах на выполнение подпроцесса, %	Затраты финансовые на выполнение конкретной операции, руб.	Удельный вес финансовых затрат выполнения операции в общих финансовых затратах на выполнение подпроцесса, %,
1… n				

С помощью полученных данных выявляются операции МД, имеющие наибольший удельный вес затрат, а также определяется доля затрат рабочего времени или финансовых затрат, приходящихся на непродуктивную деятельность.

Затем методом экспертных оценок определяется значимость каждой исследуемой операции МД или другими словами долю участия каждой операции в выполнении подпроцесса МД с целью ее дальнейшего сравнения с показателями длительности и стоимости выполнения операций МД. Определение значимости необходимо с целью дальнейшего ранжирования операций МД на классы.

Затем проводится сопоставление операций МД согласно их значимости и удельных весов затрат (табл. 2.12).

Таблица 2.12 – Форма для проведения сопоставлений удельных весов затрат и значимости конкретной операции.

Операции МД	Значимость, доля участия операции МД в выполнении подпроцесса МД, %	Удельный вес затрат, %		Сравнение (+/-)
		финансовых, %	временных, %	
1… n				Доля участия > Уд. вес затрат Доля участия < Уд. вес затрат

Превышение доли участия или значимости операции МД над удельным весом финансовых или временных затрат является положительным результатом.

Превышение удельного веса финансовых затрат над долей участия операции МД в выполнении подпроцесса МД может свидетельствовать о неоправданных затратах, что требует проведения более глубокого анализа.

Превышение удельного веса временных затрат над долей участия операции МД в выполнении подпроцесса МД может свидетельствовать о необходимости оптимизации работы службы маркетинга (улучшения информационных потоков, приглашения на работу более квалифицированного персонала, сокращения маршрута согласования документов и т.д.).

В зависимости от полученных соотношений показателей проводится дальнейшее разделение операций на классы (табл. 2.13):

Таблица 2.13 – Классы операций.

Класс А	Класс В	Класс С
Доля участия > Уд. вес финансовых затрат Доля участия > Уд. вес временных затрат	Доля участия ≥ Уд. вес финансовых затрат Доля участия ≤ Уд. вес временных затрат Или Доля участия ≤ Уд. вес финансовых затрат Доля участия ≥ Уд. вес временных затрат	Доля участия < Уд. вес финансовых затрат Доля участия < Уд. вес временных затрат

После группировки операций МД по классам, следует проведение анализа подпроцессов в целом, включающих в себя операции различных классов (табл. 2.14).

Таблица 2.14 – Пример определения ключевых, критических и подпроцессов МД, требующих усовершенствования.

Подпроцессы МД	Операции МД					Всего операций класса С	Характеристика подпроцессов МД
1	А	А	В	В	В	0 С	Ключевые подпроцессы
2	А	С	В	А	В	1 С	
…	В	С	С	А	В	2 С	Подпроцессы, требующие усовершенствования
n	С	С	С	В	В	3 С	Критические подпроцессы

Таким образом, возможно исследование структуры процесса «МД», а именно определение доли ключевых, критических и требующих усовершенствования подпроцессов МД. Полученные выводы формируются в результате проведения ЭА показателей временных и финансовых затрат на выполнение операций МД и их сопоставления со значимостью, определенной методом экспертных оценок. В результате полученных выводов, руководство может принимать ряд решений в области организации работы с разными группами подпроцессов, например, о выведении критических подпроцессов МД на аутсорсинг или ликвидации, о реорганизации, оптимизации подпроцессов, требующих усовершенствования, о поддержке развития ключевых подпроцессов.

С целью дальнейшего ЭА положительной или отрицательной динамики временных или стоимостных показателей выполнения операций МД, понижения или повышения качества выполнения операций МД за определенный период времени предлагаем использовать следующую аддитивную модель:

$$\Delta \sum \Pi_{\text{вомд}} = \sum \Pi_{\text{вомд}_n} - \sum \Pi_{\text{вомд}_{n-1}}$$

$\Pi_{\text{вомд}_{\text{n}}}$ – показатель стоимости (руб.), длительности (час) или значений оценки качества выполнения операций МД (число) за исследуемый период;

$\Pi_{\text{вомд}_{\text{n}-1}}$ – показатель стоимости (руб.), длительности (час) или значений оценки качества выполнения операций МД (число) за предшествующий период.

$\Delta \sum \Pi_{\text{вомд}}$ – абсолютный прирост (экономия) временных или стоимостных показателей выполнения операций МД, понижения или повышения качества выполнения операций МД. Например, увеличение скорости сбора информации (анкетирования, проведения опросов), сокращение времени планирования и организации выставок или экономия стоимости оформления в фирменном стиле розничных точек, офисов филиалов и т.д. за определенный период времени.

Согласно аддитивной модели производится сравнение относительных чисел, например, трудоемкости выполнения определенных операций МД за определенный период времени. Конечно, определение трудоемкости в МД возможно на часто повторяющиеся операции МД, выполняемые в значительных объемах и имеющие количественное выражение, например, количество собранных анкет (маркетинговые исследования), количество произведенных звонков (персональные продажи), количество розданных буклетов, лотерейных билетов (стимулирование сбыта) и т.д. Возможно сравнение также средних чисел, например, усредненные затраты времени, приходящиеся на согласование (или на прохождение маршрута документа на подпись) программы, проекта, мероприятия МД.

Рассмотрим показатели относительной динамики временных и стоимостных затрат выполнения операций МД:

$$К_{р_{п_{вомд}}} = \frac{З_{вомд_n}}{З_{вомд_{n-1}}}$$

$К_{р_{п_{вомд}}}$ – коэффициент роста временных или стоимостных затрат выполнения операций, подпроцессов МД, знач.;

Коэффициент ($К_{р_{п_{вомд}}}$) показывает во сколько раз уровень временных или стоимостных показателей выполнения операции МД исследуемого периода превышает предшествующий.

Темп роста временных или стоимостных затрат на выполнение операций, подпроцессов МД ($Т_{р_{п_{вомд}}}$):

$$Т_{р_{п_{вомд}}} = К_{п_{вомд}} \times 100\%$$

Темп прироста или экономии временных или стоимостных затрат на выполнение операций, подпроцессов МД ($Т_{пр_{п_{вомд}}}$):

$$Т_{пр_{п_{вомд}}} = \frac{З_{вомд_n} - З_{вомд_{n-1}}}{З_{вомд_{n-1}}} \times 100\%$$

Темп прироста или экономии временных или стоимостных затрат выполнения операций МД ($Т_{пр_{п_{вомд}}}$) показывает на сколько процентов произошел прирост (экономия) временных или стоимостных затрат выполнения операций МД в исследуемом периоде по отношению к предшествующему.

Таким образом, по первому блоку задач ЭА подпроцессов МД формируется отчет, описывающий структуру процесса МД согласно вышепредставленным таблицам, динамику показателей выполнения операций МД (оформленную методом табличного или графического представления данных) и возникающие структурные преобразования в соотношении ключевых, критических и требующих усовершенствования подпроцессов МД.

Далее проводится сравнение запланированных временных и стоимостных показателей выполнения операций МД с фактическими, оценка в абсолютном или относительном выражениях выявленных отклонений, ранжирование полученных отклонений по степени значимости (блок 2).

Для проведения расчетов используется таблица учета отклонений затрат МД с включением двух дополнительных столбца: «ответственный за возникшее отклонение» и «необходимые корректирующие действия». Такая расширенная таблица удобна для осуществления оперативного регулирования хода выполнения операций МД, например, ежемесячной рассылки писем, ежесезонного оформления витрин торговых точек в соответствии с проводимыми рекламными акциями и т.д. (табл. 2.15)

Таблица 2.15 – Пример оформления отклонений фактических показателей выполнения операций МД от плановых.

№ п/п	Операция МД	Показатели финансовых затрат на операцию МД, руб.		Отклонения, руб.	Показатели временных затрат на операцию МД, час		Отклонения, час.	Ответственный	Корректирующие действия
		План	Факт	(+/–)	План	Факт	(+/–)		
1…n									

Анализ отклонений выполнения операций МД от плана осуществляется на оперативном уровне в ходе регулирования выполнения подпроцессов МД. С помощью метода табличного и графического представления данных значимые отклонения будут иметь наглядное отображение.

Степень существенности отклонений и необходимость их дальнейшего изучения зависит от удельного веса выявленного отклонения в плановых показателях, значимости / доли участия операции в выполнении подпроцесса, а также удельного веса самих затрат среди прочих затрат на выполнение операций МД.

Рассмотрим проведение анализа факторов, обусловивших существенные отклонения затрат МД (блок 3) (табл. 2.16).

Таблица 2.16 – Определение степени влияния отдельных внутренних факторов, формирующих отклонение показателей стоимости и длительности выполнения операций МД.

№	Фактор	Алгоритм расчета
1	Отклонения по финансовым затратам выполнения операций МД, состоящим из сумм долей заработной платы каждого специалиста отдела маркетинга, участвующего в выполнении данной операции МД	$\Delta ЗП_{вомд} = ЗП_{факт} - ЗП_{план}$, $\Delta ЗП_{вомд} = \Delta Q_{вомд} + \Delta З_{вомд} + \Delta T_{вомд}$; $ЗП_{факт}, ЗП_{план}$ – доля затрат на заработную плату сотрудников отдела маркетинга, приходящаяся на выполнение определенной операции, фактическая и плановая, соответственно, руб.; $\Delta ЗП_{вомд}$ – отклонения по финансовым затратам выполнения операций МД, состоящим из сумм долей заработной платы каждого специалиста отдела маркетинга, участвующего в выполнении данной операции МД, руб.; $\Delta Q_{вомд}$ – отклонения, вызванные изменением объема работ выполнения конкретной операции МД, натуральные единицы измерения; $\Delta З_{вомд}$ – отклонения, вызванные изменением средней ставки оплаты 1 чел.-ч., руб.; $\Delta T_{вомд}$ – отклонения, вызванные изменением трудоемкости выполнения конкретной операции МД, чел. –ч.;
1.1	Отклонения, вызванные изменением объема работ выполнения конкретной операции МД (количества собранных анкет, разработанных макетов, осуществленных звонков)	$\Delta Q_{вомд} = (Q_{факт} - Q_{план}) \times T_{план} \times З_{план}$ $Q_{факт}, Q_{план}$ – объем работ по реализации конкретной операции МД фактический и плановый соответственно, натуральные единицы измерения; $T_{план}$ – трудоемкость осуществления конкретной операции МД по плану, чел. –ч.; $З_{план}$ – средняя ставка оплаты человеко-часа сотрудника отдела маркетинга по плану, руб.
1.2	Отклонения, вызванные изменением средней ставки оплаты 1 чел.-ч.	$\Delta З_{вомд} = (З_{факт} - З_{план}) \times T_{факт} \times Q_{факт}$ $З_{факт}$ – средняя ставка оплаты человеко-часа сотрудника отдела маркетинга фактическая, руб. $T_{факт}$ – трудоемкость осуществления конкретной операции МД фактическая, чел. –ч.;
1.3	Отклонения, вызванные изменением трудоемкости выполнения конкретной операции МД (например, проведение маркетинговых исследований может иметь различную степень сложности в зависимости от специфики опрашиваемых респондентов, изучаемых рынков и т.д.)	$\Delta T_{вомд} = (T_{факт} - T_{план}) \times З_{план} \times Q_{факт}$

2.	Отклонения по длительности выполнения отдельных операций МД	$Д_{вомд} = \sum_{i=1}^{n} Д_{д_i}$ $Д_{вомд}$ – длительность выполнения конкретной операции МД, час.; $Д_{д_i}$ – длительность выполнения i-го действия МД, час.; $\Delta Д_{вомд} = Д_{факт} - Д_{план}$, $\Delta Д_{вомд} = \Delta Д_1 + \Delta Д_2 \ldots + \cdots \Delta Д_n$ $Д_{факт}$, $Д_{план}$ – длительность выполнения отдельных операций МД, фактическая и плановая, соответственно, час.; $\Delta Д_1, \Delta Д_2 \ldots \Delta Д_n$ – отклонения по длительности выполнения i-го действия, входящего в состав операции, час.

Далее процесс «МД» рассматривается как одна из функциональных областей или одну из подсистем предприятия, влияющая на деятельность предприятия в целом *(блок 5)*. Методом сравнения сопоставляются характеристики выполнения процесса «МД» с другими процессами предприятия (например, логистической, сбытовой). Сравнивая состояния (например, динамичное, стабильное, неустойчивое или кризисное) процессов предприятия между собой, выявляются причины наличия критических подпроцесссов МД. Так, например, возможно определить, что отсутствие учета и контроля затрат, низкие показатели производительности труда и другие факторы, приводящие к значительному удельному весу критических подпроцессов свойственны и другим подсистемам организации или, наоборот, отрицательные показатели результатов МД проявляются на фоне «полного благополучия» всех остальных функциональных подразделений. Сопоставление удельных весов критических подпроцессов в подразделениях рассчитывается с помощью коэффициента координации:

$$К_к = \frac{У_{кр.подпр.МД}}{У_{кр.подпр.ДД}}$$

$К_к$ – коэффициент координации удельного веса критических подпроцессов/операций МД с удельным весом критических подпроцессов/операций другого вида деятельности, знач.;

$У_{кр.подпр.МД}$ – удельный вес критических подпроцессов/операций МД, %;

$У_{кр.подпр.ДД}$ – удельный вес критических подпроцессов/операций другого вида деятельности предприятия, %.

Необходимо проводить ЭА влияния отклонений временных и стоимостных затрат выполнения операций МД от плана на общие отклонения от плана временных и стоимостных затрат реализации общекорпоративных мероприятий, проектов и т.д. Приведем пример аддитивной модели, решаемой с помощью метода цепных подстановок:

$$З_о = З_{вомд} + З_{др}$$

$З_о$ – общая сумма затрат временных (час.) или финансовых (руб.) на выполнение общекорпоративного проекта, мероприятия;

$З_{вомд}$ – затраты временные (час.) или финансовые (руб.), связанные с выполнением операций МД;

$З_{др}$ – затраты временные (час.) или финансовые (руб.), связанные с выполнением других операций ХД;

$$\Delta З_о = \Delta З_{вомд} + \Delta З_{др}$$

$\Delta З_о$ – общая сумма отклонений затрат временных (час.) или финансовых (руб.);

$\Delta З_{вомд}$ – отклонения временных (час.) или финансовых (руб.) затрат выполнения операций МД;

$\Delta З_{др}$ – отклонения временных (час.) или финансовых (руб.) затрат выполнения других операций ХД.

$$\Delta З_{вомд} = \Delta З_о - \Delta З_{др}$$

В блоке 6 проводится сравнительный анализ временных и финансовых затрат выполнения операций МД собственной фирмы с временными и финансовыми затратами выполнения операций МД партнеров по бенчмаркингу. Возможно проведение простого сравнения абсолютных показателей затрат на выполнение конкретных операций МД собственной фирмы и конкурента, определение относительного показателя затрат выполнения конкретной операции МД в сравнении с самым лучшим конкурентом.

Более информативным является использование факторного анализа с целью выявление причин выявленной разницы в показателях.

$$МЗ_С = МЗ_К + \sum_{i=1}^{n} ΔЗ_{к_i}$$

$МЗ_С$ –затраты на МД собственной организации, руб.;

$МЗ_к$ –затраты на МД конкурента (партнера по бенчмаркингу), руб.;

$ΔЗ_{к_i}$ – корректировка затрат МД конкурента на различие в стоимости выполнения каждой операции МД, руб.

$$ΔЗ_{к_i} = (Ф_{с_i} - Ф_{к_i}) \times (З_{ед.с} - З_{ед.к})$$

$Ф_{с_i}, Ф_{к_i}$ – значение затратоформирующего фактора i-ой операции МД собственной фирмы и фирмы конкурента соответственно (примеры затратообразующих факторов: количество рекламных объявлений, количество опубликованных статей, количество проведенных маркетинговых исследований и т.д.), в натуральных единицах измерения;

$З_{ед.с}, З_{ед.к}$ – затраты на единицу затратоформирующего фактора i-ой операции МД собственной фирмы и фирмы конкурента соответственно, руб.

Выяснив истинные причины разницы в показателях финансовых и временных затрат на выполнение конкретных операций МД, показатели партнеров по бенчмаркингу можно использовать в целях стратегического планирования МД, т.е. определять плановые показатели не от достигнутого, а на основе данных конкурентов и других предприятий отрасли, соответствующего сегмента рынка.

На заключительной стадии первого этапа (блок 7) осуществляется поиск резервов снижения финансовых и временных затрат на выполнение конкретной операции МД согласно следующей последовательности:

1) Расчет явных потерь, отнесенных на конкретные подпроцессы / операции МД, и связанных: с невыполнением обязательств по договорам, отсутствием учета и контроля затрат по операциям/подпроцессам МД, выплатой штрафов, пени (например, за незаконное, несогласованное размещение рекламы) и т.д.

2) Определение величины явных резервов, связанных с невыполнением планов МД по реализации конкретных операций.

3) Определение величины скрытых резервов, связанных с совершенствованием информационного, методологического обеспечения выполнения операций МД, с неиспользованными возможностями маркетингового инструментария различных операций МД (например, различных видов и средств рекламы, методов ценообразования, способ расширения партнерских отношений), совершенствования планирования, организации и регулирования отдельных подпроцессов / операций МД. Величина резерва выполнения операции МД определяется методом сравнения:

$$Р \uparrow П_{вомд} = П_{вомд_в} - П_{вомд_ф}$$

$Р \uparrow П_{вомд}$ – количественное выражение величины резерва показателя стоимости, длительности или значений оценки качества выполнения операций МД;

$П_{вомд_в}, П_{вомд_ф}$ – показатель стоимости (руб.), длительности (час) или значений оценки качества выполнения операций МД (число) возможный и фактический соответственно;

На втором этапе алгоритма КЭАМД исследуются показатели финансовых или временных затрат в разрезе товаров, торговых марок, подразделений, рынков сбыта, сегментов, каналов сбыта, клиентов, проектов, программ МД. При проведении детализации определяются ключевые, критические и требующие усовершенствования направления МД, как показано на примере таблицы 2.17:

Таблица 2.17 – Пример определения ключевых, критических и направлений МД, требующих усовершенствования.

В разрезе товаров, торговых марок, рынков сбыта, сегментов, каналов сбыта, клиентов, проектов, программ МД	Подпроцессы МД				Всего операций класса С	Характеристика подпроцессов МД
	1	2	…	n		
1	A	A	-	B	0 C	Ключевые направления МД
2	A	C	B	A	1 C	
…	-	C	C	A	2 C	Направления МД, требующие усовершенствования
n	C	C	C	B	3 C	Критические направления МД

Таким образом, в данном разделе описана методика КЭА затрат МД, позволяющая сформировать выводы и рекомендации относительно организации работы с разными группами подпроцессов МД. Например, в области критических подпроцессов МД целесообразны рекомендации по ликвидации или передаче на аутсорсинг данных подпроцессов, в области подпроцессов, требующих усовершенствования – по возможностям корректировки процедур выполнения операций МД с целью сокращения временных или финансовых затрат МД, в области ключевых подпроцессов МД – по необходимости поддержки достигнутого уровня выполнения операций МД. Рекомендации согласно методике должны охватывать возможности предотвращения существенных отклонений фактических показателей выполнения операций МД от плановых, путей улучшения выполнения операций МД в результате сравнения с показателями других подразделений собственной организации, конкурентов или партнеров по бенчмаркингу, а также необходимых действий по реализации выявленных резервов улучшения выполнения конкретных операций МД.

Задания для самостоятельной работы дома

1. Разобрать пример реализации методики экономического анализа подпроцессов маркетинговой деятельности стоматологических клиник.
2. Провести экономический анализ подпроцессов маркетинговой деятельности выбранной медицинской организации согласно представленной выше методике.

Пример реализации методики экономического анализа подпроцессов маркетинговой деятельности сети стоматологических клиник

Проведем анализ подпроцессов МД в целом, включающих в себя операции различных классов (табл. 2.18).

Таблица 2.18 – Сопоставление удельных весов затрат и значимости конкретной операции. на выполнение операций подпроцесса «Разработка и реализация коммуникационной политики» МД

№	Операции МД	Значимость, доля участия операции МД в выполнении подпроцесса МД, %	Удельный вес затрат, %		Сравнение (+/-)	Класс операции
			временных, %	финансовых, %		
1.	Анализ результативности текущей коммуникационной политики: поиск проблемной ситуации в используемых каналах распространения сообщений (а также их сбалансированности, структуры и эффективности), в создании коммуникационных сообщений (качество макетов, роликов, информативность статей и т.д.), в управлении коммуникационной политикой (планировании, осуществлении, контроле)	3	1,7	0,07	Доля участия > Уд. вес временных затрат Доля участия > Уд. вес финансовых затрат	А
2.	Постановка цели и задач разработки коммуникационной политики: анализ внутренней среды (общей стратегии фирмы, маркетинговых целей и стратегий по товарной, ценовой и сбытовой политикам) и рыночной ситуации, определение плановых экономических (повышение объема продаж, товарооборота, доли рынка и т.д.), стратегических показателей (повышение осведомленности, известности, формирование лояльности, имиджа и т.д.)достижения целей.	3	0,9	0,6	Доля участия > Уд. вес временных затрат Доля участия > Уд. вес финансовых затрат	А

3.	Планирование проведения коммуникационной политики: определение объема работ, назначение ответственных, определение сроков разработки и осуществления коммуникационной политики, составление стратегических, тактических и оперативных планов (общие направления).	2	0,4	0,1	Доля участия > Уд. вес временных затрат Доля участия > Уд. вес финансовых затрат	A
4.	Разработка коммуникационной политики: определение целевой аудитории, уточнение концепции позиционирования, выбор модели маркетинговой коммуникации, определение маркетинговых технологий, средств и инструментов, разработка стратегии маркетинговых коммуникаций, описание тактики, формирование рекламного бюджета, составление медиа-плана	20	2,6	0,3	Доля участия > Уд. вес временных затрат Доля участия > Уд. вес финансовых затрат	A
5.	Реализация коммуникационной политики: организация взаимодействия с внешними партнерами (рекламными и коммуникационными агентствами, консалтинговыми и исследовательскими организациями), посредниками (медиа-каналы, дистрибьюторы, розничные продавцы), разработка коммуникационного сообщения (собственными силами), оперативный анализ выполнения медиа-плана, рекламного бюджета, показателей экономических и стратегических результатов коммуникационного воздействия, отслеживание информационного воздействия конкурентов и общественности, при необходимости корректировка действий.	67	91,9	98,9	Доля участия < Уд. вес временных затрат Доля участия < Уд. вес финансовых затрат	C

5.1.	Ведение проектов индивидуального заказа, онлайн-заказа	3	17,6	1,2	Доля участия < Уд. вес временных затрат Доля участия > Уд. вес финансовых затрат	В
5.2	Поддержка и наполнение сайта сети сети стоматологических клиник	3	11,7	1,4	Доля участия < Уд. вес временных затрат Доля участия > Уд. вес финансовых затрат	В
5.3	Ведение программы лояльности	10	23,5	2,5	Доля участия < Уд. вес временных затрат Доля участия > Уд. вес финансовых затрат	В
5.4	Реклама в СМИ (разработка информационных сообщений, заключение и контроль исполнения договоров с информационными агентствами и др.)	7	7,9	4,3	Доля участия ≤ Уд. вес временных затрат Доля участия > Уд. вес финансовых затрат	В
5.5	Интернет- реклама, реклама в социальных сетях (ведение блога, ответы на вопросы форума и т.д.)	8	8,8	1,1	Доля участия ≤ Уд. вес временных затрат Доля участия > Уд. вес финансовых затрат	В
5.6	Наружная реклама	16	6,4	62,5	Доля участия > Уд. вес временных затрат Доля участия < Уд. вес финансовых затрат	В

5.7	Внутреннее оформление медицинской организации	15	4,3	24,1	Доля участия > Уд. вес временных затрат Доля участия < Уд. вес финансовых затрат	В
5.8	Проведение акций по стимулированию сбыта	5	11,7	1,8	Доля участия < Уд. вес временных затрат Доля участия > Уд. вес финансовых затрат	В
6.	Анализ результативности коммуникационной политики: определение достижения плановых экономических (повышение объема продаж, товарооборота, доли рынка и т.д.), стратегических показателей (повышение осведомленности, известности, формирование лояльности, имиджа и т.д.), частных показателей: рекламные затраты на 1% достигнутой известности, рейтинг рекламы, возврат на стимулирование сбыта и т.д., формулирование выводов о реализации коммуникационной политики и разработка рекомендаций для последующих коммуникационных политик.	5	2,6	0,1	Доля участия > Уд. вес временных затрат Доля участия > Уд. вес финансовых затрат	А

Таблица 2.19 – Определение ключевых, критических и подпроцессов МД, требующих усовершенствования ООО «Стоматология N».

№	Подпроцессы МД	Операции МД							Всего операций класса С	Характеристика подпроцессов МД
1	Проведение маркетинговых исследований	А	В	В	А	А			0С	Ключевой подпроцесс
2	Проведение анализа текущей маркетинговой информации	В	В	С	С	С	В		3С	Критический подпроцесс
3	Проведение сегментирования рынка	А	А	В	В	В	А	В	0С	Ключевой подпроцесс
4	Разработка концепции позиционирования / репозиционирования	А	А	А	А	А			0С	Ключевой подпроцесс
5	Разработка и реализация товарной политики	А	А	В	В	В	В	В	0С	Ключевой подпроцесс
6	Разработка и реализация ценовой политики	А	А	А	А	В	В		0С	Ключевой подпроцесс
7	Разработка и реализация сбытовой политики	А	А	В	В	В	В		0С	Ключевой подпроцесс
8	Разработка и реализация коммуникационной политики	А	А	А	А	С	А		1С	Подпроцесс, требующий усовершенствования

Доля ключевых подпроцессов составляет 75%, выявлен критический подпроцесс, связанный с анализом текущей маркетинговой информацией и подпроцесса, требующих усовершенствования в области коммуникационной политики. В результате проведенного анализа процесса «МД» были предприняты действия по реорганизации подпроцесса «Проведение анализа текущей маркетинговой информации»: перераспределение ответственности, создание дополнительных информационных баз данных, учитывающих коммуникативные результаты МД (начиная с количества посетителей сайта, количества рекламаций, заканчивая измерением и анализом уровня удовлетворенности), задание временных ограничений выполнения данного подпроцесса и др. Были предложены следующие рекомендации по результатам анализа подпроцесса «Разработка и реализация коммуникационной политики»: перераспределение (увеличение) временных ресурсов, а также увеличение финансирования на операции, связанные с выбором модели маркетинговой коммуникации, определением маркетинговых технологий, средств и инструментов, разработкой стратегии маркетинговых коммуникаций, описанием тактики; сокращение, упрощение и определение временных ограничений выполнения проектов индивидуального заказа, введение регламента работы по наполнению сайта; описание стандартов и правил проведения акций по стимулированию сбыта.

В следующий период с 01.04.2017 г. по 30.06.2018 отслеживалась динамика временных и стоимостных показателей выполнения операций МД критического подпроцесса и подпроцесса, требующего усовершенствования. Была отмечена положительная динамика сокращения временных затрат выполнения проектов индивидуального заказа (темп экономии составил – 11%), в области поддержки и наполнения сайта (темп экономии составил – 18%), проведения акций по стимулированию сбыта (темп экономии составил – 12%).

Далее проводилось сравнение запланированных временных и стоимостных показателей выполнения операций МД подпроцесса, требующего усовершенствования, с фактическими (таблица 2.20), в результате которого было выявлено отклонение в области выполнения проектов индивидуального заказа.

Таблица 2.20 – Расчет отклонений выполнения подпроцесса «Разработка и реализация коммуникационной политики» МД в период с 01.01.2017 г. по 31.03.2018 г.

№ п/п	Операция МД	Показатели финансовых затрат на операцию МД, руб.		Отклонения, руб.	Показатели временных затрат на операцию МД, час		Отклонения, час.
		План	Факт	(+/–)	План	Факт	(+/–)
1.	Анализ результативности текущей коммуникационной политики: поиск проблемной ситуации в используемых каналах распространения сообщений (а также их сбалансированности, структуры и эффективности), в создании коммуникационных сообщений (качество макетов, роликов, информативность статей и т.д.), в управлении коммуникационной политикой (планировании, осуществлении, контроле)	20	18	-2	4600	4140	-460
2.	Постановка цели и задач разработки коммуникационной политики: анализ внутренней среды (общей стратегии фирмы, маркетинговых целей и стратегий по товарной, ценовой и сбытовой политикам) и рыночной ситуации, определение плановых экономических (повышение объема продаж, товарооборота, доли рынка и т.д.), стратегических показателей (повышение осведомленности, известности, формирование лояльности, имиджа и т.д.)достижения целей.	10	9	-1	36000	32400	-3600

3.	Планирование проведения коммуникационной политики: определение объема работ, назначение ответственных, определение сроков разработки и осуществления коммуникационной политики, составление стратегических, тактических и оперативных планов (общие направления).	4	4	0	8600	8600	8600
4.	Разработка коммуникационной политики: определение целевой аудитории, уточнение концепции позиционирования, выбор модели маркетинговой коммуникации, определение маркетинговых технологий, средств и инструментов, разработка стратегии маркетинговых коммуникаций, описание тактики, формирование рекламного бюджета, составление медиа-плана	40	34	-6	26000	221000	-3900
5.	Реализация коммуникационной политики: организация взаимодействия с внешними партнерами (рекламными и коммуникационными агентствами, консалтинговыми и исследовательскими организациями), посредниками (медиа-каналы, дистрибьюторы, розничные продавцы), разработка коммуникационного сообщения (собственными силами), оперативный анализ выполнения медиа-плана, рекламного бюджета, показателей экономических и стратегических результатов коммуникационного воздействия, отслеживание информационного воздействия конкурентов и общественности, при необходимости корректировка действий.						
5.1.	Ведение проектов индивидуального заказа, онлайн-заказа	100	135	35	75000	101250	26250
5.2	Поддержка и наполнение сайта сети стоматологических клиник	80	86	6	90000	96750	6750
5.3	Ведение программы лояльности	220	220	0	160000	164000	4000
5.4	Реклама в СМИ (разработка информационных сообщений, заключение и контроль исполнения договоров с информационными агентствами и др.)	75	74	-1	280000	280000	0
5.5	Интернет- реклама, реклама в социальных сетях (ведение блога, ответы на вопросы форума и т.д.)	80	82	2	68000	68000	0
5.6	Наружная реклама	60	60	0	4053920	4053920	0
5.7	Внутреннее оформление медицинской организации	40	40	0	1560000	1560000	0
5.8	Проведение акций по стимулированию сбыта	85	99	14	120000	120000	0
6.	Анализ результативности коммуникационной политики: определение достижения плановых экономических (повышение объема продаж, товарооборота, доли рынка и т.д.), стратегических показателей (повышение осведомленности, известности, формирование лояльности, имиджа и т.д.), частных показателей: рекламные затраты на 1% достигнутой известности, рейтинг рекламы, возврат на стимулирование сбыта и т.д., формулирование выводов о реализации коммуникационной политики и разработка рекомендаций для последующих коммуникационных политик.	24	24	0	6800	6800	0

В результате проведение анализа факторов, обусловивших отклонения данных затрат МД было выявлено, что отклонения временных и финансовых затрат обусловлены изменением объема онлайн-заказов (табл. 2.21).

Таблица 2.21 – Определение степени влияния отдельных внутренних факторов, формирующих отклонение показателей стоимости и длительности выполнения проектов индивидуального заказа.

№	Фактор	Алгоритм расчета
1	Отклонения по финансовым затратам выполнения проектов индивидуального заказа, состоящим из сумм долей заработной платы каждого специалиста отдела маркетинга, участвующего в выполнении данной операции МД	$\Delta ЗП_{вомд} = ЗП_{факт} - ЗП_{план}$, $\Delta ЗП_{вомд} = \Delta Q_{вомд} + \Delta З_{вомд} + \Delta Т_{вомд}$;
1.1	Отклонения, вызванные изменением количества обработанных онлайн-заказов	$\Delta Q_{вомд} = (135 - 100) \times 1 \times 750$=26250
1.2	Отклонения, вызванные изменением средней ставки оплаты 1 чел.-ч.	$\Delta З_{вомд} = (750 - 750) \times 1 \times 135 = 0$
1.3	Отклонения, вызванные изменением трудоемкости обработки одного онлайн-заказа	$\Delta Т_{вомд} = (1 - 1) \times 750 \times 135 = 0$

По результатам данного анализа была предложена расширенная форма анкеты покупателя с установлением обязательных полей заполнения и автоматической проверкой подлинности указанного адреса доставки, а также была увеличена пороговая сумма онлайн-заказа, предпринятые меры позволили сократить временные и финансовые затраты обработки онлайн-заказа, а также повысили значимость данного подпроцесса вследствие увеличения потенциальной прибыли.

Состояние процесса «МД» ООО «Стоматология N» можно охарактеризовать как динамичное, наличие критического подпроцесса МД «Проведение текущего анализа маркетинговой информации», является следствием слабой организации сбора текущей внутренней и внешней информации, в особенности учета и контроля затрат, результатов МД.

Важно отметить, что по итогам описания и алгоритмизации процесса «МД» ООО «Стоматология N» были выявлены резервы улучшения выполнения процесса «МД» ООО «Стоматология N» за счет сокращения дублирующих операций МД в сбытовом отделе и отделе аналитики, по оценкам эксперта экономия в последующем периоде составит 188 тыс. руб.

2.3 Методика комплексного экономического анализа результатов маркетинговой деятельности предприятия

На предварительном этапе важным является выбор и обоснование совокупности показателей, характеризующих результаты МД согласно системе управления результативностью маркетинга. В целях обеспечения комплексности ЭА рассматривается как прямой, так и косвенный результат МД, исследуются финансово-экономические и рыночные, стратегические и тактические, внутренние и внешние результаты МД.

На первом этапе КЭА показателей результатов МД исследованию подлежат их структура и динамика (блок 1).

Для определения абсолютного прироста (снижения) результата МД за определенный период времени используется следующая аддитивная модель:

$$\Delta \mathrm{Р}_{\text{мд}} = \mathrm{Р}_{\text{мд}_n} - \mathrm{Р}_{\text{мд}_{n-1}}$$

$\mathrm{Р}_{\text{мд}_n}$ – результат МД за исследуемый период, руб.;

$\mathrm{Р}_{\text{мд}_{n-1}}$ – результат МД за предшествующий период, руб.

$\Delta \mathrm{Р}_{\text{мд}}$ – абсолютный прирост (снижение) результата МД, может иметь положительный или отрицательный знак, показывает на сколько показатель результата исследуемого периода выше (ниже) предшествующего. С помощью метода сравнения возможно сопоставление относительных и средних значений, широкие возможности ЭА различных результатов МД представлены в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Пример определения абсолютного прироста (снижения) результата МД.

Коммуникативные показатели МД			Рыночные показатели МД	Финансово-экономические показатели МД
Показатели удовлетворенности: 1) Изменение индекса удовлетворенности потребителя (CSI): $\Delta\ \mathrm{CSI} = \mathrm{CSI}_n - \mathrm{CSI}_{n-1}$ 2) Изменение показателя чистого индекса промоутера (NPS): $\Delta\ \mathrm{NPS} = \mathrm{NPS}_n - \mathrm{NPS}_{n-1}$ 3) Изменение количества жалоб, рекламаций: $\Delta Q_{\text{реклм}} = Q_{\text{реклм}_n} - Q_{\text{реклм}_{n-1}}$ 4) Изменение количества отзывов: $\Delta Q_{\text{отз}} = Q_{\text{отз}_n} - Q_{\text{отз}_{n-1}}$ 5) Изменение количества рекомендаций (например, через социальные сети): $\Delta Q_{\text{рек}} = Q_{\text{рек}_n} - Q_{\text{рек}_{n-1}}$	Показатели воспринимаемой лояльности: (субъективные оценки покупателей) 1) Изменение достигнутого уровня удовлетворенности: $\Delta\ \text{УДУ} = \text{УДУ}_n - \text{УДУ}_{n-1}$; 2) Изменение общей оценки отношения к фирме, товару, марке по М. Фишбейну $\Delta\ \text{УДО} = \text{УДО}_n - \text{УДО}_{n-1}$ Показатели поведенческой лояльности: 3) Изменение показателя средней продолжительности (времени) сотрудничества клиента с компанией: $\Delta \overline{\mathrm{T_c}} = \overline{\mathrm{T_c}_n} - \overline{\mathrm{T_c}_{n-1}}$ 4) Изменение показателя доли в кошельке клиентов: $\Delta\ \text{ДК} = \text{ДК}_n - \text{ДК}_{n-1}$ 5) Изменение количества повторных покупок: $\Delta Q_{\text{пп}} = Q_{\text{пп}_n} - Q_{\text{пп}_{n-1}}$ 6) Изменение среднего размера покупки (отношение выручки к количеству покупок (чеков): $\Delta \frac{\mathrm{B}}{Q_{\text{ч}}} = \frac{\mathrm{B}_n}{Q_{\text{ч}_n}} - \frac{\mathrm{B}_{n-1}}{Q_{\text{ч}_{n-1}}}$ 7) Изменение размера объема продаж одного и того же товара за определенный промежуток времени: $\Delta \mathrm{B_т} = \mathrm{B_т}_n - \mathrm{B_т}_{n-1}$ 8) Изменение частоты покупок: $\Delta Q_{\text{ч}} = Q_{\text{ч}_n} - Q_{\text{ч}_{n-1}}$	Показатель осведомленности, узнаваемости 1) Изменение доли потребителей, узнающих объект МД (бренд, торговая марка и т.д.) без подсказки: $\Delta\ \text{ДП}_{\text{бп}} = \text{ДП}_{\text{бп}_n} - \text{ДП}_{\text{бп}_{n-1}}$; 2) Изменение доли потребителей, узнающих объект МД (бренд, торговая марка и т.д.) с подсказкой: $\Delta\ \text{ДП}_{\text{сп}} = \text{ДП}_{\text{сп}_n} - \text{ДП}_{\text{сп}_{n-1}}$; 3) Изменение результативности используемого канала коммуникации ТВ, радио, прессы (охват аудитории/отклики): $\Delta \frac{Q_{\text{ауд}}}{Q_{\text{откл}}} = \frac{Q_{\text{ауд}_n}}{Q_{\text{откл}_n}} - \frac{Q_{\text{ауд}_{n-1}}}{Q_{\text{откл}_{n-1}}}$ 4) Изменение количества посетителей сайта (общего) или посещаемости сайта: $\Delta Q_{\text{пос.с}} = Q_{\text{пос.с}_n} - Q_{\text{пос.с}_{n-1}}$ 5) Изменение количества электронных адресов клиентской базы для рассылки: $\Delta Q_{\text{адр.р}} = Q_{\text{адр.р}_n} - Q_{\text{адр.р}_{n-1}}$ 6) Изменение количества контактов, звонков: $\Delta Q_{\text{к}} = Q_{\text{к}_n} - Q_{\text{к}_{n-1}}$	1) Изменение доли рынка: $\Delta\text{ДР} = \text{ДР}_n - \text{ДР}_{n-1}$ 2) Изменение относительной доли рынка (в сравнении с лучшим конкурентом): $\Delta \frac{\text{ДР}_{\text{с}}}{\text{ДР}_{\text{к}}} = \frac{\text{ДР}_{\text{с}_n}}{\text{ДР}_{\text{к}_n}} - \frac{\text{ДР}_{\text{с}_{n-1}}}{\text{ДР}_{\text{к}_{n-1}}}$ 3) Изменение уровня проникновения на рынке (доля зарегистрированных клиентов компании к емкости рынка): $\Delta\text{УП} = \text{УП}_n - \text{УП}_{n-1}$ 4) Изменение рейтинга компании в отрасли: $\Delta\text{Р} = \text{Р}_n - \text{Р}_{n-1}$ 5) Изменение относительного показателя доли рынка к затратам МД: $\Delta \frac{\text{ДР}}{\text{МЗ}} = \frac{\text{ДР}_n}{\text{МЗ}_n} - \frac{\text{ДР}_{n-1}}{\text{МЗ}_{n-1}}$	1) Изменение выручки: $\Delta\text{В} = \text{В}_n - \text{В}_{n-1}$ 2) Изменение прибыли: $\Delta\text{ПР} = \text{ПР}_n - \text{ПР}_{n-1}$ 3) Изменение добавленной экономической стоимости (EVA): $\Delta\text{EVA} = \text{EVA}_n - \text{EVA}_{n-1}$ 4) Изменение добавленной рыночной стоимости (MVA): $\Delta\text{MVA} = \text{MVA}_n - \text{MVA}_{n-1}$ 5) Изменение коэффициента Q-Тобина (Tobin's Q): $\Delta\text{Tobin's Q} = \text{Tobin's Q}_n - \text{Tobin's Q}_{n-1}$

Рассмотрим показатели динамики результата МД:

$$К_{р_р} = \frac{Р_{мд_n}}{Р_{мд_{n-1}}}$$

$К_{р_{мз}}$ – коэффициент роста результата МД, знач.;

Коэффициент роста результата МД ($К_{р_р}$) показывает во сколько раз значение результата МД исследуемого периода превышает предшествующий.

Темп роста результата МД ($Т_{р_р}$) определяется по формуле:

$$Т_{р_р} = К_{р_р} \times 100\%$$

Темп прироста результата МД ($Т_{пр_р}$) рассчитывается следующим образом:

$$Т_{пр_р} = \frac{Р_{мд_n} - Р_{мд_{n-1}}}{Р_{мд_{n-1}}} \times 100\%$$

Темп прироста результата МД ($Т_{пр_р}$) показывает на сколько процентов произошел прирост (снижение) показателя результата МД в исследуемом периоде по отношению к предшествующему. Темп прироста результата МД может быть также рассчитан:

$$Т_{пр_{мз}} = К_{р_{мз}} - 1 \text{ или } Т_{пр_{мз}} = Т_{р_{мз}} - 100\%$$

Рассмотрим расчет среднего темпа роста результатов МД (например, за ряд лет) с использованием ежегодных коэффициентов роста результатов МД:

$$\overline{К_{р_р}} = \sqrt[m]{К1_р \times К2_р \times \ldots \times Кm_{р_р}}$$

m – число коэффициентов роста результатов МД;

Путем умножения коэффициента роста результатов МД на 100% определяется средний темп роста результатов МД ($Т_{р_р}$):

$$\overline{Т_{р_р}} = \overline{К_{р_р}} \times 100\%$$

Путем вычитания из показателя среднего роста результатов МД 100% определяется средний темп прироста результатов МД:

$$\overline{Т_{пр_р}} = \overline{Т_{р_р}} - 100\%$$

С помощью показателя среднего темпа роста (прироста) следует проводить сравнение динамических изменений результатов МД во временном аспекте (за ряд лет) и в пространственном аспекте (в разрезе различных направлений МД) (табл. 2.23).

Таблица 2.23 – Пример оформления среднегодового темпа прироста результатов МД.

Результаты МД в целом и в разрезе сегментов, долгосрочных проектов, программ и т.д.	Среднегодовые темпы прироста, %			
	1 период (год, ряд лет)	2 период (год, ряд лет)	…	n период (год, ряд лет)

Далее проводится ЭА сбалансированности совокупности полученных темпов роста (прироста) согласно ранее заданным динамическим нормативам. Логично предположить, что позитивной тенденцией развития организации является превышение темпов роста результатов МД над темпами роста затрат МД. Пример динамического норматива темпов роста показателей МД при реализации стратегии проникновения на рынок представлен ниже:

$$\text{Т1}_{\text{р}_{\text{др}}} > \text{Т2}_{\text{р}_{\text{вп}}} > \text{Т3}_{\text{р}_{\text{мз}_{\text{рекл}}}} > \text{Т4}_{\text{р}_{\text{мз}}} > \text{Т5}_{\text{р}_{\text{числ}}}$$

Где:

$\text{Т1}_{\text{р}_{\text{р}}}$ – темп роста доли рынка предприятия (косвенный результат МД);

$\text{Т2}_{\text{р}_{\text{р}}}$ – темп роста валовой прибыли (косвенный результат МД);

$\text{Т2}_{\text{р}_{\text{р}}}$ – темп роста уровня удовлетворенности потребителей (прямой результат МД);

$\text{Т3}_{\text{р}_{\text{мз}_{\text{рекл}}}}$ – темп роста затрат на рекламу и стимулирование сбыта;

$\text{Т4}_{\text{р}_{\text{мз}}}$ – темп роста затрат МД в целом;

$\text{Т5}_{\text{р}_{\text{числ}}}$ – темп роста численности служащих маркетингового подразделения.

Далее изучается укрупненная структура результатов МД в разрезе: рынков сбыта, сегментов, проектов МД, программ МД, клиентов, каналов сбыта, торговых марок.

Таким образом, возможно определение более выгодных (с точки зрения дохода, уровня лояльности, доли рынка, уровня удовлетворенности и осведомленности) сегментов, рынков сбыта, проектов МД, программ МД, клиентов, каналов сбыта, торговых марок.

Далее проводится сравнение запланированных в маркетинговом плане показателей результатов МД с фактическими (блок 2). Для проведения расчетов отклонений экономических, рыночных и коммуникативных результатов используется следующая форма таблицы 2.24:

Таблица 2.24 – Пример оформления отклонений фактических показателей результатов МД от плановых.

№ п/п	Исследуемый объект МД	Показатели результатов МД, стоимостные и натуральные единицы измерения		Отклонения (+/–)	Ответственный	Корректирующие действия
		План	Факт			
1.	Финансово-экономические результаты объектов МД					
1.1… n						
2.	Рыночные результаты объектов МД					
2.1… n						
3.	Коммуникативные результаты объектов МД					
3.1… n						

Анализ отклонений результатов МД проводится по окончании каждого бюджетного периода, например, по итогам квартала. Полученные расчеты оформляются методом графического представления данных.

Степень значимости выявленных отклонений результатов МД может быть двух видов: «существенной» – значимой и требующей проведения факторного анализа отклонения и «несущественной» – не требующей дальнейшего анализа. Степень существенности выявленных отклонений результатов МД определяется с помощью удельного веса отклонения, а также коэффициента значимости исследуемого результата, определенного экспертным путем.

Проведем анализ факторов, обуславливающие существенные отклонения результатов МД (блок 3) (табл. 2.25).

Таблица 2.25 – Пример определения отдельных внутренних факторов, формирующих отклонение результативных показателей МД от плановых, на примере исследования финансово-экономического и коммуникативного результатов.

1.	Пример факторного анализа коммуникативного результата	
1.1	Факторный анализ взаимосвязи характеристик стимулирующих вознаграждений и намерений клиентов участвовать в программе лояльности методом стохастического факторного анализа (регрессионного анализа)	$У_{пл} = a + b_1 \times ТВ + b_2 \times ВПВ$ $У_{пл}$ – намерение участвовать в предлагаемой программе лояльности; ТВ – тип вознаграждения (сумма накопительной скидки, подарок и др. дополнительные бонусы); *ВПВ* – время получения вознаграждения (сезонная скидка или вне сезона).
2.	Пример факторного анализа финансово-экономического результата МД, полученного за счет применения digital маркетинговых технологий, а именно интернет-рекламы	
2.1	Факторный анализ отклонения прибыли в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной)	$\Delta П = П_{факт} - П_{план}$, $\Delta П = \Delta ОП + \Delta П_{ед}$; $П_{факт}, П_{план}$ – прибыль в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной), фактическая и плановая соответственно, руб.; $\Delta ОП$ – отклонения, вызванные изменением объема продаж, шт.; $\Delta П_{ед}$ – отклонения, вызванные изменением прибыли на единицу продукции, руб.
2.1.1	Отклонения, вызванные изменением объема продаж	$\Delta ОП = (ОП_{факт} - ОП_{план}) \times П_{ед_{план}}$ $ОП_{факт}, ОП_{план}$ – объем продаж в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной), фактический и плановый соответственно, шт.; $П_{ед_{план}}$ – прибыль на единицу продукции по плану, руб.
2.1.2	Отклонения, вызванные изменением валовой прибыли на единицу продукции	$\Delta П_{ед} = (П_{ед_{факт}} - П_{ед_{план}}) \times ОП_{факт}$ $П_{ед_{факт}}$ – прибыль на единицу продукции, фактическая, руб.
2.2.	Факторный анализ отклонения объема продаж в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной)	$\Delta ОП = ОП_{факт} - ОП_{план}$, $\Delta ОП = \Delta ЧП + \Delta ЧПЧ$; $\Delta ЧП$ – отклонения, вызванные изменением числа покупок, шт.; $\Delta ЧПЧ$ – отклонения, вызванные изменением числа позиций в чеке, шт. $\Delta ЧП = (ЧП_{факт} - ЧП_{план}) \times ЧПЧ_{план}$ $ЧП_{факт}, ЧП_{план}$ – число покупок в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной), фактическое и плановое соответственно, шт.; $ЧПЧ_{план}$ – число позиций в чеке по плану, шт. $\Delta ЧПЧ = (ЧПЧ_{факт} - ЧПЧ_{план}) \times ЧП_{факт}$ $ЧПЧ_{факт}$ – число позиций в чеке фактическое, шт.

2.3	Факторный анализ отклонения числа покупок в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной)	$\Delta ЧП = ЧП_{факт} - ЧП_{план}$, $\Delta ЧП = \Delta ЧЗ + \Delta ВЗ$; $\Delta ЧЗ$ – отклонения, вызванные изменением числа заказов, шт.; $\Delta ВЗ$ – отклонения, вызванные изменением выкупаемости заказов, %; $\Delta ЧЗ = (ЧЗ_{факт} - ЧЗ_{план}) \times ВЗ_{план}$ $ЧЗ_{факт}$, $ЧЗ_{план}$ – число заказов в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной), фактическое и плановое соответственно, шт.; $ВЗ_{план}$ – выкупаемость заказов по плану, %. $\Delta ВЗ = (ВЗ_{факт} - ВЗ_{план}) \times ЧЗ_{факт}$ $ВЗ_{факт}$ – выкупаемость заказов фактическая, %.
2.4	Факторный анализ отклонения числа заказов в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной)	$\Delta ЧЗ = ЧЗ_{факт} - ЧЗ_{план}$, $\Delta ЧЗ = \Delta ЧПС + \Delta УКС$; $\Delta ЧПС$ – отклонения, вызванные изменением числа посетивших сайт, шт.; $\Delta УКС$ – отклонения, вызванные изменением уровня конверсии сайта, %; $\Delta ЧПС = (ЧПС_{факт} - ЧПС_{план}) \times УКС_{план}$ $ЧПС_{факт}$, $ЧПС_{план}$ – число посетивших сайт в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной), фактическое и плановое соответственно, шт.; $УКС_{план}$ – уровень конверсии сайта по плану, %. $\Delta УКС = (УКС_{факт} - УКС_{план}) \times ЧПС_{факт}$ $УКС_{факт}$ – уровень конверсии сайта фактический, %.
2.5	Факторный анализ отклонения числа посетивших сайт в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной)	$\Delta ЧПС = ЧПС_{факт} - ЧПС_{план}$, $\Delta ЧПС = \Delta ЧПР + \Delta УКЛ$; $\Delta ЧПР$ – отклонения, вызванные изменением числа показов рекламного сообщения, шт.; $\Delta УКЛ$ – отклонения, вызванные изменением уровня кликабельности рекламного сообщения, %; $\Delta ЧПР = (ЧПР_{факт} - ЧПР_{план}) \times УКЛ_{план}$ $ЧПР_{факт}$, $ЧПР_{план}$ – число показов рекламного сообщения, фактическое и плановое соответственно, шт.; $УКЛ_{план}$ – уровень кликабельности рекламного сообщения по плану, %. $\Delta УКЛ = (УКЛ_{факт} - УКЛ_{план}) \times ЧПР_{факт}$ $УКЛ_{факт}$ – уровень кликабельности рекламного сообщения фактический, %.

Далее рассмотрим решение специфической задачи – ЭА причинно-следственной связи затрат МД и результатов МД (блок 4).

Рассмотрим возможности определения количественной зависимости между затратами МД и прибылью предприятия. Факторный анализ прибыли характеризует результаты МД с точки зрения эффективности ценовой политики и влияния затрат МД, которые включаются в себестоимость или коммерческие расходы (в зависимости от принятой учетной политики).

Выделяют два основных подхода к проведению факторного анализа прибыли от продаж:

1) анализ предполагает прямые расчеты влияния факторов;

2) анализ основывается на информации, содержащейся в форме №2 «Отчет о прибылях и убытках», так называемый «экспресс-анализ».

Для определения влияния цены и затрат МД, включённых в себестоимость продукции, комбинированную модель расчета прибыли от продаж представим в виде аддитивно-мультипликативной модели (для удобства ведения расчетов представим в виде двухфакторной мультипликативной модели и трехфакторной аддитивной):

Базовый вариант: $П_0 = q_0 \times (p_0 - s_0 - m_0) = q_0 \times п_0$

Отчетный вариант: $П_1 = q_1 \times (p_1 - s_1 - m_1) = q_1 \times п_1$

$П_0$, $П_1$ – прибыль от продаж в базовом и отчетном вариантах;

q_0; q_1 – количество реализованной продукции в базовом и отчетном вариантах, шт.;

p_0; p_1 – цена реализации единицы продукции в базовом и отчетном вариантах, руб.;

s_0; s_1 – себестоимость единицы продукции в базовом и отчетном вариантах без учета затрат МД, руб.;

$m_0; m_1$ – затраты МД на единицу продукции, руб.;

$п_0$; $п_1$ – прибыль от продаж в цене единицы продукции в базовом и отчетном вариантах, руб. (табл. 2.26).

Таблица 2.26 – Факторы, влияющие на прибыль.

Виды продукции	Влияние на прибыль, тыс. руб.				
	Δq изменения количества реализованной продукции	Δp изменения цены единицы продукции	Δs себестоимости единицы продукции без учета затрат МД	Δm изменения затрат МД на единицу продукции	ΔП влияние всех факторов в совокупности
A					
B					
C					
Итого					

При проведении анализа затрат МД, как части коммерческих расходов, можно воспользоваться «экспресс-анализом» прибыли от продаж. В форме №2 "Отчет о прибылях и убытках" уже содержатся данные о коммерческих расходах, применив аддитивно-мультипликативную модель можно вычислить влияние фактора (затраты МД) на прибыль предприятия.

Рассмотрим причинно-следственные связи маржинальной прибыли переменных и постоянных затрат МД. Распределение затрат МД на переменные и постоянные позволяет достигать более точных оценок безубыточного объема производства/продаж продукции с учетом затрат МД:

$$Q^* = \frac{F_t}{P - U_t} = \frac{F_0 + F_m}{P - U_o - U_m} = \frac{F_0 + F_m}{md}$$

Q^* – безубыточный объем производства/продаж продукции в натуральных единицах;

P – цена единицы продукции, руб.;

F_t – совокупные постоянные затраты, руб.;

F_0 – постоянные операционные затраты без учета постоянных затрат МД, руб.;

F_m – постоянные затраты МД, руб.;

U_t – совокупные переменные затраты на единицу продукции, руб.;

U_o – переменные затраты на единицу продукции без учета затрат МД, руб.;

U_m – переменные затраты МД на единицу продукции, руб.

md – маржинальный доход на единицу продукции, руб.

Рассмотрим формулу выручки от продаж в точке безубыточности с учетом затрат МД:

$$N=(F_0 + F_m)/[1 - ((U_o + U_m)/P)] =$$

$$=(F_0 + F_m)/[(P - U_o - U_m)/P]= (F_0 + F_m)/(\mathrm{md/P})$$

N – выручка от продаж, руб.;

MD = N – $U_o - U_m$

MD – общий маржинальный доход, руб.;

При рассмотрении произведенных затрат МД в качестве переменных ЭА подлежит полученная величина маржинальной прибыли путем метода сравнения (до и после проведения мероприятий МД, по плану и по факту, текущий период и прошлый).

При анализе затрат МД, включаемых в состав постоянных расходов, сравниваются абсолютная или относительная величина (темпы) изменения маржинального дохода с абсолютной или относительной величиной (темпами) изменения постоянных затрат МД. Результат считается положительным, если величина (темп) изменения маржинального дохода превышает величину (темп) изменения постоянных затрат МД.

Для решения следующей аналитической задачи: выявление влияния принятых маркетинговых решений на параметры развития МД и предприятия в целом (экономические последствия таких результатов МД как известность, лояльность компании) используется метод корреляционного анализа, т.е. выявлять коэффициенты корреляции между затратами на МД, полученным уровнем осведомленности (лояльности, удовлетворенности) и выручкой предприятия.

$$К_к = f(МЗ; УДО; В)$$

$К_к$ – коэффициент корреляции, знач.

МЗ – затраты МД, руб.;

УДО – уровень достигнутой осведомленности, %;

В – выручка предприятия, руб.

Далее проводится анализ вклада МД в общие экономические результаты предприятия *(блок 5)*. Вклад МД есть прирост дополнительного результата (выручки, прибыли, доли рынка) в конечный результат деятельности предприятия:

$$\Delta P = P_{\text{после реал.}} - P_{\text{до реал.}}$$

ΔP –дополнительный результат (выручка, прибыль, доля рынка), возникший благодаря реализации рекомендации, данной сотрудниками маркетингового отдела, стоимостные и натуральные единицы измерения;

$P_{\text{после реал.}}$ – результат (выручка, прибыль, доля рынка), который предприятие приобретет после реализации маркетинговой рекомендации, стоимостные и натуральные единицы измерения;

$P_{\text{до реал.}}$ – существующий или прогнозируемый результат без реализации маркетинговой рекомендации, стоимостные и натуральные единицы измерения.

Сложность ЭА состоит в построении эконометрической модели зависимости конечного результата от действий МД, в выявлении и устранении влияния всех других факторов, кроме воздействия МД на результат предприятия. Существуют методы и методики исследования влияния отдельных инструментов МД на конечный результат, чаще всего, в области коммуникационной политики (например, регрессионная нелинейная модель оценки прироста продаж за счет рекламы [28]).

Наибольшие возможности произведения расчетов вклада МД возможно на примере digital коммуникаций, т.е. в сфере маркетинговых коммуникаций, где известен «маршрут», действия потребителя. Расчет отклонений показателей от плана необходимо осуществлять с помощью метода цепных подстановок, абсолютных разниц и относительных разниц (мультипликативные модели), пропорционального деления (аддитивные модели).

Далее в рамках обозначенного шестого блока алгоритма проводится сравнительный анализ результатов МД с результатами конкурентов, партнеров и среднеотраслевыми. Сравнение следует проводить как абсолютных показателей результатов МД, так и их динамических изменений (темпов роста, прироста):

$$К_{р_{МД}} = \frac{Р_{мд_С}}{Р_{мд_К}} \text{ или } К_{р_{МД}} = \frac{\overline{Т_{пр_{Р_С}}}}{\overline{Т_{пр_{Р_К}}}}$$

$К_{р_{МД}}$ – относительный показатель результатов МД в сравнении с самым лучшим конкурентом, знач.;

$Р_{мд_С}$ – собственный результат МД за определенный период, руб.;

$Р_{мд_К}$ – результат МД конкурента за тот же период, руб.

$\overline{Т_{пр_{Р_С}}}$ – средний темп прироста собственного результата МД за определенный период, %;

$\overline{Т_{пр_{Р_К}}}$ – средний темп прироста результата МД конкурента за тот же период, %.

Сравнение результатов МД проводится среди конкурентов, партнеров по бенчмаркингу, среди предприятий ассоциации, внутри отрасли, среди других отраслей, среди компаний других стран, а также, с показателями компании до реорганизации. К примеру, темпы роста результатов маркетинговой деятельности после применения стратегии интеграции с бизнес-партнерами должны опережать темпы роста этих же компаний-участниц до объединения [52].

На заключительной стадии первого этапа (блок 7) осуществляется поиск резервов улучшения результатов МД согласно следующей последовательности:

1) Расчет влияния явных потерь, связанных: с невыполнением обязательств по договорам, выплатой штрафов, пени (например, за незаконное, несогласованное размещение рекламы) на экономические результаты МД и предприятия в целом.

2) Определение величины явных резервов, связанных с невыполнением планов МД: факторный анализ прибыли от продаж, доли рынка, уровня удовлетворенности, осведомленности, лояльности и других показателей.

3) Определение величины скрытых резервов улучшения результатов МД, связанных с неиспользованными возможностями маркетингового инструментария. Пример определения скрытых резервов МД построен на основе формулы Роджера Беста [26] (рис. 2.2):

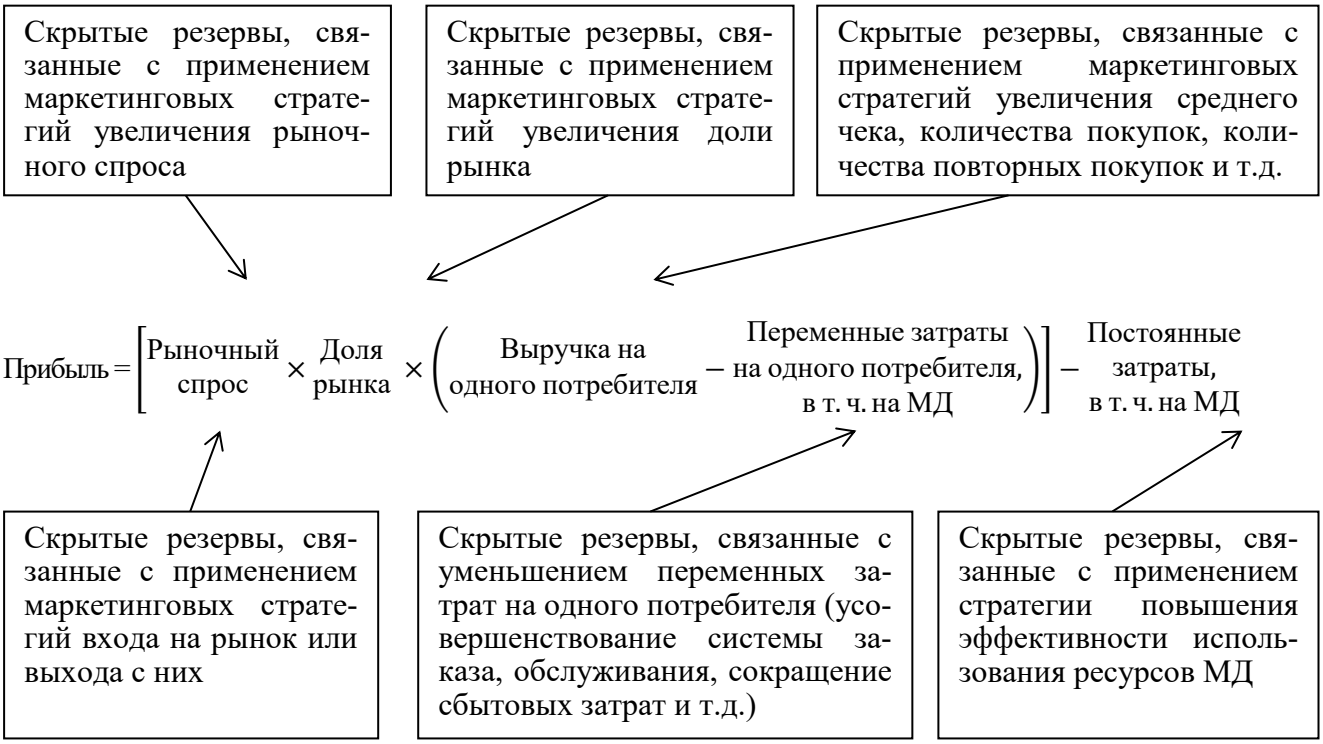

Рисунок 2.2 – Пример определения скрытых резервов МД.

На втором этапе алгоритма КЭАМД осуществляется детализация показателей результатов МД и проводятся детальные расчеты согласно блокам 1-7 в разрезе: товаров, торговых марок, рынков сбыта, сегментов, каналов сбыта, клиентов, проектов, программ МД.

Таким образом, в данном разделе представлена методика, позволяющая формулировать выводы и рекомендации относительно состояния МД по итогам анализа результатов МД. Приведем примеры возможных выводов: стабильно-динамичное состояние МД – фактические показатели результатов МД находятся выше пороговых значений, установленных экспертных путем, а также темпы прироста результатов соответствуют ожидаемым, локальная критическая ситуация – среднее значение показателей результатов МД по одному из направлений МД снижается на фоне соответствия остальных показателей пороговым значениям или критическое состояние – все или большинство показателей результатов МД ниже пороговых значений, темпы прироста показателей результатов МД отрицательные. Необходимо формулировать выводы о сбалансированности совокупности полученных темпов роста в соответствии с установленной стратегией.

Целесообразно определить выводы об обеспечении устойчивого достижения маркетинговых целей с помощью измерения изменений фактических показателей МД от плановых, а также выводы о качестве принятых маркетинговых решений и о ключевых драйверах повышения эффективности МД с опорой на факторный анализ.

Далее необходимо выработать предложения по применению тех или иных инструментов МД в зависимости от полученных результатов факторного анализа вклада МД в конечные результаты предприятия, наличия корреляционной связи между достигаемым уровнем коммуникационного эффекта и экономического результата (прибыли, выручки), а также по итогам определения достижения безубыточного объема продаж.

Затем следуют рекомендации по итогам сравнения результатов МД с результатами МД других предприятий, например, применения инновационных, передовых маркетинговых технологий, совершенствования организации или методов управления МД. В заключении необходимо описать последовательность действий по реализации выявленных резервов улучшения результатов МД.

Задания для самостоятельной работы дома

1. Разобрать пример реализации методики экономического анализа результатов маркетинговой деятельности стоматологических клиник.
2. Провести экономический анализ результатов маркетинговой деятельности выбранной медицинской организации согласно представленной выше методике.

Пример реализации методики экономического анализа результатов маркетинговой деятельности сети стоматологических клиник

Рассмотрим структуру и динамику (табл. 2.27) показателей результата МД ООО «Стоматология N».

Таблица 2.27 – Определение абсолютного прироста (снижения) основных показателей результата МД ООО «Стоматология N» (исследуемый период: 08.2017 - 07.2018, базовый: 08.2016 - 07.2017).

Коммуникативные показатели МД			Рыночные показатели МД	Финансово-экономические показатели МД
Показатели удовлетворенности: 1) Изменение количества рекламаций: $\Delta Q_{\text{реклм}}$ = 26-18=8 2) Изменение количества отзывов, зафиксированных на сайте и в социальных сетях: $\Delta Q_{\text{отз}}$ = 85-20=65 3) Изменение количества рекомендаций через социальные сети: $\Delta Q_{\text{рек}} = 276 - 28$=248	Показатели поведенческой лояльности: 1) Изменение среднего чека: $\Delta \frac{\text{В}}{Q_{\text{ч}}}$ = 3620-2820=800 2) Изменение количества владельцев бонусных карт : $\Delta Q_{\text{вбк}}$ = 3174-1742=1432	Показатель осведомленности, узнаваемости 1) Изменение среднего количества посетителей сайта в день: $\Delta Q_{\text{пос.сайта}} = 937 - 365 = 572$ 2) Изменение количества электронных адресов клиентской базы для рассылки: $\Delta Q_{\text{адр.р}}$ = 387562-185236=202326	1) Изменение доли рынка СПб и ЛО по товарообороту: ΔДР = 0,86-0,68=0,18 2) Изменение относительного показателя доли рынка к затратам МД: $\Delta \frac{\text{ДР}}{\text{МЗ}} = 1{,}9 - 2{,}7 = -0{,}8$	1) Изменение выручки: $\Delta\text{В} = 3\,695\,884\,803 - 2\,456\,784\,206 =$ 1 239 100 597 2) Изменение прибыли: $\Delta\text{ПР} = 10091139 - 6021032 = 4070107$

Согласно данным таблицы 2.27 видно, что за исследуемый период все коммуникативные, финансово-экономические и рыночные показатели имеют абсолютный прирост, кроме относительного показателя доли рынка к затратам на МД. Снижение данного показателя связано с активным расширением сети и наличием большого удельного веса инвестиционных затрат на МД.

Рассматривая показатели динамики финансово-экономических показателей за последние 5 лет деятельности ООО «Стоматология N», можно сказать о динамичном развитии данного предприятия.

Таблица 2.28 – Темпы роста экономических показателей ООО «Стоматология N».

Темпы роста	Период			
	08.2014 - 07.2015	08.2015 - 07.2016	08.2016 - 07.2017	08.2017 - 07.2018
темп роста доли рынка предприятия	244%	232%	172%	127%
темп роста валовой прибыли	250%	255%	189%	143%
темп роста затрат на рекламу и стимулирование сбыта	244%	553%	230%	187%
темп роста затрат на МД в целом	274%	424%	231%	181%
темп роста текущих затрат на МД	205%	233%	147%	129%
темп роста инвестиционных затрат на МД	2315%	767%	315%	197%

По представленным показателям темпов роста видно, что темпы роста доли рынки и валовой прибыли опережают темпы роста текущих затрат на МД, однако ниже темпов роста инвестиционных затрат на МД, что объясняется экстенсивным развитием данной компании.

Финансово-экономические и рыночные показатели в период с 01.04.2017 г. по 30.06.2018 имеют несущественные отклонения от плановых (±5%), однако выявлено отклонение валовой прибыли от плана в размере 16% по итогам реализации digital маркетинговых коммуникаций. Расчет отклонений показателей результатов МД по итогам реализации digital маркетинговых коммуникаций представлен в таблице 2.29.

Таблица 2.29 – Расчет отклонений показателей результатов МД по итогам реализации digital маркетинговых коммуникаций в период с 01.04.2017 г. по 30.06.2018

№ п/п	Исследуемый объект МД	Показатели результатов МД, стоимостные и натуральные единицы измерения		Отклонения (+/–)	Ответственный	Корректирующие действия
		План	Факт			
1.	Коммуникативные результаты реализации digital маркетинговых коммуникаций по итогам продвижения в социальных сетях					
1.1	Число рекомендаций в социальных сетях	1000	876	-124	группа по продвижению в социальных сетях	оптимизация сайта с целью установления взаимосвязи сайта с соц. сетью, использовать разные виды социальных сетей
1.2	Вероятность кликов по рекомендации	40	38	-2	группа по формированию сообщений	повышение качества формируемых сообщений
1.3	Число посетивших сайт	400	333	-67		
	Финансово-экономические результаты реализации digital маркетинговых коммуникаций по итогам продвижения в социальных сетях					
1.4	Уровень конверсии сайта	5	3	-2	группа web-аналитики, техническая поддержка заказов, отдел качества товаров	повышение достоверности, полноты описания товаров на сайте, контроля наличия товара на складе, улучшение постпродажного обслуживания (доставка)
1.5	Число заказов	20	10	-10		
1.6	Выкупаемость заказов, %	90	95	5	отдел продаж	повышение скорости подтверждения заказа, оперативности проведения консультации
1.7	Число покупок	18	10	-8		
1.8	Число позиций в чеке	4	4,2	0,2	группа категорийного менеджмента	разработка предложений по категориям: продажа комплектом, в наборе, поэтапная продажа товаров категории
1.9	Объем продаж, шт.	72	42	-30		
1.10	Средняя цена товара со скидкой	62	62	0	группа категорийного менеджмента	повышение эффективности управления ценовой политикой
1.11	Себестоимость 1 шт.	49	49	0		
1.12	Прибыль на 1 шт.	13	13	0		
1.13	Прибыль в результате продвижения в социальных сетях	936	546	-390		

2.	Коммуникативные результаты реализации digital маркетинговых коммуникаций по итогам проведения e-mail и sms-рассылки					
2.1	Численность клиентской базы рассылки, млн.	1,0	1,3	0,3	группа формирования, сегментации клиентской базы	проведение рассылки по адресам целевой аудитории
2.2	Рассылка, %	95	92	-3		обновление базы рассылки, удаление недействительных адресов
2.3	Число отправленных писем, sms-сообщений, млн.	0,95	1,196	0,246		
2.4	Вероятность открытия писем, %	15	10	-5	группа, отвечающая за оформление и дизайн сообщений	наработка и использование базы эффективных заголовков рассылаемых писем
2.5	Число открытых писем, тыс.	142,5	119,6	-22,9		
2.5	Вероятность перехода на сайт, %	40	36	-4		повышение эффективности представление выгод товарного предложения
2.6	Число посетивших сайт, тыс.	57	43	-14		
	Финансово-экономические результаты реализации digital маркетинговых коммуникаций по итогам проведения e-mail и sms-рассылки					
2.7	Уровень конверсии сайта, %	2	2,3	0,3	группа web-аналитики, техническая поддержка заказов, отдел качества товаров	повышение достоверности, полноты описания товаров на сайте, контроля наличия товара на складе, улучшение постпродажного обслуживания (доставка)
2.8	Число заказов	1140	989	-151		
2.9	Выкупаемость заказов, %	95	93	-2	отдел продаж	повышение скорости подтверждения заказа, оперативности проведения консультации
2.10	Число покупок	1083	920	-163		
2.11	Число позиций в чеке	4	3,6	-0,4	группа категорийного менеджмента	разработка предложений по категориям: продажа комплектом, в наборе, поэтапная продажа товаров категории
2.12	Объем продаж, шт.	4332	3312	-1020		
2.13	Средняя цена товара со скидкой	74	74	0		
2.14	Себестоимость 1 шт.	59	59	0		
2.15	Прибыль на 1 шт.	15	15	0		
2.16	Прибыль по итогам проведения e-mail и sms-рассылки	64980	49680	-15300		

3.	Коммуникативные результаты реализации digital маркетинговых коммуникаций по итогам применения интернет-рекламы					
3.1	Число показов рекламного сообщения, млн.	90	90	0	отдел рекламы	повышение контроля выполнения договоров с рекламными агентствами
3.2	Уровень кликабельности, %	0,05	0,03	-0,02		выбор более эффективного носителя рекламы и места рекламы в интернете
3.3	Число посетивших сайт, тыс.	45	27	-18		
	Финансово-экономические результаты реализации digital маркетинговых коммуникаций по итогам применения интернет-рекламы					
3.4	Уровень конверсии сайта	2	2,3	0,3	группа web-аналитики, техническая поддержка заказов, отдел качества товаров	повышение достоверности, полноты описания товаров на сайте, контроля наличия товара на складе, улучшение постпродажного обслуживания (доставка)
3.5	Число заказов	900	621	-279		
3.6	Выкупаемость заказов, %	95	94	-1	отдел продаж	повышение скорости подтверждения заказа, оперативности проведения консультации
3.7	Число покупок	855	584	-271		
3.8	Число позиций в чеке	4	6	2	группа категорийного менеджмента	разработка предложений по категориям: продажа комплектом, в наборе, поэтапная продажа товаров категории
3.9	Объем продаж, шт.	3420	3504	84		
3.10	Средняя цена товара со скидкой	46	46	0		
3.11	Себестоимость 1 шт.	38	38	0		
3.12	Прибыль на 1 шт.	8	8			
3.13	Прибыль по итогам применения интернет-рекламы	27360	28032	672		
4	Прибыль в результате реализации digital маркетинговых коммуникаций	93276	78258	-15018		

Расчет факторов, обусловивших существенные отклонения результатов МД по итогам реализации digital маркетинговых коммуникаций в период с 01.04.2017 г. по 30.06.2018 представлен в табл. 2.30

Таблица 2.30 – Факторный анализ финансово-экономического результата МД, полученного за счет применения digital маркетинговых технологий в период с 01.04.2015 г. по 30.06.2015.

№	Фактор	Расчет
1.	Прибыль в результате реализации digital маркетинговых коммуникаций	$\Delta П = 78258 - 93276 = -15018$
1.1	Отклонения, вызванные изменением прибыли по итогам проведения e-mail и sms-рассылки	$\Delta П_{рас} = (546 + 49680 + 27360) - (546 + 64980 + 27360) = -15300$
1.2	Факторный анализ изменения прибыли по итогам проведения e-mail и sms-рассылки	$\Delta П = 49680 - 64980 = -15300$
1.3	Отклонения, вызванные изменением объема продаж по итогам проведения e-mail и sms-рассылки	$\Delta ОП = (3312 - 4332) \times 15 = -15300$
1.4	Отклонения, вызванные изменением прибыли на единицу продукции по итогам проведения e-mail и sms-рассылки	$\Delta П_{ед} = (15 - 15) \times 3312 = 0$
1.5	Факторный анализ отклонения объема продаж по итогам проведения e-mail и sms-рассылки	$\Delta ОП = 3312 - 4332 = -1020,$ $\Delta ЧП = (920 - 1083) \times 4 = -652$ $\Delta ЧПЧ = (3{,}6 - 4) \times 920 = -368$
1.6	Факторный анализ отклонения числа покупок по итогам проведения e-mail и sms-рассылки	$\Delta ЧП = 920 - 1083 = -163$ $\Delta ЧЗ = (989 - 1140) \times 0{,}95 = -143{,}5$ $\Delta ВЗ = (0{,}93 - 0{,}95) \times 989 = -19{,}5$
1.7	Факторный анализ отклонения числа заказов по итогам проведения e-mail и sms-рассылки	$\Delta ЧЗ = 989 - 1140 = -151,$ $\Delta ЧПС = (43\text{ тыс.} - 57\text{тыс.}) \times 0{,}02 = -280$ $\Delta УКС = (0{,}023 - 0{,}02) \times 43 = 129$
1.8	Факторный анализ отклонения числа посетивших сайт по итогам проведения e-mail и sms-рассылки)	$\Delta ЧПС = 43 - 57 = -14$ $\Delta ЧОП = (119{,}6 - 142{,}5) \times 0{,}4 = -9$ $\Delta ВПС = (0{,}36 - 0{,}4) \times 119{,}6 = -5$
1.9	Факторный анализ отклонения числа открытых писем	$\Delta ЧОП = 119{,}6 - 142{,}5 = -22{,}9$ $\Delta ЧОТПРП = (1{,}196\text{ млн.} - 0{,}95\text{ млн.}) \times 0{,}15 = 36{,}9$ тыс. $\Delta ВОП = (0{,}1 - 0{,}15) \times 1{,}196\text{ млн.} = -59{,}8$ тыс.
1.10	Факторный анализ отклонения числа отправленных писем	$\Delta ЧОТПРП = 1{,}196\text{ млн.} - 0{,}95\text{ млн.} = 0{,}246$ млн. $\Delta ЧКБ = (1{,}3\text{ млн.} - 1\text{ млн.}) \times 0{,}95 = 0{,}282$ млн. $\Delta Рассылка = (0{,}92\text{-}0{,}95) \times 1{,}3\text{ млн.} = -0{,}036$ млн.
2.1	Отклонения, вызванные изменением прибыли по итогам применения интернет-рекламы	$\Delta П_{ир} = (546 + 49680 + 28032) - (546 + 49680 + 27360) = 672$
2.2.	Факторный анализ отклонения прибыли в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной)	$\Delta П = 28032 - 27360 = 672$
2.3	Отклонения, вызванные изменением объема продаж	$\Delta ОП = (3504 - 3420) \times 8 = 672$

2.4	Отклонения, вызванные изменением прибыли на единицу продукции	$\Delta П_{ед} = (8 - 8) \times 3504 = 0$
2.5	Факторный анализ отклонения объема продаж в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной)	$\Delta ОП = 3504 - 3420 = 84$ $\Delta ЧП = (584 - 855) \times 4 = -1084$ $\Delta ЧПЧ = (6 - 4) \times 584 = 1168$
2.6	Факторный анализ отклонения числа покупок в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной)	$\Delta ЧП = 584 - 855 = -271,$ $\Delta ЧЗ = (621 - 900) \times 0{,}95 = -265$ $\Delta ВЗ = (0{,}94 - 0{,}95) \times 621 = -6$
2.7	Факторный анализ отклонения числа заказов в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной)	$\Delta ЧЗ = 621 - 900 = -279,$ $\Delta ЧПС = (27тыс - 45тыс) \times 0{,}02 = -360$ $\Delta УКС = (0{,}023 - 0{,}02) \times 27$ тыс $= 81$
2.8	Факторный анализ отклонения числа посетивших сайт в результате применения интернет-рекламы (медийной, контекстной)	$\Delta ЧПС = 27 - 45 = -18$ тыс., $\Delta ЧПР = (90 - 90) \times 0{,}05 = 0$ $\Delta УКЛ = (0{,}0003 - 0{,}0005) \times 90$ млн. $= -18$ тыс. $УКЛ_{факт}$ – уровень кликабельности рекламного сообщения фактический, %.
3.1	Отклонения, вызванные изменением прибыли по итогам продвижения в социальных сетях	$\Delta П_{сс} = (546 + 64980 + 27360) - (936 + 64980 + 27360) = -390$
3.2	Факторный анализ отклонения прибыли по итогам продвижения в социальных сетях	$\Delta П = 546 - 936 = -390$
3.3	Отклонения, вызванные изменением объема продаж	$\Delta ОП = (42 - 72) \times 13 = -390$
3.4	Отклонения, вызванные изменением прибыли на единицу продукции	$\Delta П_{ед} = (13 - 13) \times 42 = 0$
3.5	Факторный анализ отклонения объема продаж по итогам продвижения в социальных сетях	$\Delta ОП = 42 - 72 = -30$ $\Delta ЧП = (10 - 18) \times 4 = -32$ $\Delta ЧПЧ = (4{,}2 - 4) \times 10 = 2$
3.6	Факторный анализ отклонения числа покупок по итогам продвижения в социальных сетях	$\Delta ЧП = 10 - 18 = -8$ $\Delta ЧЗ = (10 - 20) \times 0{,}9 = -9$ $\Delta ВЗ = (0{,}95 - 0{,}9) \times 20 = 1$
3.7	Факторный анализ отклонения числа заказов по итогам продвижения в социальных сетях	$\Delta ЧЗ = 10 - 20 = -10$ $\Delta ЧПС = (333 - 400) \times 0{,}05 = -3{,}4$ $\Delta УКС = (0{,}03 - 0{,}05) \times 333 = -6{,}6$
3.8	Факторный анализ отклонения числа посетивших сайт по итогам продвижения в социальных сетях	$\Delta ЧПС = 333 - 400 = -67$ $\Delta ЧРСС = (876 - 1000) \times 0{,}4 = -49{,}6$ $\Delta ВКР = (0{,}38 - 0{,}4) \times 876 = -17{,}4$

Результаты факторного анализа прибыли, полученной по итогам реализации digital маркетинговых коммуникаций представлены на рисунке 2.4.

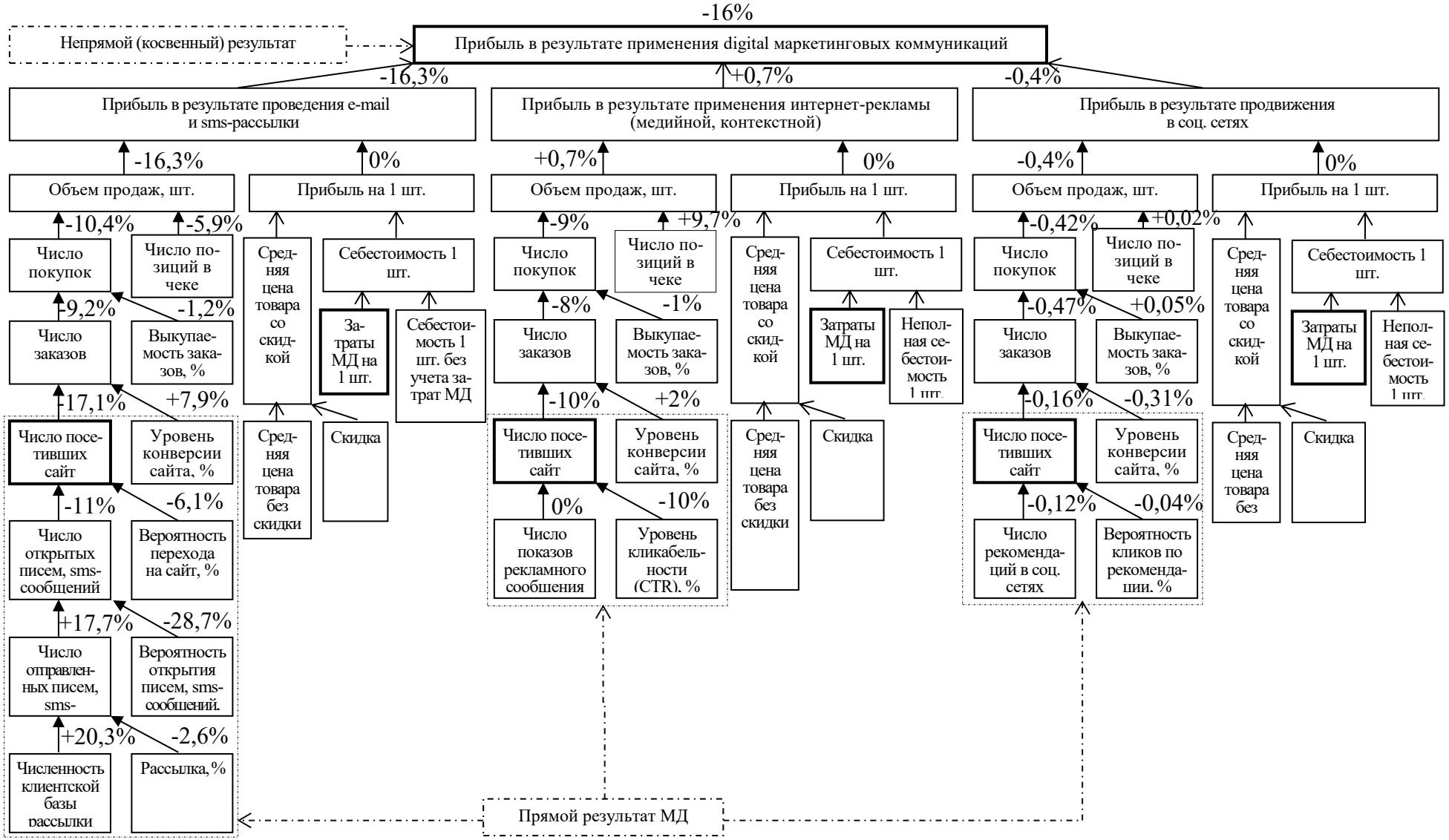

Рисунок 2.4 – Схема факторного анализа результатов МД, полученных за счет применения digital маркетинговых коммуникаций, ООО «Стоматология N».

По результатам проведенных расчетов, можно сделать вывод, что наибольшее влияние на изменение прибыли, полученной за счет применения digital маркетинговых коммуникаций, оказывают факторы: вероятность открытия писем и уровень кликабельности баннера (рекламного сообщения). Согласно таблице 2.29 необходимо предпринять следующие корректировочные действия: разработать, протестировать и выбрать лучшие варианты заголовков писем, вызывающих интерес и доверие у целевой аудитории, а также рассмотреть альтернативные варианты медийной рекламы, имеющие больший уровень кликабельности, а также варианты мест ее размещения. Следует отметить, что отклонения в лучшую или худшую сторону характерны только для операционных показателей (только для левой стороны факторной модели), что подчеркивает экстенсивный характер развития исследуемой компании, т.е. изменение прибыли достигается путем увеличения объема продаж, а не за счет интенсивного (качественного) роста прибыли.

По результатам проведенного исследования были выявлены следующие резервы улучшения результатов МД:

1) В результате выявленных ранее финансовых потерь в период с 08.2017 г. по 07.2018, можно сказать, что доход в последующем периоде может быть увеличен (экономия в результате сокращения дублирующих функций 188 тыс. руб., при решении судебного дела в свою пользу 360 тыс. руб., при обращении к альтернативным рекламным контрагентам 260 тыс. руб.).

2) Величина явных резервов, связанных с невыполнением планов МД по итогам реализации digital маркетинговых коммуникаций составила 15018 руб.

3) Скрытые резервы улучшения результатов МД связаны с увеличением количества новых покупателей на 17% за счет проведения совместных рекламных акций с отечественными производителями, более эффективной наружной рекламы, увеличением количества повторного обращения на 9 % вследствие проведения программы лояльности. Существуют возможности увеличения доли рынка на 0,03%, а также резервы сокращения затрат системы онлайн-заказа на 14%.

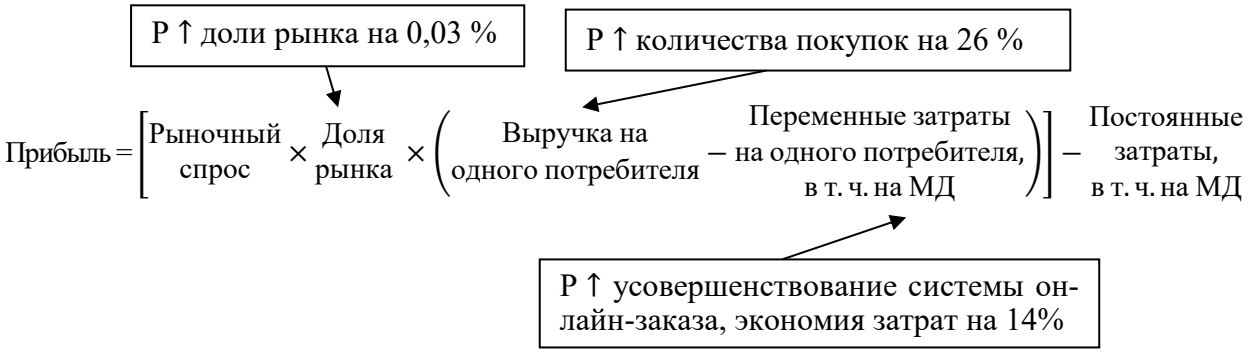

Рисунок 2.5 – Определение скрытых резервов МД ООО «Стоматология N».

По итогам проведенного КЭАМД сети стоматологических клиник состояние МД можно охарактеризовать как стабильно-динамичное, т.е. основные результирующие показатели имеют положительную динамику, темпы прироста результатов МД соответствуют ожидаемым, доля ключевых подпроцессов МД составляет 75%. Темпы роста валовой прибыли опережают темпы роста доли рынка, однако в период активного расширения сети (с 2013 г.) темпы роста затрат на рекламу и на МД в целом опережают темпы роста результирующих финансовых показателей, что является неблагоприятной тенденцией. После разделения затрат МД на текущие и инвестиционные, было выявлено, что опережают темпы результирующих показателей лишь темпы инвестиционных затрат на МД, связанные с выходом на новые рынки, реорганизацией службы маркетинга (открытием новых отделов), запуском новых программ МД (лояльности, онлайн-заказа) и т.д. Негативная тенденция отчасти вызвана и наличием слабого учета, контроля, анализа затрат на МД. Так по итогам исследования структуры процесса «МД» был выявлен критический подпроцесс «Проведение анализа текущей маркетинговой информации», были предложены рекомендации по усилению контроля затрат на МД и создание дополнительных информационных баз данных, учитывающих коммуникативные результаты МД (уровень удовлетворенности, осведомленности, лояльности).

На предприятии действует система планирования и обеспечивается устойчивое достижение маркетинговых целей, ключевым фактором отклонений от маркетингового бюджета стало повышение цен на изготовление наружной рекламы вследствие высокой волатильности курса рубля. Ключевым драйвером повышения эффективности МД и предприятия в целом является достижение наиболее высокого показателя по расчетному среднему чеку, отставание основных конкурентов по данному показателю составляет от – 9% до – 21%. Данное преимущество было достигнуто за счет введения программы лояльности, программы онлайн-заказа, проведения акций по стимулированию сбыта.

По итогам углубленного факторного анализа результатов реализации digital маркетинговых коммуникаций было выявлено два основных негативных фактора: низкий процент открытия рассылаемых писем и несоответствующий плановому уровень кликабельности сообщений медийной рекламы. Были предложены рекомендации по поиску альтернативных мест размещения рекламы и изменения дизайна медийного сообщения, а также усовершенствование заголовков и изменение дизайна рассылаемых писем.

С помощью методики КЭАМД определена устойчивость достижения маркетинговых целей путем измерения отклонений фактических показателей МД от плановых и вычисления влияющих факторов. На примере сети ООО «Стоматология N» определен ключевой фактор отклонения от маркетингового бюджета – повышение цен на изготовление наружной рекламы. С помощью факторного анализа проводилась оценка качества принятых маркетинговых решений, выявление ключевых драйверов повышения эффективности МД. Осуществлен поиск резервов и возможностей улучшения состояния МД.

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ

МД – маркетинговая деятельность;

ЭА – экономический анализ;

КЭАМД – комплексный экономический анализ маркетинговой деятельности.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеева, Н. А. Экономический анализ маркетинговой деятельности предприятия: Учебное пособие / Н. А. Агеева, Н. Ю. Лопаткина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 63 с.

2. Алексеева, А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А. И. Алексеев, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева, Л. И. Ушвицкий. – 3-изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2015. – 720 с.

3. Алешина, И. В. Маркетинг для менеджеров: Учеб. Пособие / И. В. Алешина. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 456 с.

4. Амблер, Т. Маркетинг и финансовый результат: Новые метрики богатства корпорации: пер. с англ. / Т. Амблер. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.

5. Амблер, Т. Оценивая маркетинговую деятельность: причины для выбора метрики / Т. Амблер, Ф. Коккинаки, С. Пунтони // Маркетинг-менеджмент. – 2004. – № 20 (3/4).

6. Аренков, И. А. Влияние финансового кризиса на маркетинговые стратегии российских компаний / И. А. Аренков, Д. Г. Ромашкевич //Бренд-менеджмент. – 2011. – Т. 4. – С. 202–216.

7. Арташина, И. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебное пособие / И. А. Арташина. – Н. Новгород: Нижегород. гос. архит.- строит. ун-т, 2005. – 111 с.

8. Афанасенко, И. Д. Маркетинговое управление в коммерции и логистике. Научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2009. Март-апрель 2010 года. Факультет коммерции и маркетинга; Сборник докладов в двух частях / И. Д. Афанасенко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 144 с.

9. Багиев, Г. Л., Шульга, А. О. К вопросу измерения метрики показателей экономической эффективности маркетинговой деятельности. Март-апрель 2010 года. Факультет коммерции и маркетинга: Сборник докладов в двух частях / Под ред. И. Д. Афанасенко. Ч. II. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 144 с.

10. Багиев, Г. Л. Концепция маркетинга взаимодействия: измерение и оценка эффективности / Г. Л. Багиев, А. О. Шульга // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3. – С. 262–265.

11. Багиев, Г. Л. Маркетинг. Учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – СПб.: Питер, 2008. – 736 с.

12. Багиев, Г. Л. Маркетинг: терминологический словарь [Электронный ресурс] / Г. Л. Багиев // – Режим доступа: http://www.book-read.ru/libbook_99949.html (дата обращения: 10.04.2019).

13. Багиев, Г. Л. Оценка эффективности взаимодействия субъектов в рыночных сетях. Препринт. / Г. Л. Багиев, Е. А. Боброва, В. И. Катенев. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.

14. Багиев, Г. Л. Экономика маркетинга. учебное пособие для [для Высших экономических школ] / Г. Л. Багиев. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 151 с.

15. Баканов, М. И. Теория экономического анализа. Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 536 с.

16. Барановская, Т. В. Экономический анализ и контроль: определение взаимосвязей и границ взаимопроникновения // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 33 (288). – С. 57–59.

17. Барлыбаев, А. А. Математические методы в экономической науке: эволюция и перспективы / А. А. Барлыбаев, Г. М. Юнусова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 23. – С. 9–14.

18. Барлыбаев, А. А. Качественные и количественные методы в экономической науке: современное состояние и перспективы взаимодействия / А. А. Барлыбаев, И. А. Ситнова, Г. М. Юнусова // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 32. – С. 48–59.

19. Барышева, Н. А. Формирование методики оценки результатов маркетинговой деятельности на основе системы показателей: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Наталия Александровна Барышева. - М., 2008. – 171 с.

20. Басалаева, Е. В. Инновации в экономическом анализе, бухгалтерском и управленческом учете как формирование нового подхода к финансовому менеджменту / Е. В. Басалаева // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 24 (202). – С. 13–23.

21. Басовский, Л. Е. Маркетинг: Курс лекций. / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М. – 1999. – 219 с.

22. Баумгартен, Л. В. Анализ концепций маркетинга в гостиничном бизнесе / Л. В. Баумгартен // Маркетинг услуг. – 2015. – Т. 2. – С. 110–117.

23. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. – М.: КНОРУС. – 2005. – 672 с.

24. Беляевский, И. К. Маркетинговое Исследование: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа / И. К. Беляевский. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – 2004. – 414 с.

25. Беркутова, Т. А., Оценка эффективности функционирования службы маркетинга на предприятии: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Т. А. Беркутова. - Ижевск, 2002. – 153 с.

26. Бест, Р. Маркетинг от потребителя/ Р. Бест; пер. с англ. С. Помфилова, Н. Брагиной; под ред. П. Миронова; Стокгольмская школа экономики. 4-е изд. // М.: Манн, Иванов и Форбер. – 2015. – 752 с.

27. Бесходарный, А. А. Эффективность управления маркетингом: методика оценки / А. А. Бесходарный //Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – Т. 1. – С. 6–17.

28. Богданова, М. Е. Разработка системы моделей рекламных коммуникаций. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / М. Е. Богданова. - М., 2011. – 109 с.

29. Божук, С. Г. Методология и методы интеграции информации маркетинговых исследований, дис. … док. экон. наук: 08.00.05 / С. Г. Божук. – СПб., 2005. – 338 с.

30. Божук, С. Г. Маркетинг: Учебник для вузов. 4-е изд. Стандарт третьего поколения / С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик, Т. Д. Маслова, Н. Розова, Т. Тэор. – СПб.: Питер, 2012. – 384 с.

31. Браверман, А. А. Роль и место маркетинга в деятельности предприятия / А. А. Браверман // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 11. – С. 4.

32. Брыксина, В. Д. Ключевые элементы успеха маркетинговой стратегии в кризис / В. Д. Брыксина // Маркетинговые коммуникации. – 2015. – Т. 2. – С. 66–70.

33. Будрин, А. Г. Взаимодействия и взаимоотношения предприятий в рыночной среде, методологические и концептуальные аспекты. Монография / А. Г. Будрин– СПб: СПбГИЭУ, 2008. – 10,5 п. л.

34. Будрин, А. Г. Методология формирования и управления взаимоотношениями предприятий на рынке на основе концепции маркетинга. / А. Г. Будрин // Спб.: Изд-во Политех. ун-та, 2008. – 302 с.

35. Быковская, И. В. «К вопросу формирования маркетингового бюджета» / И. В. Быковска., С. В. Плотников, В. М. Подчерин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №6. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-6/04.shtml (дата обращения: 10.04.2019).

36. Валебникова, Н. В. Современные тенденции управленческого учета / Н. В. Валебникова, И. П. Василевич // Бухгалтерский учет. – 2000. – №18. – С. 53–58.

37. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов.-6-е изд. / М. А. Вахрушина – М.: ИКФ Омега-Л; Высш.шк., 2007. – 570 с.

38. Войтоловский, Н. В. Экономический анализ: учебник для экономического бакалавриата. – 5-е изд., перераб. и доп. / Н. В. Войтоловский, А. П. Калинина, И. И. Мазурова – М.: Юрайт, 2015. – 548 с.

39. Выборова, Е. Н. Особенности применения методов сравнительного экономического анализа при оценке финансового состояния организации / Е. Н. Выборова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 38 (389) – С. 22–27.

40. Гаврилов, В. В. Использование методов экономического анализа в диагностике финансовой несостоятельности. / В. В. Гаврилов, Н. Ф. Щербакова // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 13 (412). – С. 11–23.

41. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с.

42. Галкина, Е. В. Детерминированный и стохастический анализ финансовой эффективности НИОКР / Е. В. Галкина // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 33 (198). – С. 53–63.

43. Герасименко, О.Н., Экономическая эффективность маркетинговой деятельности предприятия, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Оксана Николаевна Герасименко. – СПб., 2002. – 159 с.

44. Глушак, Н. В. Ретроспективный анализ развития маркетинговой модели организации инновационных процессов / Н. В. Глушак // Креативная экономика. – 2011. – № 6. – Режим доступа: https://creativeconomy.ru/lib/4512#html.

45. Гнатюк, Д. А. Методы оценки маркетинговой коммуникативной деятельности промышленный предприятий, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Денис Анатольевич Гнатюк. - СПб., 2005. – 160 с.

46. Голова, А. Г. Маркетинговая деятельность в условиях интенсификации экономики / А. Г. Голова // Маркетинг и финансы. – 2013. – Т. 4. – С. 274–287.

47. Голопузов, Е. Н. Факторный анализ и математическое обоснование в его реализации / Е. Н. Голопузов, А. И. Шадринцев // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 16. – С. 19–28.

48. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. / Е. П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 416с.

49. Гольдштейн, Г. Я. Маркетинг / Г. Я. Гольдштейн, А. В. Катаев. – Таганрог: Изд-во ТРТУ. – 1999. – 107 с.

50. Горбатов, Д. Основы маркетингового аудита // Уральский инвестор. – 2005. – №4.

51. Гордашникова, О. Ю. Функционально-стоимостной анализ качества продукции и управления маркетингом на предприятии. / О. Ю. Гордашникова. – М.: Альфа-ПРЕСС, 2006. – 88 с.

52. Горид, А.Л. Оценка динамики маркетингового потенциала компании с учетом стратегии интеграции с бизнес-партнерами, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Алексей Леонидович Горид. - СПб., 2006. – 140 с.

53. Горюнов, Е. В. Сравнительный анализ достоверности методов статистической обработки экономических показателей / Е. В. Горюнов // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 32 (383). – С. 11–21.

54. Гросман, М. Формирование подхода оценки маркетинговой деятельности. Материалы Меж. научно-практической конференции: Костанай: КИнЭУ им. Дулатова, 2011. – С. 378.

55. Гулевский, М. П. Инструменты и методы обеспечения эффективности сбытовой деятельности предприятия промышленности строительных материалов, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Максим Павлович Гулевский. – Белгород, 2011. – 203 с.

56. Гурина, М. А. Использование концепций маркетинга в современных организациях: Учебное пособие / М.А. Гурина, Д.М. Любавин, И.С. Щетинина. – Липецк: ЛГТУ, 2004. – 57 с.

57. Гусев, А. В. Развитие методов внутрифирменного управления затратами на маркетинг, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Андрей Викторович Гусев. – СПб., 2004. – 152 с.

58. Гусева, И. Б. Управление затратами методом сравнения с лучшими показателями конкурентов / И. Б. Гусева // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 14. – С. 27–34.

59. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси. – издательский дом Вильямс, 2004. – 368 с.

60. Джон, О'Шонесси Конкурентный маркетинг: стратегический подход. / Пер. С англ. Под редакцией Д.О. Ямпольской. –СПБ: Питер,2002 г. – 864 с.

61. Джоун, Л. Критерии оценки успешной маркетинговой деятельности: сравнение между Испанией и Англией / Л. Джоун, Э. Россано, А. Тим // Маркетинг-дайджест. – 2005. – Т. 2. – С. 2–13.

62. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 480 с.

63. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.

64. Дорошев, В. И. Введение в теорию маркетинга: учеб. пособие / В. И. Дорошев. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 285 с.

65. Дэвис, Д. Практическое руководство по измерению эффективности маркетинга / Д. Дэвис // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. – № 4. – С. 318–328.

66. Евланова, Н. А. Управление результативностью промышленного предприятия, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Наталья Анатольевна Евланова. – Екатеринбург, 2000. – 117 с.

67. Егорова, С. Е. Методология и инструментарий маркетингового анализа, дис. ... доктора экон. наук: 08.00.12, 08.00.05 / Егорова Светлана Евгеньевна – Псков, 2008. – 335 с.

68. Ендовицкий, Д. А. Детерминированный и стохастический анализ вознаграждения персонала / Д. А. Ендовицкий, Л. А. Вострикова // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 23. – С. 2–9.

69. Ендовицкий, Д. А. Ресурсоориентированный экономический анализ: теория, методология, практика / Д. А. Ендовицкий, Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева //Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 38. – С. 341.

70. Ендовицкий, Д. А. Диалектика теоретико-методологических основ экономического анализа / Д. А. Ендовицкий, Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева // Экономический анализ: теория и практика – 2015. – № 20 (419). – С. 2–15.

71. Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие / П. С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.

72. Зайцева, Т. Ю. «Критические точки» аудита маркетинга / Т. Ю. Зайцева // Маркетинг. – 2010. – № 1 (110). – С. 48–64.

73. Ивашкова, Н. И. Методические подходы к оценке эффективности маркетинговой деятельности / Н. И. Ивашкова, А. А. Камша // Маркетинг и финансы. – 2013. – Т. 1. – С. 14–25.

74. Иващенко, Т. И. Оценка экономической эффективности маркетинговой деятельности на предприятии, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Татьяна Ильинична Иващенко. – Хабаровск, 1997. – 146 с.

75. Иголкина, В.В. Оценка результатов деятельности организаций потребительской кооперации и ее совершенствование, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Виктория Викторовна Иголкина. – Белгород, 2007. – 168 с.

76. Исаева, Е. В. Организация управленческого учета маркетинговой деятельности на предприятии / Е. В. Исаева //Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1–2. – С. 15–22.

77. Исаева, Е. В. Управленческий учет в маркетинге, дис. … канд. экон. наук: 08.00.12 / Елена Владимировна Исаева. – СПб, 2005. – 141 с.

78. Казакова, Н. А. Из истории развития экономического анализа / Н. А. Казакова, Т. И. Наседкина // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 12. – С. 13–19.

79. Калинин, И. Б. Методы проектного управления маркетинговой деятельностью предприятия. , дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Игорь Борисович Калинин. – СПб., 2008. – 168 с.

80. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон – М.: ОлимпБизнес, 2004. – 416 с.

81. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей/ Р. Каплан, Д. Нортон – М.: Олимп Бизнес, 2003. – 210 с.

82. Кетова, Н. П. Разработка механизма совершенствования управления промышленной компанией на основе маркетинговой компетентности / Н. П. Кетова, Н. С. Семенова // Промышленный и b2b маркетинг. – 2015. – Т. 2. – С. 102–111.

83. Кетова Н. П. Оценка эффективности малобюджетных технологий маркетинговых коммуникаций современных компаний / Н. П. Кетова, Т. С. Третьякова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – Т. 1. – С. 72–87.

84. Китова, О. А. Концепции и информационная инфраструктура обеспечения управления результативностью маркетинга (теория и методология), дис. … док. экон. наук: 08.00.05 / Ольга Викторовна Китова. – М., 2012. – 290 с.

85. Китова, О. В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование / О. В. Китова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 328 с.

86. Климова, Н. В. Экономический анализ: история и перспективы развития / Н. В. Климова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 23. – С. 2–8.

87. Клиппенштейн, Е. В. Маркетинг. Конспект лекций: Учебное пособие / Е. В. Клиппенштейн – Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2006. – 105 с.

88. Колесников, А. М. Методы определения и контроля затрат в маркетинговой деятельности предприятия / А. М. Колесников, Н.Л. Долотова // Технология легкой промышленности. – 2014. – № 3. – С. 16–19

89. Корженкова, Ю. А. Управление сбытовой политикой в системе обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Юлия Александровна Корженкова. – Казань, 2004. – 218 с.

90. Корокошко, Ю. В. Практика оценки эффективности и результативности деятельности по продвижению продукции компании / Ю. В. Корокошко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2011. – Т. 4. – С. 292-308.

91. Корокошко, Ю. В. Практика оценки эффективности и результативности деятельности по продвижению продукции компании / Ю. В. Корокошко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2011. – Т. 4. – С. 292–308.

92. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб: Питер, 2008. – 816 с.

93. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. : Пер. с англ. / Ф. Котлер . – М. : Издательский дом «Вильяме», 2007. – 656 с.

94. Кофорова, Н. М. Возможности использования метода факторного анализа отклонений в контроллинге / Н. М. Кофорова, Т. А. Нестерова // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 33 (240) – С 59–63.

95. Кретов, И. И. Маркетинг на предприятии: Практическое пособие / И. И. Кретов. – М.: АО «Финстатинформ», 1994. – 181 с.

96. Крылова, Г. Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. пособие для вузов / Г.Д. Крылова, М.И. Соколова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 519 с.

97. Кувшинов, М. С. Анализ соответствия методов управления затратами актуальным задачам управления / М. С. Кувшинов, Н. В. Киреева // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 22 (316). – С 14–24.

98. Кузнецова, И. В. Формирование маркетинговой стратегии управления холдингами, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Ирина Владимировна Кузнецова. – Орел, 2009. – 219 с.

99. Кульпина, Ю. В. Внутренний маркетинг-аудит на предприятиях санаторно-курортной сферы, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Юлия Викторовна Кульпина. – Волгоград, 2008. – 142 с.

100. Капустина Л. М. Ко-брендинг в системе маркетинговых альянсов компаний монография / Л. М. Капустина, Н. В. Хмелькова. – Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010. – 209 с.

101. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.

102. Ленскольд, Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний / Пер. с англ. Под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. – СПб.: Питер, 2005. – 272с.

103. Леонтьев, А. Н. Деятельность, сознание, личность / А. Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.

104. Липсиц, И. В. Marketing Mismanagement, или зачем фирме служба маркетинга? / И. В. Липсиц // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – № 6. – С. 2–8.

105. Локтев, К. С. Бизнес-план в условиях «маркетинговой» экономики / К. С. Локтев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. – Т. 6. – С. 462–473.

106. Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Д. В. Лысенко – М.: ИНФРА-М, 2008. – 320 с.

107. Любушин, Н. П. Факторный анализ прибыли малых предприятий / Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева, Р. Я. Ивасюк // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. – 2010. – № 6. – С. 37–42.

108. Малков, М. И. Оценка эффективности маркетинговых исследований / М. И. Малков // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – Т. 2. – С. 144–154.

109. Малков, М. И. Формирование системы оценки результатов маркетинговых исследований промышленных компаний, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Максим Игоревич Малков. – М., 2009. – 168 с.

110. Манн, И. Без бюджета. 57 эффективных приемов маркетинга (2-ое издание) / И. Манн. – 2009. – 306 с.

111. Марголис, Н. Телемейл: новые возможности в получении потенциальных клиентов / Н. Марголис // Интернет-маркетинг. – 2004. – №2. – С. 4–7.

112. Маркетинг взаимодействия. Инновационные технологии. Компетентность. Экономическое измерение. Оценка эффективности: Учебник для ВУЗов / Под ред. заслуж. деят. науки РФ, д.э.н., проф. Г.Л. Багиева – СПб.: СПбГЭУ, 2012. – 249 с.

113. Маркетинг и управление потребительской ценностью / И. А. Аренков, В. Н. Наумов, В. А. Середохо, О. У. Юлдашева. – СПб.: Изд-во «Амкос», 2013. – 656 с.

114. Маслова, Т. Д. / Т. Д. Маслова, С.Г. Божук, Л. Н. Ковалик // Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.

115. Машкова, О. Н. Методы оценки эффективности маркетингового проекта / О. Н. Машкова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2011. – Т. 6. – С. 426–435.

116. Михалева, Е. П. Маркетинг: краткий курс лекций / Е. П. Михалева. – М.: Изд-во Юрайт ; ИД Юрайт, 2011. – 213 с.

117. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учеб. пособие / Под ред. Н. К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.

118. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга / Ю.В. Морозов, – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2001. – 156 с.

119. Мотышина, М. С. Обеспечение инновационной деятельности на основе маркетинговых исследований, дис. … док. экон. наук: 08.00.05 / Марина Станиславовна Мотышина. – СПб., 1997. – 358 с.

120. Мяконьков, В. Б. Маркетинг – экономические и психологические основы. Учебное пособие / В. Б. Мяконьков. – СПб.: ГАФК им. П.Ф. Лесгафта, 2000. – 68 с.

121. Новаторов, В. Е. Кастомизация товаров и услуг в маркетинговой деятельности / В. Е. Новаторов // Маркетинг услуг. – 2014. – Т. 3. – С. 228–235.

122. Огородникова, В. Н. Особенности контроллинга маркетинговой деятельности предприятий / В. Н. Огородникова // Управление. Стратегия и развитие социально-экономических систем. М: РАГС, – 2003.

123. Ойнер, О. К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом / О. К. Ойнер // Российский журнал менеджмента. – 2008. – №2. – С. С. 27–46

124. Ойнер, О.К. Управление результативностью маркетинга: учебник для магистрантов / О. К. Ойнер. – М.: Изд-во Юрайт, 2015. – 343 с.

125. Орлов, А. И. Новая парадигма математических методов экономики / А. И. Орлов // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 36. – С. 339.

126. Павлова, С. Н. Информационные технологии в экономическом анализе инновационной деятельности предприятий / С. Н. Павлова, А. В. Спиридонов // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 32. – С. 125.

127. Панкова, С. В. Учет маркетинговых затрат в гостиничном бизнесе / С. В. Панкова, Г. А. Кубаткина // Управленческий учет. – 2011. – № 1. – С. 75–83.

128. Панкрухин, А. П. Маркетинг: учеб./ А. П. Панкрухин. 6-е изд., стер. – М.: «Омега-Л», 2009. – 656 с.

129. Петрикова, Е. М. Методы оценки стоимости нематериальных активов / Е.М. Петрикова, Е.И. Исаева, М.А. Овсянникова // Всё для бухгалтера. – 2015. – № 3 (283). – С. 22–33

130. Поклонский, М. Какую роль играет финансовая служба в измерении эффективности маркетинга, май 2007 FD / М. Поклонский // Русское издание FINANCIAL DIRECTOR. – С. 40–41.

131. Половиткин А. Ю. Сравнительный анализ эффективности маркетинговых методов / А.Ю. Половиткин, В.В. Дорохин // Проблемы экономики. – 2011. – №6 (46). – С. 91–94.

132. Попов, Е. Планирование маркетинговых исследований на предприятии / Е. Попов // Маркетинг. – 2009. – №1. – С.101–108.

133. Потапенко, А. Ю. Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями на рынке хлебобулочной продукции, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Алексей Юрьевич Потапенко. – Киров, 2010. – 212 с.

134. Пудич, В. «Деятельность» в системе менеджмента / В. Пудич // Менеджмент сегодня. – 2002. – №3. – С. 16–27.

135. Руст, Р. Измерение результативности маркетинга: современные знания и будущие направления / Р. Руст и др. // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т.5, №2. – С. 63–90.

136. Росситер, Дж. Р. Реклама и продвижение товаров / Дж. Р. Росситер. – Спб.: Питер, 2004. – 250 с.

137. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704 с.

138. Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая М.: Новое знание, 2006. – 679 с.

139. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности деятельности предприятия: методологические аспекты / Под ред. Г.В. Савицкой. – Минск: Новое знание, 2003. – С. 41.

140. Свиридов, А. С. Экономический анализ социальных функций бизнеса / А. С. Свиридов, Т. Н. Гоголева, Ю.И. Трещевский // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 29. – С. 2–13

141. Семова, Т. Б. Экономическая оценка маркетинговых решений в сфере услуг, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Татьяна Борисовна Семова. – СПб, 2003. – 191 с.

142. Сергеев, В. П. Логарифмический метод анализа абсолютных приростов результативных явлений / В. П. Сергеев // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 9. – С. 17–22.

143. Снигерев, А. Н. Маркетинговый анализ альтернатив диверсификации и выбор нового направления развития предприятия / А. Н. Снигерев, Е. М. Сахарова // Промышленный и b2b маркетинг. – 2010. – Т. 1. – С. 12–21.

144. Совершаева, С. В. Оценка результативности диджитал (цифровых) маркетинговых коммуникаций, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Светлана Владимировна Совершаева. – СПб, 2014. – 145 с.

145. Соловьева, Д. В. Теоретические основы маркетингового анализа: монография / Д.В. Соловьева. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011 – 334 с.

146. Соловьева, Д. В. Философия маркетинга: конспект лекций / Д.В. Соловьева, М.Г. Емцова. – СПбГИЭУ, 2011. – 28 с.

147. Старов, С. А. Оценка эффективности брендинга в современной теории маркетинга (часть 2) / С. А. Старов, О.Н. Алканова // Бренд-менеджмент. – 2010. – Т. 5. – С. 2–20.

148. Сухарев, О. С. Элементы маркетингового анализа социальной сети / О. С. Сухарев, Н. В. Курманов // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 35 (290). – С. 2–8.

149. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для академического бакалвриат / О. А. Толпегина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 694 с.

150. Тостановский, С. Б. Методы оценки инвестиционной привлекательности долгосрочных маркетинговых проектов, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Сергей Борисович Тостановский. – Сочи, 2006. – 99 с.

151. Третьяк, О. А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока / О. А. Третьяк, И. А. Слоев // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10, № 1. – С. 29–50.

152. Третьяк, О. А. О соотнесении результатов и затрат в маркетинговой деятельности / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 2. – С. 57–62.

153. Трошин, Д. В. Метод оценки результатов научно-исследовательских работ / Д. В. Трошин // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 46 (397). – С. 50–59.

154. Турусина, А. Ю. Операционная эффективность маркетинга: взгляд CEO / А. Ю. Турусина // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – № 1. – С. 2–8.

155. Тюрин, Д. В. Маркетинговый аудит в российских компаниях: виды, формы и методы проведения / Д. В. Тюрин // Журнал: Менеджмент сегодня. – 2012. – №1. – С. 12–26.

156. Федорова, Н. В. Оценка эффективности маркетинговых решений предприятия с учетом фактора риска, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Наталья Валентиновна Федорова. – СПб, 2010. – 138 с.

157. Фисенко, А. Методические основы расчета организационно-управленческого и маркетингового профиля бюджетной организации и факторный анализ его характеристик / А. Фисенко // Менеджмент сегодня. – 2002. – Т. 4. – С. 41–49.

158. Фомин, М. Г. Проектное управление маркетингом, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Михаил Геннадьевич Фомин. – М., 2003. – 99 с.

159. Харитонова, Т. В. Основные подходы к проведению маркетингового анализа на предприятиях сферы услуг / Т. В. Харитонова // Маркетинг услуг. – 2005. – №4. – С. 37–49.

160. Христофорова, И. Маркетинговая капитализация предприятий сферы услуг / И. Христофорова и др. // Маркетинг. – 2007. – Т. 1. – С. 2.

161. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 528 с.

162. Хруцкий, В. Е. Современные подходы к структурам управления / В. Е. Хруцкий, // США: экономика, политика, идеология. – 1990. – № 7. – С. 93–100.

163. Цатхланова, Т. Т. Маркетинг: учебное пособие / под ред. проф. Т.Т. Цатхлановой. – Элиста, ИПП «Джангар», 2010 – 163 с.

164. Чаплыгин, Ю. В. Факторный анализ рекламных кампаний мультиканальной розничной сети / Ю. В. Чаплыгин // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 5 (404). – С. 15–30.

165. Чернов, И. В. Маркетинговый анализ региональных продаж. Методика построения / И. В. Чернов // Управление продажами. – 2007. – Т. 4. – С. 206–217.

166. Чернявский, А. Д. Моделирование и анализ распространения рекламы при скрытом маркетинге / А. Д. Чернявский // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 7. – С. 54–61.

167. Шадрина, Г. В. Экономический анализ. Теория и практика: учебник для бакалавров (соответствует ФГОС ВПО 3-го поколения) / Г. В. Шадрина. – Юрайт, 2016 – 516 с.

168. Шадрина, Г. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие / Г. В. Шадрина. – Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 138 с.

169. Шадрова, Ю. В. Совершенствование управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия на основе процессного подхода, дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Юлия Владимировна Шадрова. – Набережные Челны, 2010. – 228 с.

170. Шатунова, Г. А. Совершенствование методики функционально-стоимостного анализа в современных условиях хозяйствования / Г. А. Шатунова, Н. А. Архипова, О. Н. Кузьмина // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 29 (332). – С. 13–20.

171. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. – М.: РИОР, 2010. – С. 78.

172. Шигаев, А. И. Анализ эффективности исполнения стратегии на основе методики факторного анализа прибыли от продаж в условиях калькулирования полной себестоимости / А. И. Шигаев // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 16. – С. 12–25.

173. Шкардун, В. Д. Маркетинговый аудит как составная часть маркетинговой деятельности фирмы / В. Д. Шкардун // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2002. – №4 (40). – С. 39–47.

174. Щинова, Р. А. Методология оценивания экономической эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия, дис. … док. экон. наук: 08.00.05 / Раиса Александровна Щинова. – СПб., 2011. – 399 с.

175. Юлдашева, О. У. К вопросу теории и методологии формирования маркетингового потенциала компании / О. У. Юлдашева // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2006. – № 2. – С. 95–110.

176. Юлдашева, О. У. Развитие методологии маркетинга взаимодействия: когнитивный и синергетический подходы. В кн.: Маркетинг взаимодействия: учебник для ВУЗов под ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Астерион, 2011. – С. 651–659

177. Юлдашева, О.У. Персонализация маркетинговых коммуникаций — ориентир адаптации маркетинг-микса к требованиям потребителей в условиях информатизации общества / О. У. Юлдашева и др. // Маркетинговые коммуникации. – 2012. – Т. 4. – С. 204–212.

178. Ямпольская, Д. О. Количественные методы анализа и прогнозирования в маркетинге: Учеб. пособие / Д. О. Ямпольская // СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – 131 с.

179. Aksoy, L. The long-term stock market valuation of customer satisfaction / L. Aksoy et al. // Journal of Marketing. – 2008. – Т. 72, № 4. – P. 105–122.

180. Ambler, T. Assessing market performance: The current state of metrics / T. Ambler et al. // Center for Marketing Working Paper. – 2001. – № 1. – P. 903.

181. Bell, D. R. Determining where to shop: Fixed and variable costs of shopping / D. R. Bell, T. H. Ho, C. S. Tang // Journal of Marketing Research. – 1998. – P. 352–369.

182. Bendle, N. T. Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance / N. T. Bendle, P. W. Farris, P. E. Pfeifer, D. J. Reibstein. – Pearson Education, 2016.

183. Berry, L. L. Services marketing is different / L. L. Berry // Business. – 1980. – Т. 30, № 3. – P. 24–29.

184. Bolton, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction / R. N. Bolton // Marketing science. – 1998. – Т. 17, № 1. – P. 45–65.

185. Brownlie, D. Marketing audits and auditing: Diagnosis through intervention / D. Brownlie // Journal of Marketing Management. – 1996. – Т. 12, № 1–3. – P. 99–112.

186. Court, D. C. Boosting returns on marketing investment. The die-or-do struggle for growth / D. C. Court, J. W. Gordon, J. Perrey // The McKinsey Quarterly. – 2005. – № 3. – P. 47–60.

187. Day, G. S. Managerial representations of competitive advantage / G. S. Day, P. Nedungadi // The Journal of Marketing. – 1994. – P. 31–44.

188. Deming, W. E. Out of the crisis, Massachusetts Institute of Technology / W. E. Deming // Center for advanced engineering study, Cambridge, MA. – 1986. – T. 510.

189. Dickson, P. R. Towards a theory of competitive rationality / P. R. Dickson // Journal of Marketing. – 1996. – Vol. 56 (1). – P. 69–84.

190. Drucker, P. Managing in the next society. – N.Y.: Truman Talley Book s/ St. Martin's Press, 2002. – 351 p.

191. Formell, C. Customer Satisfaction and Stock Prices / C. Formell, S. Mithas, F. Morgesson // High Returns, Low Risk. – 2006. – Vol. 70 (January). P. 3–14.

192. Gronroos, K. Service Management and Marketing / K. Gronroos. – Lehighton Books, Lehighton, 1996. – 165 p.

193. Hendricks, K. B. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations / K. B. Hendricks, V. R. Singhal, J. K. Stratman // Journal of Operations Management. – 2007. – № 1. – P. 24–37.

194. Hunt, S. D. The resource advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions / S. D. Hunt, R. M. Morgan // Journal of Marketing. – 1995. – Vol. 60 (4). P. 107–115.

195. Jeffery, M. Data-driven marketing: the 15 metrics everyone in marketing should know. – John Wiley & Sons, 2010.

196. Kaplan, R. S. The Strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. – 302 p.

197. Kaplan, R. S. The balanced scorecard – measures that drive performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1993. – January–February. – P. 71–79.

198. Kumar, N. Marketing as strategy / N. Kumar // Harvard Business School Press, Boston. – 2004. – P. 7–9.

199. Luecke, R. Harvard Business Essentials: Performance Management: manage and improve the effectiveness of your employees / R. Luecke, B. J. Hall. – Harvard: Harvard Press, 2006. – 420 p.

200. Monroe, K. B. The Effect of Price on Subjective Evaluations / K. B. Monroe, R. Krishman // Perceived Quality / J. Jacoby, J. Olson (eds.). Lexington: Lexington Books, 1985. – P. 209–232.

201. Morgan, N. Marketing productivity, Marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives / N. Morgan // Journal of Business Research. – 2002. – № 55. – P. 363–375.

202. Mosimann, R. The Performance Manager. Proven strategies for turning information into higher business performance / R. Mosimann, P. Mosimann, M. Dussault. – N.Y.: Cognos Press, 2007. – 342 p.

203. Munoz, T. Brand metrics: gauging and linking brands with business performance / T. Munoz // Brand Management. – 2004. – № 11. – P. 381–387.

204. Oliver, R. L. Whence consumer loyalty? / R. L. Oliver // the Journal of Marketing. – 1999. – C. 33–44.

205. Powell, G. R. Return on marketing investment. Demand more from your marketing and sales investments / G. R. Powell. – Atlanta: RPI Press, 2002. – 154 p.

206. Ramaswami, S. N. Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value / S. N. Ramaswami, R. K. Srivastava, M. Bhargava // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2009. – T. 37, № 2. – C. 97–116.

207. Srivastava, R. Metrics for linking marketing to financial performance / R. Srivastava, D. J. Reibstein, W. S. Woodside. – Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2005.

208. Strivastava, R. Linking Marketing Metrics to Financial Performance / R. Strivastava // ZIBS Technical Report. – Zuman Institute of Brand Science, 2007.

209. Ward, K. Marketing Finance: Turning Marketing Strategies into Shareholder Value / K. Ward. – N.Y.: Taylor & Francis, 2004. – 368 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Таблица А.1 – Пример состава затрат МД исходя из функций МД.

№	Группа затрат	Состав маркетинговых затрат		
		Текущие процессы	Проекты	Аутсорсинг
Состав затрат на реализацию специфических функций МД				
1.	Затраты на планирование и реализацию маркетинговых исследований и анализа			
1.1.	Затраты на маркетинговые исследования	– оплата труда сотрудников за сбор внутренней текущей маркетинговой информации (мониторинг показателей выполнения маркетинговых планов, программ); – оплата труда сотрудников за сбор внешней текущей маркетинговой информации (мониторинг цен, появление товаров-новинок); – оплата периодических изданий, обучение сотрудников, посещение выставок, приобретение сведений	– оплата труда сотрудников за сбор вторичной информации; – приобретение готовых исследований, обзоров, периодических изданий, коммерческой информации; – оплата труда сотрудников за сбор первичной информации; – затраты на материалы (анкеты) вспомогательные устройства (средства связи, диктофон) затраты, связанные с первичной обработкой информации необходимым оборудованием и программным обеспечением	– оплата договора на проведение маркетинговых исследований в соответствии с заданием заказчика (исследование рынка, каналов распределения, исследование мнения потребителей и иные работы)
1.2.	Затраты на маркетинговый анализ	– оплата труда сотрудников за анализ внутренней текущей маркетинговой информации (анализ выполнения маркетинговых планов, программ, анализ отчетов); – оплата труда сотрудников за анализ внешней текущей маркетинговой информации и разработка рекомендаций по коррекции МД	– оплата труда сотрудников, проводивших анализ, разработку рекомендаций, презентацию выводов по результатам маркетингового исследования	– оплата консультационных услуг в соответствии с заданием заказчика (исследование рынка, каналов распределения, исследование мнения потребителей и иные работы)
2.	Затраты на проведение сегментирования рынка и на разработку концепции позиционирования/репозиционирования			
2.1.	Затраты на проведение сегментирования рынка	– оплата труда сотрудников за проведение периодического сегментного анализа (раз в несколько лет) с целью оценки привлекательности сегментов или в связи с возникновением определенной ситуации (наличие сильного конкурента, изменение ценовой или коммуникационной политики)	– оплата труда сотрудников, проводивших выделение, анализ и выбор целевых сегментов, презентацию выводов; – стоимость необходимого программного оборудования для проведения кластерного, факторного и др. видов анализа; – затраты на дополнительные маркетинговые исследования, обзоры и т.д.;	– оплата консалтинговых услуг в соответствии с заданием заказчика (исследование рынка с целью выделения сегментов, анализа и рекомендации целевых сегментов)

№	Группа затрат	Состав маркетинговых затрат		
		Текущие процессы	Проекты	Аутсорсинг
Состав затрат на реализацию специфических функций МД				
2.2.	Затраты на разработку концепции позиционирования/репозиционирования		– оплата труда сотрудников по разработке концепции позиционирования или репозиционирования торговой марки, бренда, презентации выводов; – затраты на дополнительные маркетинговые исследования (например, по оценке существующей рыночной силы бренда, измерение существующего капитала бренда)	– оплата консалтинговых услуг в соответствии с заданием заказчика (разработки концепции позиционирования или репозиционирования торговой марки, бренда)
3.	Затраты по разработке и реализации товарной политики			
	Затраты по разработке и реализации товарной политики	– оплата труда специалистов отдела маркетинга по проведению анализа и формированию рекомендаций в области товарной политики: формирование оптимального ассортимента, исследование жизненного цикла товара, конкурентоспособности товара, поиск, генерация и отбор идей по созданию нового или модификации существующего товара	– оплата труда специалистов отдела маркетинга по разработке товарной политики в связи с выходом на новый рынок, предложением нового товара; – затраты на разработку дизайна нового товара; – затраты на разработку дизайна упаковки; – затраты на разработку дизайна и патентование торговой марки	– оплата консалтинговых услуг в соответствии с заданием заказчика (разработка товарной политики, рекомендации в формировании оптимального ассортимента / номенклатуры товаров) – оплата договора на разработку дизайна нового товара, упаковки и т.д.
4.	Затраты по разработке и реализации ценовой политики			
	Затраты по разработке и реализации ценовой политики	– оплата труда специалистов отдела маркетинга по проведению анализа и формированию рекомендаций в области ценовой политики: анализ текущей ценовой стратегии, коррекция ценовой тактики, анализ эффективности различных вариантов скидок и т.д.; – потери от предоставления скидок	– оплата труда специалистов отдела маркетинга по разработке ценовой стратегии в связи с выходом на новый рынок, предложением нового товара; – потери от предоставления скидок	– оплата консалтинговых услуг в соответствии с заданием заказчика (разработка ценовой стратегии, политики скидок) – потери от предоставления скидок
5.	Затраты по разработке и реализации сбытовой политики			
	Затраты по разработке и реализации сбытовой политики	– оплата труда специалистов отдела маркетинга по анализу и формированию рекомендаций в области сбытовой политики (анализ и поиск новых каналов сбыта); – затраты на представительские расходы, на заключение договоров о стратегическом партнерстве и т.д. – потери от реализации выбранной стратегии сбытовой политики (потери от установленной цены, предоставляемых скидок, оплаты комиссионных)	– оплата труда специалистов отдела маркетинга по разработке сбытовой политики в связи с выходом на новый рынок, предложением нового товара; – затраты на представительские расходы, на заключение договоров о стратегическом партнерстве и т.д. – потери от реализации выбранной стратегии сбытовой политики (потери от установленной цены, предоставляемых скидок, оплаты комиссионных)	– оплата консалтинговых услуг в соответствии с заданием заказчика (выбор сбытовой стратегии, канала распределения и др.)

№	Группа затрат	Состав маркетинговых затрат		
		Текущие процессы	Проекты	Аутсорсинг
Состав затрат на реализацию специфических функций МД				
6.	Затраты по разработке и реализации коммуникационной политики			
6.1.	Реклама	– оплата труда специалистов отдела маркетинга по анализу коммуникационной политики: поиск более эффективных коммуникационных каналов, технологий и инструментов, динамика интереса пользователей, рекламной активности конкурентов и т.д.; – затраты по созданию, размещению рекламы в СМИ с целью формирования, поддержания имиджа; – затраты по ремонту наружной рекламы	– оплата труда специалистов по планированию и реализации рекламных проектов (производство рекламного ролика, дизайн макета), часто связанных с запуском нового продукта или выходом на новый рынок; – оплата фактического размещения рекламы в СМИ (показ роликов, публикация рекламно-информационных статей, рекламных модулей и т.д.); – фактические затраты на изготовление наружной рекламы (вывески, витрины, лайт-боксы, стенды, маркизы, нестандартные объемные конструкции и т.д.)	– оплата договора по созданию и размещению рекламных материалов; – оплата консалтинговых услуг в соответствии с заданием заказчика (выбор коммуникационной стратегии, оптимальных коммуникационных технологий и т.д.)
6.2.	Digital технологии	– оплата труда специалистов отдела маркетинга по поддержке сайта, блога, сообщества, профиля в социальной сети; – затраты на размещение медийной, контекстной рекламы; – затраты по формированию мнения в интернет среде	– оплата труда специалистов по созданию коммуникаций с потребителями на основе интернет-технологий в рамках реализации определенного медиа-проекта: формирование потребности, вывод нового товара и т.д.	– оплата договора по созданию и поддержке коммуникаций с потребителями на основе интернет-технологий
6.3.	Стимулирование сбыта	– оплата труда специалистов отдела маркетинга по анализу коммуникационной политики в области стимулирования сбыта	– затраты на стимулирование в денежной форме (купоны, скидки, пакетные продажи по сниженным ценам); – затраты на стимулирование в натуральной форме (промо-товары, образцы, сувениры); – затраты на стимулирование в форме проведения лотерей, розыгрышей, конкурсов (затраты на необходимый инвентарь); – оплата труда промоутеров; – техническое обеспечение акций: компьютерное оборудование, проекторы и т.д. – потери от предоставления скидок и бонусов	– оплата договора на проведение мероприятий по стимулированию сбыта

№	Группа затрат	Состав маркетинговых затрат		
		Текущие процессы	Проекты	Аутсорсинг
Состав затрат на реализацию специфических функций МД				
6.4.	Выставки, ярмарки	– затраты на периодическое участие в выставке (регистрационный сбор, транспорт, размещение, приобретение места на рекламной выставке); – затраты по подготовке выставочного места (стенда, раздаточного материала); – оплата труда представителей фирмы; – затраты на информационно-рекламные материалы (брошюры, каталоги, листовки, флаги, сувенирная продукция и т.д.); – затраты на сувенирную продукцию с логотипом и символикой фирмы	– затраты на участие в выставке по презентации нового товара; – затраты по подготовке выставочного места (стенда, раздаточного материала); – оплата труда представителей фирмы; – затраты на информационно-рекламные материалы (брошюры, каталоги, листовки, флаги и т.д.); – затраты на сувенирную продукцию с логотипом и символикой фирмы; – затраты на промо-материалы (образец или макет продукции)	– оплата договора на разработку, дизайн, изготовление и установку выставочного стенда
6.5.	Персональные продажи	– оплата труда торговых агентов; – затраты на поиск, отбор, обучение и контроль работы торговых агентов	– оплата труда торговых агентов при выходе на новые рынки, продаже нового товара; – затраты на поиск, отбор, обучение и контроль работы торговых агентов	
6.6.	Связи с общественностью	– оплата труда специалистов отдела маркетинга по размещению имиджевых статей в СМИ, по рассылке пресс-релизов, поздравительных открыток, организации пресс-конференций и др.; – затраты по выпуску корпоративных изданий, брошюр и др.	– оплата труда специалистов отдела маркетинга за планирование и проведение PR-кампании; – затраты на разработку, создание и тиражирование PR-продукции.	– оплата договора на проведение PR-кампании (PR-акций совместных или массовых мероприятий).
Состав затрат по управлению МД				
7.	Затраты по управлению МД, т.е. все затраты связанные с планированием, анализом, контролем, разработкой корректирующих действий в ходе реализации как текущей МД, так и маркетинговых проектов, мероприятий и т.д.	– оплата труда руководителей, занятых управлением (планированием, анализом и контролем) МД, включая премии, оплату сверхурочных работ и страхование; – затраты, связанные с подбором персонала и их обучение; – затраты на обучение менеджеров по управлению МД; – затраты на информационное обеспечение МД (приобретение и обслуживание оборудования, программных средств, наличие связи, Интернет-сети); – затраты на содержание службы маркетинга: амортизация помещений, оборудования, отопление, освещение, клининг помещений и прочие расходы – затраты на разработку и эксплуатацию системы маркетинг-контроллинга	– оплата труда и затраты на проведение аудита МД; – затраты на реорганизацию, оптимизацию процессов МД	– оплата консалтинговых услуг в соответствии с заданием заказчика (анализ эффективности МД, аудит МД, разработка планов по развитию МД и т.д.)

Приложение Б

Перечень подпроцессов и операций МД.

1. Подпроцесс «Проведение маркетинговых исследований»:

1.1 Постановка задачи маркетингового исследования: определение объекта исследования, маркетинговой проблемы, предмета, принципов, вида анализа, временного горизонта (перспектива, ретроспектива, настоящее время), исходных условий (субъекты, ресурсы анализа).

1.2 Планирование маркетингового исследования: определение состава и вида необходимой информации, источников информации, методов сбора информации и разработка процедуры сбора информации, субъектов сбора информации, ресурсов исследования, сроков сбора информации (составление плана-графика исследования).

1.3 Размещение заказа на проведение маркетингового исследования в специализированной организации.

1.4 Организация и проведение маркетингового исследования.

1.5 Систематизация и первичная обработка полученной информации.

1.6 Анализ маркетинговой информации (выбор метода и методика анализа, формулирование выводов о структуре, свойствах и закономерностях поведения объекта анализа и разработка рекомендаций).

2. Подпроцесс «Проведение анализа текущей маркетинговой информации»:

2.1 Постановка задачи сбора внешней (мониторинг цен, появление товаров-новинок и т.д.) и внутренней (выявление отклонений в реализации маркетинговых планов, программ, проектов и т.д.) маркетинговой информации.

2.2 Планирование процедуры сбора и анализа внешней и внутренней информации: определение состава и вида необходимой информации, источников информации, методов сбора информации и разработка процедуры сбора информации, субъектов сбора информации, сроков сбора информации (составление плана-графика исследования).

2.3 Организация и проведение сбора внешней и внутренней информации.

2.4 Систематизация и первичная обработка полученной информации.

2.5 Анализ внутренней и внешней информации (выбор метода и методика анализа, формулирование выводов о структуре, свойствах и закономерностях поведения объекта анализа и разработка рекомендаций).

3. Подпроцесс «Разработка и реализация маркетинговой стратегии»:

3.1 Постановка цели и задач реализации маркетинговой стратегии: определение условий внутренней и внешней сред, существующей маркетинговой проблемы, наличие ресурсов (финансовых, временных, трудовых).

3.2 Планирование реализации маркетинговой стратегии: выбор периода стратегического планирования, оценка ресурсов предприятия, оценка и выбор альтернативных направлений стратегического развития, назначение ответственных лиц, выбор исполнителей, утверждение стратегического, тактического и операционного планов, доведение целей и задач стратегических и тактических планов до сотрудников.

3.3 Осуществление маркетинговой стратегии: осуществление операционных планов, соотнесение промежуточных результатов и стратегических целей, анализ полученных результатов МД и изменений маркетинговой среды, при необходимости корректировка планов и маркетинговых действий.

3.4 Анализ результативности маркетинговой стратегии: анализ изменений результатов МД, внутренней маркетинговой среды, степени достижения стратегических маркетинговых целей, показателей внешней маркетинговой среды, формулирование выводов о реализации маркетинговой стратегии и разработка рекомендаций для последующих маркетинговых стратегий.

4. Подпроцесс «Проведение сегментирования рынка»:

4.1 Постановка цели и задач проведения сегментирования потребителей: анализ факторов внутренней (возможностей и ресурсов фирмы, стратегия компании) и внешней среды (уровня конкуренции, доступность ресурсов) с целью выявления целесообразности дифференциации предложения фирмы, описание ситуации (выход на новый рынок, появление сильного конкурента, наличие сложного продукта, жизненный цикл товара на этапе спада).

4.2 Планирование процедуры сегментирования: определение требований к сегментам (масштаб, границы и степень однородности), критериев сегментирования (в зависимости от стратегии компании, наличие дифференцированного предложения, возможностей адаптации предложения под конкретные потребности потребителей), метода и методики сегментирования.

4.3 Проведение сегментирования:

4.3.1 Выделение сегментов рынка: идентификация потребителей, составляющих рынок, составление максимально полного списка критериев сегментирования, выделение переменных, имеющих стратегическое значение для выявления различий между потребителями, группировка переменных, имеющих сильную взаимную корреляцию, исключение невозможных комбинаций переменных, объединение сегментов с незначительными различиями, описание полученных сегментов, формулирование требований к атрибутам товара по каждому сегменту.

4.3.2 Анализ целевых сегментов рынка (описание профиля выделенных сегментов): определение текущего уровня осознанности активности, интенсивности и эластичности потребности у потребителей данного сегмента, реальной и потенциальной емкости сегмента в исследуемых географических границах, действующих барьеров и возможности их преодоления, текущего уровня удовлетворенности потребности данного сегмента, конкурентной ситуации в сегменте.

4.4 Формулирование выводов и разработка рекомендаций по выбору целевых сегментов рынка в зависимости от требований к сегментам, критериев сегментирования, возможностей и ресурсов фирмы, прогнозирования спроса и т.д.

5. **Подпроцесс «Разработка концепции позиционирования / репозиционирования»:**

5.1 Постановка цели и задач позиционирования: выявление проблемной ситуации, определение объекта позиционирования, выбор стратегической альтернативы позиционирования: репозиционирование (радикальное или модификация) или позиционирование нового объекта, конкретизация целей, которые необходимо решить с помощью концепции позиционирования.

5.2 Планирование реализации концепции позиционирования: определение временного горизонта планирования и бюджета на разработку и внедрение концепции, назначение ответственных лиц, выбор исполнителей.

5.3 Разработка концепции позиционирования: анализ внутренней среды предприятия для выявления конкурентных преимуществ, ресурсов и возможностей, анализ рыночной деятельности, анализ потребителей целевых сегментов с целью разработки актуальной атрибутики и элементов дифференциации, точное описание предлагаемых элементов индивидуализации, верификация выбранной концепции позиционирования с помощью маркетингового исследования.

5.4 Внедрение разработанной концепции позиционирования / репозиционирования: консультационная поддержка в области реализации концепции позиционирования.

5.5 Анализ результативности внедрения разработанной концепции позиционирования / репозиционирования: анализ достижения намеченных целей.

6. Подпроцесс «Разработка и реализация товарной политики»:

6.1 Анализ существующей товарной политики: исследование целевой направленности товарной политики (нацеливает ли предприятие свои товары на конкретные сегменты рынка), характеристика выпускаемых товаров, определение жизненного цикла товаров, исследование порядка внедрения новых товаров и формирования ассортимента, мониторинг рекламаций потребителей, соответствие упаковки поставленным целям (предохранение товара, привлечение внимания), ассортиментная политика (уровень новизны, рациональности, гармоничности ассортимента), наличие марочных обозначений, наличие регистрации марочных обозначений и т.д., выявление проблемной ситуации.

6.2 Постановка цели и задач разработки/изменения товарной политики: конкретизация цели (повышение конкурентоспособностью товара, оптимизация товарного ассортимента и номенклатуры, улучшение управления жизненным циклом товара), описание планируемых показателей.

6.3 Планирование реализации товарной политики: выбор периода реализации товарной политики, оценка ресурсов предприятия, назначение ответственных лиц, выбор исполнителей, утверждение стратегического, тактического и операционного планов реализации товарной политики.

6.4 Разработка товарной политики: изучение конъюнктуры рынка, уровень спроса на реализуемые товары, потребительские предпочтения целевых сегментов, принятие решений о модификации / оптимизации ассортимента, разработке нового или модификации существующего товара (дизайна товара, дизайна упаковки товара), торговой марки и т.д.

6.5 Реализация товарной политики: консультационная поддержка в области усовершенствования, модификации/ дифференциации выпускаемой продукции или создании нового товара, а также в области управления товарным ассортиментом (его широты, глубины, устойчивости, новизны, рациональности, гармоничности), соотнесение промежуточных результатов и целей товарной политики, при необходимости корректировка планов.

6.6 Анализ результативности товарной политики: анализ изменений экономических результатов предприятия (прибыль, выручка), маркетинговых показателей (индекс развития товарной категории, бренда, марочного капитала и т.д.), показателей конкурентоспособности товара, показателей рациональности ассортиментной политики, степени достижения целей, стоящих перед товарной политикой, формулирование выводов о реализации товарной политики и разработка рекомендаций для последующих товарных политик.

7. Подпроцесс «Разработка и реализация ценовой политики»:

7.1 Анализ результативности текущей ценовой политики: анализ экономических показателей, определение потерь, поиск проблемы в области разработки ценовой политики/ ее адаптации / контроле за ее результативностью.

7.2 Постановка цели и задач разработки ценовой политики: определение желаемых финансовых (прибыль, выручка, денежный поток, товарооборот, срок окупаемости и т.д.) или рыночных показателей (доля рынка, уровень проникновения и др.)

7.3 Планирование проведения ценовой политики: определение объема работ, назначение ответственных, определение сроков разработки и действия ценовой политики.

7.4 Разработка ценовой политики: оценка затрат, конкретизация финансовых целей, определение потенциальных экономических показателей, оценка влияния внутренних (наличие ресурсов организации) и внешних (определение потенциальных конкурентов, уровень спроса и др.) факторов, определение ценовой стратегии на основе общей корпоративной стратегии, маркетингового и финансово-экономического анализа, выбор метода ценообразования, разработка системы ценовых дифференциаций, описание политики скидок и установление реализационной цены.

7.5 Реализация ценовой политики: тестирование цен, анализ рациональности фактических затрат и установленной цены, оценки спроса (наличие колебаний) на товар, определение текущего и прогнозного объема продаж, покрытие затрат, при необходимости корректировка ценовой политики.

7.6 Анализ результативности ценовой политики: анализ изменений результатов предприятия (прибыль, объем продаж, остатки на складе), маркетинговых показателей (относительная цена, количество покупателей, согласных с ценой и т.д.), степени достижения целей, стоящих перед ценовой политикой, формулирование выводов о реализации ценовой политики и разработка рекомендаций для последующих ценовых политик.

8. Подпроцесс «Разработка и реализация сбытовой политики»:

8.1 Анализ результативности текущей сбытовой политики: поиск проблемной ситуации в управлении каналами сбыта (планировании (выборе длины, широты канала, типа посредника), организации или контроле выбранного канала сбыта или в управлении товародвижением (процессов хранения, грузовой обработки, транспортировки товаров).

8.2 Постановка цели и задач разработки сбытовой политики: определение экономических, стратегических показателей оценки.

8.3 Планирование проведения сбытовой политики: определение объема работ, назначение ответственных, определение сроков разработки и осуществления сбытовой политики, составление стратегических, тактических и оперативных планов.

8.4 Разработка сбытовой политики: выработка стратегии действий по реализации сбытовой политики, расчет и прогноз объемов сбыта в зависимости от конкретного места распределения потребителей и в определенный промежуток времени, определение рациональных средств доставки товаров на склады, оптовые базы, магазины и т.д. или выбор каналов сбыта, построение сети сбытовых точек, изучение и выбор оптовиков.

8.5 Реализация сбытовой политики: консультационная поддержка в области организации системы физического перемещения товаров от производителя до пунктов назначения и в области работы с конечными покупателями, приобретающими товары, которые перемещаются в рамках канала.

8.6 Анализ результативности сбытовой политики: оценка изменений результатов предприятия (эффективность распределения продукта, прибыль, объем продаж, остатки на складе, устойчивость объемов сбыта), маркетинговых показателей (степень доступности товара потребителям, доля компании в канале сбыта и т.д.), степени достижения целей, стоящих перед сбытовой политикой, формулирование выводов о реализации сбытовой политики и разработка рекомендаций для последующих сбытовых политик.

9. Подпроцесс «Разработка и реализация коммуникационной политики»:

9.1 Анализ результативности текущей коммуникационной политики: поиск проблемной ситуации в используемых каналах распространения сообщений (а также их сбалансированности, структуры и эффективности), в создании коммуникационных сообщений (качество макетов, роликов, информативность статей и т.д.), в управлении коммуникационной политикой (планировании, осуществлении, контроле).

9.2 Постановка цели и задач разработки коммуникационной политики: анализ внутренней среды (общей стратегии фирмы, маркетинговых целей и стратегий по товарной, ценовой и сбытовой политикам) и рыночной ситуации, определение плановых экономических (повышение объема продаж, товарооборота, доли рынка и т.д.), стратегических показателей (повышение осведомленности, известности, формирование лояльности, имиджа и т.д.) достижения целей.

9.3 Планирование проведения коммуникационной политики: определение объема работ, назначение ответственных, определение сроков разработки и осуществления коммуникационной политики, составление стратегических, тактических и оперативных планов (общие направления).

9.4 Разработка коммуникационной политики: определение целевой аудитории, уточнение концепции позиционирования, выбор модели маркетинговой коммуникации, определение маркетинговых технологий, средств и инструментов, разработка стратегии маркетинговых коммуникаций, описание тактики, формирование рекламного бюджета, составление медиа-плана.

9.5 Реализация коммуникационной политики: организация взаимодействия с внешними партнерами (рекламными агентствами, консалтинговыми и исследовательскими организациями), посредниками (медиа-каналы, дистрибьюторы, розничные продавцы), разработка коммуникационного сообщения (собственными силами), оперативный анализ выполнения медиа-плана, рекламного бюджета, показателей экономических и стратегических результатов коммуникационного воздействия, отслеживание информационного воздействия конкурентов и общественности, при необходимости корректировка действий.

9.6 Анализ результативности коммуникационной политики: определение достижения плановых экономических (повышение объема продаж, товарооборота, доли рынка и т.д.), стратегических показателей (повышение осведомленности, известности, формирование лояльности, имиджа и т.д.), частных показателей: рекламные затраты на 1% достигнутой известности, рейтинг рекламы, возврат на стимулирование сбыта и т.д., формулирование выводов о реализации коммуникационной политики и разработка рекомендаций для последующих коммуникационных политик.

Солдатова Анастасия Владимировна

Солдатов Иван Константинович

Игнатов Михаил Юрьевич

Соловьева Дина Витальевна

Экономический анализ маркетинговой деятельности медицинской организации
(на примере сети стоматологических клиник)

Учебно-методическое пособие издано в авторской редакции

Главный редактор – Кирсанов К.А.

Вёрстка – Кирсанов К.К.

Ответственный за выпуск – Алимова Н.К.

Учебное издание

Системные требования:
Системные требования: IBM PC с процессором Pentioum 2; ОЗУ 128 Мб; операц. система Windows XP; программа Adobe PDF Reader; CD-ROM дисковод, мышь.

Режим доступа: http://izd-mn.com/PDF/07MNNPU18.pdf, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.

ООО «Издательство «Мир науки»

«Publishing company «World of science», LLC

Адрес:

Юридический адрес — 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

Почтовый адрес — 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

http://izd.mir-nauki.com

ДАННОЕ ИЗДАНИЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНО ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НА ЭЛЕКТРОННЫХ НОСИТЕЛЯХ