

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.12 Финансовый менеджмент

Разработка сбалансированной системы показателей организации (на примере
маркетингового агентства «UP-context»)

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент С.Л. Улина

Выпускник _____ А.А. Шпакова

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты сбалансированной системы показателей	5
1.1 Понятие и сущность сбалансированной системы показателей	5
1.2 Особенности разработки сбалансированной системы показателей для компании сферы услуг.....	8
1.3 Бюджетирование на основе ССП.....	10
2 Организационный и стратегический анализ компании «UP-context».....	14
2.1 Организационная характеристика компании «UP-context»	14
2.2 Экономическая характеристика компании «UP-context»	19
2.3 Стратегический анализ компании «UP-context»	31
3 Разработка сбалансированной системы показателей организации	42
3.1 Разработка стратегической карты на основе ССП	42
3.2 Разработка КРІ для перспектив ССП.....	47
3.3 Построение бюджетов на основе ССП	56
Заключение	62
Список используемых источников.....	64
Приложение А-Е.....	67-76

ВВЕДЕНИЕ

Консервативный подход к оценке эффективности компании все менее удовлетворяет растущие потребности менеджмента, поскольку базируется в основном на финансовых индикаторах, в то время как на стоимость бизнеса оказывают существенное влияние нематериальные активы: бренд, знание и опыт ключевых сотрудников, отношение с клиентами и партнерами, использование передовых технологий.

На сегодняшний день во многих компаниях существуют следующие проблемы:

- планирование деятельности осуществляет только директор компании;
- стратегия известна только топ-менеджменту;
- четкий план по её реализации отсутствует.

Концепция сбалансированной системы показателей рассматривает финансовые показатели компании лишь как одну из четырех составляющих, отдавая должное другим рыночным факторам — человеческому потенциалу, операционной эффективности и взаимоотношениями с потребителями. Ключевое значение приобретают не столько знания отдельных показателей, сколько их взаимодействие и сбалансированность.

Это позволяет оценивать темпы роста бизнеса и выявлять возможные отклонения от плана. Стратегия превращается, таким образом, в систематизированную, а главным образом, понятную всем последовательность шагов-микро-задач, выполнение которых контролируется на разных уровнях управления.

Цель дипломной работы: разработка сбалансированной системы показателей для организации.

Объект исследования: маркетинговое агентство «UP-context».

В ходе исследования решались следующие задачи:

- изучить теоретические основы разработки сбалансированно системы показателей;

- провести финансовый анализ компании «UP-context»;
- провести анализ внешней и внутренней среды;
- определить стратегию компании «UP-context»;
- разработать карту ССП;
- определить ключевые показатели эффективности для целей ССП;
- разработать бюджеты на основе ССП.

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных экономистов по изучаемым вопросам и проблемам; методическая, научная и учебная литература, нормативные документы, статьи периодической печати.

При анализе динамики структуры имущества и источников компании «UP-context» использовались методы горизонтального и вертикального анализа бухгалтерского баланса компании. Эти же методы использовались при анализе динамики показателей выручки, себестоимости и чистой прибыли компании.

При анализе показателей ликвидности и платежеспособности, оборачиваемости и рентабельности рассчитывались относительные показатели. Анализ относительных показателей (коэффициентов) – это расчет отношений данных отчетности, определение взаимосвязей показателей.

При разработке бюджетирования на основе ССП были составлены бюджеты продаж, общепроизводственных расходов, коммерческих и управленческих расходов, бюджет доходов и расходов.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические аспекты сбалансированной системы показателей

1.1 Понятие и сущность сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей (ССП) (англ. — Balanced Scorecard (BSC)) — концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. ССП — это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение. На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ) (англ. — Key Performance Indicator (KPI)). KPI являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте, ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления [4].

Согласно позиции авторов-разработчиков системы, ССП это:

- новая система управления компанией;
- механизм реализации стратегии и её корректировки;
- инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач;
- надежный инструмент контроля показателей будущего;
- система мотивации персонала;
- система обратной связи, обучения и постоянного развития.

Концепция ССП характеризуется тем, что цели, показатели и стратегические мероприятия относятся к одной из «перспектив» — «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и рост». Однако этот базовый набор перспектив может быть адаптирован к специфике конкретной отрасли или предприятия [5].

Чтобы спланировать и реализовать процесс достижения целей, для каждой из них определяются соответствующие финансовые и нефинансовые индикаторы (показатели), по которым, определяются целевые и фактические значения.

Стратегические карты отражают связи между стратегическими целями в ССП, формируемые в различных перспективах. Причинно-следственные связи — инструмент коммуницирования стратегии, которые объясняют наличие зависимостей между отдельными целями.

Финансовый аспект

В компаниях разбор и процесс обработки финансовых данных больше чем достаточен. Своевременное и точное предоставление данных всегда будет приоритетом, и менеджеры должны обеспечить его. С внедрением корпоративной базы данных, ожидается, что большую часть процесса обработки данных можно централизовать и автоматизировать. Но дело в том, что текущий фокус на финансовых вопросах приводит к несбалансированной ситуации по отношению к другим аспектам. Возможно существует необходимость учитывать дополнительные финансовые данные в этой категории, такие как оценка риска и данные сравнения затрат и результатов.

Клиентский аспект

Современный менеджмент указывает на увеличивающееся осознание важности ориентации на потребителя и потребительской удовлетворенности в любой компании. Это главные показатели: если клиенты не удовлетворены, то они в конечном итоге находят других поставщиков, которые удовлетворяют их потребности. Плохое исполнение с этой точки зрения главный показатель будущего спада. Даже если текущее финансовое состояние может показаться приемлемым [7]. В развитии измерений потребительской удовлетворенности должен присутствовать анализ клиентов.

Аспект бизнес процессов

Это аспект относится к внутренним бизнес-процессам. Измерения, основанные на этом аспекте, показывают менеджерам, насколько эффективно функционирует их бизнес, и соответствуют ли продукция и сервисные услуги

требованиям клиента. Эти измерения должны быть тщательно разработаны теми, кто знает эти процессы наиболее полно [10].

Аспект обучения и роста

Аспект включает в себя обучение сотрудников и корпоративные культурные отношения, касающиеся индивидуального и корпоративного самоулучшения. В организации высококвалифицированных специалистов, люди — это главный ресурс. В текущих условиях быстрого технологического изменения для таких специалистов в области анализа и обработки информации непрерывное обучение становится необходимостью. Правительственные учреждения часто оказываются неспособными нанять новых технических работников и в то же самое время показывают спад в обучении существующих сотрудников. «Обучение» более широкое понятие, чем «тренировка»: оно также включает такие элементы, как менторы и наставники в организации, а также легкость общения между работниками, которая позволяет им с легкостью получить необходимую помощь по проблеме [13].

Преимущества использования сбалансированной системы показателей:

1. Составление полной и объективной картины бизнеса для менеджмента. Решение КРІ ССП позволяет получать актуальную информацию, необходимую для принятия правильных стратегических решений.

2. Предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Используя ССП, можно избежать серьезных кризисов, вплоть до банкротства или поглощения конкурентами.

3. Облегчение взаимодействия организационных уровней. Один из эффектов применения ССП — это упрощенная схема взаимоотношений между командами и отдельными подразделениями, позволяющая сделать работу более эффективной.

4. Упрощение понимания разработанных бизнес-планов всеми участниками производственного процесса, что самым позитивным образом сказывается на объемах выпускаемой продукции и показателях производительности труда.

5. Обеспечение обратной связи на стратегическом уровне и обучение. Система сбалансированных показателей позволяет создать надежный канал коммуникаций, повысить уровень квалификации персонала и пр.

Для того, чтобы успешно работать, выдерживать конкуренцию, постоянно совершенствовать качество работы и иметь стабильно высокие результаты, крупным компаниям необходимо оперативно получать правдивую информацию о своей работе, чтобы своевременно принимать меры по расширению собственных возможностей и улучшению качества производимого товара или оказываемых услуг. Помочь в этом призвана ССП.

Таким образом, сбалансированная система показателей дает возможность руководителям связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой. Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

1.2 Особенности разработки сбалансированной системы показателей для компании сферы услуг

Целью практически любой растущей компании является увеличение прибыльности. Для достижения этой цели руководство компании принимает решение больше продавать и меньше тратить. Сокращение затрат напрямую связано с учетом и измерением соответствующих показателей. Системы учета затрат для этого вполне достаточно. Но где получить информацию о том, как больше продать? Для этого необходимо оценивать такие нематериальные активы, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, лояльность клиентов, опыт, заинтересованность и гибкость работников. Все это вряд ли найдет свое отражение в бухгалтерском балансе.

Сосредоточенное внимание только на финансовых показателях не дает полной картины состояния организации, не позволяет построить точный прогноз развития. И поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними [5]. Соответственно, необходимо использовать систему комплексного учета всех показателей – сбалансированную систему показателей.

Особенностью построения сбалансированной системы показателей для компании, которая занимается предоставлением услуг, будет являться то, что на первый план выходят взаимоотношения с клиентами и обучение персонала.

Поэтому сбалансированная система показателей, дополняя систему финансовых показателей, должна включать в себя:

- выявление источника роста доходов, а также указание какие клиенты его обеспечивают и почему;

- выявление тех ключевых бизнес-процессов, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;

- выявление направления работы с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата.

Таким образом, для растущей компании, занимающейся предоставлением услуг этапы построения сбалансированной системы показателей будут следующими.

1. Обсуждение топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических целей на основе имеющегося видения и стратегии. Для того, чтобы определить финансовые цели, необходимо выбрать, на что следует сделать упор: либо на увеличение доходности за счет увеличения продаж услуги новым клиентам, либо увеличение доходности за счет «допродажи» смежных услуг старым клиентам, с целью долгосрочного сотрудничества с ними.

2. Как только установлены финансовые и клиентские цели, компания разрабатывает цели для внутренних бизнес-процессов. Традиционные системы

оценки деятельности фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла всех существующих процессов. Компании необходимо выбрать те из них, которые являются наиболее значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей. Зачастую, удается обнаружить абсолютно новые внутренние бизнес-процессы, которые руководство должно довести до совершенства, с тем чтобы предложенная стратегия привела к успеху [8].

3. Последний этап разработки сбалансированной системы показателей является построение системы обучения и мотивации для персонала. Серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы, а также в усовершенствование организационных процедур, жизненно необходимы. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и, в конечном счете, собственникам компании.

1.3 Бюджетирование на основе ССП

Бюджетирование используется как технология планирования и контроля реализации выбранной стратегии, является реальным инструментом управления конкурентоспособностью и достижения стратегических целей и задач малого предпринимательства.

В основе концепции стратегически ориентированного бюджетирования лежит сбалансированная система показателей – ССП. В соответствии со стратегическим планом развития компания разрабатывает цели, определяет ключевые факторы и их индикаторы - ключевые показатели эффективности КРІ (КРІ - Key Performance Indicator) [23].

Как любая коммерческая организация, компания заинтересована в получении и максимизации прибыли. Бюджетирование является тем инструментом, который позволяет оценить эффективность работы ее подразделений, направлений деятельности или бизнес-процессов.

Стратегически ориентированный бюджет позволяет не только оценить, но и влиять на эффективность.

Бюджетирование является ключевым элементом системы внутрифирменного контроля и корректировки стратегического вектора развития компании. Бюджетный контроль позволяет оперативно отслеживать отклонения от заданных целевых значений и выявлять тенденции развития компании. Бюджетирование на малом предприятии представляет собой систему анализа показателей бизнес-процессов, при реализации одновременно с системой менеджмента качества позволяет эффективно контролировать показатели конкурентоспособности. В соответствии с вышесказанным новая концепция бюджетирования для малого предприятия может быть сформулирована как механизм бюджетирования, который работает на пространстве сбалансированных показателей, специфицированном через объекты, над которыми работают основные бизнес-процессы предприятия.

Такое понимание и использование бюджетирования позволяет эффективно применять бюджетирование, сбалансированную систему показателей и управление конкурентоспособностью, что добавляет гибкости и эффективности в управление бизнесом, а значит, и добавляет конкурентных преимуществ. Бюджетирование - это способ детального учета и оптимизации затрат в управлении, внедрять бюджетирование на малых предприятиях для достижения максимального эффекта в управлении конкурентоспособности необходимо одновременно с разработкой и внедрением ССП.

Эффективная система бюджетирования должна обеспечивать реализацию выбранной стратегии, сохранность и улучшение рыночных позиций в среде других субъектов, то есть должна способствовать росту конкурентоспособности предприятия, посредством прогнозирования, контроля и управления предложением и реализацией услуг потребителям по более привлекательным характеристикам и условиям, на основе применения сбалансированных показателей, специфицированном через объекты, над которыми работают основные бизнес-процессы малого предприятия [19].

Система бюджетного управления характеризуется несколькими особенностями. Во-первых, она реализует системный подход к организации управления. Во-вторых, в идеале охватывает все четыре фазы управленческого процесса (планирование, контроль, организацию и мотивацию). И, в-третьих, выполняет жизненно важные функции управления предприятием, такие как:

- определение задач;
- планирование ресурсов;
- оценка деятельности и мотивация персонала на основе оценки;
- контроль исполнения.

В целом, бюджетирование решает тактические вопросы и, по существу, для стратегического управления не предназначено.

Связь бюджетирования со стратегией

Практика стратегического планирования западных компаний показывает, что чаще всего стратегия не поддерживается бюджетированием. Так, еще недавно характерной для большинства предприятий была следующая практика:

- составление бюджета и контроль его исполнения изолированы от стратегического планирования;
- мотивация менеджеров основана на тактических, бюджетных показателях, а не на стратегических;
- бюджет является основным средством контроля. Из-за этого внимание руководства фокусируется на краткосрочных целях.

Причем это далеко не полный список претензий топ-менеджеров, занимающихся стратегией, к традиционной системе бюджетирования. Именно разрыв между оперативным и стратегическим управлением, как правило, является основной причиной плохой реализации стратегических планов [10].

Построение стратегически ориентированного бюджета

Стратегия наиболее эффективно транслируется в бюджетирование именно через ССП. Основные этапы этого процесса.

Этап 1. Целевые значения таких показателей, как приросты прибыли, продаж и рентабельности, из ССП прямо переносятся в бюджеты.

Этап 2. Построение бюджетов стратегических инициатив позволяет определить стоимость этих мероприятий и распределить затраты по ним во времени.

Этап 3. Затраты на усиление отдела продаж и рекламу войдут в бюджет коммерческих расходов.

Этап 4. Построение бюджета расходов и доходов.

Может оказаться, что прогнозных источников средств (пассивов) недостаточно для того, чтобы профинансировать все стратегические инициативы. В этом случае придется либо пересмотреть ССП и урезать значения каких-либо стратегических показателей, либо вообще изменить сами цели. Таким образом, резюмируя все вышесказанное, можно прийти к следующему выводу: построение сбалансированной системы показателей и ее дальнейшая проекция на бюджет компании позволяет эффективно решить вопрос формирования стратегически ориентированной системы бюджетирования [16].

2 Организационный и стратегический анализ компании «UP-context»

2.1 Организационная характеристика компании «UP-context»

Объектом исследования выступает ИП Борейчук Д.А. рекламное агентство «UP-context». Организационно-правовая форма - индивидуальный предприниматель. Деятельность индивидуального предпринимателя Борейчук Дмитрия Андреевича осуществляется с 01.05.2017 года (с момента основания компании 31.03.2016 года до 01.05.2017 года собственником компании был Малышев Артем Владимирович). Основным видом деятельности является деятельность рекламных агентств.

Направлениями деятельности ИП Борейчук Д.А. являются:

- разработка контекстной рекламы (реклама в поисковых системах Яндекс Директ и Google Adwords);
- разработка многостраничных сайтов и продающих лендингов;
- разработка таргетированной рекламы в социальных сетях (Instagram, Facebook, ВКонтакте, MyTarget);
- разработка цепочек писем на почтовые ящики (e-mail-маркетинг).

Место нахождения: 660017, Россия, г. Красноярск, улица Дзержинского, 26.

Персонал ИП Борейчук Д.А. составляет 30 человек.

Организационная структура представлена на рисунке 1.

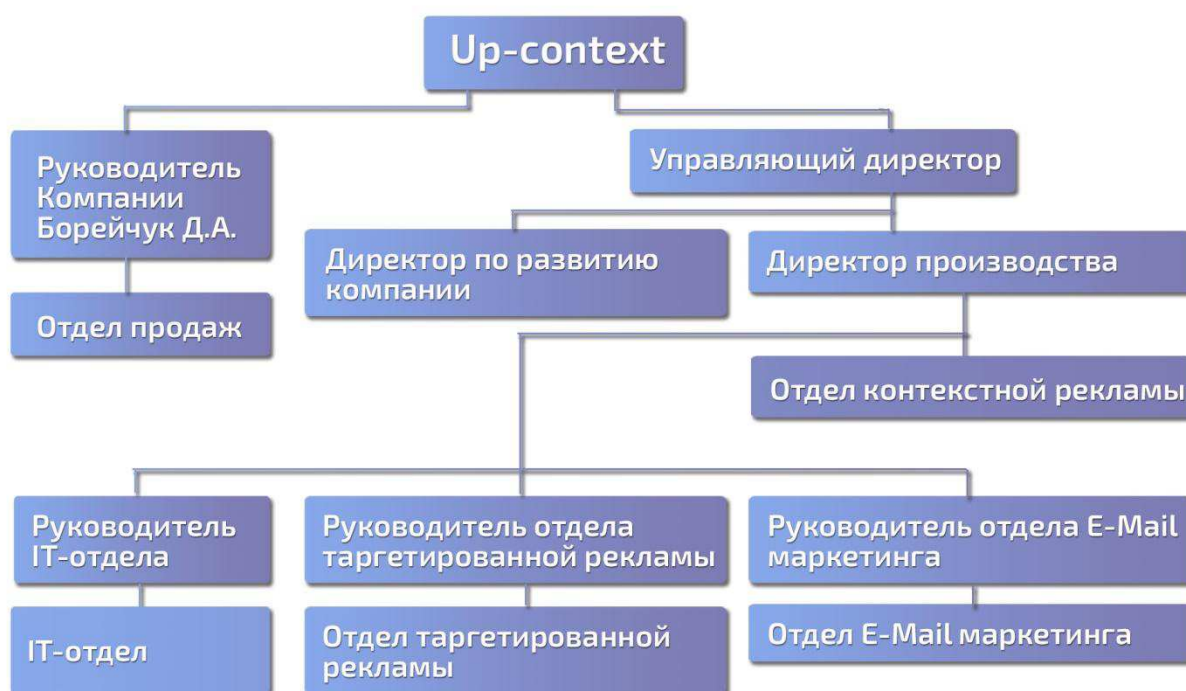


Рисунок 1 – Организационная структура ИП Борейчук Д.А.

Рассмотрим более подробно обязанности каждого работника.

Линейно-функциональная (комбинированная) структура управления ИП Борейчук Д.А. объединяет преимущества обеих структур, что позволяет, в условиях четкого распределения работ и функций между линейным и функциональным персоналом, обеспечить реализацию преимуществ, заложенных в этой структуре, а также дает возможность минимизировать административно-управленческие затраты.

Руководителю компании непосредственно подчиняется отдел продаж. Руководитель компании осуществляет общее управление деятельностью агентства (корректировка стратегии, целей), а также ведением управленческого учета; формированием маркетинговой политики; ведением учета результатов деятельности; оценкой конкурентоспособности компании. Помимо этого, является руководителем отдела продаж.

Управляющий директор осуществляет управление персоналом, материально-техническое снабжение процесса производства, осуществляет

контроль эффективности рекламных компаний, организует взаимодействие с основными контрагентами.

Директор по развитию занимается внедрением новых инструментов маркетинга и актуализацией используемых.

В обязанности директора по производству входят контроль качества оказываемых услуг, обучение сотрудников отдела контекстной рекламы, разрешения споров с заказчиками, оптимизация «проблемных» проектов, координация работы руководителей отделов.

Руководители отделов осуществляют «погружение» в нишу заказчика, конкурентный анализ, разрабатывают нестандартные решения по оптимизации проекта. Дополнительно выполняют функции по адаптации новых сотрудников компании, обучают сотрудников отдела.

Ценностями и корпоративной культурой рекламного агентства являются:

- профессионализм – глубокое знание рекламных технологий, своевременное и качественное выполнение поставленных заказчиком задач, постоянное совершенствование профессиональных знаний и умений;

- инициативность – активность и самостоятельность сотрудников агентства в предложении заказчику оптимального варианта проведения рекламной кампании или акции;

- результативность – командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе проведения рекламной кампании или акции, использование приемов и стратегий, направленных на достижение оптимального результата;

- добросовестность – открытый и честный обмен информацией с заказчиком, готовность совместно выработать оптимальное решение по проведению рекламной кампании или акции.

Клиентами рекламного агентства «UP-context» являются компании, индивидуальные предприниматели из отрасли B2C, фирмы, которые продают (иногда и производят) потребительские товары или услуги.

Потребности клиентов, которые «закрывает» компания «UP-context»:

- потребность в росте узнаваемости бренда (компании) – чаще такая потребность возникает у новых, только вышедших на рынок фирм, про которых еще никто не знает. Их главная цель – рассказать о себе, проинформировать потенциальных покупателей;

- потребность в увеличении заказов, продаж – данная потребность присутствует у всех предпринимателей, реклама косвенно удовлетворяет эту потребность, она приводит потенциальных покупателей на сайт клиента. Дальше все зависит от качества товара, цены, условий.

Конкурентное преимущество (ценность): компания действительно делает качественную рекламу, дает гарантию через заключение договора о предоставляемых услугах.

Для примера приведем результаты контекстной рекламы недавнего клиента, который продает квартиры в новостройках Санкт-Петербурга. После настройки рекламы за 7 дней ведения было получено 21 заявка с рекламы. По данным CRM-системы клиента, потратив на рекламу 5000 (с учетом НДС), заказчик получил доход в 52 977 рублей.

Также качественная настройка рекламы имеет место не только в контекстной рекламе, но и в таргетированной рекламе. В частности, реклама в Instagram, которая была настроена для клиента из Москвы. Он занимается продажей и монтажом фасадных панелей. В результате после настройки рекламы было получено за 2 недели 27 заявок с затратами на рекламу всего 3093 рубля. Доход, который был получен с рекламы для клиента – 79 400 рублей.

Компания ориентируется на поиск новых клиентов, и на удержание и продолжение сотрудничества старых. Ценностью является предоставление бесплатного недельного ведения рекламных кампаний после настройки, в течении которого происходит тесная коммуникация с клиентом, понимание эффективности рекламы, доработка рекламы уже на основе реальной статистики. Агентство «UP-context» «не бросает» своих заказчиков, а старается максимально довести их до результата, таким образом формируя лояльность клиента и репутацию.

По данным предоставленной руководителем компании информации за 2016 - 2017 года, был проведен анализ основных экономических показателей.

Компания «UP-context» с момента своего образования динамично развивается, увеличивая уровень продаж. Темпы роста и прироста продаж за период с 2016 по 2017 гг. отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Темп роста и прироста продаж

Период	Темп роста, цепной	Темп прироста, цепной	Темп роста, базисный	Темп прироста, базисный
I квартал, 2016				
II квартал, 2016	2,50	1,50	2,50	1,50
III квартал, 2016	1,10	0,10	2,75	1,75
IV квартал, 2016	1,42	0,42	3,90	2,90
I квартал, 2017	1,14	0,14	4,45	3,45
II квартал, 2017	1,16	0,16	5,15	4,15
III квартал, 2017	1,17	0,17	6,00	5,00
IV квартал, 2017	1,04	0,04	6,25	5,25

Происходит стабильный рост продаж услуг, но динамика цепных темпов роста замедляется.

За 2 года работы компания увеличила свой ассортимент, на рисунке 2 показано изменение долей каждого из товаров в общей выручке поквартально. Помимо основного направления (разработка контекстной рекламы) компания стала предоставлять услуги по настройке таргетированной рекламы в социальных сетях, создание сайтов, разработка цепочек писем (E-mail маркетинг).

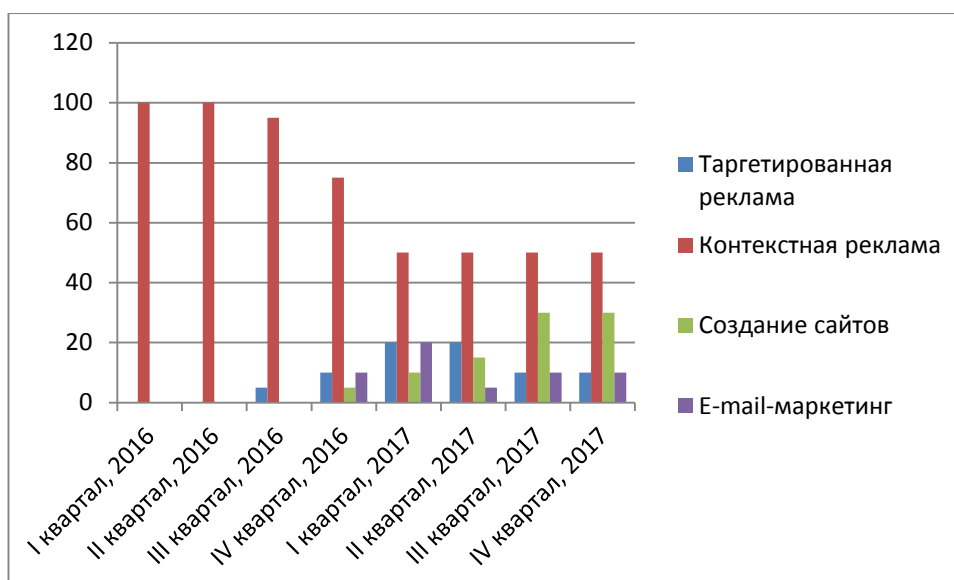


Рисунок 2 - Изменение долей услуг в общей выручке компании «UP-context»

Динамика доли в выручке от разработки сайтов растёт, но, основную долю выручки компании составляет по-прежнему контекстная реклама. С конца 2016 года компания стала реализовывать дополнительные услуги по созданию сайтов, таргетированной рекламы, E-mail-маркетингу.

Компания стремится к реализации комплексных инструментов интернет-рекламы.

2.2 Экономическая характеристика компании «UP-context»

Наиболее общее представление о качественных изменениях в структуре средств и их источников можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа бухгалтерского баланса компании (показатели деятельности анализируются поквартально). Анализ активной части баланса представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Горизонтальный и вертикальный анализ активной части баланса

Актив	Абсолютная величина, тыс. руб.				Удельный вес, %				Изменения					
									абсолютное отклонение, тыс. руб.			темп прироста (снижения), %		
	На начало 3 кв. 2017	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На начало 3 кв. 2017	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018
1. Внеоборотные активы	64,000	88,000	102,000	144,000	10,31	9,85	10,82	14,39	24,000	14,000	42,000	37,50	15,91	41,18
Основные средства	64,000	88,000	102,000	144,000	10,31	9,85	10,82	14,39	24,000	14,000	42,000	37,50	15,91	41,18
2. Оборотные активы	556,885	805,336	841,124	856,765	89,69	90,15	89,18	85,61	248,451	35,788	15,641	44,61	4,44	1,86
Денежные средства и денежные эквиваленты	556,885	805,336	841,124	856,765	89,69	90,15	89,18	85,61	248,451	35,788	15,641	44,61	4,44	1,86
Баланс	620,885	893,336	943,124	620,885	100,00	100,00	100,00	100,00	272,451	49,788	57,641	43,88	5,57	6,11

Данные таблицы 2 отражают результаты горизонтального и вертикального анализа активов баланса ИП Борейчук Д.А. На рисунке 3 представлена структура активов за 2017-2018 годы.



Рисунок 3 - Структура активов за 2017-2018 годы

Следует отметить, что наибольший удельный вес в структуре активов занимают оборотные активы на конец 3-го квартала 2017 года (90,15%). На рисунке 4 представлена динамика соотношения оборотных и внеоборотных активов.

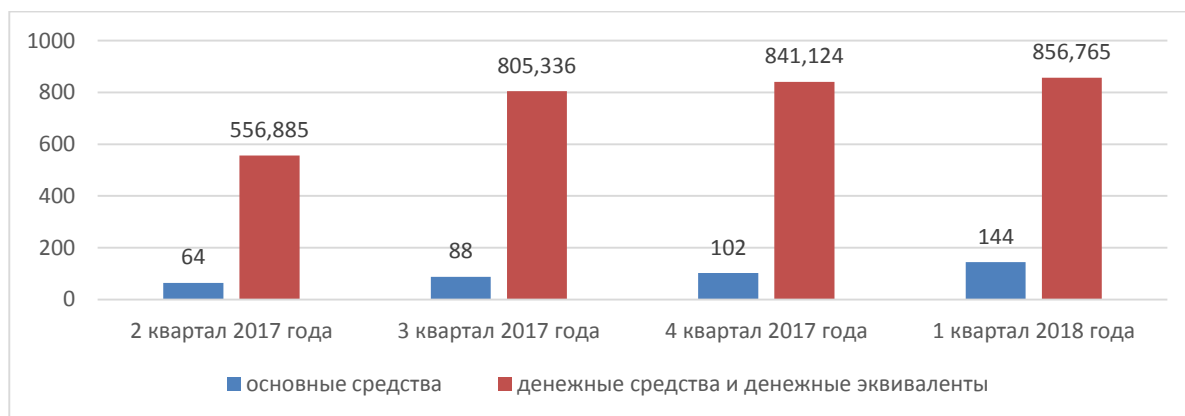


Рисунок 4 - Динамика соотношения оборотных и внеоборотных активов за 2017-2018 годы

Вывод: на конец каждого квартала стоимость имущества организации увеличивалась на 272,451 тыс.руб., 49,788 тыс.руб., 57,641 тыс.руб. или на 43,88%, 5,57%, 6,11%.

Рост внеоборотных активов для каждого квартала обусловлен увеличением стоимости основных средств. В структуре внеоборотных активов весь удельный вес занимают основные средства, доля которых к концу 1-ого квартала 2018 года увеличивается и составляет 14,39% в общей стоимости активов.

Оборотные средства увеличиваются по итогам каждого квартала. Увеличение оборотных активов вызвано увеличением денежных средств и денежных эквивалентов.

В структуре оборотных активов весь удельный вес на начало и конец периода занимают денежные средства и денежные эквиваленты.

Данные таблицы 3 отражают результаты горизонтального и вертикального анализа пассивов баланса ИП Борейчук Д.А.

Таблица 3 - Горизонтальный и вертикальный анализ пассивной части баланса

Пассив	Абсолютная величина, тыс.руб.				Удельный вес, %				Изменения					
									абсолютное отклонение, тыс.руб.			темп прироста (снижения), %		
	На начало 3 кв. 2017	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На начало 3 кв. 2017	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018
3. Капитал и резервы	545,885	818,336	493,124	550,765	87,92	91,60	52,29	55,03	272,451	-325,212	57,641	49,91	7,04	11,69
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	545,885	818,336	493,124	550,765	87,92	91,60	52,29	55,03	272,451	-325,212	57,641	49,91	7,04	11,69
4. Долгосрочные обязательства	0	0	300	300	0	0	31,809	29,977	0	300	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	300	300	0	0	31,809	29,977	0	300	0	0	0	0
5. Краткосрочные обязательства	75,000	75,000	150,000	150,000	12,08	8,40	15,90	14,99	0	75,000	0	0	100,00	0
Кредиторская задолженность	75,000	75,000	150,000	150,000	12,08	8,40	15,90	14,99	0	75,000	0	0	100,00	0
Баланс	620,885	893,336	943,124	1000,765	100,00	100,00	100,00	100,00	272,451	49,788	57,641	43,88	5,57	6,11

На конец 3-го квартала 2017 года стоимость источников формирования имущества компании увеличилась на 272,451 тыс.руб. или на 49,91%, к концу 4-го квартала 2017 года уменьшились на 325,212 тыс.руб. или на 7,04%, и к концу 1-го квартала 2018 года снова увеличились на 57,641 тыс.руб. или на 11,69%.

Рисунок 5 иллюстрирует структуру пассивов за 2017-2018 годы.



Рисунок 5 - Структура пассивов за 2017-2018 годы

В структуре источников формирования имущества наибольший удельный вес занимает капитал и резервы, которые на конец 1 квартала 2018 года составляют 55,03%. Значительную часть в структуре капитала занимают и краткосрочные обязательства (кредиторская задолженность составляет 14,99% на конец 1-го квартала 2018 года), объем которых увеличивался за период с конца 3-го квартала 2017 года по конец 1 квартала 2018 года.

Однако стоит заметить, что весомую часть в структуре капитала занимает долгосрочная задолженность. Это платежи, которые начинаются с начала 4-го квартала 2017 года и продолжаются по сей день. Они связаны с тем, что компания обязана выкупить долю у одного из соучредителей компании. Соучредитель компании покинул свою должность, и компания выплачивает ему ежемесячные платежи в размере 100 тыс. руб. Рисунок 6 показывает динамику соотношения собственных средств и кредитных обязательств.



Рисунок 6 - Динамика соотношения собственных средств и кредитных обязательств за 2017-2018 годы

Вывод: в структуре собственных средств весь удельный вес капитала и резервов занимает нераспределённая прибыль за счет увеличения удельного веса нераспределенной прибыли на конец 3-го квартала 2017 года на 272,451 тыс. руб., на или на 49,91%. Однако, на конец 4-го квартала 2017 года произошло снижение на 325,212 тыс. руб. или на 7,04%, а к концу 1-го квартала 2018 года произошло увеличение на 57,641 тыс. руб. или на 11,69%.

Следует отметить увеличение краткосрочных обязательств - кредиторской задолженности на конец 4 квартала 2017 года на 75,0 тыс. руб. или 100%. Связано это с тем, что в этот период компания заключила договор аренды дополнительного офисного помещения.

Для анализа динамики показателей прибыли используются данные бухгалтерской отчетности организации «Отчет о финансовых результатах».

Таблица 4 иллюстрирует результаты анализа динамики показателей выручки, себестоимости и чистой прибыли.

Таблица 4 – Динамика показателей прибыли

Показатели	Абсолютная величина, тыс.руб.				Изменения					
					абсолютное отклонение тыс. руб.			темп прироста (снижения), %		
	На начало 3 кв. 2017	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018
Выручка, тыс.руб.	3069,00 0	3552,00 0	3717,00 0	4044,00 0	206,000	10,000	40,000	6,71	0,28	1,08
Себестоимость продаж	1281,000	1487,000	1497,000	1537,000	206,000	10,000	40,000	16,08	0,67	2,67
Валовая прибыль (убыток)	1788,000	2065,000	2220,000	2507,000	277,000	155,000	287,000	15,49	7,51	12,93
Коммерческие и управленческие расходы	284,768	319,234	335,198	351,987	34,466	15,964	16,789	12,10	5,00	5,01
Прибыль (убыток) от продаж	1503,232	1745,766	1884,802	2155,013	242,534	139,036	270,211	16,13	7,96	14,34
Прибыль (убыток) до налогообложени я	1503,232	1745,766	1584,802	1855,013	242,534	-160,934	270,211	16,13	-9,22	17,05
Чистая прибыль (убыток)	1277,747	1483,901	1347,082	1576,761	206,154	-136,819	229,679	16,13	-9,22	17,05

В отчетном периоде величина выручки растет к концу 1-го квартала 2018 года. Однако темпы роста выручки к концу 4-го квартала 2017 года снижаются (0,28%), а затем увеличиваются (1,08%). Связано это с тем, что в период с сентября по октябрь произошло снижение количества продаж в виду набора и обучения новых специалистов по продажам. Рисунок 7 показывает динамику показателей выручки, себестоимости и чистой прибыли.



Рисунок 7 - Динамика показателей выручки, себестоимости и чистой прибыли за 2017-2018 годы

Вывод: снижение темпов роста прибыли вызвано опережающими темпами роста расходов над доходами. Следует отметить высокое значение роста коммерческих и управленческих расходов (на конец 4 квартала 2017 года на 351,987 тыс. руб. или на 5,01%), также, связанную с этим отрицательную снижающуюся динамику роста прибыли от продаж в 4 квартале 2017 года.

Расчет финансовых показателей ликвидности предприятия позволяет оценить его способность погашать текущие задолженности только за счет оборотных активов. Это позволяет объективно определить возможность финансового риска в непредвиденных обстоятельствах.

Результаты расчетов показателей платежеспособности баланса отражены в таблице 5.

Таблица 5 - Расчет основных показателей платежеспособности баланса

Показатели	Формула расчета	Нормативное значение	Расчетные данные			
			На начало 1 кв. 2018 года	На конец 1 кв. 2018 года	изменение	
					абсолютное отклонение	темпа роста, %
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	$\frac{OA}{KO}$	> 1,5...2	5,61	5,71	0,10	-
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кабс.л.)	$\frac{КФВ + ДС}{КО}$	от 0,1 до 0,3	5,61	5,71	0,10	-
Коэффициент общей платежеспособности	$\frac{BA + OA}{ДО + КО - ДБП}$	≥ 2	1,17	1,24	0,07	-

Окончание таблицы 5

Показатели	Формула расчета	Нормативное значение	Расчетные данные			
			На начало 1 кв. 2018 года	На конец 1 кв. 2018 года	изменение	
					абсолютное отклонение	темпа роста, %
Коэффициент текущей платежной готовности	$\frac{ДС}{КЗ - ДЗ}$	≥ 1	5,61	5,71	0,10	-

Пояснения к таблице:

ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства;

ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения.

ДЗ – дебиторская задолженность.

ДБП – доходы будущих периодов.

Вывод: и на начало, и на конец 1 квартала 2018 года значения коэффициентов ликвидности (текущей (5,61 и 5,71) и абсолютной (5,61 и 5,71)) превышают нормативные (1,5-2,0 и 1,5-3,0 соответственно), что может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, быть следствием нерационального использования капитала.

Значение коэффициентов общей платёжеспособности и текущей платёжеспособности соответствуют нормативному значению (≥ 2 , ≥ 1 соответственно) и на начало, и на конец 1 квартала 2018 года. Данные показатели характеризуют способность компании осуществлять расчёты по всем видам имеющихся обязательств.

Анализ рентабельности деятельности компании «UP-context»

Рентабельность компании отражает степень прибыльности его деятельности. Для определения рентабельности необходимо рассчитать несколько показателей, которые измеряют прибыльность с разных позиций.

Для анализа рентабельности рассчитываются показатели:

- рентабельность продукции;
- рентабельность продаж;

- рентабельность капитала;
- рентабельность оборотного капитала;
- рентабельность собственного капитала.

Основные показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность компании за период с 3-го квартала 2017 по 1 квартал 2018 годов приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Основные показатели финансово-хозяйственной

Показатели	Абсолютная величина, тыс.руб.				Изменение (+/-) Тыс. руб.			Темп роста, %		
	На начало 3 кв. 2017	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018
Рентабельность продукции, %	96,01	96,65	102,87	114,08	0,35	-16,27	-9,00	100,67	103,17	110,90
Рентабельность продаж, %	48,98	49,15	50,71	53,29	0,17	1,56	2,58	100,34	103,17	105,09
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб./руб.	0,51	0,51	0,49	0,47	0,00	-0,02	-0,03	99,6714	96,93	94,76
Чистая прибыль, тыс. руб.	1277,747	1483,901	1347,082	1576,761	206,154	-136,819	229,68	116,13	90,78	117,05
Среднеквартальная стоимость имущества компании, тыс. руб.	76,000	95,000	123,000	-	19,000	28,000	-	125	129,47	-
Рентабельность капитала, %	1681,25	1562,00	1095,19	-	-119,25	-466,81	-	92,91	70,11	-
Среднеквартальная стоимость оборотных средств, тыс. руб.	681,111	832,230	848,945	-	142,120	25,715	-	120,866	103,12	-
Рентабельность оборотного капитала, %	187,5976	180,2535	158,6772	-	-7,34	-21,58	-	96,09	88,03	-

Вывод: отмечается положительная динамика показателей рентабельности продукции и рентабельности продаж на протяжении всего отчетного периода. Это свидетельствует о повышении товарооборота, и соответственно об увеличении прибыли.

Показатели рентабельности капитала имеют отрицательную динамику на протяжении 3-го квартала 2017 года и 4-го квартала 2018 года, это является следствием снижающейся динамики темпов роста чистой прибыли в эти периоды.

Отрицательная динамика показателей рентабельности оборотного капитала на протяжении 3-го квартала 2017 года и 4-го квартала 2018 года обусловлена также отрицательной динамикой темпов роста чистой прибыли, а также снижением темпов роста оборотных активов в этот период.

Результаты расчёта рентабельности оказываемых услуг отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Рентабельность оказываемых услуг

Показатели	Абсолютная величина, тыс.руб.			Изменение (+/-) Тys.руб.	
	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018
1. Рентабельность по чистой прибыли и полной себестоимости, %	82,15	73,52	83,47	-8,63	9,95
1.1. услуги Email -маркетинга, тыс.руб.	8,22	7,35	8,35	-0,86	0,99
1.2. услуги Yandex Direct, Google Adwords, тыс.руб.	41,08	36,76	37,56	-4,32	0,80
1.3. услуги таргетированной рекламы, тыс.руб.	8,22	9,56	12,52	1,34	2,96
1.4. услуги создания сайта, тыс.руб.	24,65	19,85	25,04	-4,80	5,19
2. Рентабельность по чистой прибыли и себестоимости продаж, %	99,79	89,99	102,59	-9,81	12,60
2.1. услуги Email -маркетинга, тыс.руб.	9,98	9,00	10,26	-0,98	1,26
2.2. услуги Yandex Direct, Google Adwords, тыс.руб.	49,90	44,99	46,16	-4,90	1,17
2.3. услуги таргетированной рекламы, тыс.руб.	9,98	11,70	15,39	1,72	3,69
2.4. услуги создания сайта, тыс.руб.	29,94	24,30	30,78	-5,64	6,48
3. Рентабельность по прибыли от продаж и полной себестоимости, %	96,65	102,87	114,08	6,22	11,21
3.1. услуги Email –маркетинга, тыс.руб.	9,67	10,29	11,41	0,62	1,12
3.2. услуги Yandex Direct, Google Adwords, тыс.руб.	48,33	51,44	51,34	3,11	-0,10
3.3. услуги таргетированной рекламы, тыс.руб.	9,67	13,37	17,11	3,71	3,74
3.4. услуги создания сайта, тыс.руб.	29,00	27,78	34,22	-1,22	6,45
4. Рентабельность по прибыли от продаж и себестоимости продаж, %	117,40	125,91	140,21	8,50	14,30
4.1. услуги Email -маркетинга, тыс.руб.	11,74	12,59	14,02	0,85	1,43

Окончание таблицы 7

Показатели	Абсолютная величина, тыс.руб.			Изменение (+/-) Тys. руб.	
	На конец 3 кв. 2017	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018	На конец 4 кв. 2017	На конец 1 кв. 2018
4.2. услуги Yandex Direct, Google Adwords, тыс.руб	58,70	62,95	63,09	4,25	0,14
4.3. услуги таргетированной рекламы, тыс.руб.	11,74	16,37	21,03	4,63	4,66
4.4. услуги создания сайта, тыс.руб.	35,22	33,99	42,06	-1,23	8,07

Показатели рентабельности всех оказываемых ИП Борейчук Д.А. услуг имеют отрицательную динамику на протяжении 4 квартала 2017 года. Это является следствием отрицательной динамики темпов роста чистой прибыли в эти периоды, что вызвано опережением в эти периоды темпов роста коммерческих и управленческих расходов.

Анализ финансового состояния компании «UP-context» показал, что деятельность компании финансируется полностью за счет собственных средств. Компания платежеспособна, ликвидна, имеет свободные денежные средства для развития. При этом значения коэффициентов ликвидности превышают нормативные, что свидетельствует о нерациональной структуре капитала, является следствием нерационального использования капитала.

На основании проведенного анализа финансовых результатов деятельности компании «UP-context», можно отметить, что компания имеет положительную динамику показателей выручки.

Однако, как и для любой растущей компании, данная организация имеет риск того, что издержки будут возрастать опережающими темпами. На сегодняшний день отмечается, что рост себестоимости продукции (рост переменных издержек - расходов на заработную плату персоналу), коммерческих (рост расходов на рекламу) и управленческих расходов (рост расходов на аренду помещения) – происходит более быстрыми темпами, чем рост выручки. Темпы роста выручки замедляются. Более того, необходимо учитывать тот факт, что выплаты по долгосрочным обязательствам будут продолжаться до апреля 2019 года. Вполне вероятно, что опережающий темп

роста издержек и долгосрочные обязательства могут привести к кризисному состоянию компании.

Помимо того, что рост расходов опережает доходы, в компании планирование деятельности осуществляет директор компании. Стратегия известна только топ-менеджменту компании, и чёткий план по её реализации отсутствует. Всё это в совокупности приводит к проблемам с планированием в финансовых вопросах, грамотным построением бизнес-процессов, взаимоотношении с клиентами. А сотрудники, в виду отсутствия мотивации, общих целей, ставят цели собственные, в которые не входит повышение квалификации и улучшение благосостояния компании.

Таким образом, для компании необходимо разработать стратегию и план по её реализации с помощью сбалансированной системы показателей.

2.3 Стратегический анализ компании «UP-context»

Стратегический анализ начнем с анализа микросреды.

Рынок

1) Цены. Средняя цена за настройку рекламы 20 тыс. руб., за разработку сайта 30 тыс. руб.

2) Территория. Компания «UP-context» работает на всей территории России и принимает заявки из всех точек страны.

3) Продукты. В качестве продукта данного рынка оцениваем услуги в сфере рекламы, качество и количество предоставляемой контекстной и таргетированной рекламы, E-mail-маркетинга, создание сайтов.

4) Виды интернет рекламы по местам размещения делятся на следующие сегменты:

- реклама в поисковых системах;
- реклама в социальных сетях;
- E-mail-маркетинг (рассылка писем на почту)

5) **Время.** Сезонность в данной сфере услуг никак не влияет на качество и количество предоставляемых компанией услуг.

В целом можно сделать вывод, что у компании большой размер рынка, она имеет большую оборачиваемость.

Входные барьеры

Барьеров входа для компаний в данной отрасли немного. Высоких капиталовложений не нужно, т.к. все, что необходимо для создания рекламы или сайта - это ноутбук и навык настройки рекламы.

Поэтому важным входным барьером будет знание настройки интернет-рекламы, изучение технологий создания сайтов. Можно сказать, что главным барьером являются люди, обладающие опытом и знаниям в этой сфере.

Очень важную роль играет технологический барьер, еще не во всех регионах страны есть качественная связь, бесперебойный Wi-Fi. По опыту в компании «UP-context» 86% клиентов живут и работают в западной части страны.

Товары-субституты

Субститутами в данной отрасли являются продукты-заменители как виды интернет-рекламы. Такие источники рекламы, как реклама на телевидение, радио, наружная реклама не будет являться товаром-заменителем, т.к. предприниматель пробует разные источники продвижения, чтобы охватить как можно больше потенциальных потребителей.

Что касается услуг внутри интернет-маркетинга, то их много: реклама в Яндекс Директе, в Google Adwords, во ВКонтакте, в Facebook и т.д. Продуктов интернет-рекламы много, но с их появлением компания «UP-context» стремится в них разобраться и включить в свой перечень предоставляющих услуг. Появление новых внутренних продуктов-заменителей не являются для компании угрозой, т.к. она тоже будет их предоставлять.

Конкуренты

Конкурентов в отрасли интернет-рекламы большое количество. Во-первых, потому что ограничений для входа в отрасль не столь серьезные, во-

вторых, потому что реклама в интернете не имеет привязки к региону, поэтому большинство компаний работают по всей стране.

В данном случае не будем считать своими конкурентами фрилансеров-одиночек, которые в большинстве своем настраивают рекламу некачественно и не ориентированы на долгосрочное сотрудничество. К таким «агентствам» (фрилансерам) обычно обращаются предприниматели либо с очень низким финансовым состоянием, кто вообще не использует никакой источник рекламы, либо те, кто не до конца доверяет интернет-рекламе и просто хочет попробовать, но не готов платить большие суммы.

Агентство «UP-context» занимает другую нишу: это предприниматели, которые уже тратят большие средства на маркетинг, кто действительно хочет продвигать свой продукт.

Среди конкурентов достаточно и профессиональных агентств, поэтому в деле выбора агентства большую роль играет сарафанное радио, опыт и доверие, которое подкрепляется количеством и качеством уже выполненных проектов.

Прямыми конкурентами маркетингового агентства «UP-context» являются компании, которые размещают контекстную рекламу в системах Яндекс Директ и Google Adwords. Среди них можно отметить следующие агентства в области интернет-маркетинга, которые предоставляют примерно те же услуги, что и компания UP-context (Приложение А).

Конкурентной борьбы, как правило нет.

Поставщики

Поставщики, от которых зависит предоставление услуг по настройке контекстной рекламы, у компании нет. Компания зависит лишь от поисковых систем и иных площадок, где размещается реклама, например, Google, Яндекс, Facebook, ВКонтакте и другие.

Однако, агентство имеет нескольких поставщиков, которые помогают предоставлять услуги клиентам качественно и оперативно. Например, поставщиком «UP-context» является «Лагуна Офис», предоставляющий офисную мебель. Закупки происходят один раз в несколько месяцев в связи с

постоянным расширением штата сотрудников.

А также для непосредственного производства услуг контекстной рекламы происходит сотрудничество с поставщиками интернет-ресурсов, а именно с провайдером «Ростелеком».

Компания «UP-context» не имеет поставщиков, от которых непосредственно зависит деятельность компании. В случае необходимости можно без потерь произвести смену любого из поставщиков.

Потребители

Потребителями рекламного агентства «UP-context» являются юридические лица и индивидуальные предприниматели. Структура представлена на рисунке 8.

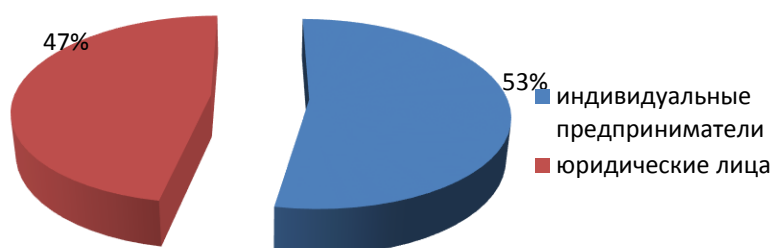


Рисунок 8 - Потребители компании «UP-context»

Исходя из рисунка заметно, что наибольшее количество клиентов маркетингового агентства «UP-context» являются индивидуальными предпринимателями.

Более половины клиентов (индивидуальных предпринимателей) маркетингового агентства «UP-context» – в возрасте от 24 до 34 лет. Среди клиентов (индивидуальных предпринимателей) РА «UP-context» большую часть составляют мужчины.

По выручке за 2016 год, которая составила 21 600 тыс. рублей, индивидуальные предприниматели принесли 8 988 тыс. рублей, а юридические лица 12 612 тыс. рублей. Таким, образом, доля индивидуальных предпринимателей в выручке: 41%, а юридических лиц – 59%.

Около 30% компаний-клиентов маркетингового агентства «UP-context» расположено в Центральном федеральном округе, 16% в Сибирском федеральном округе, 14% расположены в Северо-Западном федеральном округе и такая же доля приходится на Южный федеральный округ. Географическое распределение клиентов представлено на рисунке 9.

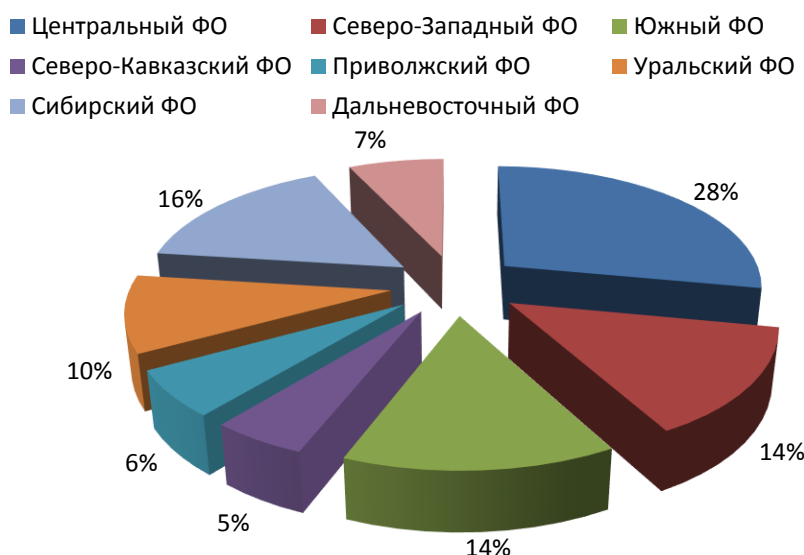


Рисунок 9 - Географическое распределение клиентов

Рыночная власть потребителей достаточно велика, поскольку именно от клиентов, их количества зависит выручка компании. В данном случае большую роль играет цена услуги, поскольку в разных компаниях цена настройки рекламы различается. Чувствительность к цене у клиентов высокая, очень часто приходится опускать цены при уменьшении количества клиентов. К тому же большое количество конкурентов позволяет покупателям выбирать и сравнивать агентства, что также является неким видом власти потребителей.

Одним из плюсов компании «UP-context» это конкурентирование по цене с Московскими компаниями, у которых, как правило, стоимость настройки выше, а качество примерно то же.

Законодательство

В качестве законодательной базы в основном опираются на ФЗ «О рекламе», вступивший в силу с 1 июля 2006 г. в своей основной части и

Международный кодекс рекламной практики Международной торговой палаты, где выделены следующие принципы:

- вся реклама должна быть законной, пристойной, честной и достоверной;
- всякая реклама должна разрабатываться с высокой степенью ответственности перед обществом и соответствовать принципам добросовестной конкуренции, общепринятым в коммерческой деятельности;
- реклама ни в коем случае не должна дискредитировать рекламную деятельность в глазах общества.

Барьеры выхода

Барьеров выхода на данном рынке не наблюдается. Связанно это прежде всего с тем, что данная компания предоставляет услуги, на которые не влияет ни государство, ни конкуренты. При закрытии данной компании как организации, издержки будут не велики, т.к. для данного вида деятельности не требуется какого-либо оборудования, а оплата труда происходит по сдельной форме.

С целью выявления организаций, которые являются ближайшими конкурентами, а также определения позиций, на которых находится компания – построена карта стратегических групп (рисунок 10). Конкурентная оценка проводилась по двум ключевым факторам успеха компании: *средняя цена за настройку Яндекс Директа или Google Adwords* и *количество предлагаемых услуг*, сопутствующих контекстной рекламе. Ценовой диапазон представлен от низкой до высокой цены за услугу. Низкая цена: 10 тыс. руб. за настройку одной рекламной системы; средняя цена: от 10 тыс. руб. до 30 тыс. руб., высокая цена: от 30 тыс. руб. (Приложение Б).

Ассортимент представлен в виде узкого, среднего и широкого. Узкий: до 3 предоставляемых услуг, средний: 3-4, широкий: 5-6 услуг (Приложение В).

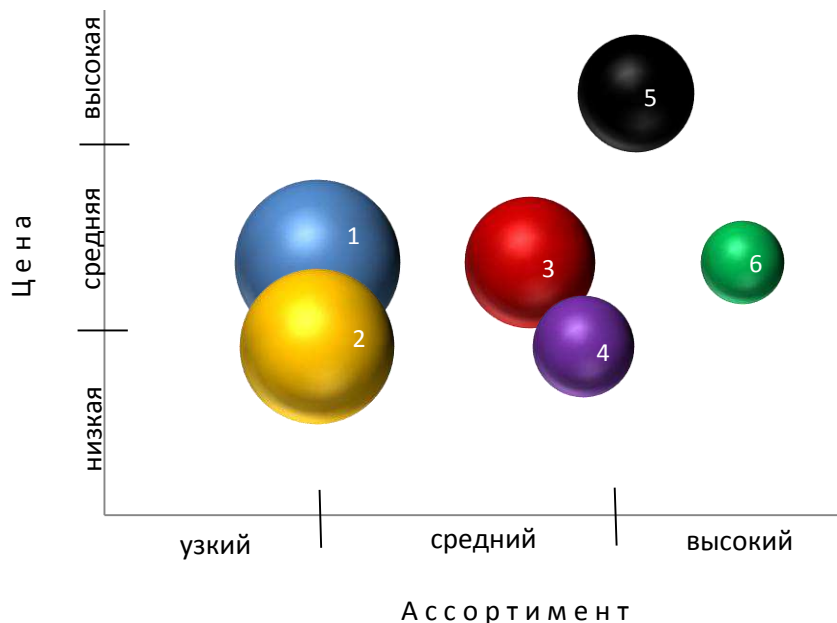


Рисунок 10 - Карта стратегических групп

Среди представленных конкурентов в отрасли образовалось 6 стратегических групп. Рекламное агентство «UP-context» входит в стратегическую группу 3 (средняя цена - средний ассортимент услуг), где его конкурентами являются:

- ALLIED MARKETING;
- Поток клиентов;
- Центр-контекст;
- ADMD.

На основе карты стратегических групп, которая была составлена выше, выделили 4 основных конкурента, именно по ним будем проводить сравнительный анализ по Ключевым факторам успеха.

К ключевым факторам успеха для данной отрасли относятся:

- низкая цена;
- ширина перечня предоставляемых услуг (ассортимент услуг);
- удобство использования сайта;
- сроки настройки рекламных кампаний;

- опыт работы агентства, выраженный в количестве настроенных проектов.

Оценка проводилась по 5-ти бальной шкале, где 1-низкая оценка, 5-высокая оценка. Экспертами, которые оценивали выявленные факторы КФУ, выступали независимые люди, не работающие в компании «UP-context», это - партнеры и клиенты:

- генеральный директор ООО «Ломбард Ресурс»;
- генеральный директор ООО «Таваго»;
- ведущий программист ООО «Таваго»;
- специалист по SMM и SEO-продвижению;
- исполнительный директор ООО «Парадоксал»;

Таблица 8 - Сравнительный анализ конкурентов

КФУ	«AL»	«Поток клиентов»	«Центр-контекст»	«ADMD»	«UP-context»
Цена	1	5	3	4	2
Ассортимент услуг	4	4	4	4	4
Удобство сайта	4	4	2	4	2
Срок оказания услуги	1,5	1,5	5	4	3
Опыт работы	4	3	1,5	1,5	5
Итого	14,5	17,5	15,5	17,5	16

Маркетинговое агентство «UP-context», получившее 16 баллов, занимает среднюю позицию среди конкурентов. Низкий уровень оценок экспертов получен по следующим критериям: цена, т.к. она относительно высокая по сравнению с конкурентами и удобство сайта компании.

Анализ макросреды

Проведен анализ внешней среды организации по следующим факторам: экономические, научно-технические.

Темп экономического роста влияет на возможности и угрозы, для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также

приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

Уровень инфляции (рисунок 11) также играет важную роль, т.к. при снижении уровня инфляции дешевеют кредиты, что влияет на расширение организаций малого бизнеса, а это в свою очередь может способствовать возрастанию спроса на рекламные услуги. С 2015 года наблюдается снижение уровня инфляции в стране (следуя источнику: http://уровень-инфляции.рф/таблица_инфляции.aspx) и на 2017 года составляет (с января по сентябрь) 1,67%. Поэтому снижение кредитных ставок малого и среднего бизнеса в 2017 году может оказать позитивное влияние на развитие рекламного бизнеса, в том числе рекламного агентства «UP-context». Этот же фактор может выступить угрозой, поскольку будет способствовать росту конкурентов на рынке рекламных услуг.



Рисунок 11 -Уровень инфляции, % в период с 2014 по 2017 годы

Информационные технологии оказывают существенное влияние на деятельность рекламных агентств. Постоянное обновление программных версий является возможностью в повышении развития компаний. Важно отслеживать прогрессы в развитии технологии и науки в сфере маркетинга. Важно разрабатывать все новые и новые методы продажи новых видов услуг, расширять свой потенциал и улучшать качество предоставляемых услуг в целом.

На рынке рекламных услуг доминирующую роль играет спрос на IT-оборудование. Научно-техническая среда является одной из важных сфер для формирования конкурентного преимущества, так как рекламные услуги создаются при помощи IT-технологий. Научно-технические достижения в области IT-технологий создают возможности для сокращения сроков создания рекламных продуктов

Благоприятная конкурентная позиция создает предпосылки получения выгодных условий реализации собственной продукции, имеются возможности расширения рынка.

В ходе стратегического анализа были предложены 2 стратегии по матрице ADL (таблица 9).

Таблица 9 - Матрица ADL

Конкурентная позиция	Стадии ЖЦ			
	Рождение	Рост	Зрение	Старение
Доминирующая	Рост 1	Рост 1-2	Рост 1-3 Стабильность 1	Стабильность 1 Рост 2-3
Сильная	Рост 1-2	Рост 1-3	Рост 2-3 Стабильность 4	Стабильность 2-4 Отход 1
Благоприятная	Рост 1-3	<i>Рост 3</i> <i>Стабильность 1</i>	Стабильность 1-4	Стабильность 3-4 Отход 1-2
Проблематичная	Рост 2-3 Стабильность 1-2	Отход 1 Стабильность 2-3	Отход 1-2 Отход 3-4	Стабильность 4 Отход 2-4
Слабая	Рост 3 Стабильность 1	Стабильность 2-3 Отход 1-2	Стабильность 3-4 Отход 1-2	Отход 2-5

Рост 3 - диверсифицированный рост (обслуживание связанных потребностей) и стабильность 1 (пауза - намеренная приостановка увеличения сбыта, которая может выражаться в снижении темпа роста сбыта, уменьшение расходов на рекламу, снижение уровня агрессивности рекламы, повышение цен на некоторые виды товаров или услуг).

Данная организация только начала реализовывать комплексные проекты (использование всех инструментов маркетинга) и ей необходимо придерживаться этой позиции.

Еще одной стратегией для компании может являться увеличение доли юридических лиц в качестве клиентов, т.к. они приносят около 60% всей выручки.

Проанализируем предложенные стратегии с помощью матрицы количественной оценки стратегических альтернатив QSPM (приложение Г).

Таким образом, на основе количественной оценке стратегических альтернатив, больше для компании подходит стратегия Рост 3 – диверсифицированный рост, т.е. она должна направить свои усилия на создание новых услуг, удовлетворяющих схожую потребность с продвижением в интернете. У руководства уже есть идея внедрения новых услуг, таких как, автоматическая воронка продаж, которая только набирает популярность в сфере интернет-маркетинга. Это последовательность действий, которые вначале знакомят потенциального клиента с продуктом, а затем ведут к совершению все новых и новых покупок без учета отдела продаж. Полностью цикл от ознакомления с товаром до его покупки настраивается автоматически. Такие амбициозные цели есть, но пока они внедряются медленно, ознакомление с новыми инструментами начинается с руководителей, потом будет проходить обучение уже с исполнителями.

Компании следует сосредоточиться на более узком сегменте, например, настраивать рекламу только юридическим лицам, которые в процентном соотношении приносят около 60% всей выручки. Поскольку компания направлена на долгосрочное сотрудничество с клиентом, то, как раз юридически лица – это обычно те клиенты, которым нужен специалист на долгое время, для постоянного контроля за рекламой.

Компании необходимо реализовывать комплексные проекты для юридических лиц, нацелившись на долгосрочное сотрудничество с ними. После реализации проектов необходимо, чтобы заказчик оплачивал ежемесячное ведение в виде абонентской платы.

3 Разработка сбалансированной системы показателей организации

3.1 Разработка стратегической карты на основе ССП

Концепция ССП характеризуется тем, что цели, показатели и стратегические мероприятия относятся к одной из «перспектив» — «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и рост персонала».

Чтобы спланировать и реализовать процесс достижения целей, для каждой из них определяются соответствующие финансовые и нефинансовые индикаторы (показатели).

Далее, определим индикаторы для каждой из «перспектив».

Финансы

Главной целью в сбалансированной системе показателей будет являться цель «Увеличение объёма выручки». Чтобы достигнуть эту цель, нужно увеличить объём продаж комплексных проектов. Для этого нужно повысить уровень квалификации персонала, что можно сделать, усовершенствовав бизнес-процессы. Таким образом, необходимо построить цели для каждой из перспектив, которые, будучи связанными между собой поспособствуют достижению главной цели.

Клиенты

Для сферы предоставления услуг взаимоотношения с клиентами являются ключевыми в определении имиджа компании. В современных условиях конкуренции очень важно взаимодействовать с клиентами на долгосрочной основе, доводить до автоматизации процесс оплаты услуг.

Чтобы привлечь крупных клиентов, готовых к долгосрочному сотрудничеству и реализации комплексных проектов, необходимо развивать бренд компании. Этому может поспособствовать развитие школы маркетинга. Школа позволит зарекомендовать компанию как профессиональную потому, что

она не только разрабатывает рекламу, но и обучает ей. Развитием школы, записи и продаже курсов занимается в основном руководитель компании – Борейчук Д.А. Но, необходимо, чтобы в развитии помогали и сотрудники. От каждого отдела раз в месяц должен быть предоставлен материал по обучению. Для школы маркетинга необходимо создать канал на YouTube, группу в социальной сети ВКонтакте. Далее разработать стратегию увеличения количества подписчиков и участников курса с помощью интернет-рекламы. Таким образом, развитие школы будет идти быстрыми темпами, поскольку будут предоставлены обучающие материалы по различным направлениям интернет-маркетинга.

Зачастую клиенты заказывают у компании 1 вид рекламы, а после реализации проекта не стремятся улучшить достигнутый результат (например, купив оптимизацию) или приобрести разработку другого вида рекламы. Заказчик не понимает какую ценность имеет интернет-реклама и как она может поспособствовать увеличению продаж. Дело в том, что для большинства руководителей компании отсутствует доверие к интернет-маркетингу, они считают его несерьёзным.

Используя новые продукты, новые системы продаж, профессионализм сотрудников, компания сможет достичь цель реализации 25 комплексных проектов в месяц. Под комплексными проектами понимается реализация всех услуг компании для клиента (маркетинг «под ключ»). Для одного клиента разрабатывается сайт и различные виды рекламы, которые взаимодействуют друг с другом, «утепляя» потенциальных клиентов на каждом этапе воронки продаж.

Цели для перспективы «Клиенты» можно сформулировать следующим образом:

- повышение узнаваемости бренда;
- реализация комплексных проектов.

Все вышеупомянутые цели приведут к увеличению объёма выручки.

Бизнес-процессы

Как уже было сказано ранее, для растущей компании характерен рост расходов быстрыми темпами. Эту тенденцию необходимо искоренять, сокращая некоторые статьи расходов.

Основные статьи расходов:

- 1) Аренда офисного помещения – 50 тыс. руб./мес.
- 2) Оплата CRM-системы (АМОСРМ) для отдела продаж – 8 тыс. руб./мес.
- 3) Оплата CRM-системы (Мегаплан) для отдела производства – 14,5 тыс. руб./мес.
- 4) Переменные расходы на оплату парсеров и прочих инструментов, сервисов для создания рекламы, интернета – 50 тыс. руб./мес.
- 5) Окладные части для топ-менеджмента – 60 тыс. руб./мес.
- 6) Платеж по доле первому соучредителю – 100 тыс. руб./мес.

Для реализации стратегии необходимо привлечь дополнительные денежные средства (на внедрение новых продуктов, обучения персонала). Привлечь дополнительные денежные средства можно за счёт снижения издержек и сохранения динамики выручки на определенном уровне в течение некоторого периода.

Необходимо пересмотреть эффективность использования CRM-систем. Например, CRM-система «Мегаплан» является достаточно дорогостоящей, но при этом очень неудобной для заказчиков.

Серьёзной статьёй расхода является выплата по доле первому соучредителю. Как уже было сказано ранее, опережение роста расходов над доходами и ежемесячная выплата по доле могут привести к кризисному состоянию организации. Более того у компании есть амбициозные цели, такие как продвижение школы маркетинга «UP-context», в рамках которой руководители компании и другие сотрудники будут проводить разные вебинары, тренинги и семинары по интернет-маркетингу. Для раскрутки школы также необходимы постоянные вложения.

Поэтому, можно реструктуризировать платеж по доле. Решением будет взять

кредит в «Сбербанке» для погашения суммы долга, а высвобожденные средства направить на развитие компании и школы маркетинга.

Чтобы все реализуемые услуги работали в комплексе, подобно шестеренкам в одном большом механизме, необходимо развивать новые продукты, такие как подключение AMOCRM, разработка воронки продаж, SMM-продвижение, SEO-продвижение.

Увеличить продажи комплексных проектов новым клиентам позволит развитие систем продаж CPA и CPO. В случае работы с заказчиками по системе CPA будет заключен договор, в котором будет гарантировано определённое количество заявок (например, 13 заявок в неделю). В случае по системе CPO будет заключен договор заказчиков, согласно которому оплата оказываемых услуг будет происходить по определенному проценту от выручки заказчика. Эти системы нацелены на то, чтобы «удержать» сотрудничество с клиентами как можно дольше. В обоих случаях помимо гарантированного долгосрочного сотрудничества с заказчиком, будет получена повышенная мотивация сотрудников выполнить свою работу как можно качественнее.

Таким образом, можно сформулировать конкретные цели для одного из сбалансированного показателя «Бизнес-процессы»:

- сокращение издержек;
- развитие новых продуктов;
- развитие новых систем продаж.

Персонал

Персонал играет важную роль в сбалансированной системе показателей. От его уровня профессионализма зависит будущее компании. Поэтому квалификации и мотивации сотрудников необходимо уделять особое внимание.

Сотрудники обязаны повышать квалификацию ежемесячно. В сфере интернет-маркетинга развитие происходит быстрыми темпами, поэтому каждую неделю выходят различные обучающие материалы. Чтобы получать как можно лучшие результаты в ходе реализации проекта, необходимо следить за всеми трендами и обновлениями интернет-маркетинга.

Повышение квалификации будет осуществляться при помощи просмотра различных курсов, вебинаров, тренингов, а также прохождения ежемесячного тестирования.

Помимо обучения внутри отдела необходимо проводить раз в месяц общие тренинги, тимбилдинги для всей компании. В ходе таких мероприятий будут расти не только профессиональные навыки, но и дружеские отношения в коллективе. Всё это сделает работу в компании комфортной, а сотрудников – настоящими специалистами своего дела.

Особое внимание следует уделить отелу продаж. Именно он должен разбираться во всех инструментах и услугах, которые предоставляет компания и уметь их реализовывать. Руководителям всех отделов нужно провести обучение для этих отделов, сформировать этапы настройки по каждому из инструментов.

Итак, общей целью для персонала будет являться:

- повышение квалификации сотрудников.

Для того, чтобы понять причинно-следственные связи между целями составим стратегическую карту ССП (рисунок 12)

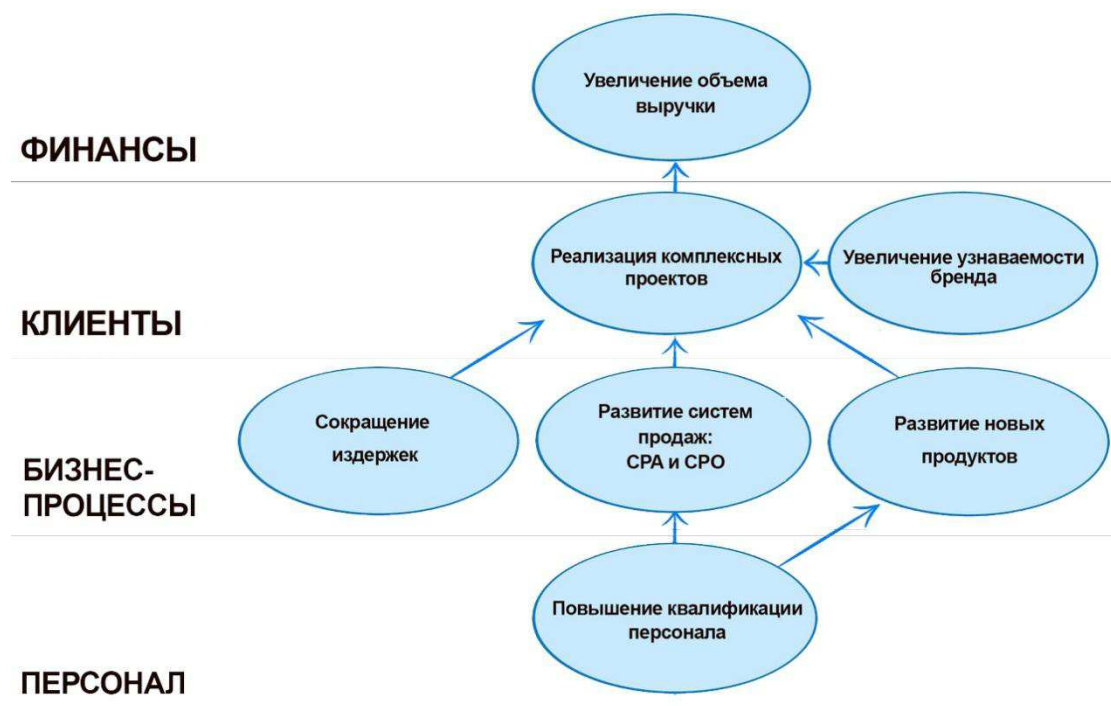


Рисунок 12 – Стратегическая карта ССП

Итак, совершенствуя бизнес-процессы и квалификацию персонала, компания придёт к тому, что количество реализации комплексных проектов увеличится, а, следовательно, увеличится и объём выручки.

3.2 Разработка KPI для перспектив ССП

После разработки целей для перспектив, необходимо определить KPI для каждой из них. С помощью контроля и анализа KPI компания сможет управлять реализацией стратегии. Благодаря KPI можно выстроить эффективную систему мотивации для персонала, которая будет нацелена на достижение этих показателей.

Руководитель компании определил веса для KPI. Разные показатели эффективности имеют разную значимость. Так же при помощи весов будет рассчитана премиальная часть для топ-менеджмента.

Финансы

Перспектива «Финансы» имеет наибольший вес в сбалансированной системы показателей – 35%. KPI и веса для цели «Увеличение объёма выручки» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – KPI для цели «Увеличение объёма выручки»

Составляющая	Цели	KPI
Финансы	Увеличение объёма выручки (Вес – 35)	25 заключенных договоров на реализацию комплексных проектов в месяц (Вес - 13,65)
		Прирост объёма выручки на 28% ежемесячно (Вес - 12,5)
		Снижение объёмов потерянной выручки (объём возвратов не более 70 тыс.руб. в месяц) (Вес - 8,85)

Усовершенствование бизнес-процессов, повышение узнаваемости бренда, повышение уровня квалификации персонала, повышение качества оказываемых услуг и количество клиентов – всё это позволит увеличить объём реализации комплексных проектов.

Благодаря новым системам продаж и новым продуктам заказчики будут стремиться к долгосрочному сотрудничеству. Прирост выручки будет осуществляться за счет абонентской платы за обслуживание комплексных проектов.

Бывают случаи, когда заказчики остаются недовольны выполненной работой и требуют возврат денежных средств. Это может быть по разным причинам. Плохие коммуникации с исполнителем или ошибки в настройке рекламных кампаний. Создание отдела проект-менеджеров решит проблему с коммуникациями, а автоматизация процесса производства поможет избежать ошибок в настройке. Однако риск возврата денежных средств полностью исключить нельзя. Поэтому одним из KPI будет снижение объёмов потерянной выручки. Объём потерянной выручки должен составлять не больше 70 тыс. руб. в месяц.

Клиенты

Перспектива «Персонал» имеет вес 25% от всей сбалансированной системы показателей. KPI и веса для неё отражены в таблице 11.

Таблица 11 – KPI для цели «Увеличение узнаваемости бренда»

Составляющая	Цели	KPI
Клиенты	Увеличение узнаваемости бренда (Вес – 10)	Прирост подписок на канале YouTube (500 человек ежемесячно) (Вес - 2,2)
		Прирост подписок в соц. сети Вконтакте (300 человек в месяц) (Вес - 2,2)
		Продажа 3 клиентам в месяц услуги через школу маркетинга (Вес - 1,6)

Окончание таблицы 11

Составляющая	Цели	KPI
Клиенты	Увеличение узнаваемости бренда (Вес – 10)	Увеличение объема входящего трафика на 20 % (по сравнению с прошлым месяцем) (Вес - 2,1)
		Продажа платных курсов по созданию сайта (10 клиентов/мес.) (Вес - 1,9)

Повышение узнаваемости бренда путем расширения аудитории на всех используемых каналах привлечения клиента. А именно: увеличение подписок на канале Youtube, где размещаются записи вебинаров школы маркетинга, а также другие видео от основателя рекламного агентства Дмитрия Борейчука. Актуальные видео по инструментам интернет-маркетинга, эффективному обучению продаж и других полезных предпринимателям и маркетологам урокам. Такие курсы направлены не только на повышение узнаваемости бренда, но и на продажу продуктов рекламного агентства «UP-context», а также платных обучающих курсов.

Аналогично, подписчиков группы социальной сети в ВК можно использовать для продажи услуг, так как происходит еженедельная публикация успешных кейсов по работе тех или иных рекламных кампаний, а также публикации ознакомительного и «подогревающего» контента об особенностях интернет-маркетинга.

Данные таблицы 12 содержат KPI для цели.

Таблица 12 – KPI для цели «Увеличение узнаваемости бренда»

Составляющая	Цели	KPI
Клиенты	Реализация комплексных проектов (Вес – 15)	7 проектов в месяц для старых клиентов (Вес - 3,5)
		18 проектов в месяц для новых клиентов (Вес - 3,75)

Окончание таблицы 12

Составляющая	Цели	KPI
Клиенты	Реализация комплексных проектов (Вес – 15)	Закрытие лидов в сделку (70% от входящего трафика) (Вес - 3,75)
		Уровень удовлетворенности клиентов (7 и выше баллов из 10 на основе анкетирования) (Вес - 4)

Чтобы повысить уровень удовлетворенности клиентов необходимо организовать отдел проект-менеджмента.

Внедрение отдела проект-менеджмента напрямую связано с ростом обслуживания комплексных проектов, состоящих из связки настраиваемых рекламным агентством инструментов.

Менеджер проекта — это специалист, отвечающий за успешное выполнение проекта: в указанные заказчиком сроки, с необходимым качеством, при фиксированном бюджете, ограниченных человеческих ресурсах и в соответствии с требованиями со стороны заказчика.

В условиях постоянного усиления конкуренции особенно актуальными становятся готовность к непредвиденным поворотам событий и способность грамотных менеджеров предугадывать, планировать и управлять изменениями.

Проект-менеджер является связующим звеном между заказчиком проекта и его исполнителями. Выстраивание грамотных коммуникаций, построение комплексной аналитики, сбор обратной связи о команде проекта – положительно повлияют на качество проекта и репутации компании, в целом.

Увеличить закрытие лидов в сделку позволит использование новых систем продаж: CPA и CPO.

Чтобы повысить заинтересованность персонала в достижении ключевых показателей эффективности, необходимо на их основе разработать систему мотивации. Для руководителей заработная плата будет состоять из оклада и премиальной части. Для каждого руководителя будут определены KPI, на достижение которых они могут повлиять. Некоторые KPI будут относиться к

нескольким сотрудникам, поскольку на их достижение могут влиять несколько сотрудников. В этом случае веса определенных КРІ будет перераспределяться между несколькими сотрудниками. Наибольший вес будет отдан тому сотруднику, который в большей степени влияет на достижение этого показателя.

Пример расчета заработной платы для директора по развитию приведён в приложении Д.

Бизнес-процессы

Перспектива «Бизнес-процессы» имеет вес 20% от всей сбалансированной системы показателей. КРІ и веса для них отражены в таблице 13.

Таблица 13 – КРІ для цели «Снижение издержек»

Составляющая	Цели	КРІ
Бизнес-процессы	Снижение издержек (Вес - 6)	Снижение затрат на CRM-систему на 10 руб./мес. (Вес - 1)
		Автоматизация производства (создание 2-ух регламентов по каждой услуге) (Вес - 2,5)
		Реструктуризация платежа по доле. На 49 000 руб./мес. (Вес - 2,5)

Как уже отмечалось ранее, одним из важным показателем эффективности является реструктуризация платежа по доле. Решением будет взять кредит для погашения суммы долга. Наиболее подходящим кредитом будет «Кредит-Инвест» в «Сбербанке». Срок кредитования - 24 месяца, сумма кредита 1200 тыс. руб., процентная ставка 11%.

Расчеты кредита предоставлены в таблице 10 (Приложение Е). Таким образом, каждый месяц организация будет выплачивать банку 55 929, 41 руб.

Не менее важным является автоматизация производства. Под этим понимается создание регламентов и чек листов для работы. Во-первых, это

позволит избежать сотрудникам ошибок в настройке. Во-вторых, это сэкономит время и денежные средства на обучение базовым знаниям новых сотрудников.

Снизить издержки позволит переход от системы «Мегаплан» к API-телефонии. CRM-система для отдела продаж необходима. В ней фиксируются все продажи, этапы сделок, а также клиентская база данных. CRM-система для производства используется в качестве связи с клиентом. Там фиксируются все клиенты, их данные от рекламных кабинетов. Но, самым главным является то, что руководителям легко контролировать коммуникации исполнителя с заказчиком. Более того через эту CRM-систему можно позвонить заказчику и разговор будет записан. Очень важно, чтобы любые коммуникации с заказчиком были зафиксированы и доступны руководителям. Однако, многие заказчики неоднократно жалуются на то, что им не удобно общаться в этой системе и они предпочитают более быстрые и удобные способы связи (например, через соц. сеть ВКонтакте, мессенджеры WhatsApp, Телеграм, Viber). Телефония от CRM-системы также нередко выдаёт сбои в работе.

За каждого дополнительно участника системы (дополнительного сотрудника) приходится доплачивать 3000 руб./мес. Поэтому, по мере роста персонала будет расти и оплата CRM-системы. Рациональным решением будет отказ от CRM-системы «Мегаплан». Необходимо перевести отдел производства на API-телефонию, которая позволит осуществлять бесперебойные звонки заказчикам по всей России с возможностью записи разговора. Стоимость API-телефонии составит 10000 руб./мес. не зависимо от количества сотрудников.

Что касается коммуникаций через сообщения, то «Мегаплан» можно заменить социальными сетями и мессенджерами, которые, к тому же, более удобны для заказчиков. Необходимо зарегистрировать корпоративные профили в социальной сети ВКонтакте или других мессенджерах и использовать функцию группового диалога, в который будут добавлены (помимо заказчика и исполнителя) непосредственные руководители сотрудника.

В таблице 14 представлены КРІ для цели «Развитие новых продуктов».

Таблица 14 – КРІ для цели «Развитие новых продуктов»

Составляющая	Цели	КРІ
Бизнес-процессы	Развитие новых продуктов (Вес – 7)	Реализация проектов по подключению АМОСРМ (10 проектов в мес.) (Вес - 1,5)
		Реализация проектов по разработке воронке продаж (10 проектов в мес.) (Вес - 1,5)
		Реализация проектов по SEO-продвижению (10 проектов в мес.) (Вес - 1,5)
		Обучение продажам заказчиков (10 проектов в мес.) (Вес - 1)
		Реализация проектов по SMM-продвижению (10 проектов в мес.) (Вес - 1,5)

Обычно клиенты кампании заказывают реализацию основных услуг (разработку сайта, рекламу в поисковых сетях, таргетированную рекламу или E-mail-рассылку). Однако, не все клиенты после настройки продолжают сотрудничество с компанией. Связано это с тем, что у заказчика может быть не отлажена система обработки заявок или они не умеют продавать свой продукт. Также качественная настройка рекламы не гарантирует получение заявок, если посадочная страница (то место, куда ведется трафик с рекламы) не конверсионная.

Например, таргетированная реклама в социальных сетях не увеличит количество обращений в компанию заказчика, если аккаунты социальных сетей не оформлены нужным образом, не обладают качественным контентом, который бы завлекал посетителей оставить заявку.

Поэтому, чтобы все услуги были реализованы качественно, чтобы реклама на различных площадках давала результат, необходимо развивать связующие продукты.

Реализация проектов по внедрению AMOCRM и обучению отдел продаж заказчика продажам позволит увеличить количество клиентов заказчика. А SMM-продвижение в совокупности с таргетированной рекламой увеличит количество заявок.

Развитием новых продуктов займется директор по развитию. Он изучит функционал каждого из инструментов, а затем обучит им сотрудников.

Обучением продажам заказчиков займется отдел продаж. В таблице 15 представлены KPI для цели «Развитие систем продаж».

Таблица 15 – KPI для цели «Развитие систем продаж»

Составляющая	Цели	KPI
Бизнес-процессы	Развитие систем продаж: CPA и CPO (Вес – 7)	Осуществление продажи по системе CPA новым клиентам (8 в месяц) (Вес - 1,75)
		Осуществление продажи по системе CPA старым клиентам (3 в месяц) (Вес - 1,75)
		Осуществление продажи по системе CPO новым клиентам (10 в месяц) (Вес - 1,75)
		Осуществление продажи по системе CPA старым клиентам (4 в месяц) (Вес - 1,75)

Увеличение реализации комплексных проектов требует не только развития новых продуктов, но и новых систем продаж. Как же убедить клиента, что «маркетинг под ключ» будет эффективным?

Увеличить продажи комплексных проектов новым клиентам позволит развитие систем продаж CPA и CPO. В случае работы с заказчиками по системе CPA будет заключен договор, в котором будет гарантировано определённое количество заявок (например, 13 заявок в неделю). В случае по системе CPO будет заключен договор заказчиков, согласно которому оплата оказываемых услуг будет происходить по определенному проценту от выручки заказчика. Эти

системы нацелены на то, чтобы «удержать» сотрудничество с клиентами как можно дольше. В обоих случаях помимо гарантированного долгосрочного сотрудничества с заказчиком, будет получена повышенная мотивация сотрудников выполнить свою работу как можно качественнее.

С помощью новых систем продаж можно будет заключить договоры не только с новыми клиентами, но и со старыми. Для этого отдел продаж проанализирует базу клиентов и предложит повторное сотрудничество некоторым заказчикам.

Персонал

Перспектива «Персонал» имеет вес 20% от всей сбалансированной системы показателей. КРІ и веса для неё отражены в таблице 16.

Таблица 16 – КРІ для цели «Повышение квалификации персонала»

Составляющая	Цели	КРІ
Персонал	Повышение квалификации персонала (Вес – 20)	Достижение целей проектов в 90% случаев (для каждого сотрудника) (Вес - 5)
		Прохождение ежемесячного тестирования на 60 и более баллов (из 100) (Вес - 4)
		Сдача сотрудниками 3-х конспектов по пройденным обучениям в месяц (Вес - 3,5)
		Ежемесячная сдача материала от отдела для школы маркетинга (1 видео-обучение и 2 статьи) (Вес - 3,5)
		Обучение персонала новым продуктам (по 2 человека на новый продукт) (Вес - 4)

Перед тем, как приступить к реализации проекта для него устанавливаются цели. Высокий профессионализм персонала, своевременное изучение новых инструментов позволит достигать цели проекта. Руководитель производства осуществляет контроль качества производства. Сверяет фактические показатели проекта с плановым.

В век информационных технологий интернет-маркетинг является самым динамичным из всех видов маркетинга. Ежемесячно появляются и обновляются действующие на рынке продукты. Сотрудники компании должны поспевать современным тенденциям развития инструментов и своевременное обучение необходимо включать в каждый месяц работы. Именно поэтому руководители отделов должны быть осведомлены об изменениях разработки продукта – курсы по повышению квалификации к просмотру руководящего состава, так и рядовых сотрудников - обеспечат своевременное получение необходимой информации. Контролем является тестирование и заполнение конспектов каждым специалистом отдела.

Руководящий состав обязан предоставлять актуальные материалы для развития школы маркетинга в виде статей и обучающих видео для пополнения образовательной базы. Развитие школы маркетинга повлияет на увеличение узнаваемости бренда. Клиенты будут более лояльно относиться к организации, которая не только предоставляет услуги по настройке рекламы, но и также обучает ей.

Имидж объекта оказания услуг в значительной степени зависит от его возможности разработки и реализации новых услуг, востребованных потребителем. Именно поэтому необходимо осваивать новые инструменты интернет-маркетинга, которые востребованы в настоящий момент времени, либо в ближайшем будущем. При появлении новых продуктов на рынке интернет-маркетинга - директор по развитию проводит комплексное обучение по инструменту, с последующей передачей новому отделу.

3.3 Построение бюджетов на основе ССП

Чтобы оценить эффективность реализации стратегии с помощью сбалансированной системы показателей необходимо составить бюджеты. В первую очередь был составлен бюджет продаж (таблица 17).

Синим цветом в таблице выделены те статьи, на формирование которых оказали воздействия КРІ.

Таблица 17 – Бюджет продаж

	На конец III кв. 2018	На конец IV кв. 2018
Количество предоставляемых услуг:		
<i>Для клиентов, работающих на Российском рынке</i>	45	51
<i>Для клиентов, работающих на региональном рынке</i>	30	42
<i>Продажа курсов школы маркетинга</i>	9	15
Средняя стоимость комплексных проектов:		
Для клиентов, работающих на Российском рынке, тыс. руб.	80	88
Для клиентов, работающих на региональном рынке, тыс. руб.	40	42
Стоимость курсов, тыс. руб.	10	10
<i>Выручка тыс. руб.</i>	<i>4890</i>	<i>6402</i>

Клиентов компании «UP-context» можно разделить на тех, кто работает на Российский рынок и тех, кто работает на региональный рынок. Первая категория клиентов заказывает услуги чаще, чем вторая категория. Поскольку первая категория работает на всю Россию, для неё требуется более тщательная проработка рекламных кампаний, и даже разная, для отдельных регионов (например, в европейской части России рынок более конкурентоспособен, и для него требуются отдельные рекламные стратегии). Поэтому средняя стоимость услуг для первой категории клиентов будет выше.

Количество клиентов на конец IV кв. 2018 года возрастает потому, помимо реализация комплексных проектов новым клиентам происходит обслуживание проектов заказчиков, купивших услуги в III кв. 2018 года.

Также в IV кв. возрастает средняя стоимость услуг за счет обслуживания и оптимизации старых проектов.

В таблице 18 представлен бюджет общепроизводственных расходов.

Таблица 18 – Бюджет ОПР

	На конец III кв. 2018	На конец IV кв. 2018
<i>Оплата АРІ-телефонии, тыс. руб.</i>	30	30
Оплата инструментов для реализации проектов (в т.ч. Интернета), тыс.руб.	150	180
Оплата CRM-системы для отдела продаж, тыс.руб.	24	24
Аренда офиса, тыс.руб.	150	150
Оплата труда, тыс.руб.	1222,5	1600,5
<i>Оплата курсов для повышения квалификации, тыс.руб.</i>	120	120
<i>Оплата курсов для развития новых продуктов, тыс. руб.</i>	30	
Итого	1726,5	2104,5

Достижение КРІ сбалансированной системы показателей повлияет на формирование статей расходов: оплата АРІ-телефонии, оплата курсов для повышения квалификации, оплата курсов для внедрения новых продуктов. CRM-система «Мегаплан» будет заменена АРІ-телефонией, что снижает эту статью расходов.

Однако, повышение квалификации и развитие новых продуктов требуют повышения оплаты курсов.

Оплата труда увеличивается в IV кв. Оплата труда является сдельной, и с увеличением количества проектов – увеличивается и она.

Бюджет управленческих и коммерческих расходов представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Бюджет управленческих и коммерческих расходов

	На конец III кв. 2018	На конец IV кв. 2018
Коммерческие расходы:		
<i>Расходы на рекламу новых продуктов, тыс. руб.</i>	180	180
<i>Расходы на рекламу школы маркетинга, тыс. руб.</i>	120	120
<i>Управленческие расходы, тыс. руб.</i>	400	450
Итого	700	750

KPI воздействовали на формирование всех статей расходов. Коммерческие расходы выросли по сравнению с предыдущими периодами, поскольку увеличение реализации комплексных проектов возможно лишь с пересмотром стратегии рекламных кампаний и увеличение расходов на неё.

Управленческие расходы выросли, поскольку новая система мотивации, в основу которой легли KPI, подразумевает высокую премиальную часть при достижении всех показателей KPI.

Были рассмотрены все основные статьи формирования бюджета доходов и расходов. В таблице 20 представлен бюджет доходов и расходов в сравнении с предыдущим периодом (II кв. 2018 года), когда ещё не была реализована стратегия с помощью ССП.

Таблица 20 – Бюджет доходов и расходов

Показатели	На конец II кв. 2018	На конец III кв. 2018	На конец IV кв. 2018
<i>Выручка, тыс. руб.</i>	4044	4890	6402
<i>Себестоимость, тыс. руб.</i>	1537	1726,5	2104,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	2507	3163,5	4297,5
<i>Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.</i>	351,987	700	750
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2155,013	2463,5	3547,5

Окончание таблицы 20

Показатели	На конец II кв. 2018	На конец III кв. 2018	На конец IV кв. 2018
<i>Прочие расходы, тыс. руб.</i>	-300	-135	-135
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1855,013	2328,5	3412,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	1576,21	1955,94	2866,5

Курсивом выделены статьи, на формирование которых оказали влияние достижение целей ССП.

Под прочими расходами во II кв. понимается платеж по доле бывшему соучредителю компании. На протяжении III кв. и IV кв. этот платеж снижается за счет реструктуризации платежа по доле.

Несмотря на увеличение себестоимости, коммерческих и управленческих расходов чистая прибыль увеличивается по сравнению с предыдущими периодами. Происходит это потому, что выручка растет опережающими темпами. В таблице 21 приведены расчеты рентабельности продукции и продаж.

Таблица 21 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

Показатели	Абсолютная величина, тыс.руб.			Изменение (+/-) тыс. руб.		Темп роста, %	
	На конец II кв. 2018	На конец III кв. 2018	На конец IV кв. 2018	На конец III кв. 2018	На конец IV кв. 2018	На конец III кв. 2018	На конец IV кв. 2018
Выручка, тыс.руб.	4044	4890	6402	846	1512	120,9	130,92
Себестоимость продукции, тыс. руб.	1537	1726,5	2105	189,5	378	112,3	121,89
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	352	700	750	348,01	50	198,9	107,14
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2155	2463,5	3548	308,49	1084	114,3	144
Рентабельность продукции, %	114,1	101,52	124,3	-12,56	22,753	88,99	122,41

Окончание таблицы 21

Показатели	Абсолютная величина, тыс.руб.			Изменение (+/-) тыс. руб.		Темп роста, %	
	На конец II кв. 2018	На конец III кв. 2018	На конец IV кв. 2018	На конец III кв. 2018	На конец IV кв. 2018	На конец III кв. 2018	На конец IV кв. 2018
Рентабельность продаж, %	53,29	50,378	55,41	-2,912	5,034	94,54	109,99

Рентабельность продукции снижается на 12,56% на конец III кв. 2018 года. Происходит это из-за увеличения коммерческих и управленческих расходов на 348,01 тыс. руб. по сравнению со II кв. 2018 года.

Рентабельность продаж так же снижается на 2,912%. Однако, к концу IV кв. 2018 года, рентабельность продукции и рентабельность продаж увеличиваются, за счет превышения темпов роста доходов над расходами.

Таким образом, реализация стратегии с помощью сбалансированной системы показателей позволит увеличить рентабельность продукции, рентабельность продаж, а также чистую прибыль компании. При достижении всех заданных КРІ внедрение ССП окажется экономически эффективной. Более того, благодаря ССП можно будет избавиться от тенденции опережения темпов роста расходов над доходами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы рассмотрены теоретические основы разработки сбалансированно системы показателей: построение карты ССП, определение КРІ для каждой из целей перспектив, составление прогнозных бюджетов на основе реализации стратегии через ССП.

Во второй главе проанализирована деятельность маркетингового агентства «UP-context».

Анализ финансового состояния компании «UP-context» показал, что деятельность компании финансируется полностью за счет собственных средств. Компания платежеспособна, ликвидна, имеет свободные денежные средства для развития.

На основании проведенного анализа финансовых результатов деятельности компании «UP-context», можно отметить, что компания имеет положительную динамику показателей выручки.

Однако, как и для любой растущей компании, данная организация имеет риск того, что издержки будут возрастать опережающими темпами

Помимо того, что рост расходов опережает доходы, в компании планирование деятельности осуществляет директор компании. Стратегия известна только топ-менеджменту компании, и чёткий план по её реализации отсутствует.

На основе стратегического анализа компании была разработана стратегия. Компании необходимо реализовывать комплексные проекты для юридических лиц, нацелившись на долгосрочное сотрудничество с ними. После реализации проектов необходимо, чтобы заказчик оплачивал ежемесячное ведение в виде абонентской платы.

Была разработана карта сбалансированной системы показателей. Для каждой из перспектив были определены цели. Совершенствуя бизнес – процессы и повышая уровень квалификации персонала можно добиться увеличения потока клиентов, и как следствие, увеличения выручки.

Для каждой цели были определены КРІ и предложена система мотивации, нацеленная на их достижение.

Для предложенных мероприятий были составлены бюджеты. В ходе анализа было установлено, что реализация стратегии с помощью сбалансированной системы показателей позволит увеличить рентабельность продукции, рентабельность продаж, а также чистую прибыль компании. При достижении всех заданных КРІ внедрение ССП окажется экономически эффективной. Более того, благодаря ССП можно будет избавиться от тенденции опережения темпов роста расходов над доходами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Банк, В.Р. Финансовый анализ: учеб. пособие В.Р. Банк, А.В. Тарскина. – М. : Проспект, 2015. – 352 с.
2. Браун Марк Грэм Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей. – Москва : Наука, 2016. - 416 с.
3. Кандалинцев В.Г. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей / В.Г. Кандалинцев. - М. : Дело АНХ, 2017. - 168 с.
4. Комплексный экономический анализ : учебное пособие М.В. Мельник, А.И. Кривцов, О.В. Горлова. – М. : ФОРУМ : Инфра- М, 2014. – 368 с.
5. Комплексный экономический анализ: учебное пособие М.В. Мельник, А.И. Кривцов, О.В. Горлова. – М. : ФОРУМ : Инфра- М, 2014. – 368 с.
6. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. - Эксмо, 2010. - 160 с.
7. Клишевич Н.Б. УМК по экономическому анализу : учебное пособие / Н.Б.Клишевич – Красноярск : СФУ, 2012. – 57 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - М. : Вильямс, 2011. - 496 с.
9. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012.
10. Котлер, Филип. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. С. Жильцова, М. Жильцова, Д. Раевской ; науч. ред. А. М. Немчин, В. А. Дуболазов. - 12-е изд. : Питер, 2012 - 464 с.
11. Маркетинговое агентство «UP-context» [Электронный ресурс] : официальный сайт «UP-context». - Режим доступа : 24контекст.рф
12. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Вильямс, 2016. - 672 с.

13. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - М. : Олимп-Бизнес, 2014.
14. Нортон Д., Каплан Р. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей - М. : Вильямс, 2014.
15. Нортон Д., Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. - М. : Олимп-Бизнес, 2014.
16. Плотников А.В. Особенности создания ССП как стратегической системы управления бизнесом / Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 3. - С. 106-112.
17. Пол Р. Нивен Диагностика сбалансированной системы показателей / Пол Р. Нивен. - М. : Баланс Бизнес Букс, 2015. - 256 с.
18. Справочник экономиста №9 2011 / Управление материальными ресурсами: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.profiz.ru/se/9_2011/finansirovanie_invest/
19. Савицкая Г.В., Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник//Г.В. Савицкая. М. :Инфра- М, 2015. – 336 с.
20. Тогунов, В.А. Основы эффективного планирования / В.А. Тогунов. - М. : Инфра - М, 2010. - 257 с.
21. Финансовый менеджмент под ред. Е. С. Стоянова. - Изд. 6-е. – Москва : Перспектива, 2014.
22. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: Объем кредитов малого и среднего бизнеса в РФ // система «Федеральная служба государственной статистики» - Режим доступа : <http://www.gks.ru/>
23. Федеральный закон [Электронный ресурс] : ФЗ «О рекламе» от 13.03.2006 N 38 - ФЗ. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/

24. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей - Финансы и статистика, 2012.

25. Хьюберт Р. Индивидуальная сбалансированная система показателей / Р. Хьюберт - М. : Олимп-Бизнес, 2016. - 166 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Перечень основных конкурентов компании «UP-context»

- 1) AllYaDirekt
- 2) Magic-context
- 3) Тотем-маркетинг
- 4) А.С.Шумилов
- 5) Проф.настройка
- 6) KLIMDIRECT
- 7) ALLIED MARKETING
- 8) Manzya
- 9) Жми24
- 10) Контекст медиа
- 11) Let's Life
- 12) Setpromo
- 13) Top Marketing
- 14) Intecmedia
- 15) Promodo
- 16) Ametrik
- 17) Поток клиентов
- 18) FMF
- 19) Level-up
- 20) Центр-контекст
- 21) I-media
- 22) ClientBar
- 23) Контекстория
- 24) ADMD
- 25) Nika
- 26) Edison
- 27) Осипов В.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анализ конкурентов по КФУ- цена

Рекламное агентство	Сайт	Низкая цена	Средняя цена	Высокая цена
AllYaDirekt	http://HYPERLINK "http://заказать-я-директ.рф/" заказать HYPERLINK "http://заказать-я-директ.рф/" -HYPERLINK "http://заказать-я-директ.рф/" я HYPERLINK "http://заказать-я-директ.рф/" -HYPERLINK "http://заказать-я-директ.рф/" директ HYPERLINK "http://заказать-я-директ.рф/" .HYPERLINK "http://заказать-я-директ.рф/" рф		+	+
Magic-context	http://magic-context.ru	+		
Тотем-маркетинг	http://totem-marketing.ru		+	
А.С.Шумилов	http://www.08++80.ru		+	
Проф.настройка	https://24yandex-direct.ru		+	
KLIMDIRECT	http://www.приведемклиентов.рф		+	
ALLIED MARKETING	https://alliedm.ru/		+	
Manzya	http://manzya.ru	+		
Жми24	http://жми24.рф		+	
Контекст медиа	http://контекстреклама24.рф	+	+	
Let's Life	https://letslife.club			+
Setpromo	http://setpromo.ru	+	+	
Top Marketing	http://yandex-direct.biz			+
Intecmedia	http://marketing.imdigital.ru/	+		
Promodo	https://promodo.ru			+
Ametrik	http://ametrik.ru		+	
Поток клиентов	http://potok-klientov.top		+	
FMF	https://fmf.ru	+		
Level-up	http://www.levelup-agency.ru		+	
Центр-контекст	http://direct.centrcontext.ru		+	
I-media	http://www.i-media.ru			+
ClientBar	http://clientbar.ru	+		
Контекстория	http://contextoria.com	+		
ADMD	http://www.admd.pro		+	
Nika	http://nika-web.ru		+	
Edison	http://direct.edison.bz		+	
Осипов В.	http://super-klik.ru	+		
I&D context studio	http://www.direct-colonel.com		+	
UP-context	24контекст.рф		+	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анализ конкурентов по КФУ - ассортимент услуг

Рекламное агентство	Я.Директ	G.Adwords	Рекла-ма в соц. сетях	SEO- продвижение	WEB- разработка	Другие услуги	Итого
AllYaDirekt	+	+					2
Magic-context	+	+					2
Тотем-маркетинг	+	+					2
А.С.Шумилов	+	+					2
Проф.настройка	+	+			+		3
KLIMDIRECT	+	+					2
ALLIED MARKETING	+	+		+	+		4
Manzya	+	+					2
Жми24	+						1
Контекст медиа	+						1
Let's Life	+	+	+			+	4
Setpromo	+		+				2
Top Marketing	+	+	+	+	+		5
Intecmedia	+	+	+	+		+	5
Promodo	+	+	+	+		+	5
Ametrik	+	+	+		+	+	5
Поток клиентов	+	+	+			+	4
FMF	+	+		+	+	+	5
Level-up	+	+					2
Центр-контекст	+	+		+	+		4
I-media	+	+	+	+	+	+	6
ClientBar	+	+	+			+	4
Контекстория	+						1
ADMD	+	+			+	+	4
Nika	+	+	+	+	+	+	6
Edison	+						1
Осипов В.	+	+					2
I&D context studio	+	+					2
UP-context	+	+	+			+	4

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Матрица количественной оценки стратегических альтернатив QSPM

Ключевые факторы	Стратегические альтернативы				
	Рейтинг	Рост 3 Обслуживание связанных потребностей		Стабильность 1 Приостановка темпов роста сбыта, снижение объемов рекламы, степени истеричности рекламы, повышение цен на отдельные виды товаров)	
Возможности		оценка	Общая оценка	оценка	Общая оценка
Снижение инфляции, а, следовательно, доступность кредита и увеличение потенциальных клиентов	1	3	3	3	3
Увеличение дохода на душу населения – увеличение расходов на рекламу	3	3	9	3	9
Возможность ставить более высокие чеки клиентам из Москвы и Питера	1	2	2	3	3
Тенденции отрасли к развитию рекламы в интернете, стадия цикла в отрасли-рост	4	2	8	1	4
Угрозы					
Мало клиентов, готовых работать на долгосрочную перспективу, покупающих другие виды продукции	2	1	2	3	6
Повышение количества конкурентов	1	1	1	2	2
Сложность выхода на некоторые рынки СНГ (из-за нестабильной ситуации с другими странами), невозможность расширения целевых рынков	3	3	9	1	3
Законодательный запрет на рекламирование некоторых видов деятельности – потеря клиентов, кто занимается данными видами деятельности	4	2	8	1	4
Рост дохода на душу населения – использование более дорогостоящей рекламы (телевидение)	5	1	5	2	10
Сильные стороны					
Качественное обслуживание клиентов.	9	2	18	0	0

Продолжение приложения Г

Ключевые факторы	Стратегические альтернативы				
	Рейтинг	Рост 3 Обслуживание связанных потребностей		Стабильность 1 Приостановка темпов роста сбыта, снижение объемов рекламы, степени истеричности рекламы, повышение цен на отдельные виды товаров)	
Возможности		оценка	Общая оценка	оценка	Общая оценка
Широкий ассортимент услуг	12	3	36	0	0
Наличие собственной клиентской базы с учетом их пожеланий и потребностей.	11	2	22	0	0
Небольшие затраты на маркетинг. Реклама собственных услуг происходит через все каналы, которые компания и настраивает.	6	2	12	2	12
Популярность и признание в узком кругу, клиенты приходят по отзывам и рекомендациям	10	3	30	1	10
Гибкая ценовая стратегия, индивидуальный подход к клиенту	8	2	16	1	8
Ответственность каждого сотрудника перед своим заказчиком за проделанную работу	7	2	14	1	7
Низкие затраты на содержание оборудования, минимальные постоянные расходы	1	2	2	2	2
Молодой персонал, готовый к постоянному развитию и самосовершенствованию	5	3	15	1	5
Обучение персонала внутри организации	4	3	12	1	4
Компания является официальным партнером Google Adwords	3	2	6	1	3
Низкая текучесть кадров из – за сплочённости коллектива, удобного графика работы	2	2	4	2	4
Слабые стороны					
Низкая популярность компании	1	3	3	1	1
Нет сформированного имиджа, известности по стране	2	2	4	1	2

Окончание приложения Г

	Рейтинг	Рост 3 Обслуживание связанных потребностей		Стабильность 1 Приостановка темпов роста сбыта, снижение объемов рекламы, степени истеричности рекламы, повышение цен на отдельные виды товаров)	
		оценка	Общая оценка	оценка	Общая оценка
Возможности					
Отдел продаж не всегда может объективно определить стоимость настройки от предстоящей сложности работы	3	1	3	2	6
Сложность в прогнозировании результата в цифрах для заказчика (нельзя сразу оценить, сколько продаж благодаря рекламе можно достичь)	4	2	8	3	12
Расположение офиса в Красноярске, иногда это вызывает недоверие заказчиков к фирме, которая находится в регионе, либо многие заказчики нуждаются в личной встрече	11	3	33	3	33
Нехватка программистов, которые могли бы заниматься разработкой технологий	5	1	5	3	15
Черная заработная плата, нет отчислений в пенсионные и прочие фонды – текучесть кадров или работа на не долгосрочную перспективу	10	2	20	3	30
Риск, что сотрудник может отделиться от компании и заниматься этой деятельностью самостоятельно, при этом «подворовывая» клиентскую базу, станет конкурентом компании	6	1	6	3	18
Нет специалиста по кадровой политике, кто бы мог правильно определить подходящие методы мотивации и стимулирования персонала	8	3	24	3	24
Мало управленческого опыта у управленцев компании	7	2	12	1	7
Не используется весь спектр Google Analytics, т.к. он ещё слабо изучен	9	2	18	2	18
Итого			370		265

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет заработной платы для директора по развитию

	Директор по развитию		Расчет переменной части ЗП (ЗП= Оклад 10 000 + Переменная часть)
Показатель	КРІ	Вес	
Финансы	25 заключенных договоров на реализацию комплексных проектов в месяц	5,46	5,46*выручку
	Прирост объема выручки на 28% ежемесячно	3,125	3,125*прирост объема выручки
Клиенты	Увеличение объема входящего трафика на 20 % (по сравнению с прошлым месяцем)	1,05	1,05*прирост трафика
Персонал	Обучение персонала новым продуктам (по 2 человека на новый продукт)	4	4*количество обученных людей
Бизнес-процессы	Реализация проектов по подключению АМОСРМ (10 проектов в мес.)	0,9	0,9*выручку
	Реализация проектов по разработке воронке продаж (10 проектов в мес.)	0,9	0,9*выручку
	Реализация проектов по SEO-продвижению (10 проектов в мес.)	0,9	0,9*выручку
	Реализация проектов по SMM-продвижению (10 проектов в мес.)	0,9	0,9*выручку

Прирост трафика на 20%=100 руб.

1 обученный сотрудник=500 руб.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Расчёт кредита «Сбербанка»

№	Дата платежа	Остаток долга после выплаты	Погашение основного долга	Начисленные проценты	Сумма платежа
1	Июль 2018	1 155 070,59	44 929,41	11 000,00	55 929,41
2	Август 2018	1 109 729,34	45 341,26	10 588,15	55 929,41
3	Сентябрь 2018	1 063 972,45	45 756,89	10 172,52	55 929,41
4	Октябрь 2018	1 017 796,12	46 176,33	9 753,08	55 929,41
5	Ноябрь 2018	971 196,52	46 599,61	9 329,80	55 929,41
6	Декабрь 2018	924 169,74	47 026,77	8 902,63	55 929,41
7	Январь 2019	876 711,89	47 457,85	8 471,56	55 929,41
8	Февраль 2019	828 819,01	47 892,88	8 036,53	55 929,41

Продолжение приложения Е


№	Дата платежа	Остаток долга после выплаты	Погашение основного долга	Начисленные проценты	Сумма платежа
9	Март 2019	780 487,12	48 331,90	7 597,51	55 929,41
10	Апрель 2019	731 712,18	48 774,94	7 154,47	55 929,41
11	Май 2019	682 490,13	49 222,04	6 707,36	55 929,41
12	Июнь 2019	632 816,88	49 673,25	6 256,16	55 929,41
13	Июль 2019	582 688,30	50 128,58	5 800,82	55 929,41
14	Август 2019	532 100,20	50 588,10	5 341,31	55 929,41
15	Сентябрь 2019	481 048,38	51 051,82	4 877,59	55 929,41
16	Октябрь 2019	429 528,59	51 519,80	4 409,61	55 929,41
17	Ноябрь 2019	377 536,53	51 992,06	3 937,35	55 929,41

Окончание приложения Е

№	Дата платежа	Остаток долга после выплаты	Погашение основного долга	Начисленные проценты	Сумма платежа
18	Декабрь 2019	325 067,87	52 468,65	3 460,75	55 929,41
19	Январь 2020	272 118,26	52 949,62	2 979,79	55 929,41
20	Февраль 2020	218 683,27	53 434,99	2 494,42	55 929,41
21	Март 2020	164 758,46	53 924,81	2 004,60	55 929,41
22	Апрель 2020	110 339,34	54 419,12	1 510,29	55 929,41
23	Май 2020	55 421,38	54 917,96	1 011,44	55 929,41
24	Июнь 2020	0,00	55 421,38	508,03	55 929,41
Итого по кредиту:			1 200 000,00	142 305,74	1 342 305,74

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина

«20» 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.12 Финансовый менеджмент

Разработка сбалансированной системы показателей организации (на примере
маркетингового агентства «UP-context»)

Руководитель



канд. экон. наук, доцент

С.Л. Улина

Выпускник



А.А. Шпакова

Красноярск 2018