

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

Институт экономики государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент  
38.03.02.05 – Международный менеджмент

Внедрение стратегии продвижения в агентство PASHIGREV на основе  
международного опыта

Руководитель \_\_\_\_\_ старший преподаватель Т.Ю.Агеева

Выпускник \_\_\_\_\_ Е.Ю. Шмакова

Красноярск 2022

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта адаптации осужденных в период отбывания наказания в колонии поселения (на примере ФКУ-КП 48 ГУФСИН России по Красноярскому краю)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Г.А. Федоткина  
инициалы, фамилия

ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»  
Институт экономики, государственного управления и финансов  
**ОТЗЫВ**

на выпускную квалификационную работу (ВКР) бакалавра экономического факультета

Шмаковой Екатерины Юрьевны

(Ф.И.О. студента полностью)

направление 38.03.02 – Менеджмент

(шифр и название направления)

профиль 38.03.02.05 – Международный менеджмент

(шифр и название профиля)

на тему: Внедрение стратегии продвижения в агентство PASHIGREV на основе международного опыта

Проанализировав материалы выпускной квалификационной работы Шмаковой Е. Ю. можно отметить следующее:

1. Актуальность и полнота разработки темы, соответствие содержания заявленной теме Выполнение сложной маркетинговой функции организации бизнеса все чаще доверяют специализированным агентствам таким, как PASHIGREV. Чтобы привлечь клиентов своими высокими компетенциями в области маркетинга, агентству PASHIGREV важно сформировать современную стратегию продвижения. Актуальность темы работы заключается в том, что не только разработку, но и внедрение стратегии продвижения предпочтительно выполнять с учетом международного опыта. Тема разработана в полном объеме. Структура работы соответствует заявленной теме.

2. Наличие аналитического обзора теоретических исследований В ВКР определена роль стратегии продвижения в достижении целей бизнеса, исследованы особенности бизнеса маркетинговых агентств в разных странах, проанализированы стратегии продвижения зарубежных и отечественных конкурентов для создания лучших рекомендаций для объекта исследования ВКР.

3. Использование научных методов исследования и информационных технологий Использованы современные ИКТ. Использованы метод анализа и синтеза; сравнительный метод; метод анализа документов и литературы; эмпирические методы.

4. Практическая значимость полученных результатов исследования Практическая значимость работы состоит в возможности практического использования полученных результатов агентством.

5. Апробация результатов ВКР (документы о внедрении, публикации и др.) Имеется справка о внедрении.

6. Качество оформления ВКР (соответствует/ не соответствует требованиям СТУ 7.5–07–2021) соответствует стандартам

7. Стилистическая выдержанность текста работы (использование научного стиля, четкость и логичность изложения и т.п.) В ВКР использован научный стиль изложения текста. Четкость и логичность изложения закрепляют рисунки и таблицы.

8. Замечания по работе существенных замечаний не выявлено.

9. ВКР студента прошла проверку на объем заимствований и выявление неправомерных заимствований, допустимому пределу заимствований соответствует

(соответствует/ не соответствует)

10. Выпускная квалификационная работа бакалавра Шмаковой Е. Ю. требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки соответствует

(соответствует/ не соответствует)

к защите на заседании ГЭК рекомендуется

(рекомендуется, не рекомендуется)

11. ВКР публикуется на сайте университета в полном объеме

(в полном объеме/ с учетом изъятия/ не публикуется из-за сведений, содержащих государственную тайну)

Научный руководитель Агеева Т.Ю., старший преподаватель кафедры МиУЭ ИЭГУиФ СФУ

(Ф.И.О., должность, место работы)

Печать организации

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

**Утверждаю**  
**ИП Пашигрева Татьяна Ильинична**  
**ИНН: 501501884412,**  
**ОГРН 314503205700071**  
**Адрес: Московская обл, г Звенигород**

## **СПРАВКА**

о результатах внедрения решений,  
разработанных в выпускной квалификационной работе  
Шмаковой Екатерины Юрьевны

В процессе работы над выпускной квалификационной работой по теме: «Внедрение стратегии продвижения в агентство PASHIGREV на основе международного опыта».

Студентка Шмакова Екатерина Юрьевна приняла непосредственное участие в разработке рекомендаций по внедрению стратегии продвижения в Агентство PASHIGREV с учетом международного опыта, а также в создании проекта по их внедрению.

Полученные результаты нашли отражение в методических разработках, в докладных и аналитических записках Агентства PASHIGREV.

В настоящее время методические разработки, включающие результаты данной выпускной квалификационной работы, частично внедрены в компанию (повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях, email-маркетинг, увеличение количества контента о компании). Нереализованные рекомендации оценены экспертами компании, по каждой оценены риски.

Принято решение внедрить оставшиеся рекомендации в соответствии с проектом. Исполнители и сроки проекта остаются без изменений.

Руководитель  
организации



Т.И. Пашигрева

15.06.2022 г.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Внедрение стратегии продвижения в агентство PASHIGREV на основе международного опыта» содержит 65 страницу текстового документа, 20 иллюстраций, 8 таблиц, 2 приложения, 36 использованных источников.

МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ, ПРОЕКТ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект исследования: маркетинговое агентство PASHIGREV.

Предмет исследования: внедрение стратегии продвижения, разработанной с учетом международного опыта в агентство PASHIGREV.

Цель: разработка мероприятий по внедрению стратегии продвижения для агентства PASHIGREV в РФ.

В результате проведения исследования были выявлены основные проблемы агентства: маленькое количество клиентов из-за отсутствия стратегии продвижения, текучести кадров и неработающей воронки продаж.

В итоге был разработан ряд рекомендаций для решения этих проблем: повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях, email-маркетинг, увеличение количества контента о компании, упоминание ценностей бренда и сайт, UGC (или, пользовательский контент), повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях, увеличение количества контента и видео контента о компании, контент-маркетинг в группах, SEO, создание в агентстве бизнес-ролей, улучшение работы воронки продаж. Создан проект по реализации мероприятий, внедрены первые рекомендации. Оценен эффект проекта.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Теоретические и практические основы стратегии продвижения .....	7
1.1 Влияние стратегии продвижения на достижение целей бизнеса.....	7
1.2 Анализ стратегий продвижения иностранных маркетинговых агентств	14
2 Анализ стратегии продвижения .....	21
2.1 Характеристика агентства PASHIGREV .....	21
2.2 Анализ стратегии продвижения агентства PASHIGREV .....	32
2.3 Выявленные проблемы агентства PASHIGREV .....	38
3 Мероприятия по внедрению стратегии продвижения.....	45
3.1 Рекомендации для стратегии продвижения агентства PASHIGREV .....	45
3.2 Оценка эффекта от внедрения стратегии продвижения в агентстве PASHIGREV .....	55
Заключение .....	61
Список используемых источников.....	65
Приложение А Копия протокола совещания агентства PASHIGREV .....	70
Приложение Б Протокол экспертной оценки агентством PASHIGREV нереализованных мероприятий .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг становится неотъемлемой частью ведения бизнеса. Для того, чтобы предприятие было успешным, компании прибегают к различным маркетинговым инструментам, в зависимости от сферы бизнеса.

В наше время существуют компании, у которых имеется свое производство и своя продукция, но отсутствует маркетинг, который помогал бы ее продвижению. Эти компании справляются с производством, однако встает вопрос нехватки клиентов, фирмы не знают, как их привлекать.

Для этого существуют маркетинговые/консалтинговые агентства, которые решают этот вопрос и выполняют маркетинговую функцию. Они изучают рынок, разрабатывают стратегии и ищут решения для того, чтобы популяризировать продукцию компании, внедряют своего маркетолога или дают указания для выполнения. Таким маркетинговым агентствам важно разработать свою современную стратегию продвижения, чтобы об их услугах узнали клиенты. В этом может помочь международный опыт.

Агентство PASHIGREV оказывает услуги в области маркетинга, развития продаж и развития бизнеса (business development). Специализируется на работе с компаниями, работающими на рынках b2b, b2b+b2g или, реже b2b+b2c – компании, у которых есть свои производство и продукция, но отсутствует отдел маркетинга или понимание того, как продвигать продукцию.

Актуальность компании заключается в том, что перед ней стоит цель «Стать агентством №1 в сфере B2B для малого бизнеса в России» (50 клиентов на сопровождении). Именно поэтому нужно продумать, каким образом будут продвигаться услуги агентства. Также стратегия продвижения поможет реализовать бизнес-цели агентства.

Объектом исследования является маркетинговое агентство PASHIGREV.

Предметом исследования является внедрение стратегии продвижения, разработанной с учетом международного опыта в агентство PASHIGREV.

Цель: разработка мероприятий по внедрению стратегии продвижения для агентства PASHIGREV в РФ.

Для достижения поставленной цели поставлены следующие задачи:

1. Изучить особенности стратегий продвижения маркетинговых агентств как бизнеса в разных странах.
2. Проанализировать стратегию продвижения агентства PASHIGREV в России.
3. Разработать мероприятия по внедрению разработанной с учетом международного опыта стратегии продвижения в агентство.

В первом разделе ВКР исследованы особенности маркетинговых агентств как бизнеса в разных странах. Также этот раздел посвящен анализу зарубежных и отечественных конкурентов, которые были изучены для создания лучших рекомендаций по стратегии продвижения. Это поможет понять, какие инструменты продвижения используются в сфере маркетинговых агентств за рубежом, а также какие из действий уже выполняются компанией.

Анализ отечественных конкурентов поможет понять, какое место на российском рынке занимает агентство PASHIGREV, какие есть шансы и возможности для внедрения стратегии продвижения.

Во второй главе указана характеристика агентства PASHIGREV, его организационная структура, анализ стратегии продвижения фирмы, и выявленные проблемы.

В третьей части ВКР предложены рекомендации по стратегии продвижения, которые стоит использовать в агентстве, учитывая международный опыт. Описаны основные пути решения проблем, стоящих перед компанией. Создан проект для внедрения рекомендаций. Согласованные с руководством мероприятия по стратегии продвижения внедряются в агентстве. Оценивается эффект внедрения рекомендаций.



В качестве международного опыта используется книга «PMBOK», написанная в США и вобравшая в себя все лучшие практики управления проектами мира.

Практической значимостью ВКР является то, что в дальнейшем разработанные и внедренные в агентство PASHIGREV рекомендации по стратегии продвижения будут способствовать повышению эффективности компании, конкурентоспособности, привлечению большего количества клиентов, а также полученный опыт можно будет использовать для выхода на зарубежный рынок.

# **1 Теоретические и практические основы стратегии продвижения**

## **1.1 Влияние стратегии продвижения на достижение целей бизнеса**

Маркетинговая стратегия – процесс планирования и реализации всевозможных рекламных событий, которые подчинены достижению целей, установленных перед фирмой (компанией, организацией, структурой бизнеса).

Для разработки рекламной стратегии надо ввести более значимые цели в области изготовления, ценообразования, сбытовой политики и квалифицировать совместные направленности деловой активности фирмы.

Задача маркетинга в управлении – гарантировать, прежде всего, изготовление и продажу таких товаров, которые пользуются наибольшим и более устойчивым спросом на рынке и дают основную часть прибыли предприятию.

Задачи маркетинга: всестороннее изучение рынка, анализ спроса и неудовлетворенных потребностей, разработка маркетинговой стратегии и набора рекламных инструментов (продукт, стоимость, каналы сбыта, коммуникации) для ее реализации.

Маркетинговый анализ: отбор мотивированных покупателей, которых компания может обслуживать более действенно, чем конкуренты, формируется из этапов: количественный анализ спроса и его прогноз; сегментация рынка; установление конкурентных преимуществ; отбор целевых сегментов; размещение продукта на рынке и анализ позиционирования конкурентной продукции [1].

Разработка маркетингового плана – детализированный рекламный проект необходим для всякой сферы бизнеса, продукта или бренда. Он состоит из тех же элементов, что и общий план становления фирмы.

Осуществление маркетинговой деятельности. Успех маркетинга находится в зависимости от таких моментов как: программа действий, организационная структура, система принятия решений, мотивация персонала, организационная культура [2].

Маркетинговая политика в условиях кризиса нацелена на наибольшее приспособление фирмы к требованиям рынка. Определены ключевые направления деловой активности предприятия.

Рекламная стратегия обязана отвечать на надлежащие вопросы: как организация станет поддерживать и завоевывать целевые рынки? Как организация может сберечь и расширить собственную долю рынка с выгодой?

Организация должна будет принять стратегические решения: распределение конкретных целевых сегментов рынка; выбор целевых сегментов; отбор методик входа в рынок, укрепления на нем или же ухода с него; избрание рекламных инструментов; подбор времени для входа или же выхода из рынка.

Маркетинговая стратегия совместно с тактическим решением текущих задач представляет собой цельный процесс управления рынком со стороны компаний – производителей продуктов. Как кратковременные, так и долговременные маркетинговые программы требуют разработки и применения стратегии, собственно, что при обусловленных критериях снабдило бы предприятие необходимым уровнем деловой активности и производительности [3].

В зависимости от прогноза условий на рынке и возможностей самой фирмы избирается тип маркетинговой стратегии.

Стратегия углубления компании на рынке. Это предполагает образование фирмы на прошлом рынке с его продуктами или же предложениями, которые не представляются новыми для рынка, а еще доступны от соперников. Для реализации предоставленной стратегии надо рационализировать систему маркетинга и продаж (обучение персонала,

создание отдела маркетинга, исследования рынка, оживления работы по продвижению продукции, а также введение послепродажного обслуживания).

Рассматриваемая политика считается малозатратной для возобновления платежеспособности фирмы, тем более в том случае, если ниша не занята конкурентами или же рынок продолжает расширяться. Данная стратегия применяется для компаний, продукция которых пользуется спросом на рынке. Это реализуется на начальном этапе восстановления обыкновенной работы фирмы.

Стратегия развития рынка. Компания расширяет реализацию товаров и (или) предложений в итоге поиска и создания свежих рынков. Для реализации предоставленной стратегии надо ввести новые прямые контакты с клиентами продуктов (в том числе на экспортных рынках), активизировать создание дилерской сети на новых рынках, установить инструменты анализа конкуренции (измерять показатели, собирать информацию, оценивать продукцию и т. д.), планирование и проведение рекламной кампании.

Данная стратегия оправдана, когда общество стремится увеличить собственную долю рынка методом попадания на свежие географические рынки за счет уменьшения расходов и улучшения качества, то есть подъема конкурентоспособности продукции.

Стратегия развития продукта. Это осуществляется сквозь создание принципиально новых или же измененных промышленных продуктов, которые уже доступны на старых рынках. Он применяется для компаний, где нет товаров, пользующихся спросом у покупателей, а еще когда продукт уже разработан для рыночного спроса.

Данная стратегия требует инвестиции дополнительных ресурсов в разработку и продвижение свежего продукта на рынке. Это рискованная политика для кризисного предприятия, в том числе поиск источника финансирования. В то же время, при переориентации ассортимента на требования платежеспособных клиентов, это может оказаться единственной

возможностью оживить деятельность - поступление инвестиционных ресурсов.

Стратегия диверсификации. Это говорит о том, что компания старается выйти на новые рынки, для чего она включит свежие продукты в свой ассортимент.

Это еще одна рискованная стратегия, так как это возможно потребует больших инвестиций. В условиях ограниченной осведомленности о запросах клиентов и их экономическом благосостоянии истинная обстановка считается непростой для компаний с большими долгами. Политика предполагает разработку свежих товаров, представленных на новых рынках.

Политика ухода с рынка (ликвидация фирмы как хозяйствующего субъекта или единицы). Стратегия принимается только в последствии тщательного анализа финансовых (продолжающееся функционирование) и ликвидационных ценностей.

В данном случае еще задействован общественный фактор (многие фирмы представляются градообразующими, и их ликвидация вполне вероятно приведет к резкому обострению общественной напряженности). Ликвидация фирмы имеет возможность быть или же добровольной, или же принудительной (по запросу кредиторов через суд). Расчет ликвидационной цены (стоимости фирмы, выставленной на продажу) основывается на оценке рыночной стоимости активов и обязательств. Для ликвидации (продажи) активов фирма должна платить комиссию посредникам, нести затраты по демонтажу, сокращать стоимость по сопоставлению с рыночной ценой для обеспечения ликвидности. Таким образом, остаточная цена представляет собой желаемый доход (после всех расходов и налогов) от реализации активов фирмы.

В процессе разработки и принятия стратегии предприятия-должника лучше сосредоточить старания на поиске рационального варианта, что потребует минимальных расходов на первоначальном рубеже и гарантирует в будущем большой возврат вложений [4].

Стратегия продвижения представляет собой план эффективного роста сбыта товаров и услуг на рынке. Она является одной из инструментальных стратегий (рисунок 1).



Рисунок 1 – Место стратегии продвижения

Продвижение выполняет следующие задачи:

- «информирование потребителей о продукте (акцентирование на преимуществах товара перед продукцией конкурентов);
- формирование положительного образа о компании и товаре в представлении потребителей (которое превосходит его реальное потребительское содержание);
- стимулирование сбыта (средства и приемы, которые призваны способствовать повышению объема продаж и привлечению большего количества потребителей);

- укрепление имиджа фирмы (напоминание клиентам о важности товара для него, укрепление потребности в продукции данной фирмы);
- повышение популярности дорогой продукции (у лояльных к компании потребителей снижается чувствительность к цене, что позволяет изменять ценовую политику в сторону удорожания) [5]».

Грамотная стратегия продвижения должна быть согласована с бизнес-целями. Основные цели, стоящие перед маркетинговыми агентствами представлены в таблице 1 [6].

Таблица 1 – Бизнес-цели и мероприятия для реализации стратегии продвижения

Цели	Повышение узнаваемости бренда	Лидогенерация	Повышение ценности для клиента	Увеличение коэффициента конверсии	Повышение пожизненной ценности клиента (CLV)
Действия	увеличение количества контента о компании	всплывающие окна	полезной информации или учебных материалов	генерировать целевой контент	предоставлять скидки постоянным клиентам
	повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях	формы на сайте	скидок на новые продукты	создавать призывы к действию	мотивировать людей на переход на годовой платежный цикл
	упоминание ценностей бренда	почтовые рассылки		работать над эффективностью сайта	создавать персональные почтовые рассылки
	увеличение доли видеоконтента	чат-боты		гарантировать возврат денег, если что-то пошло не так или потребность клиента не была закрыта	начислять бонусы для клиентов
	реклама	лид-магниты			
	UGC (или, пользовательский контент)				

Все мероприятия направлены на привлечение или удержание клиентов. Важно отметить, что удержание уже имеющихся покупателей обходится, как правило, дешевле, чем поиск и привлечение новых. Коэффициент удержания покупателей отражает фактическое, а не возможное поведение и позволяет получить представление о доле покупателей компании, которые остаются с этой компанией или совершают повторяющиеся покупки [7].

Для реализации стратегии продвижения нужно выбрать главные цели и сосредоточиться на их воплощении в реальность.



## 1.2 Анализ стратегий продвижения иностранных маркетинговых агентств

Внедрение стратегии продвижения требует основы проектного управления. Нужны этапы проекта и организационная структура.

Исходной идеей для взаимодействия между процессами управления проектом является цикл "планирование-исполнение-проверка-воздействие" (рисунок 2).



Рисунок 2 – Цикл «планирование-исполнение-проверка-воздействие»

Планирование включает в себя проработку таких аспектов как: содержание, расписание, стоимость, качество, обеспечение проекта персоналом, коммуникации, риски, поставки.

Процесс руководства и управления исполнением проекта требует от менеджера и команды проекта выполнения ряда действий по выполнению

плана управления проектом и работы, определенной в описании содержания проекта.

Мониторинг и управление работами проекта выполняется для наблюдения за проектными процессами, связанными с инициацией, планированием, выполнением и закрытием проекта. Корректирующие и предупреждающие действия предпринимаются для контроля эффекта проекта [8].

Агентство PASHIGREV оказывает услуги в области маркетинга, развития продаж и развития бизнеса (business development). Специализируется на работе с компаниями, работающими на рынках b2b, b2b+b2g или, реже b2b+b2c.

Для анализа международного опыта маркетинговых агентств были выбраны маркетинговые агентства из США, Англии и Германии, которые работают в том же сегменте, что и агентство PASHIGREV, то есть b2b.

На рынке США были изучены топ-5 маркетинговых агентств: Velocity Partners, Mower, Grovia, Elevation Marketing, The MX Group [9]. На рынке Великобритании: Bright, Bray Leino, Gripped, Gravity, Blend [10]. В Германии: VISABLE GMBH, MÜLLER & MÜLLER GERMAN MARKET SERVICES, DIVBY SOFT, KYTO GMBH, DIGITAL MARKETING AGENTUR[11].

Большинство зарубежных компаний предоставляют такие услуги как (таблица 2):

Таблица 2 – услуги зарубежных компаний

США	Великобритания	Германия
Аналитика и планирование	Гибкая маркетинговая стратегия и управление изменениями	Анализ рынка
Дизайн и разработка веб-сайтов	Маркетинговая стратегия B2B	Каналы продаж
Услуги SEO, платные и поисковые медиа	Кампании по привлечению потенциальных клиентов и формированию спроса	Стратегия
Оптимизация поисковых систем	Оптимизация маркетинговых операций	Маркетинг
PPC (Pay per click) – оптимизация конверсии	Контент и креатив	Веб-сайт и реклама
PR	Создание бренда	Корректурa
Связи с общественностью	Коммуникация (внутренняя и внешняя)	Деловые партнеры
Стратегический консалтинг	Данные и исследования	
Контент-маркетинг	Дизайн пользовательского интерфейса	
	Автоматизация	
	Опыт работы с клиентами	

Зарубежные компании продвигают свои услуги через социальные сети, сайты, лендинги, контекстную рекламу, таргетированная реклама, через поисковые системы.

В США можно продвигать информацию через Google и Bing, а также через Amazon и YouTube. Таргетированную рекламу можно раскручивать в самых востребованных и популярных социальных сетях: Facebook, LinkedIn [12]. Великобритания предпочитает такие сети как Twitter и LinkedIn [13]. В Германии рекламу предпочитают размещать на AdWords, а также на Teliad. Реклама в этих странах стоит дорого, к тому же, по сравнению с Россией, будет сложно создать и запустить рекламу самому, для этого нужно нанимать исполнителя, а скорее всего целую команду [14].

Важно отметить, что именно для сферы B2B используется LinkedIn, однако этот сервис заблокирован в России и для установления деловых связей здесь пользуются другими платформами, например, FB или же руководители устанавливают личные контакты, посещая различные мероприятия.

Также в качестве инструментов продвижения иностранные компании используют печатную рекламу (визитные карточки, брошюры и раздаточные материалы, каталоги, коммерческие письма), сайт, SEO, блог, контент-маркетинг, SMM, контекстную рекламу, ремаркетинг, email-маркетинг.

Также были рассмотрены топ 30 маркетинговых агентств в России в 2022 году, однако из них только 5 работают в том же сегменте, что и агентство PASHIGREV. Причем 2 из 5 компании работают в сфере B2C, что уже не входит в целевую аудиторию нашей фирмы, однако они тоже были учтены в построении карты стратегических групп [15].

Стоит отметить, что хоть фирмы, которые были рассмотрены гораздо крупнее агентства PASHIGREV, однако конкуренция в том сегменте, в котором оно работает небольшая, и в основном компании не специализируются на взаимодействии с B2B сектором.

Для построения карты стратегических групп (рисунок 3) были взяты 2 параметра: ассортимент и географический охват.

Карта стратегических групп

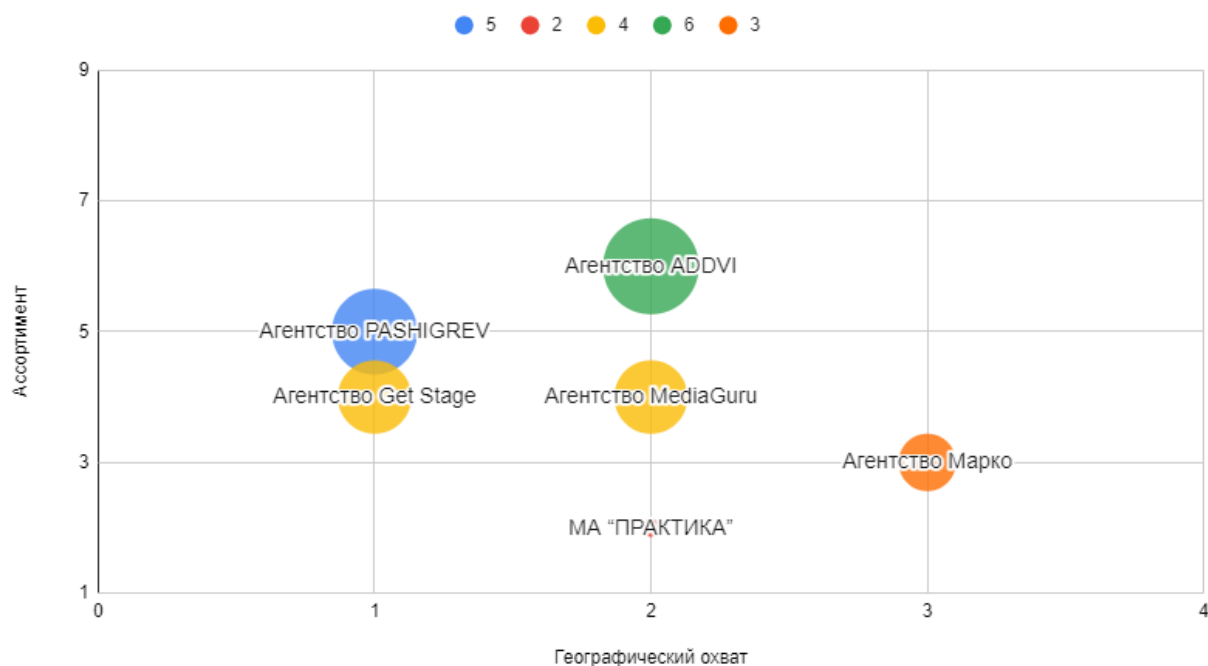


Рисунок 3 – Карта стратегических групп

Под географическим охватом подразумевалось количество городов, в которых работает агентство. Под ассортиментом подразумевались те услуги, которые оказывает компания, однако они были поделены по сферам, за основу были приняты услуги агентства ADDVI: маркетинговая стратегия (стратегия, развитие бренда, продвижение), комплексное обслуживание (контекст, таргетинг, influencer-маркетинг), дизайн и брендинг (разработка бренда, айдентика, креатив), видео продакшн (реклама, креатив, контент), digital и web (сайты, разработка), образование (обмен опытом).

Стоит отметить, что агентство PASHIGREV предоставляет широкий спектр услуг. В его арсенале есть как услуги с российского рынка, и агентство в этом случае не уступает отечественным конкурентам. В то же время фирма использует методики, которые встречаются только на зарубежном рынке.

Трудно сравнивать агентство PASHIGREV с отечественными конкурентами, так как, во-первых, их мало, во-вторых, штат сотрудников у всех варьируется от 7 до 120 человек, поэтому агентство входит в этот диапазон.

Выручка у компаний тоже максимально разная, так, например, у агентства МА «ПРАКТИКА» выручка за 2020 год составила 11,7 млн. рублей, прибыль 627 тыс. рублей (рисунок 4).

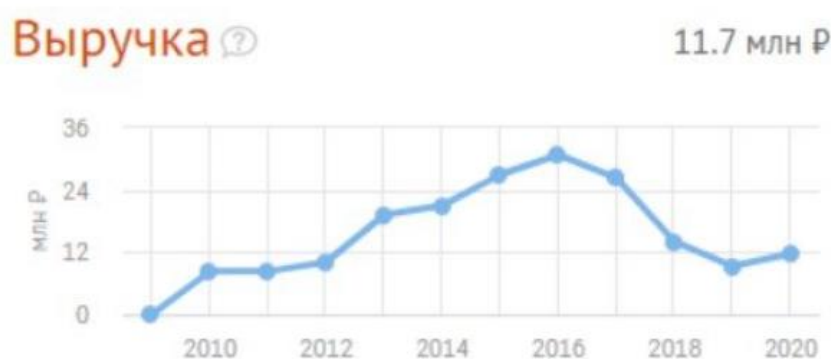


Рисунок 4 – Выручка агентства МА «ПРАКТИКА»

Выручка компании ADDVI за 2019 год – 3 млн. рублей, прибыль 713 тыс. рублей (рисунок 5).

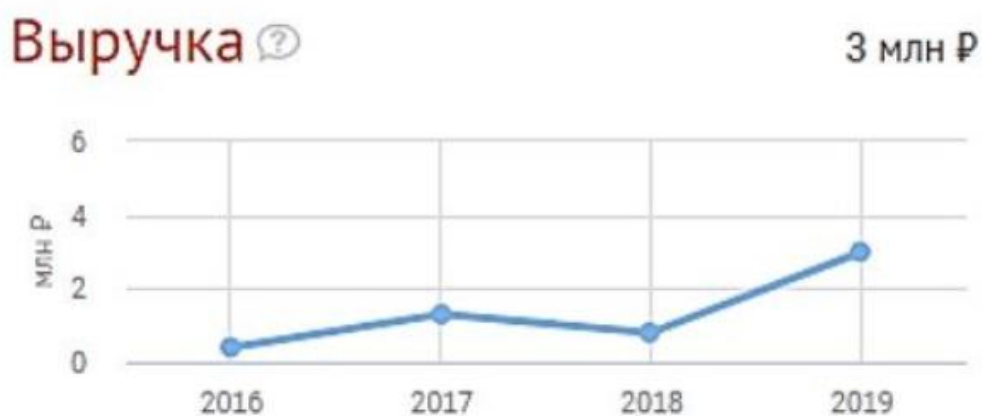


Рисунок 5 - Выручка компании ADDVI

Выручка за 2019 MediaGuru – 1,4 млрд. рублей, прибыль 21,3 млн. рублей (рисунок 6). Таким образом получится, что наше агентство тоже входит в этот диапазон.

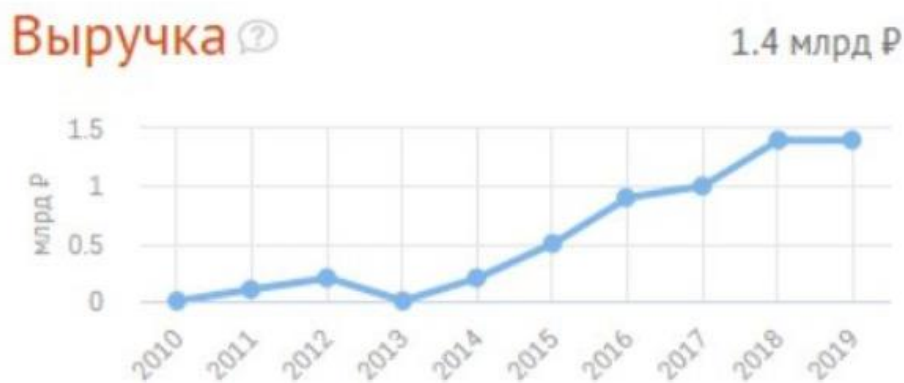


Рисунок 6 – Выручка компании MediaGuru

Также нельзя полностью сравнивать эти компании, так как агентство PASHIGREV специализируется исключительно на сфере B2B, в то время, как если мы возьмем компании MediaGuru и МА «ПРАКТИКА», то выяснится, что

помимо B2B они работают в сфере B2C, что в разы увеличивает количество клиентов и в том числе объем выручки, как мы видим на примере MediaGuru.

Для создания рекомендаций агентству PASHIGREV, были изучены особенности маркетинговых агентств за рубежом.

Маркетинговая стратегия представляет собой процесс планирования и реализации всевозможных рекламных событий, которые подчинены достижению целей, установленных перед фирмой (компанией, организацией, структурой бизнеса).

С учетом специфики работы агентства PASHIGREV и матрицы Ансоффа, была выбрана стратегия углубления на рынке. Фирма действует на существующем рынке, с его услугами, которые также доступны от конкурентов.

Для продвижения услуг агентства нужно разработать рекомендации, для чего был проведен анализ иностранных и отечественных конкурентов фирмы.

Анализ зарубежных конкурентов показал, что компании предлагают такие услуги как: аналитика и планирование, разработка стратегий, дизайн и разработка сайтов, контент маркетинг, коммуникации. Были выявлены основные инструменты продвижения: печатная реклама, сайт, SEO, блог, контент-маркетинг, SMM, контекстная реклама ремаркетинг, email-маркетинг.

Что касается отечественных компаний, анализ показал, что конкурентов в сфере B2B мало. Выручка компаний варьируется от 3 млн. до 1,4 млрд. рублей. Количество сотрудников составляет от 7 до 120 человек. Карта стратегических групп показала, что агентству для развития нужно увеличить географический охват, тогда оно будет одним из лидеров на рынке.

## **2 Анализ стратегии продвижения**

### **2.1 Характеристика агентства PASHIGREV**

Агентство PASHIGREV – маркетинговое агентство в сфере B2B. Основано в 2010 году. Выручка компании за 2021 год составила около 5 млн. рублей. На данный момент в фирме работает 13 человек: владелец, аккаунт-директор, эксперты, директора и менеджер проекта. Также создан отдел «Команда развития» для работы с продажами и взаимодействием с новыми клиентами.

Как было сказано ранее, агентство основано в 2010 году, в 2011 году агентство начало одним из первых разрабатывать и внедрять «партизанские» маркетинговые стратегии для малого бизнеса. В 2012 году агентство начало специализироваться на сфере B2B. В ассортимент были добавлены: исследования наставничество для владельцев бизнеса, тренинги и автоматизация продаж. Год спустя сформировалась собственная методика работы – «бережливый маркетинг», в него входят методы agile, lean startup, cust dev, приемы малозатратного маркетинга.

В 2017 году запускается бизнес-клуб владельцев B2B-компаний «B2B DRIVE». В 2020 году разработан передовой формат услуги: внешний директор по маркетингу, который вобрал в себя все лучшие практики агентства (рисунок 7) [16].



# История агентства PASHIGREV



Рисунок 7 – История создания агентства PASHIGREV

Матричная организация, представляет собой сочетание функциональной и проектной организации. Слабые матрицы сохраняют многие характеристики функциональной организации, и функции менеджера проекта в них скорее соответствуют функциям координатора или диспетчера проектов, а не менеджера. Как и устроено в агентстве PASHIGREV (рисунок 8) [17].

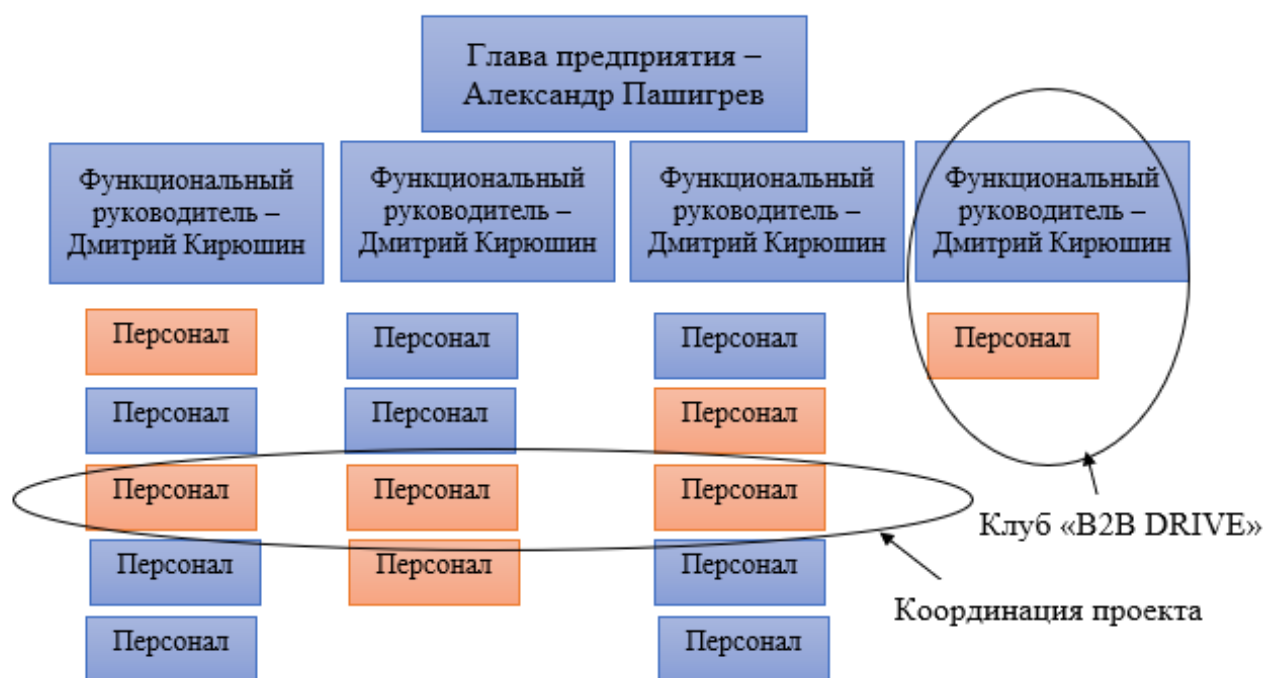


Рисунок 8 – Слабая матричная структура агентства PASHIGREV

В среднем у агентства 4-5 постоянных клиентов, в сложившихся условиях некоторые проекты поставлены на паузу, однако появляются новые, в данный момент у компании 8 клиентов. В 2019 году было 4 клиента, в 2020 – 5. Клиенты могут быть самыми разными, в основном это компании, в которых есть бизнес-модели продаж и производства, но в которых не развит маркетинг.

Постепенно, с увеличением количества клиентов растет и выручка компании. За 2021 год она составила 5 млн. рублей, в 2020 году – 4 млн. рублей, в 2019 – 3 млн. рублей.

Вместе с тем растет и команда агентства, на данный момент в компании 13 сотрудников, однако ещё в 2019 году их было 4 человека. В 2020 году команда состояла из 7 человек.

Стоит также отметить, что у компании есть клуб B2B Drive, который создан для владельцев бизнеса в сфере B2B. Участники клуба иногда становятся клиентами агентства, однако это две абсолютно разные воронки продаж.

У компании есть поставленные цели: «Стать агентством №1 в сфере B2B для малого бизнеса в России» (50 клиентов на сопровождении), она работает в сегменте B2B компаний и с их владельцами, чаще всего, не рассматривая мелкие бизнесы с выручкой до 100 000 руб.

Также еще одной бизнес-целью агентства является повышение узнаваемости бренда (таблица 1). Для компании важно, чтобы больше клиентов знало о ней, реализация этой цели приблизит ее к главной – в 50 клиентов на сопровождении.

Агентство предлагает такие услуги как: «Исследования и аналитика: изучает бизнес, рынок, конкурентов. Консалтинг: разрабатываем "Бережливую Стратегию", тактики и инструменты. Управление: внедряет стратегию в роли директора по маркетингу и развитию. Программа наставничества: поддерживает изменения благодаря профессиональному и личному развитию владельца. Экспертный совет: коллегиальное принятие важных решений для бизнеса, чтобы обойти ограничения мышления владельца.

Компания использует собственную методику "Бережливая стратегия", ориентированную на достижение результатов с минимальными ресурсами. Это возможно благодаря гибким (agile) и бережливым (lean) способам планирования и внедрения, а также применению инструментов малозатратного, партизанского и сарафанного маркетинга.

Также фирма помогает усилить маркетинг. В большинстве b2b компаний нет системного и регулярного маркетинга. Агентство PASHIGREV за 2-4 месяца может разработать и развернуть комплекс современных эффективных маркетинговых инструментов и тактик.

Может повысить продажи: 99% компаний имеют внутренний потенциал и ресурсы для роста продаж. Компания помогает структурировать и последовательно улучшать методику, процессы и управление продажами. Это неизбежно ведет к увеличению выручки». [18]

Как таковых отделов в агентстве PASHIGREV нет. Есть 3 направления деятельности компании: агентство PASHIGREV, сам Александр Пашигрев и его услуги как эксперта, и бизнес-клуб B2B Drive (рисунок 9).

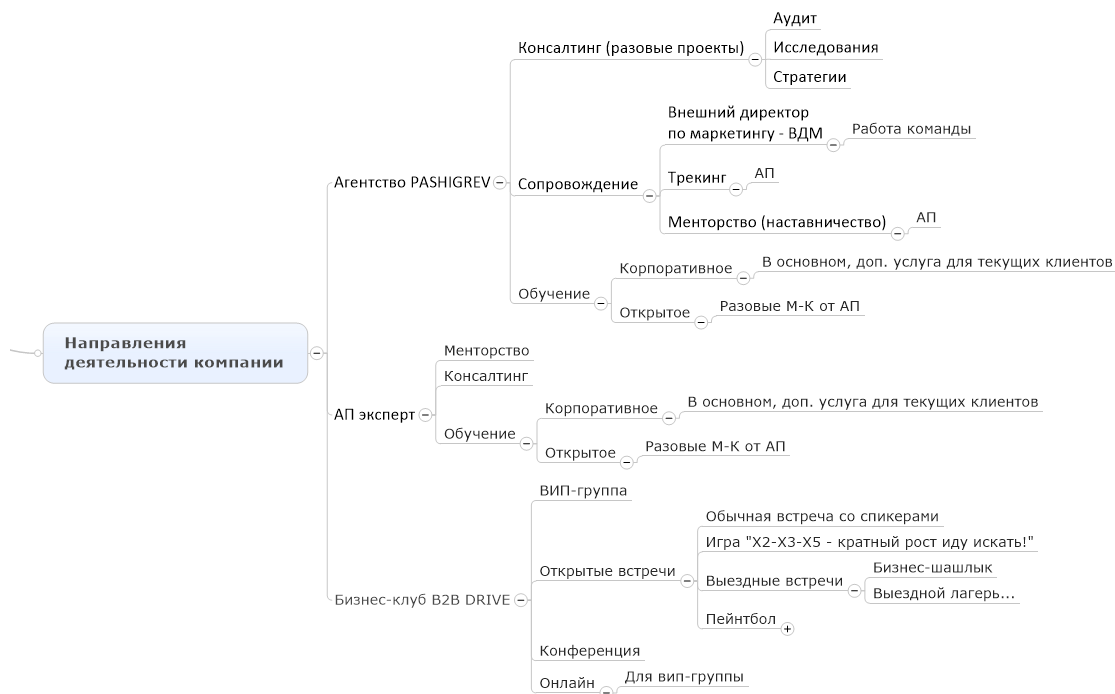


Рисунок 9 – Направления деятельности компании

В одно из направлений деятельности – агентство PASHIGREV – входят 3 услуги: консалтинг, сопровождение и обучение.

Консалтинг – консультирование клиентов на тему маркетинга, технологий, ведения бизнеса и других вопросов экспертами агентства.

Сопровождение – оказание услуг агентством PASHIGREV клиентам на основе договора с определенной сферой договорного регулирования.

Обучение – передача знаний экспертами агентства клиентам.

Консалтинг включает в себя такие услуги как: Аудит, исследования, стратегии.

Аудит и исследования – проверка, которая проводится агентством для того, чтобы понять в каком состоянии находится наш клиент, путем

анкетирования и интервьюирования руководства, сотрудников и клиентов компании заказчика.

Стратегия – на основании результатов аудита агентство создает и согласовывает стратегию и дорожную карту проекта с примерными сроками, бюджетами, планируемыми результатами.

Сопровождение включает в себя: внешнего директора по маркетингу, трекинг и менторство.

Внешний директор по маркетингу – представитель от агентства погружается в проект клиента в качестве эксперта по маркетингу, это может быть целая команда людей, вовлеченных в этот проект.

Трекинг – эксперт агентства ведет проект клиента на протяжении долгого периода.

Менторство – обучение, при котором эксперт агентства делится своим опытом, навыками и умениями с клиентами.

Обучение может быть корпоративным или открытым.

Корпоративное обучение – дополнительная услуга для клиентов, когда обучается вся клиентская команда.

Открытое обучение – это разовые мастер-классы от Александра Пашигрева.

Второе направление деятельности – услуги Александра Пашигрева – так же включает в себя: менторство, консалтинг и обучение.

Что касается бизнес-клуба B2B DRIVE, для него проводятся открытые встречи, конференции, онлайн встречи, также существует ВИП-группа.

В понятие открытых встреч входят: обычные встречи со спикерами, куда приглашаются и те, кто уже был раньше, и новые гости; игра «X2-X3-X5», для увеличения объема продаж, которая не проводится уже больше полугода; а также выездные встречи: бизнес-шашлык, который стал актуален с мая, его формат похож на обычные встречи, но он проходит в неформальной обстановке на природе (выездной лагерь и пейнтбол пока что не проводились).

Проводятся конференции и онлайн встречи, однако их гораздо меньше, чем обычных-очных встреч.

В ВИП-группы входят всегда те, с которыми идет более плотное сотрудничество.

Мы получили организационную схему агентства (рисунок 9) в качестве инструктажа. Однако на схеме не отражены все исполнители, в основном акцент делался на задачи Александра Пашигрева – основателя агентства.

На основании схемы направлений деятельности (рисунок 9) составлена таблица по распределению ответственных исполнительных лиц (таблица 3).

Таблица 3 – Распределение ответственных исполнительных лиц

№	Вид услуги	Исполнитель
1	Консалтинг	Александр Пашигрев (АП)
2	Менторство	АП
3	Аудит	Команда Агентства
4	Исследования	Команда Агентства
5	Стратегия	Команда Агентства
6	Внешний директор по маркетингу	Команда Агентства
7	Трекинг	АП
8	Обучение	АП
9	ВИП-группа	АП
10	Обычные встречи Клуба, Конференции, онлайн	АП, ассистент
11	Игра	АП, ассистент
12	Выездные встречи, пейнтбол	АП, ассистент

Для агентства важно добавить этих ответственных исполнителей для лучшей организации рабочего процесса.

Все же есть один отдел «Команда развития», он отвечает за продажи и внедрение новых идей. Продажи в основном строятся на привлечении людей в Клуб B2B Drive, он создан для объединения владельцев бизнеса, работающих на B2B рынках. Цель Клуба - содействовать развитию бизнеса и личных компетенций участников, путем создания площадки для: взаимной поддержки и обмена опытом, обучения и наставничества, генерации новых идей, поиска новых клиентов и партнеров, расширения полезных деловых связей (рисунок 10).

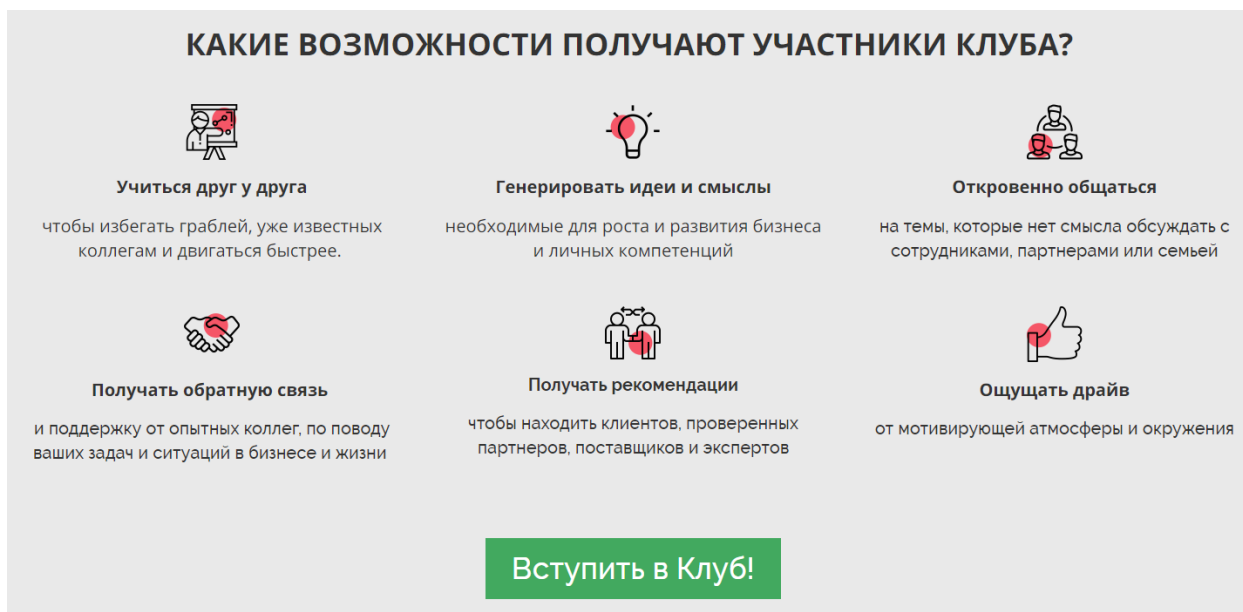


Рисунок 10 – Возможности для участников Клуба

Приходя в Клуб, люди общаются между собой, взаимодействуют с владельцем – Александром Пашигревым, он узнает их «боли» и в будущем предлагает либо свои услуги, либо услуги агентства. Таким образом строится воронка продаж.

В самом агентстве тоже нет отделов, так как основное деление происходит по проектам. На данный момент в компании около 7 проектов с клиентами и 2 направления по развитию агентства и Клуба. В настоящее время в фирме работает 13 человек: владелец, аккаунт-директор, эксперты и директоры проектов, ассистенты и менеджер проекта.

Одни и те же люди могут исполнять разные роли в разных проектах. Например, в одном проекте человек будет директором, а в другом экспертом.

Эксперты, директоры проекта, аккаунт-менеджер ведут основную деятельность, взаимодействуют с заказчиком, устраивают мозговой штурм, продумывают план проекта, ищут различные пути решения «болей» клиента и возникших проблем. Исполнительные роли играют ассистенты, в их задачи входит ведение документооборота, составление КП, рассылки, взаимодействие с клиентом для назначения общих созвонов, передачи информации и т. д.

В компании нет иерархии, все обращаются друг к другу на «ты», создается благоприятная рабочая атмосфера. Все работники всегда готовы прийти на помощь или подсказать что-то даже по тому проекту, в котором не участвуют сами. Высокий уровень экспертности помогает находить оптимальные пути решения для возникающих проблем.

Функциональный уровень. На уровне функциональных стратегий компания работает в B2B сегменте, работая только с бизнесами, выручка которых составляет не менее 100 000 руб. в месяц. Потенциальным клиентом является бизнес в сфере производства, ИТ, торговли и дистрибуции, сложные b2b услуги (инжиниринг, консалтинг и т.д.).

Уникальность агентства PASHIGREV: узкая специализация (работает только с B2B рынками и ограничивает число клиентов для глубокого погружения в бизнес заказчиков); больше чем digital (разбирается не только в digital, как большинство конкурентов, но и в классическом, продуктовом маркетинге, работе в офлайн-каналах, B2B продажах, бизнес-моделях и бизнес-стратегиях); прагматика вместо хайпа (не предлагает инструменты/каналы только потому, что они модные, предварительно верифицирует их на соответствие целям и бизнес-модели компании); гибкость и бережливость (используют гибкие (agile) и бережливые (lean) подходы, а также партизанский сарафанный и другие виды маркетинга для сокращения бюджетов и повышения эффективности); думают об интересах владельцев (смотрят на ситуацию в бизнесе шире, чем просто маркетологи, рекомендуют улучшения в других сферах и бизнес-процессах, если видят, что это важно для успеха проекта); решения на основе фактов (базируют решения не на субъективном опыте или «креативе», а не результатах исследований и интервью с клиентами, каждый проект начинается с исследований и аналитики); полезные связи (поддерживает отношения с десятками экспертов, агентств и владельцев компаний, работающих на B2B рынках, что помогает быстро находить нужные ответы или подрядчиков).



На уровне инструментальных стратегий агентство предлагает услуги маркетинга и бизнес-консалтинга. Ценовая политика соответствует качеству услуг, а также уровню платежеспособности клиентов, нельзя сказать, что стоимость низкая, однако спрос на услуги компании даже в условиях кризиса довольно-таки большой, а также в агентстве высокий уровень профессионализма, поэтому нельзя ставить цены ниже.

На бизнес-уровне агентство PASHIGREV в нынешних условиях кризиса выбрало стратегию углубления на рынке (market penetration strategy), для поддержания конкурентоспособности фирмы (рисунок 11).



Рисунок 11 – Маркетинговая стратегия агентства PASHIGREV

Для этого используется матрица Ансоффа [5]. Агентство PASHIGREV имеет существующий продукт – маркетинговые услуги, развитие продаж и развитие бизнеса. В то же время есть существующий рынок B2B, который, как

показал анализ конкурентов, совсем не занят в России, и мало компаний, подобных нашей работают в этой сфере.

Есть 5 основных условий, которые выделяет Ансофф для реализации стратегии:

- «существующий товар не достиг своего предела покрытия рынка — имеет источники роста с точки зрения дистрибуции и охвата целевой аудитории;
- доля существующих потребителей может быть увеличена;
- есть возможность захвата доли рынка у других игроков за счет наличия конкурентного преимущества товара компании;
- существует экономия от масштаба;
- компания имеет возможности к высокому уровню инвестиций» [5].

Из всех условий не выполняется только одно – возможности к высокому уровню инвестиций. Учитывая, что все остальные есть, можно настоять на применении именно этой стратегии.

Задача, которая стоит перед агентством PASHIGREV в данной ситуации – максимально быстро и качественно расширить количество клиентов. Нужно работать с лояльностью клиента, и с их желанием покупать услуги компании.

В сложившемся кризисе не нужно сильно думать над новыми условиями и ситуациями использования продукта. Идеи по видоизменению услуг рождаются сами собой. В данный момент, наша компания может поддерживать владельцев бизнеса своим профессионализмом в сфере маркетинга.

Цены агентство не планирует снижать, есть мнение в компании, что стоит их даже повысить, так как услуги действительно качественные и экспертный состав фирмы может найти выходы из самых разных ситуаций. Также возможно, что кризис самый оптимальный момент для поднятия цен и потом подобного варианта не предвидится. С другой стороны, платежеспособность клиентов несколько падает, поэтому вопрос с

ценообразованием в данный момент остается открытым и изменений в этом аспекте в данный момент нет.

Ассортимент услуг тоже как таковой не меняется, однако видоизменяется направленность встреч, направленность стратегий и т. д., сейчас имеют значение антикризисные меры.

## **2.2 Анализ стратегии продвижения агентства PASHIGREV**

Какие задачи из стратегии продвижения выполняет агентство PASHIGREV.

Задача информирования клиентов о продукте, в нашем случае услугах агентства, выполняется. Клиента информируют о преимуществах товара в коммерческих предложениях, также это указано на сайте компании, но не так подробно. Основные преимущества: узкая специализация; больше, чем digital; прагматика вместо хайпа; гибкость и бережливость; думают об интересах владельцев; решения на основе фактов; полезные связи.

Задача формирования положительного образа о компании и товаре в представлении потребителей выполняется частично, этому уделяется не так много внимания. В агентстве существует клуб B2B Drive, где постоянно встречаются владельцы различных бизнесов в сфере B2B, помимо продвижения услуг компании он также помогает создать у потенциальных клиентов хороший образ компании, где работают профессионалы, знающие свое дело и способные помочь в маркетинге. Таким образом формируется деловая репутация фирмы.

Для стимулирования сбыта специально был создан отдел «Команда развития», который отвечает за построение воронки продаж, привлечение новых клиентов, работы с ними с момента первой коммуникации до выполнения работы и оплаты счетов. Хоть структура воронки продаж и ясна, однако процесс не совсем отлажен, «Команда развития» только начинает свою работу и не все процессы автоматизированы. Для этого потребуется время.

Также работник, которого наняли для работы с воронкой ещё не является профессионалами в этой области и к нему приставлен человек, обладающий навыками общения и построения коммуникаций с клиентами. Он же и выстраивает воронку продаж для агентства, учитывая мнения руководства.

Задача укрепления имиджа фирмы реализуется через тот же клуб B2B Drive, а также через участие во внешних мероприятиях, где руководитель агентства общается с потенциальными клиентами и узнает их боли и предлагает услуги агентства, которые могут решить эти проблемы.

Задача повышения популярности дорогой продукции пока что не реализована несмотря на то, что у компании есть лояльные клиенты, она пока что не приняла решение о повышении цен на услуги. Также на этот аспект влияет ситуация в мире, так как несмотря на спрос на услуги агентства, платежеспособность клиентов падает.

У агентства PASHIGREV есть 2 бизнес-цели из 5 имеющихся (таблица 1): повышение узнаваемости бренда, так как чем больше людей узнает бренд, тем больше клиентов приходит, и лидогенерация, которая является приоритетной задачей.

Для повышения узнаваемости бренда, и ассоциации услуг с самой компанией нужно, чтобы выполнялись следующие действия: увеличение количества контента о компании, повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях, упоминание ценностей бренда, увеличение доли видеоконтента, спонсорство, реклама, UGC (user generated content или, пользовательский контент) [20].

Контент от агентства публикуется редко и непостоянно. Нет контент-плана публикаций. То же касается соцсетей агентства и клуба, однако с аудиторией все равно ведется взаимодействие через личные странички владельца агентства. Ценности компании совсем нигде не указаны, ни на сайте, ни в социальных сетях. Видео контент у фирмы есть, он публикуется как на YouTube, так и в социальных сетях. Рекламу агентство не использует от слова совсем. UGC (пользовательский контент) есть у агентства, люди

оставляют отзывы о компании, также комментируют публикации и посты в социальных сетях.

Что касается цели лидогенерации. Агентство PASHIGREV использует только форму на сайте и почтовые рассылки (однако речь идет об электронных письмах). На сайте есть подобие чат-бота, однако он открывает форму, в которой нужно заполнить данные о себе и то, что заинтересовало. Нужно отметить, что у агентства не полноценный сайт, а лэндинг, следовательно реализовать можно меньшее количество деталей, так как страница получится перенасыщенной.

Для продвижения существует множество систем, методов и ресурсов – маркетинговых инструментов. Для сравнения возьмем иностранные компании и посмотрим, какими инструментами пользуются за рубежом (таблица 4).

Таблица 4 – использование инструментов продвижения агентством PASHIGREV

<b>Инструменты продвижения</b>	<b>Использование иностранными агентствами</b>	<b>Использование агентством PASHIGREV</b>
Печатная реклама	Да	Да
Реклама в СМИ	Нет	Нет
Сайт	Да	Да
SEO	Да	Нет
Блог	Да	Да
Контент-маркетинг	Да	Нет
SMM	Да	Нет
Контекстная реклама	Да	Нет
Ремаркетинг	Да	Нет
Email-маркетинг	Да	Да
A/B тестирование	Нет	Нет

Печатная реклама в качестве инструмента продвижения используется как иностранными компаниями, так и агентством PASHIGREV, однако далеко не все ее виды. Компания использует визитки, коммерческие письма, но не использует рекламные щиты, брошюры, каталоги, бланки заказов.

Реклама в СМИ не используется ни зарубежными, ни российскими компаниями, так как специфика работы, а именно маркетинговые услуги для компаний в сфере B2B, не подходит для этого.

Сайт служит компаниям не только для продвижения товаров и услуг, но и для сохранения репутации, так как красивая веб-страница, эффективно продающая информацию покупателям, является необходимостью. Сайт – лицо агентства. Его можно использовать для реализации действий по достижению лидогенерации и даже повышения узнаваемости бренда (а также для остальных бизнес-целей, указанных в Таблице 1).

SEO один из самых распространенных инструментов у всех компаний, не только иностранных, однако в агентстве он не реализован. Здесь может быть много препятствий, например, узкая специализация, проблемы с наполнением сайта и т. д. Однако данный инструмент может сильно помочь в продвижении услуг компании.

Блог у агентства есть, в социальных сетях, однако он недостаточно развит, так как публикации происходят в лучшем случае раз в месяц. Контент-маркетинг тоже является важной частью продвижения и создания прочных отношений с целевой аудиторией. Контент должен быть регулярным, интересным и полезным аудитории, для этого нужна своя стратегия, для которой нужно учесть специфику бизнеса.

SMM включает в себя: продвижение с помощью контента, таргетированную рекламу, посеы в сообществах, продвижение с помощью блогеров. Иностранные агентства используют контент, таргетинг, остальное не подходит по специфике. Агентство PASHIGREV не использует ничего из представленных вариантов SMM продвижения. Контекстная реклама тоже остается без внимания со стороны нашей компании.

Чего нельзя сказать о email-маркетинге. Это тот инструмент, который активно используется как за рубежом, так и в агентстве. У фирмы есть специальные программы, позволяющие делать рассылки. Также этот

инструмент позволяет вести пользователя через всю воронку продаж, при грамотной настройке.

«А/В-тестирование — это онлайн-исследование, проводимое на сайте, в мобильном приложении, в соцсети для проверки эффективности разных вариантов предложений». Не используется ни зарубежными компаниями, ни нашим агентством, так как слишком энергозатратное для такого вида бизнеса мероприятие. А если брать в пример сайт агентства, то изменения в нем происходят редко, он настроен так, как удобно владельцу, он лаконичный и не требует излишних модификаций.

У агентства PASHIGREV главная цель: «Стать агентством №1 в сфере B2B для малого бизнеса в России» = 50 клиентов на сопровождении.

Нужно провести факторный анализ для того, чтобы определить, на какой стадии сейчас находится агентство.

Математическая формула модели факторного анализа прибыли от продаж:

$$ПР = V_{\text{прод}} \times (Ц - С_{\text{ед}}), \quad (1)$$

где ПР — прибыль от продаж (плановая или базовая);

$V_{\text{прод}}$  — объем продаж продукции (товаров) в натуральных величинах (штуки, тонны, метры и т. д.);

Ц — продажная цена единицы реализованной продукции;

$C_{\text{ед}}$  — себестоимость единицы реализованной продукции [23].

В случае агентства PASHIGREV себестоимость единицы реализованной продукции в среднем равна 60.000 рублей. В среднем продажная цена единицы продукции равна 104.000 руб./мес. для одного клиента, если ориентироваться на 2021 год.

В 2021 году выручка компании составила около 5 млн. рублей. Выручка считается по формуле:

$$\text{Выручка} = \text{Цена} * \text{Количество} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{Выручка} &= 5 \text{ млн. рублей} = 104 \text{ тыс. рублей} * 12 \text{ мес.} * 4 \text{ клиента} \\ \text{ПР} &= 4 * 12 \text{ мес.} * (104 \text{ тыс. рублей} - 60 \text{ тыс. рублей}) = 2,112 \text{ млн.} \end{aligned}$$

Таким образом, несмотря на выручку в 5 млн. рублей прибыль компании составляет 2 млн. рублей.

После внедрения инструментов продвижения число клиентов увеличилось с 4-х до 8-ми. Следовательно выручка и прибыль при прочих неизменных параметрах должны составить:

$$\begin{aligned} \text{Выручка} &= 104 \text{ тыс. рублей} * 12 \text{ мес.} * 8 \text{ клиентов} = 10 \text{ млн. рублей.} \\ \text{ПР} &= 8 * 12 \text{ мес.} * (104 \text{ тыс. рублей} - 60 \text{ тыс. рублей}) = 4,2 \text{ млн. рублей.} \end{aligned}$$

Цель агентства – 50 клиентов на сопровождении, при таком количестве клиентов и прочих равных условиях, выручка и прибыль должны составить:

$$\begin{aligned} \text{Выручка} &= 104 \text{ тыс. рублей} * 12 \text{ мес.} * 50 \text{ клиентов} = 62,4 \text{ млн. рублей} \\ &(\text{рисунок 12}). \\ \text{ПР} &= 50 * 12 \text{ мес.} * (104 \text{ тыс. рублей} - 60 \text{ тыс. рублей}) = 26,4 \text{ млн. рублей.} \end{aligned}$$

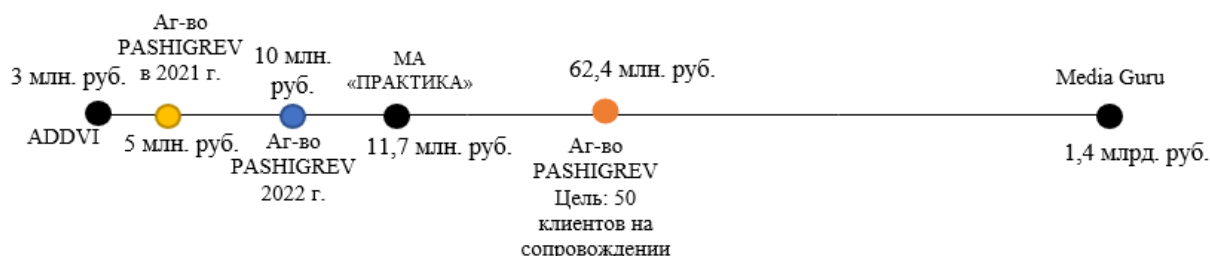


Рисунок 12 – Выручка конкурентов и агентства PASHIGREV



Чтобы достичь выручки в 62,4 млн. рублей агентству PASHIGREV нужно, чтобы на постоянном сопровождении у него было 50 клиентов, в этом может помочь воронка продаж.

Несмотря на малое количество клиентов их количество редко уменьшается, можно посчитать коэффициент удержания покупателей по формуле:

Коэффициент удержания покупателей = Количество покупателей на начало периода / Количество тех покупателей, которые были удержаны на конец периода [7]. (3)

$$\text{Коэффициент удержания покупателей} = 4 / 4 = 1.$$

Хороший показатель, однако сохранение одинакового количества клиентов на протяжении нескольких лет недостаточно для хорошего функционирования компании, цель которой 50 клиентов на сопровождении. Нужно разобраться в причинах отсутствия новых клиентов.

### **2.3 Выявленные проблемы агентства PASHIGREV**

Мы выполняли в агентстве PASHIGREV 2 роли: ассистент и менеджер проекта. В первый день преддипломной практики нам провели инструктаж по Zoom. Объяснили задачи как ассистента, рассказали основную информацию о работе агентства, о его структуре, о Клубе, о клиентах и т.д. (рисунок 13).



Рисунок 13 – Инструктаж личного ассистента

Проблема нехватки клиентов выяснилась сразу при анализе их количества на протяжении 4 лет (рисунок 14). В 2019-2022 гг количество клиентов было 4-5, и никак не поднималось выше.



Рисунок 14 – Количество клиентов в агентстве PASHIGREV

В условиях высокой конкуренции маркетинговых компаний, а также кризиса агентство нуждается в новых клиентах, которые смогли бы обеспечить его существование. Однако преддипломная практика показала, что проблема заключается не только в конкурентах и кризисе 2022 года.

В качестве ассистента расшифровывала созвоны по проектам, выполняла поручения руководства, делала протоколы синхронов, в которых участвовала. Была в подчинении у менеджера проекта, он давал задания по поиску картинок, по ведению проекта в Worksetion, по выкладыванию постов в различные социальные сети и т.д.

По-другому проекту уволился проджект, были изучены его задачи, так как проект был один из самых простых, можно было попробовать взять его ведение на себя. Также клиент был не самым многообещающим и не страшно было его потерять, что в дальнейшем и произошло (по обоюдному согласию).

Затем уволился другой проджект. Стала менеджером нескольких проектов. Конечно, моих знаний недостаточно, и не могу закрыть все функции проджекта. В основном моя задача – контролировать работу всех, кто участвует в проекте, следить, чтобы все работы были выполнены в срок, торопить людей, если что-то идет не по графику, организовывать созвоны с клиентом или внутри команды, если возникают недопонимания.

Текучесть кадров нормальное явление для компании, однако если она отражается на формировании положительного образа компании у клиентов, это уже проблема.

В ходе исследования столкнулась с сильной текучестью кадров, когда по одному проекту сменилось 3 менеджера. Уходят и приходят не только менеджеры, но и другие сотрудники. На формирование положительного образа влияет то, что с одним и тем же клиентом поочередно работают 3 разных менеджера проекта. Причем несмотря на всю информацию, которую менеджеры передают друг другу, все равно остаются пробелы в знаниях.

Для урегулирования вопроса текучести кадров и ее влияния на формирование положительного образа нужно ввести в компании бизнес-роли – зону ответственности исполнителей задач. Для агентства PASHIGREV можно предложит следующие бизнес-роли: стажер, новичок, исполнитель, ответственный исполнитель, эксперт. Это поможет определить для каждой роли определенные задачи и обязанности и тогда смена одного исполнителя

на другого не будет сильно заметна для клиента, так как их задачи, знания и т. д. будут находиться на одном уровне.

Также стала участником «Команды развития». В мои обязанности входит приглашение владельцев B2B-компаний на Клуб, сбор обратной связи, организация созвонов с Александром Пашигревым (основателем Клуба и агентства), а также ускорение процесса написания КП. Задача: в максимально короткие сроки превратить лида в клиента, который отправил предоплату за нашу работу.

Система не до конца отлажена, но проблема скорее в моем отсутствии опыта работы менеджером проекта. Не всегда хватает организаторских навыков, чтобы все части этого механизма работали слажено, некоторые проекты западают, однако есть люди в команде, у которых опыт больше, они помогают мне не сбиться с пути, подсказывают, что могу сделать лучше и как исправить ошибки.

В данный момент нужно поставить проекты на поток, чтобы менеджер мог постоянно контролировать их ход, а также стабилизировать деятельность Клуба, ускорить работу воронки продаж (переход от лида к клиенту) и начать внедрять новые идеи.

Что касается работы с воронкой продаж, составлена таблица, где указаны этапы воронки продаж и примерный процент отдачи от каждого этапа (рисунок 15).

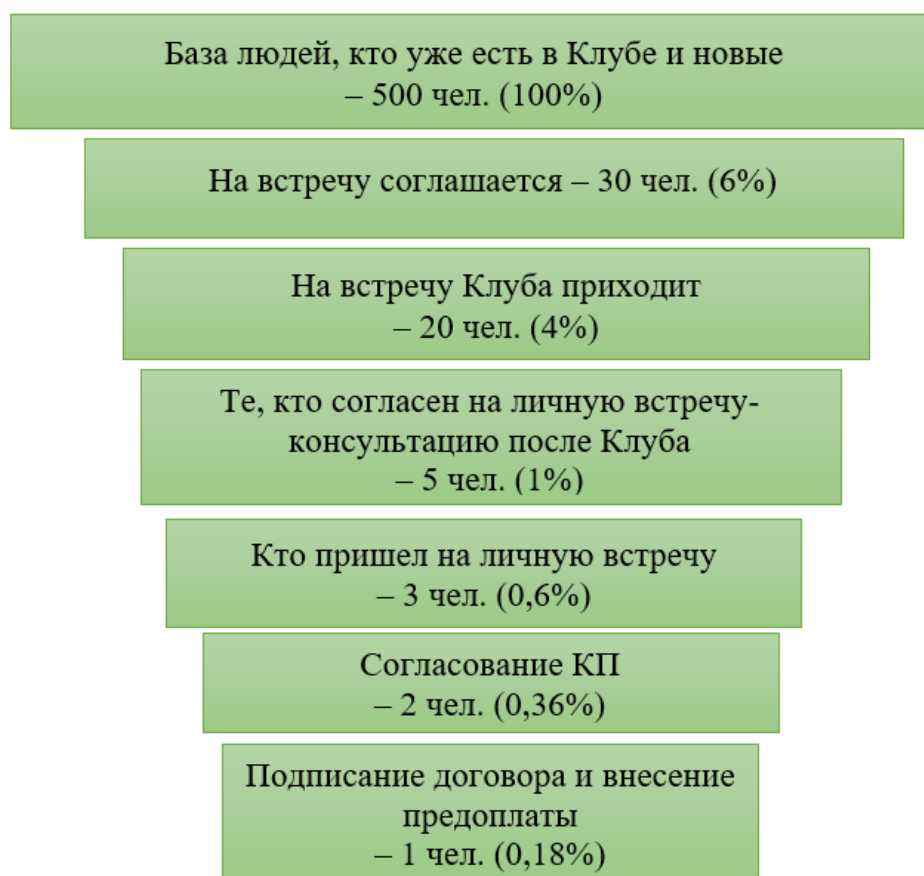


Рисунок 15 – Основная воронка продаж агентства PASHIGREV

Первый этап – это база, в которую входят абсолютно все люди, которые регистрировались на сайте, посещали Клуб ранее или с которых нашел сам Александр Пашигрев. База составляет 500 человек – 100%.

Обычно на встречу соглашается около 30 человек или это те, кто рассматривают посещение Клуба, но пока не уверены в этом – 6%.

По факту на встречу приходит около 20 человек, что составляет 4% от изначальной базы.

После встречи ассистент приглашает участников на личную встречу с Александром, для более подробного разговора о «болях» потенциальных клиентов, здесь отсеивается ещё 15 человек и остаются 5, что составляет 1%.

Из 5 согласившихся, на встречу приходят только 3 человека – 0,6%, соглашаются на сотрудничество 2 человека – 0,36%, а подписывает договор и оплачивает 1 человек – 0,18% от изначальной базы.

Существует также укороченная воронка продаж (рисунок 16).

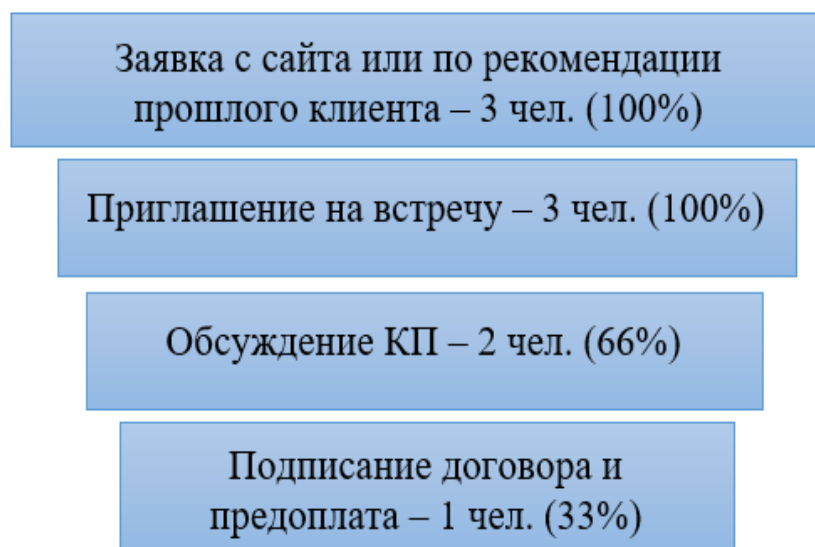


Рисунок 16 – Укороченная воронка продаж агентства

Здесь изначальное количество желающих гораздо меньше, около 3 человек (100%), однако тоже редкое явление. Из них на встречу соглашается 3 человек (100%). До обсуждения КП доходят 2 человека (66%) и только 1 подписывает договор и отправляет предоплату (33%).

Отдача одинаковая, несмотря на изначально разное количество человек в базе. Проблема первой воронки заключается в неактуальной базе, где большинство людей игнорируют приглашения на встречу Клуба, многие даже не читают сообщения. Это не зависит от того, по каким каналам приглашают людей. Есть те, кто ходит на мероприятия всегда, есть те, кто никогда не отвечает. Также не всегда людей устраивают выбранные тематики встреч в Клубе – не всем они актуальны и иногда мероприятие и вовсе отменяется из-за этого. Чаще всего темой встреч является IT, и такие мероприятия посещает большее количество людей, однако эта тема тоже не всем актуальна. При выборе тематики HR мероприятие пришлось отменить из-за малого числа участников. Также большую роль играет время, за которое людей

предупреждают о встрече, но порой из-за занятости владельцев B2B-компаний совсем не важно, за сколько их предупредить, дела находятся всегда.

Проблема второй воронки заключается в том, что такие потенциальные клиенты, которые настроены на общение и сами находят агентство встречаются редко. И несмотря на то, что воронку проще отработать, так как количество желающих меньше и больше шансов найти индивидуальный подход и выцепить боли, встречаются такие клиенты редко.

### 3 Мероприятия по внедрению стратегии продвижения

#### 3.1 Рекомендации для стратегии продвижения агентства PASHIGREV

Для лучшего понимания всех проблем нужно построить дерево проблем (рисунок 17).



Рисунок 17 – Дерево проблем агентства PASHIGREV

Для агентства PASHIGREV важно определиться с эффективной системой продвижения продукции. Из всего разнообразия инструментов компания должна выбрать те, которые при минимальном количестве затрат дадут хороший результат.

В сложившейся ситуации важно, чтобы компания привлекла как можно больше клиентов, которым она может помочь, используя при этом все доступные инструменты.



Нужно разработать решения по отдельным инструментам продвижения, основываясь на специфике работы агентства PASHIGREV, на его проблемах и бизнес-целях (. Все пути продвижения были рассмотрены во время совещания в агентстве (Приложение А). Для реализации стратегии были взяты действия для достижения бизнес-целей: повышения узнаваемости бренда и лидогенерации, а также инструменты продвижения (таблица 5).

Таблица 5 – стоит ли реализовывать инструменты в агентстве PASHIGREV

<b>Пути продвижения</b>	<b>Стоит ли использовать в агентстве PASHIGREV</b>
увеличение количества контента о вашей компании	да
повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях	да
упоминание ценностей бренда	да
увеличение доли видеоконтента	да
реклама	да
UGC (или, пользовательский контент)	да
всплывающие окна	да
формы на сайте	да
почтовые рассылки	нет
чат-боты	да
реклама в СМИ	нет
сайт	да
SEO	да
блог	да
контент-маркетинг	да
SMM	да
контекстная реклама	да
ремаркетинг	да
Email-маркетинг	да
A/B тестирование	нет

Первая рекомендация для агентства PASHIGREV это увеличение количества контента о компании, ее можно объединить с повышением частоты взаимодействия с аудиторией в социальных сетях. Несмотря на то, что у

фирмы есть множество социальных сетей, страничек, площадок, публикации в них происходят крайне редко. Последние публикации в соц. сетях агентства были в декабре прошлого года.

Сюда же можно отнести увеличение доли видеоконтента, блог и контент-маркетинг. Для реализации всех этих нововведений и усовершенствований нужно создать контент-план, в котором будут указаны все темы постов на ближайший месяц, даты публикаций, ответственные лица (копирайтеры, люди, которые выкладывают пост и т. д.). Для контент-маркетинга нужно также провести анализ целевой аудитории, проблемы, которые будет решать контент, его уникальность и форматы.

Также, наполнив сайт или социальные сети контентом и информацией можно будет реализовать SEO, что тоже выгодно для компании, так как рейтинг веб-сайта вырастет и большее количество людей смогут увидеть страничку и посетить ее, что приведет к росту лидов.

Упоминание ценностей бренда можно включить как в сами публикации, так и на сайт (что будет даже лучше). Сайт, помимо информации об услугах, истории компании и ее ценностях может также включать в себя: блог, формы для заявок, всплывающие окна, чат-боты для ответов на вопросы клиентов. Полноценный сайт поможет не только проинформировать клиентов об услугах компании, он также сможет облегчить взаимодействие с ними.

Реклама услуг агентства PASHIGREV может быть реализована с помощью рекламы в СМИ, SMM, контекстной рекламы, ремаркетинга. Из всех этих вариантов компании не стоит использовать СМИ, так как это дорого, а целевая аудитория в большинстве своем не смотрит телевизор, не слушает радио, не читает газеты. Могут пригодиться онлайн-издания, однако лучше искать целевую аудиторию в социальных сетях, где в основном и ведется взаимодействие с владельцами бизнеса.

UGC уже есть в агентстве, однако стоит создать дополнительный повод клиентам оставлять отзывы или комментировать посты компании, например, делать скидку, давать бонус за публикацию и т. д.

Email-маркетинг уже развит в компании, этот инструмент стоит оставить, так как благодаря ему ведется общение с клиентом, покупатели получают информацию о предстоящих событиях, новинках или иных нововведениях. Почтовые рассылки в печатном виде уже устарели, это слишком долгий и затратный процесс. Однако агентству стоит его использовать для приглашения людей на особо важные мероприятия, чтобы пробудить у клиентов интерес.

Последний инструмент – А/В тестирование. Его можно провести, однако это энергозатратное мероприятие, оно позволяет увидеть, какой вариант предложения работает для аудитории наилучшим образом. Однако этим методом не пользуются в зарубежных странах для сферы B2B, поэтому можно обойтись без его реализации.

Агентство было создано в 2010 году, выручка в 2021 год составила 5 млн. рублей. В среднем у фирмы 4 клиента на постоянном сопровождении (клиенты – компании с выручкой от 100 тыс. рублей). Агентство работает в сфере B2B, оно имеет отдел продаж «Команда развития» и клуб B2B Drive, которые взаимодействуют с клиентом, привлекая все новых покупателей.

По Ансоффу для реализации стратегии углубления должны выполняться 5 условий, у агентства выполняются 4 условий из 5: существующий товар не достиг своего предела покрытия рынка, доля существующих потребителей может быть увеличена, есть возможность захвата доли рынка у других игроков за счет наличия конкурентного преимущества товара компании, существует экономия от масштаба.

Для реализации стратегии продвижения услуг были изучены иностранные конкуренты, работающие в сфере B2B. Анализ показал, что зарубежные агентства используют такие инструменты как: печатная реклама, сайт, SEO, блог, контент-маркетинг, SMM, контекстная реклама ремаркетинг, email-маркетинг.

В качестве рекомендаций для стратегии продвижения для агентства PASHIGREV были предложены те инструменты, которые используют

зарубежные компании, а также действия по реализации бизнес-целей: повышение узнаваемости бренда, лидогенерация.

Эти рекомендации были вынесены на обсуждение на совещании, после чего принято решение реализовать: увеличение количества контента о компании, повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях, упоминание ценностей бренда, увеличение доли видеоконтента, рекламу, всплывающие окна, формы на сайте, чат-боты, SEO, контент-маркетинг, SMM, контекстную рекламу, ремаркетинг; оставить инструменты, которые уже используются: UGC (или, пользовательский контент), сайт, блог, email-маркетинг; не стоит внедрять: рекламу в СМИ, A/B тестирование, почтовые рассылки.

В ходе практики были найдены другие проблемы:

1. Текучесть кадров, когда несколько менеджеров одного проекта сменяют друг друга в короткие сроки, а вследствие этого у клиента не формируется положительный образ компании, так как несмотря на ту информацию, которую передают друг другу менеджеры, все равно остаются пробелы в знаниях, что отражается на качестве ведения проекта;

2. Маленькая отдача от воронки продаж, у агентства есть 2 воронки продаж, с изначально разным числом людей в базах, однако отдача одинаковая. Проблема может заключаться в неактуальных данных первой базы, а также в выборе неинтересных для клиентов тем встреч Клуба или же позднее предупреждение о мероприятии.

Для исправления этих проблем нужно: встроить в работу компании бизнес-роли, благодаря чему у клиента будет формироваться положительный образ компании, даже несмотря на текучесть кадров; актуализировать данные по воронке продаж, узнать интересные темы для встреч Клуба у его участников, проведя опрос и внедрить рекомендации по стратегии продвижения в соответствии с указанной в таблице 6 программой.

Для решения всех обнаруженных в агентстве PASHIGREV проблем нужно составить план, учитывая финансовые и иные возможности агентства.

Для реализации стратегии продвижения нужно продумать проект, благодаря которому шансы хорошего исхода применения рекомендаций возрастут (таблица 6).

Таблица 6 – План работ по внедрению рекомендаций в агентство

Рекомендации	Задачи	Сроки	Ответственный	Стоимость
Е-mail-маркетинг	1. Использовать Е-mail-маркетинг для приглашения в Клуб (раз в 2 недели)	Апрель-Декабрь, 2022	Екатерина Шмакова	5 040 р.
Повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях – посты Александра Пашигрева	1. Составить план публикаций	Апрель, 2022	Александр Пашигрев	1 000 р.
	2. Публикация контента каждый вторник и четверг	Май-Декабрь, 2022	Александр Пашигрев	19 000 р.
Увеличение количества контента о компании, упоминание ценностей бренда и сайт	1. Публиковать приглашения на Клубные мероприятия	Май-Декабрь, 2022	Екатерина Шмакова	5 040 р.
	2. Разместить перечень ценностей компании на сайте	Июль, 2022	Александр Пашигрев	1 000 р.
	3. Добавить раздел «новости» на сайт		Александр Пашигрев	1 000 р.
	4. Составить список источников для новостей		Александр Пашигрев	1 000 р.
	5. Публиковать новости каждые понедельник и среду	Екатерина Шмакова	5 040 р.	
UGC	1. Определить платформу для UGC		Александр Пашигрев	1 500 р.
	2. Технически обеспечить сбор ОС		Александр Пашигрев	3 000 р.

Продолжение таблицы 6

Рекомендации	Задачи	Сроки	Ответственный	Стоимость
UGC	3. Объявить клиентам	Июль, 2022	Александр Пашигрев	250 р.
Повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях – перенос группы из Фейсбука во Вконтакте	1. Получить права администратора в группе Вконтакте		Екатерина Шмакова	280 р.
	2. Перенести посты из ФБ		Екатерина Шмакова	3 360 р.
	3. Добавить фотографии		Екатерина Шмакова	560 р.
Увеличение количества контента и видео контента о компании, контент-маркетинг	1. Составить план публикаций для групп	Август-Декабрь, 2022	Александр Пашигрев	2 000 р.
	2. Публикация контента каждые понедельник и среду		Екатерина Шмакова	5 320 р.
	3. Анализ статистики группы	Сентябрь, 2022	Екатерина Шмакова	560 р.
Продвижение сайта в поисковых системах, добавление информации о ценностях компании	1. Оптимизация контента в соответствии с поисковыми запросами	Сентябрь, 2022	Александр Пашигрев	3 000 р.
	2. Написание новых SEO-статей для сайта	Сентябрь, 2022	Интернет-маркетолог	2 400 р.
	3. Нарращивание внешней ссылочной массы	Сентябрь, 2022	Интернет-маркетолог	
Создать в агентстве бизнес-роли	1. Расписать бизнес-роли: стажер, новичок, исполнитель, ответственный исполнитель, эксперт	Сентябрь, 2022	Дмитрий Кирюшин – аккаунт-менеджер	2 800 р.
	2. Объявить о бизнес-ролях персоналу	Сентябрь, 2022	Дмитрий Кирюшин	87,5 р.

Окончание таблицы 6

Рекомендации	Задачи	Сроки	Ответственный	Стоимость
Улучшение работы воронки продаж	1. Удалить ненужные контакты из базы	Сентябрь, 2022	Екатерина Шмакова	2 240 р.
	2. Провести опрос среди участников Клуба, чтобы узнать интересные темы встреч	Сентябрь, 2022	Александр, Пашигрев, Екатерина Шмакова	3 240 р.
	3. Предупреждать о встречах Клуба за 2 недели	Июль-Декабрь, 2022	Екатерина Шмакова	2 520 р.

Планирование проекта отражено в диаграмме Ганта (рисунок 18).

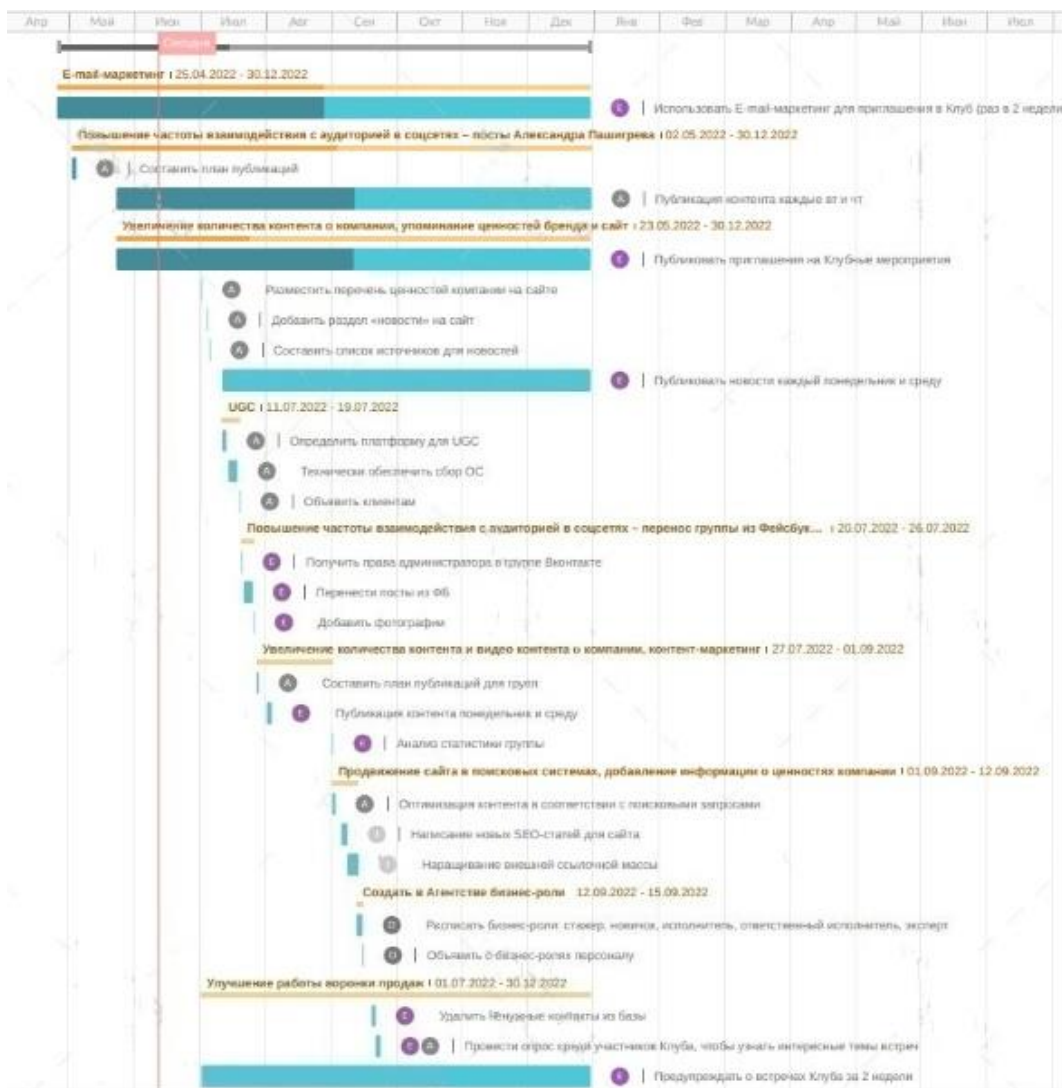


Рисунок 18 – Диаграмма Ганта проекта для агентства

При составлении плана управления проектом учитывались: план управления содержанием (указаны общие задачи проекта, которые было принято решение реализовать), план управления расписанием (в графике отражены сроки по каждой задаче, в которые важно уложиться), план управления стоимостью (по каждой задаче указана стоимость ее выполнения, исходя из почасовой оплаты сотрудников), план управления качеством (не отражен в графике Ганта, однако за качество отвечают исполнители), план управления обеспечением проекта персоналом (по каждой задаче определены ответственные лица, а также трудоемкость), план управления коммуникациями (не указан в графике, однако у компании есть менеджер



проекта, который отвечает за коммуникацию внутри команд), план управления рисками, план управления поставками (не требуется для агентства) (рисунок 19).

Задача	Исполнитель	Начало	Завершение	Трудозатрат	Прогресс	Стоимость	Статус	
1	[-] E-mail-маркетинг	25.04.2022	30.12.2022	195ч	32%	71 238		
1.1	Использовать E-mail-марк...	Екат...	25.04.2022	30.12.2022	18ч	50%	5 040	В раб...
2	[-] Повышение частоты взаи...	02.05.2022	30.12.2022	20ч	51%	20 000		
2.1	Составить план публикаций	Алек...	02.05.2022	04.05.2022	1ч	100%	1 000	Выпо...
2.2	Публикация контента каж...	Алек...	23.05.2022	30.12.2022	19ч	50%	19 000	В раб...
3	[-] Увеличение количества ко...	23.05.2022	30.12.2022	39ч	28%	13 080		
3.1	Публиковать приглашени...	Екат...	23.05.2022	30.12.2022	19ч	50%	5 040	В раб...
3.2	Разместить перечень цен...	Алек...	01.07.2022	01.07.2022	1ч	0%	1 000	Открыт
3.3	Добавить раздел «новост...	Алек...	04.07.2022	04.07.2022	1ч	0%	1 000	Открыт
3.4	Составить список источни...	Алек...	05.07.2022	05.07.2022	1ч	0%	1 000	Открыт
3.5	Публиковать новости каж...	Екат...	11.07.2022	30.12.2022	19ч	0%	5 040	Открыт
4	[-] UGC	11.07.2022	19.07.2022	4ч 45м	0%	4 750		
4.1	Определить платформу д...	Алек...	11.07.2022	13.07.2022	1ч 30м	0%	1 500	Открыт
4.2	Технически обеспечить сб...	Алек...	14.07.2022	18.07.2022	3ч	0%	3 000	Открыт
4.3	Объявить клиентам	Алек...	19.07.2022	19.07.2022	15м	0%	250	Открыт
5	[-] Повышение частоты взаи...	20.07.2022	25.07.2022	15ч	0%	4 200		
5.1	Получить права админист...	Екат...	20.07.2022	20.07.2022	1ч	0%	280	Открыт
5.2	Перенести посты из FB	Екат...	21.07.2022	25.07.2022	12ч	0%	3 360	Открыт
5.3	Добавить фотографии...	Екат...	26.07.2022	26.07.2022	2ч	0%	560	Открыт
6	[-] Увеличение количества ко...	27.07.2022	01.09.2022	21ч	0%	7 880		
6.1	Составить план публикац...	Алек...	27.07.2022	27.07.2022	0	0%	2 000	Открыт
6.2	Публикация контента пон...	Екат...	01.08.2022	03.08.2022	19ч	0%	5 320	Открыт
6.3	Анализ статистики групп...	Екат...	01.09.2022	01.09.2022	2ч	0%	560	Открыт
7	[-] Продвижение сайта в поис...	01.09.2022	12.09.2022	51ч	0%	5 400		
7.1	Оптимизация контента в с...	Алек...	01.09.2022	02.09.2022	3ч	0%	3 000	Открыт
7.2	Написание новых SEO-ст...	Ильи...	05.09.2022	07.09.2022	24ч	0%	1 200	Открыт
7.3	Наращивание внешней се...	Ильи...	08.09.2022	12.09.2022	24ч	0%	1 200	Открыт
8	[-] Создать в Агентстве бизне...	12.09.2022	15.09.2022	15ч	0%	2 800		
8.1	Расписать бизнес-ролях с...	Дмит...	12.09.2022	14.09.2022	0	0%	2 800	Открыт
8.2	Объявить о бизнес-ролях ...	Дмит...	15.09.2022	15.09.2022	15м	0%	88	Открыт
9	[-] Улучшение работы воронк...	01.07.2022	30.12.2022	26ч	0%	8 600		
9.1	Удалить ненужные источн...	Екат...	19.09.2022	20.09.2022	9ч	0%	2 240	Открыт
9.2	Провести опрос среди уча...	Екат...	21.09.2022	22.09.2022	9ч	0%	3 240	Открыт
9.3	Предупредить о встрече...	Екат...	01.07.2022	30.12.2022	9ч	0%	2 520	Открыт

Рисунок 19 – Планирование проекта

В отдельную таблицу вынесены риски проекта, по ним оценена вероятность, их опасность, управление, а также меры профилактики (таблица 7) [25].

Таблица 7 – Оценка рисков проекта

Наименование риска	Вероятность возникновения	Воздействие	Срочность	Ранг	Меры по профилактике
1. Нехватка денег	2	1	2	4	Контроль бюджета, выбор более дешевых исполнителей
2. Нарушение сроков выполнения задач	2	1	2	4	Контроль сроков проекта менеджером
3. Неработающие рекомендации	1	1	1	1	Проверить рекомендации на практике, убрать неработающие
4. Неквалифицированный персонал	2	2	2	8	Заменить более квалифицированными исполнителями

Риски, обнаруженные заранее, можно снизить или совсем обойти, тогда вероятность успешного выполнения рекомендаций возрастает.

### 3.2 Оценка эффекта от внедрения стратегии продвижения в агентстве PASHIGREV

В ходе исследования были изучены характеристика организации, организационная структура организации, был собран материал, необходимый для написания отчета.

В целом управление проектами в компании отвечает ее целям деятельности и ориентировано на оперативное реагирование на изменения внешней среды и ее конкурентоспособности. В компании существует оценка реализованных проектов для системного анализа конечных результатов относительно поставленных целей. Система, по которой работает компания действительно продуманна, однако нужно ее стабилизировать.

Качественному внедрению первых рекомендаций помогли этапы проекта: исполнение и проверка. На этапе исполнения задачи были поделены

на подзадачи, что помогло грамотно определить ответственных по каждому подпункту.

Контролем выполнения задач занимался менеджер проекта. Он следил за сроками, узнавал, нужны ли какие-либо дополнительные сведения исполнителям для реализации задачи.

Результаты от внедрения рекомендаций: несмотря на недостатки воронки продаж, она все равно работает, как и E-mail-маркетинг. Количество клиентов увеличилось с 4-х до 8-ми.

Выручка компании при таком количестве клиентов должна вырасти:

5 млн. рублей = 104 тыс. рублей \* 12 мес. \* 4 клиента

Выручка = 104 тыс. рублей \* 12 мес. \* 8 клиентов = 10 млн. рублей

(Рисунок 20).

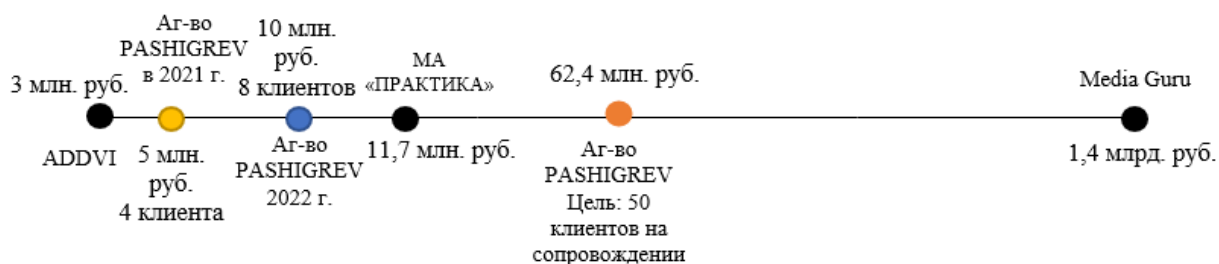


Рисунок 20 – Выручка и количество клиентов агентства PASHIGREV

Рекомендации для решения проблем, найденных в компании, начали выполняться. Из всех выбранных рекомендаций для решения этой проблемы с продвижением услуг было принято решение начать с повышения частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях, Email-маркетинга, увеличения количества контента о вашей компании. Также появилась надобность внедрить CRM систему.

Частота взаимодействия с аудиторией в сетях реализовывалась через посты в личном аккаунте Александра Пашигрева. Был составлен план по

публикациям, который постоянно пополняется. Публикации делаются 2 раза в неделю.

E-mail-маркетинг реализовывался через приглашение людей на клубные мероприятия. В базе откуда берутся люди, которых мы приглашаем на встречи, содержатся как номера, так и почты. По телефонам мы приглашаем через Вотсап, но из-за того, что люди не отвечают, было принято решение приглашать их на мероприятия через E-mail, это не дало больших результатов, поэтому нужно выполнить рекомендации по улучшению работы воронки продаж.

Увеличение количества контента о компании происходит благодаря внесению новой информации на сайт Клуба B2B DRIVE, чаще всего по поводу следующих встреч.

Некоторые из клиентов пришли из 1-й воронки (Рисунок 11), некоторые из 2-й (Рисунок 12). В любом случае можно предположить, что сработали именно рекомендации по стратегии продвижения, так как эти воронки были и раньше, однако количество клиентов держалось на одном уровне в течение нескольких лет (Рисунок 13), а после внедрения количество клиентов резко выросло.

За внедрение проекта с апреля по декабрь нужно заплатить 71288р. Это не так много, если учесть, что после внедрения первых 3х рекомендаций, количество клиентов увеличилось вдвое (4 клиента), а каждый клиент приносит в среднем 104 тыс. рублей.

Также стоит вспомнить коэффициент удержания клиентов = 1, он показывает, что компания способна сохранять своих клиентов, следовательно, можно предположить, что количество клиентов к концу года будет равно 8 и выручка станет 10 млн. рублей.

Также среди рекомендаций по стратегии продвижения осталось много невыполненных: увеличение количества контента о компании, упоминание ценностей бренда и сайт, UGC, повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях – перенос группы из Фейсбука во Вконтакте,

увеличение количества контента и видео контента о компании, контент-маркетинг, продвижение сайта в поисковых системах, добавление информации о ценностях компании (таблица 8).

Таблица 8 – Программа по внедрению рекомендаций в агентство PASHIGREV

Рекомендации	Задачи	Сроки	Ответственный	Стоимость
Увеличение количества контента о компании, упоминание ценностей бренда и сайт	1. Разместить перечень ценностей компании на сайте	Июль, 2022	Александр Пашигрев	1 000 р.
	2. Добавить раздел «новости» на сайт		Александр Пашигрев	1 000 р.
	3. Составить список источников для новостей		Александр Пашигрев	1 000 р.
	4. Публиковать новости каждые понедельник и среду		Екатерина Шмакова	5 040 р.
UGC	1. Определить платформу для UGC		Александр Пашигрев	1 500 р.
	2. Технически обеспечить сбор ОС		Александр Пашигрев	3 000 р.
	3. Объявить клиентам		Александр Пашигрев	250 р.
Повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях – перенос группы из Фейсбука во Вконтакте	1. Получить права администратора в группе Вконтакте	Июль, 2022	Екатерина Шмакова	280 р.
	2. Перенести посты из ФБ		Екатерина Шмакова	3 360 р.
	3. Добавить фотографии		Екатерина Шмакова	560 р.
Увеличение количества контента и видео контента о компании, контент-маркетинг	1. Составить план публикаций для групп		Александр Пашигрев	2 000 р.

## Окончание таблицы 8

Рекомендации	Задачи	Сроки	Ответственный	Стоимость
Увеличение количества контента и видео контента о компании, контент-маркетинг	2. Публикация контента каждые понедельник и среду	Август-Декабрь, 2022	Екатерина Шмакова	5 320 р.
	3. Анализ статистики группы	Сентябрь, 2022	Екатерина Шмакова	560 р.
Продвижение сайта в поисковых системах, добавление информации о ценностях компании	1. Оптимизация контента в соответствии с поисковыми запросами	Сентябрь, 2022	Александр Пашигрев	3 000 р.
	2. Написание новых SEO-статей для сайта	Сентябрь, 2022	Интернет-маркетолог	2 400 р.
	3. Нарращивание внешней ссылочной массы	Сентябрь, 2022	Интернет-маркетолог	
Создать в агентстве бизнес-роли	1. Расписать бизнес-роли: стажер, новичок, исполнитель, ответственный исполнитель, эксперт	Сентябрь, 2022	Дмитрий Кирюшин – аккаунт-менеджер	2 800 р.
	2. Объявить о бизнес-ролях персоналу	Сентябрь, 2022	Дмитрий Кирюшин	87,5 р.
Улучшение работы воронки продаж	1. Удалить ненужные контакты из базы	Сентябрь, 2022	Екатерина Шмакова	2 240 р.
	2. Провести опрос среди участников Клуба, чтобы узнать интересные темы встреч	Сентябрь, 2022	Александр, Пашигрев, Екатерина Шмакова	3 240 р.
	3. Предупреждать о встречах Клуба за 2 недели	Июль-Декабрь, 2022	Екатерина Шмакова	2 520 р.

В целом, проект можно считать успешным, несмотря на то, что внедрялись не все рекомендации, все задачи были выполнены в срок, у исполнителей не было переработок, несмотря на все затраты, которые были понесены в ходе работы, то количество клиентов, которое пришло в компанию уже сможет покрыть все издержки за весь проект.

Не стоит забывать о рисках, которые могут возникнуть в ходе выполнения оставшихся задач несмотря на то, что агентство не столкнулось с рисками при выполнении первых работ, это не значит, что их не будет потом. Однако первый риск – нехватка денег уже может считаться решенным, так как новые клиенты покрывают расходы на проект.

Таким образом были проанализированы основные проблемы, с которыми сталкивается агентство PASHIGREV: отсутствие стратегии продвижения, текучесть кадров и неработающая воронка продаж. Выявлены их предпосылки, а также способы решения.

Несмотря на то, что не все рекомендации из таблицы 6 были внедрены и использованы в агентстве, надобность в них остается. Нужно следовать плану, указанному в таблице 8 и реализовать все оставшиеся рекомендации, чтобы увеличить количество клиентов агентства PASHIGREV, а следовательно, и выручку компании.

Данный опыт, примененный из книги PMbook можно считать успешным. В дальнейшем есть все шансы полагать, что оставшиеся рекомендации сработают (Приложение Б). А после всех их внедрений можно использовать опыт, указанный в этой книге для выхода на зарубежные рынки: Румыния, Болгария и т.д.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выпускной квалификационной работы, можно сказать, что поставленная цель была достигнута.

В работе стояла цель – разработать мероприятия по внедрению стратегии продвижения для агентства PASHIGREV с учетом международного опыта.

Задачи стояли:

1. Изучить особенности маркетинговых агентств как бизнеса в разных странах.
2. Разработать рекомендации по продвижению для агентства PASHIGREV в России с учетом международного опыта.
3. Разработать мероприятия по внедрению разработанных рекомендации в агентство.

Задача изучения особенностей маркетинговых агентств как бизнеса в разных странах решена в первой главе. Раскрыто понятие маркетинга, стратегии углубления на рынке и стратегии продвижения.

Анализ зарубежных конкурентов показал, что компании предлагают такие услуги как: аналитика и планирование, разработка стратегий, дизайн и разработка сайтов, контент маркетинг, коммуникации. Были выявлены основные инструменты продвижения: печатная реклама, сайт, SEO, блог, контент-маркетинг, SMM, контекстная реклама ремаркетинг, email-маркетинг. Анализ зарубежных компаний показал, что агентство PASHIGREV уже оказывает большинство их услуг, чего не скажешь об отечественных конкурентах.

Что касается российских компаний, анализ показал, что конкурентов в сфере B2B мало. Российский рынок практически не занят компаниями, которые работают в сфере B2B, особенно мало тех организаций, которые работая с этой сферой не расплываются на B2C. Поэтому потенциал рынка велик, у агентства есть все шансы занять большую долю рынка.



Выручка компаний-конкурентов варьируется от 3 млн. до 1,4 млрд. рублей. Количество сотрудников составляет от 7 до 120 человек.

Задача разработки рекомендаций для агентства PASHIGREV решена во второй главе. В качестве рекомендаций для стратегии продвижения были предложены те инструменты, которые используют зарубежные компании, а также действия по реализации бизнес-целей: повышение узнаваемости бренда, лидогенерация.

Принято решение реализовать: увеличение количества контента о компании, повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях, упоминание ценностей бренда, увеличение доли видеоконтента, рекламу, всплывающие окна, формы на сайте, чат-боты, SEO, контент-маркетинг, SMM, контекстную рекламу, ремаркетинг; оставить и улучшить инструменты, которые уже используются: UGC (или, пользовательский контент), сайт, блог, email-маркетинг; не стоит внедрять: рекламу в СМИ, A/B тестирование, почтовые рассылки.

В сложившейся в 2022 году ситуации дела обстояли хуже. У клиентов были проблемы с поставщиками, с дебиторской и кредиторской задолженностями. В условиях неопределенности они неохотно шли на контакт. И компания была далека от своей цели: «Стать агентством №1 в сфере B2B для малого бизнеса в России» (50 клиентов на сопровождении).

Поэтому компания должна была реализовать стратегию продвижения и внедрить новые инструменты, которые помогли бы донести информацию до потребителя и продать ему услуги: увеличение контента, усовершенствование сайта и реклама (SMM, контекстная, ремаркетинг и т. д.), также стоит оставить Email-маркетинг и улучшить UGC.

Инструменты продвижения, рекомендованные агентству PASHIGREV, используются зарубежными конкурентами в той же сфере, что и наша фирма. А также они используются и российскими компаниями в других сферах деятельности. Это показывает, что проблем с внедрением этих инструментов

быть не должно, реализовать их будет не так сложно, так как в России можно найти специалистов, способных это сделать.

Также в ходе практики были найдены дополнительные проблемы:

1. Текучесть кадров, когда несколько менеджеров одного проекта сменяют друг друга в короткие сроки, а вследствие этого у клиента не формируется положительный образ компании, так как несмотря на ту информацию, которую передают друг другу менеджеры, все равно остаются пробелы в знаниях, что отражается на качестве ведения проекта;

2. Маленькая отдача от воронки продаж, у агентства есть 2 воронки продаж, с изначально разным числом людей в базах, однако отдача одинаковая. Проблема может заключаться в неактуальных данных первой базы, а также в выборе неинтересных для клиентов тем встреч Клуба или же позднее предупреждение о мероприятии.

Для исправления этих проблем нужно: встроить в работу компании бизнес-роли, благодаря чему у клиента будет формироваться положительный образ компании, даже несмотря на текучесть кадров; актуализировать данные по воронке продаж, узнать интересные темы для встреч Клуба у его участников и внедрить оставшиеся рекомендации по стратегии продвижения в соответствие с указанной в Таблице 8 программой.

Был составлен подробный проект по реализации разработанных рекомендаций. Задачи поделены на подзадачи, определены исполнители, трудозатраты, стоимость проекта. Расписаны основные риски, с которыми может столкнуться компания и способы их решения.

Нужно было максимально направить все усилия на привлечение новых покупателей. Однако в ходе практики были реализованы только такие рекомендации как: повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях (посты в личном аккаунте Александра Пашигрева), Email-маркетинга (первая воронка продаж), увеличения количества контента о вашей компании (информация на сайте Клуба B2B DRIVE). Это случилось в силу небольших финансов и отсутствия времени у Александра Пашигрева, оставшиеся

рекомендации отложены до того момента, как будут выполнены первые, наименее затратные.

Проект оказался успешным. Количество клиентов выросло вдвое, как и выручка. Есть все основания полагать, что оставшиеся рекомендации покажут такой же результат, а возможно и лучше (Приложение Б).

Предложенная программа продвижения поможет не только решить существующие проблемы агентства, но и поспособствует укреплению репутации компании и повысит ее узнаваемость в целом.

Данная тема имеет перспективы развития, так как почти каждый год появляются новые методы, способы и инструменты продвижения товаров и услуг. Каждый инструмент дает тот или иной эффект. Результат от маркетинговых мероприятий есть всегда. Нужно уметь правильно оценить данный результат и сделать выводы. Необходимо правильно ставить цель, которую хочет достигнуть компания, а от этого отталкиваться при разработке программы продвижения.

Также полученный опыт можно будет использовать для выхода на зарубежный рынок, например, такие страны как Болгария, Румыния.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Маркетинг : учеб. пособие / Ю. Ю. Сулова, Е. В. Щербенко, О. С. Веремеенко, О. Г. Алёшина. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2018. - 380 с.
2. Стратегический маркетинг: учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1 / И.В. Котля-ревская ; Мин-во науки и высшего образования РФ.— 3-е изд., перераб. и доп.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019.— 138 с.
3. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие А72 для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В.Я. Захаров и др.]; под ред. В.Я. Захарова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИДАНА, 2015. — 319 с.
4. Стратегический менеджмент: учебник / Т. Ю. Агеева, Л. С. Драганчук, С. Л. Улина и др. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2020.—493 с.
5. Ansoff, H.I. ‘Strategies for Diversification’, / H.I Ansoff //Harvard Business Review, The Electronic Library – 2017. – Vol. 35: 5, pp. 113–124.
6. Бизнес-цели компаний. / Google. – Бизнес-цели и мероприятия по их достижению : электронное // madwins.ru: [сайт]. – URL: <https://madwins.ru/articles/strategiya-prodvizheniya/> (дата обращения: 30.04.2022)
7. Инструменты бизнес-анализа : учебник / Т. Ю. Агеева, Л. С. Драганчук, Н.Г. Макуха, С.Л. Улина [и др.] – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2022. – 320 с
8. М.: Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK(R) Guide / М.: Project Management Institute, // The Electronic Library. – 2017. – Vol. 36, Iss. 3. – P. — 401 с.
9. P2P – The Ultimate Marketing Through Peer Resource / Google. – Best 11 B2B Marketing Agencies in USA 2022 : электронное // [peertopeermarketing.co](http://peertopeermarketing.co) : [сайт]. – URL: <https://peertopeermarketing.co> (дата обращения: 17.04.2022)

10. Marketing Agency UK. / Google. – 30 of the top marketing agencies UK in 2022 : электронное // [gripped.io](https://gripped.io) : [сайт]. – URL: <https://gripped.io/digital-marketing-strategy/top-marketing-agencies-uk/> (дата обращения: 17.04.2022)
11. B2B MARKETING IN GERMANY / Google. – top marketing agencies Germany : электронное // [europages.co.uk](https://www.europages.co.uk): [сайт]. – URL: <https://www.europages.co.uk> (дата обращения: 17.04.2022)
12. Особенности рекламы в США / Google. – Продвижение в Америке. 2022 : электронное // [integrus.ru](https://integrus.ru) [сайт]. – URL: <https://integrus.ru/blog/internet-marketing-decisions/> (дата обращения: 01.05.2022)
13. Особенности рекламы в Великобритании / Google. – Продвижение в Великобритании. электронное // [integrus.ru](https://integrus.ru) [сайт]. – URL: <https://integrus.ru/blog/internet-marketing-decisions> (дата обращения: 02.05.2022)
14. Особенности рекламы в Германии. / Google. – Продвижение в Германии. – электронное // [integrus.ru](https://integrus.ru) [сайт]. – URL: <https://integrus.ru/blog/internet-marketing-decisions/prodvizhenie-tovarov-uslug-na-germaniyu.html> (дата обращения: 05.05.2022)
15. Топ-30 маркетинговых агентств России. / Google. – самые лучшие маркетинговые агентства России. – электронное // [marketing-tech.ru](https://marketing-tech.ru) [сайт]. – URL: [https://marketing-tech.ru/company\\_tags/marketing/](https://marketing-tech.ru/company_tags/marketing/) (дата обращения: 20.04.2022)
16. Бизнес-клуб «B2B DRIVE». / Google. – сайт клуба. – электронное // [b2bdrive.ru](https://b2bdrive.ru) [сайт]. – URL: <https://b2bdrive.ru/> (дата обращения: 11.04.2022)
17. КП для клиента/ Google. – коммерческое предложение. – – электронное // [docs.google.com](https://docs.google.com) [сайт]. – URL: <https://docs.google.com/presentation/> (дата обращения: 01.06.2022)
18. Агентство PASHIGREV / Google. – сайт агентства. – электронное // [pashigrev.com](https://pashigrev.com) [сайт]. – URL: <https://pashigrev.com/> (дата обращения: 11.04.2022)

19. Buskirk, Bruce D. and Popper, Edward D.; «Growth Strategies for High Tech Firms»; / Buskirk, Bruce D. and Popper, Edward D //The Graziadio Business Report; Spring. – 2019. – Vol. 35: 5, pp. 200-205.

20. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 453 с.

21. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Д76 Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2017. — 704 с.

22. Бутова, Т. Г. Управление маркетингом : учебник / Бутова Т. Г. , Казаков А. А. , Жираткова А. Н. - Москва : Проспект, 2016. - 272 с

23. Маркетинг: учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. – 4.е изд., стер. – М.: Омега.Л, 2015. – 656 с.

24. Стратегии продвижения товаров / Ю. А. Захарова. — 4-е изд., стер. — М.; Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. — 158 с.

25. Рыхтикова, Н. А. Анализ и управление рисками организации : учебное пособие / Н.А. Рыхтикова. — 3-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 248 с

26. Котлер Ф. К73 Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2016. — 464 с:

27. Диденко, Н. И. Международный маркетинг : учебник для бакалавров / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. — 556 с

28. Бернет Дж., Мориарти С.Б25 Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Перевод с англ. под ред. С. Г. Божук. —СПб: Питер, 2015. — 864 с.

29. Захарова Ю.А. Стратегии продвижения товаров. / Ю.А. Захарова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. - 160 с.

30. Реклама : теория и практика : учебное пособие для студентов вузов / под ред. В. В. Тулупова. – Воронеж : Издательство Воронежского

государственного университета, 2011. – 400 с Карпова С.В. Брендинг: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2018. - 224 с.

31. Климин А. И., Медиапланирование своими силами. Готовые маркетинговые решения / А. И. Климин. — СПб. : Питер, 2017. — 192 с:

32. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер – СПб.: Питер, 2018. - 287 с.

33. Лидовская О.П. Оценка эффективности маркетинга и рекламы. Готовые маркетинговые решения. / О. П. Лидовская - СПб.: Питер, 2019. - 141 с.

34. Сулова Ю. Ю., Маркетинг : учеб. пособие / Ю. Ю. Сулова, Е. В. Щербенко, О. С. Веремеенко, О. Г. Алёшина. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2018. - 380 с.

35. Бельчик Т. А. Методы исследований в менеджменте: учебное пособие / Т. А. Бельчик. – Кемеровский государственный университет. – Кемерово, 2014. – 308 с.

36. Мишин В. Н. Исследование систем управления. / В. Н. Мишин. – Москва :Юнити Дана, 2018. – 528 с

37. 4. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 290 с

38. Добровольский, Е.Ю. Бюджетирование шаг за шагом – Питер, 2 издание, 2014 – 480 с.

39. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 375 с.

40. Семь (7) нот менеджмента. – 6-е изд., доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Изд-во ЭКСМО», 2012

41. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления : [монография] / Высшая школа менеджмента СПбГУ, В. С. Катькало .— 2-е 417

изд., испр. и доп. — СПб. : Высшая школа менеджмента : Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2011 .— 544 с.

42. Организационное поведение: учеб. пособие / М.И. Элияшева, Т.В. Вырупаева, С.Л. Улина и др. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016. – 260 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Копия протокола совещания агентства PASHIGREV

Протокол совещания 15.03.2022

Участники: А. Пашигрев, Д. Кирюшин, Е. Шмакова

Повестка: определить, какие пути продвижения будут использоваться агентством PASHIGREV

Содержание вопроса: была составлена таблица возможных путей продвижения для использования в агентстве PASHIGREV. По каждому пункту было выдвинуто решение, представленное в таблице.

Решение:

Пути продвижения	Стоит ли использовать в агентстве PASHIGREV
увеличение количества контента о вашей компании	да
повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях	да
упоминание ценностей бренда	да
увеличение доли видеоконтента	да
реклама	да
UGC (или, пользовательский контент)	да
всплывающие окна	да
формы на сайте	да
почтовые рассылки	нет
чат-боты	да
реклама в СМИ	нет
сайт	да
SEO	да
блог	да
контент-маркетинг	да
SMM	да
контекстная реклама	да
ремаркетинг	да
Email-маркетинг	да
A/B тестирование	нет

Председатель



А. Пашигрев

Секретарь



Е. Шмакова

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Протокол экспертной оценки агентством PASHIGREV нереализованных мероприятий

Протокол от 01.06.2022

Участники: А. Пашигрев, Д. Кирюшин, Е. Шмакова, В. Вертегов

Повестка: оценить рекомендации, разработанные для агентства и описать риски, которые могут встать на пути

Рекомендации	Оценка экспертов	Описание риска
Увеличение количества контента о компании, упоминание ценностей бренда и сайт	Нельзя дать количественный прогноз, в целом может быть полезно, но зависит от того, нужно ли это ЦА	Обилие информации на сайте может отпугнуть клиента/клиент потеряется на сайте
UGC	Нельзя дать количественный прогноз, в целом полезно, так как о нас могут узнать новые клиенты	Нет риска
Повышение частоты взаимодействия с аудиторией в соцсетях – перенос группы из Фейсбука во Вконтакте	Может сказаться отрицательно, т.к. клиенты бизнес клуба заходят в FB через VPN и точно не ищут замену FB в VK	Риск потерять клиентов, которые привыкли к FB
Увеличение количества контента и видео контента о компании, контент-маркетинг	Даст прирост, но какой зависит от самой группы, от интересности видео для ЦА, нельзя дать количественный прогноз, в целом полезно	Некачественный контент и видео контент может отпугнуть потенциальных клиентов
Продвижение сайта в поисковых системах, добавление информации о ценностях компании	SEO полезно, количественно нельзя оценить	Нет риска
Создать в Агентстве бизнес-роли	Полезны, однако стоит проверить на практике	Нет риска
Улучшение работы воронки продаж	Улучшение работы воронки продаж полезно очень! При достаточном количестве лидов.	Можно удалить потенциальных клиентов из базы

Председатель

А. Пашигрев

Секретарь

Е. Шмакова

## СПРАВКА

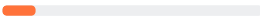
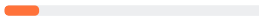


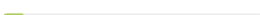
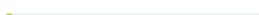


о результатах проверки текстового документа  
на наличие заимствований

### ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.СТРУКТУРА

**Автор работы:** Шмакова Е Ю  
**Самоцитирование**  
**рассчитано для:** Шмакова Е Ю  
**Название работы:** Выпускная квалификационная работа Шмакова  
**Тип работы:** Выпускная квалификационная работа  
**Подразделение:** Кафедра международной и управленческой экономики ИГУиФ

### РЕЗУЛЬТАТЫ

■ ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ: НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ

ЗАИМСТВОВАНИЯ		13.21%	ЗАИМСТВОВАНИЯ		13.21%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ		78.27%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ		84.06%
ЦИТИРОВАНИЯ		8.52%	ЦИТИРОВАНИЯ		2.73%
САМОЦИТИРОВАНИЯ		0%	САМОЦИТИРОВАНИЯ		0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 15.06.2022

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 15.06.2022 15:16

**Модули поиска:** ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley (RuEn); eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ; Медицина; Диссертации НББ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по Интернету; Патенты СССР, РФ, СНГ; СМИ России и СНГ; Модуль поиска "СФУ"; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

**Работу проверил:** Агеева Татьяна Юрьевна

ФИО проверяющего

**Дата подписи:**

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться  
в подлинности справки, используйте QR-код,  
который содержит ссылку на отчет.

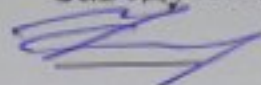
Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование  
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.  
Предоставленная информация не подлежит использованию  
в коммерческих целях.

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

Институт экономики государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

«20» 06 2022 г.

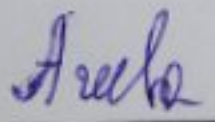
**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.05 – Международный менеджмент

Внедрение стратегии продвижения в агентство PASHIGREV на основе  
международного опыта

Руководитель



старший преподаватель

Т.Ю. Агеева

Выпускник



Е.Ю. Шмакова

Красноярск 2022