

Степанов Вадим Григорьевич

## О методах продвижения

## Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Член общественно-экспертного совета по малому и среднему предпринимательству при главе Администрации г. Тула

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

[svg@infort-group.ru](mailto:svg@infort-group.ru)

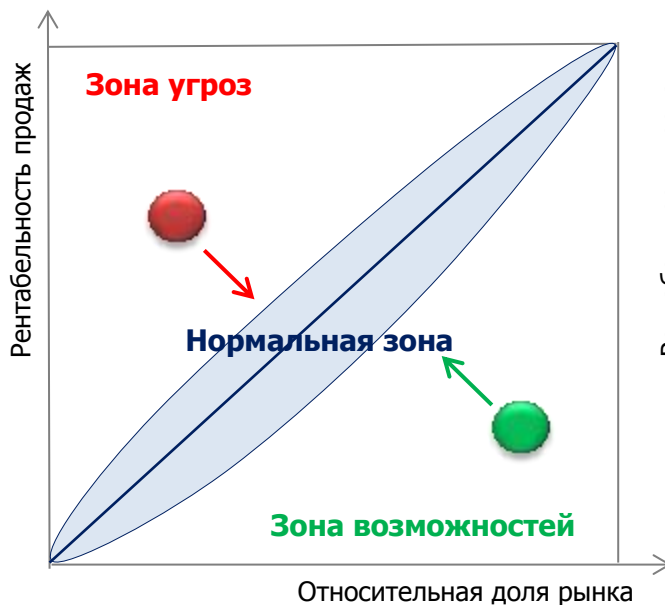
### О методах продвижения

В системе **INFORT.Управление**, которая формирует **приборную панель управления бизнесом** (см. [38]), модуль **INFORT.Продажи** играет важную роль, так как позволяет руководителю – *лицу, принимающему решения* (ЛПР) осуществлять систематическое наблюдение за динамикой значений показателей-факторов, влияющих на результаты продаж, оценивать ситуацию на территории продаж и своевременно реагировать на её заметные изменения.

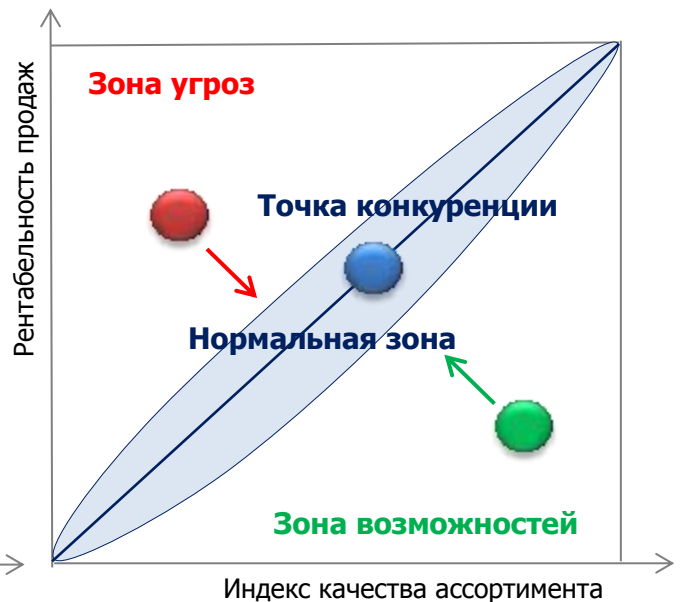
Реакция ЛПР заключается, в первую очередь, в применении инструментов комплекса Маркетинга предприятия 5P для изменения ситуации в желаемую сторону. Ранее, в предыдущих статьях, мы достаточно подробно рассматривали основные инструменты комплекса Маркетинга, которые позволяют кардинально изменить ситуацию с продажами – ассортимент (1.product) и цены (2.price). Далее же рассмотрим четвёртый по счёту элемент комплекса Маркетинга – *методы продвижения* (4.promotion), и, как всегда, обратим внимание на некоторые важные, на наш взгляд, детали.

\*\*\*

Начнём с выбора ЛПР стратегии поведения предприятия на своей территории продаж и обратимся к матрице «Относительная доля рынка (ОДР) – Рентабельность продаж (РП)» (см. рис. 1.1).



**Рис.1.1 Матрица «Относительная доля рынка – Рентабельность продаж»**



**Рис.1.2 Матрица «Индекс качества ассортимента – Рентабельность продаж»**

Напомним, что

$$\text{ОДР} = D_{\text{п}} : D_{\text{к}} \quad (1)$$

где

$D_{\text{п}}$  – доля рынка предприятия;

$D_{\text{к}}$  – доля рынка самого крупного конкурента или среднее значение долей наиболее крупных конкурентов (см. [19]).

В данном случае, рынок – это конкретная территория продаж: квартал, район, город, регион в зависимости от масштабов продаж предприятия определённой товарной категории или ассортимента в целом.

Вместо показателя относительной доли рынка, можно воспользоваться показателями объёма продаж или выручки, или косвенными показателями конкурентоспособности предприятия и его конкурентов, например, *индексом качества ассортимента* (рис. 1.2), который вычисляется в результате применения технологии конкурентного ассортиментно-ценового анализа территории продаж **INFORT.SMA, © INFORT Group, 1997-2023<sup>1</sup>**.

Если у ЛПР есть понимание, что его предприятие находится в *зоне угроз*, а основные конкуренты – в *зоне возможностей*, то ему необходимо принимать стратегическое решение: двигаться в сторону диагональной линии нормального для данного товарного рынка соотношения показателей «ОДР – РП». Ожидать чуда, что что-то само собой изменится, нет смысла: в данном случае потеря времени – это потеря покупателей, которых вернуть обратно очень трудно и, главное, – это дорого обходится предприятию.

Перемещение предприятия из зоны угроз в *нормальную зону* будет означать повышение конкурентоспособности предприятия по ценам на товары товарной категории или ассортимента в целом, которое в перспективе (не сразу) обеспечит предприятию естественный приток покупателей и, как следствие, увеличение своей доли рынка.

И ещё раз – не сразу! Потому, что в некоторых случаях, если сразу не получается, то ЛПР раньше времени прерывает движение своего предприятия в нормальную зону, опасаясь потерять то, что есть на сегодняшний день. В первую очередь, это касается показателей рентабельности продаж.

Действительно, на начальном этапе движения в нормальную зону матрицы «ОДР – РП» резко снижается рентабельность продаж. В то же время необходимого роста объёмов продаж, чтобы компенсировать снижение валовой прибыли ещё нет. Нет потому, что, как уже было сказано выше, возратить покупателей не так то и просто, и прирост их количества происходит не так быстро, как хотелось бы.

А вдруг прироста количества покупателей не произойдёт? Произойдёт, если, конечно, цены на товары предприятия и прочие условия их приобретения будут действительно *выгодными* для покупателей. И здесь нет ничего, связанного с понятием «лояльность потребителей», о котором часто говорят маркетологи. «Наша рекламная кампания направлена на рост лояльности потребителей», – формулируют они цели своих промо-мероприятий, не осознавая, что нет понятия «лояльность потребителя» – есть понятие «выгода потребителя».

Более того, реальная лояльность потребителей к предприятию, к его торговой марке (бренду) формируется только посредством получения ими выгоды от приобретения у него товаров. Потому, что понятие «выгода» тесно связана с понятием «польза». Чем более выгодной оказывается покупка для потребителя, тем больше пользы приносит ему предприятие, так как позволяет сэкономить деньги для приобретения прочих благ (продуктов и услуг). Потребители интуитивно это понимают и ценят. Именно так и формируется их лояльность к предприятию.

Здесь необходимо учитывать, что понятие «выгода» связано не только с низкой ценой на товар, а с соотношением:

Финансовые свойства > Потребительские и прочие свойства (2)

(см. [37]). Однако, если мы говорим о массовых продажах стандартных по своим свойствам товаров, то цена, естественно, выходит на первый план.

Обратим, также, внимание, что мы говорим о выгоде покупателя не в абсолютном, а в относительном смысле этого слова. Покупатель понимает, что ему выгодно приобрести товар именно у данного предприятия, когда сравнивает его цену с ценами, которые устанавливают на аналогичный товар предприятия-конкуренты. Именно поэтому, если предприятие находится в зоне возможностей, то ему необходимо двигаться в нормальную зону, повышая, таким образом, рентабельность своих продаж и при этом оставаясь выгодным для своих потребителей.

<sup>1</sup> Видео-презентация системы управления **INFORT.Цены**: <http://www.infort-group.ru/images/INFORT.Pricing.mp4>

Кроме того, речь не идёт о выгоде покупателей от приобретения всего ассортимента товаров предприятия, а только о выгоде приобретения ими *товаров-индикаторов продаж*, то есть товаров, наиболее часто покупаемых основной массой потребителей. Таким образом, конкурентоспособность предприятия по ценам на территории продаж совсем не означает самые низкие цены на все товары предприятия. Такого добиться невозможно, да и не нужно. И именно поэтому мы всегда говорим, что использовать фактор низких цен в основе дифференцирующей идеи, которая «отстраивает» предприятие от конкурентов и позиционирует его торговую марку на территории продаж, является не только неэффективным, но часто и убийственным для бизнеса подходом.

Если при реализации своей рекламной кампании предприятие заявляет о том, что оно является «территорией низких цен», но в реальности потребители видят, что это не так, то рекламная кампания работает не на привлечение покупателей, а на их отток. В результате руководство предприятия фиксирует неудовлетворительные результаты, ругает маркетологов за непрофессионализм: не тот цвет, не тот размер, не тот шрифт.... Но проблема не в форме, а в содержании рекламной кампании. Продажи двигают не формы, продажи двигают слова.

*Конкурентоспособность предприятия по ценам на территории продаж обеспечивается установлением выгодных для потребителей цен на товары-индикаторы продаж.* Доля таких товаров у предприятия зависит от специфики рынка и конкретного бизнеса. Но по мере движения предприятия из зоны угроз в нормальную зону, доля товаров-индикаторов продаж в ассортименте предприятия начинает расти. Кроме того, такое движение к нормальному соотношению «ОДР – РП» приводит:

- к активизации продаж и увеличению доли активной (продаваемой) части длины товарной линейки (Sales Units, SU). Постепенно начинают продаваться товары, которые выгодны не только покупателям, но и предприятию. В результате начинает расти и рентабельность продаж;
- к увеличению оборачиваемости и рентабельности товарных запасов, как важнейших показателей эффективности операционной деятельности предприятия торговли (см. [40]). Да, даже несмотря на определённое снижение рентабельности продаж (процента наценки), рентабельность (отдача от) запасов начинает расти за счёт более быстрого роста их оборачиваемости, связанного с вовлечением в процесс продаж всё большего количества товаров, уменьшением количества неликвидов, и, как следствие, снижением уровня запасов в целом;
- к вероятному улучшению условий по закупкам если не всех, то, уж точно, многих товарных позиций. Потому, что поставщики тоже кое-что понимают в выгоде;
- к росту финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия на территории продаж.

Почему это происходит? Потому что «организм» предприятия очищается.... И этому способствуют совсем не хитрые маркетинговые ходы, а простая и понятная рыночная схема: предприятие обеспечивает потребителям получение выгоды от приобретения своих товаров, а потребители платят ему за это увеличением количества и размера своих покупок.

\*\*\*

Как правило, ЛПР интуитивно понимает, какую позицию занимает его предприятие в матрице «ОДР – РП». Однако, в данном случае, одной интуиции явно недостаточно, чтобы найти оптимальную позицию своего предприятия в матрице. Это требуется сделать максимально точно, так как речь идёт о снижении (повышении) цен на товары предприятия и, соответственно, о снижении (повышении) рентабельности продаж и бизнеса в целом.

Поэтому, необходим *рациональный подход* к решению данной управленческой задачи – контролю своей территории продаж, основанному на систематическом мониторинге цен и конкурентном ассортиментно-ценовом анализе территории продаж предприятия, который позволяет своевременно определить оптимальные наценки и цены на товары-индикаторы продаж товарной категории и ассортимента в целом в зависимости от выбранной стратегии «Рентабельность ↔ Конкурентоспособность». В системе **INFORT.SMA** ЛПР может осуществить выбор такой стратегии в зависимости от того, из какой зоны предприятие осуществляет движение в нормальную зону матрицы «ОДР – РП» – из зоны угроз или из зоны возможностей.



\*\*\*

При движении предприятия из зоны угроз в нормальную зону матрицы «ОДР – РП», одним из важнейших вопросов, на который должен ответить ЛПР, прежде всего, себе самому, является вопрос: «Рентабельность продаж товаров или рентабельность покупок?». Потому, что в процессе выхода из зоны угроз очень часто будет получаться так, что чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия по ценам на территории продаж, некоторые товары придётся продавать на уровне или даже ниже их себестоимости.

Тогда, если подобные товары являются сопутствующими, и предприятие по объективным причинам не имеет возможности обеспечивать приемлемую рентабельность их продаж, то от таких товаров имеет смысл просто отказаться. Возможно только на время, так как в дальнейшем, в процессе активизации своих продаж, предприятие сможет получить от поставщиков более приемлемые условия их закупки.

Если же это товары из категории индикаторов, по которым потребители оценивают выгодность приобретения товаров у предприятия, то дело заметно усложняется. В данном случае нужно понимать различие в определениях товаров – *индикаторов продаж* и *индикаторов выгоды*. *Товары-индикаторы продаж* – это определение товаров ассортимента предприятия с точки зрения знаний ЛПР о предпочтениях потребителей. Эти знания формируются, в первую очередь, на основе анализа статистики продаж. В системе управления **INFORT.Ассортимент** такие позиции получают статус товаров обязательного ассортимента. В то же время перечень товаров обязательного ассортимента всегда гораздо шире, чем набор товаров-индикаторов продаж.

В торговой практике для товаров, которые формируют ценовой образ предприятия, используется термин KVI (Key Value Indicator) – *ключевой индикатор цены*. Товары-индикаторы продаж, очевидно, будут являться товарами KVI. Однако, если набор товаров KVI являются рукотворным и, как правило, более или менее, стабильным, то при нашем подходе к управлению ассортиментом, набор товаров-индикаторов продаж формируется в результате ежемесячного анализа продаж и планирования оптимальной структуры ассортимента. Это позволяет более оперативно реагировать на изменения ситуации с продажами тех или иных товаров и товарных категорий.

Однако, как не называй товары-индикаторы продаж, на самом деле проблема заключается в том, что набор товаров, по которым потребители оценивают предприятие с точки зрения выгоды своих покупок, как правило, гораздо шире. И чем «прочнее» позиция предприятия в зоне угроз, тем больше различий в количестве таких товаров и товаров-индикаторов продаж:

$$\text{SKU}_{\text{индикаторы выгоды}} \gg \text{SKU}_{\text{индикаторы продаж}} \quad (3)$$

Это приводит к тому, что, к примеру, ЛПР думает, что вот этот товар является сопутствующим в его ассортименте, потому что его почти не покупают. И статистика продаж подтверждает это. А на самом деле для потребителей этот товар очень важен, но просто потребители оценивают его как невыгодный для покупок в данной торговой точке, и приобретают его у конкурентов.

По мере движения предприятия в сторону нормальной зоны матрицы «ОДР – РП», такие различия сокращаются, и соотношение между данными видами товаров-индикаторов изменяется:

$$\text{SKU}_{\text{индикаторы выгоды}} \approx \text{SKU}_{\text{индикаторы продаж}} \quad (4)$$

Именно поэтому, как было указано выше, движение предприятия в нормальную зону приводит к увеличению доли товаров-индикаторов продаж в ассортименте предприятия. А вот изменения набора KVI может и не случиться, если на предприятии не реализована система оперативного управления ассортиментом.

Итак, на основе товаров-индикаторов выгоды покупок каждый потребитель формирует представление о предприятии, о его торговой марке. Такое представление просто необходимо потребителю потому, что позволяет ему снизить степень своей *вовлечённости* в процесс приобретения товаров, экономя время на сбор информации о товарах и ценах, и таким образом снять психологическое напряжение, связанное с рисками приобретения (см. [34]).

Но тогда, стремление предприятия обеспечивать приемлемую рентабельность продаж подобных товаров-индикаторов приводит к тому, что у потребителей формируется представление о пред-

приятии, как о «дорогом». Причём, товарные скидки, которые периодические устанавливаются предприятием на эти товары для стимулирования продаж, приводят не к росту лояльности потребителей к торговой марке, а к тому, что потребители начинают вполне обоснованно думать, что предприятие вынуждено предоставлять скидки только потому, что у него всё дорого. Потребители интуитивно понимают, что предприятие не на их стороне, что оно не *помогает* им в приобретении нужных им товаров, не позволяет получить им выгоду, а только стремится максимально заработать на них, периодически играя с ними в «скидки».

И потребители постепенно принимают такую игру: товары по обычным ценам они стараются уже у предприятия не приобретать, ожидая цветных ценников. И такое, максимально рациональное поведение потребителей приводит к планомерному сокращению доли продаваемых товаров (SU), росту количества неликвидов и ко всем связанным с этим проблемам. Кроме того, потребители сокращают и количество своих покупок, и их стоимость, приобретая только узкий ассортимент товаров со скидками.

Таким образом, максимально рациональное поведение предприятия по отношению к потребителям заставляет их поступать по отношению к нему также максимально рационально. В результате же, начинается неконтролируемый рост количества цветных ценников – предприятие теряет покупателей и стремится исправить ситуацию. Однако это невозможно сделать, корректируя базовые цены только с помощью товарных скидок с цены.

На начальном этапе движения предприятия из зоны угроз в нормальную зону матрицы «ОДР – РП», ЛПР придётся принимать болезненные решения, а именно – контролировать рентабельность покупок (счетов, чеков), но не рентабельность продаж товаров, и, в первую очередь, индикаторов продаж. Потому, что продажа товара-индикатора по невыгодной для предприятия, но выгодной для потребителя цене позволит этому потребителю постепенно изменить своё представление о предприятии, как о «дорогом», и начать приобретать не только товары-индикаторы продаж, но и прочие, сопутствующие товары по уже выгодным для предприятия ценам. Такие товары будут формировать так называемый набор товаров ВВ (Back Basket), которые обеспечивают предприятию максимальную рентабельность продаж.

А вдруг не будут покупать? Будут. Потому, что потребители имеют ограниченные информационные и временные возможности, которые не позволяют им постоянно собирать информацию о ценах по всем приобретаемым товарам во всех доступных торговых точках, если эти товары повседневного спроса имеют в целом невысокую стоимость. И если покупатели по набору товаров-индикаторов выгоды покупок начинают воспринимать предприятие как «недорогое», выгодное для них, то у них постепенно снижается степень вовлечённости в процесс приобретения товаров в данной торговой точке, что приводит к покупкам более широкого ассортимента выгодных для предприятия товаров.

\*\*\*

Далее перейдём к рассмотрению, собственно, самих методов продвижения и подходов к управлению соответствующими инструментами. Вначале – о *методах стимулирования продаж*, как основном инструменте продвижения, который используют практически все торговые предприятия, работающие на конкурентных рынках. К подобным инструментам относятся, в первую очередь, всевозможные программы лояльности с использованием *накопительных скидок, товарные скидки с цены* для стимулирования продаж отдельных товаров, а также *объёмные скидки* за сумму покупки и (или) за количество купленного товара.

К сожалению, в большинстве случаев условия по программам лояльности таковы, что в долгосрочной перспективе они существенно не влияют на рост продаж, и даже наоборот. Накопительные скидки, как правило, оказываются неэффективны потому, что либо изначально слишком «хорошо просчитаны» и поэтому не интересны (не выгодны) потребителям, либо, интересны только на начальном этапе, когда предприятие действительно предоставляет своим потребителям выгодные условия, стремясь за короткий срок привлечь максимальное количество покупателей. А затем начинается... обман: по накопительной скидке можно купить только определённые товары, меняются условия их предоставления – скидки сгорают, их отменяют и так далее. В результате проис-

ходит естественный отток покупателей, которые ранее с таким трудом были привлечены предприятием, в том числе, и с помощью этих самых накопительных скидок.

Аналогичная ситуация складывается и с эффективностью товарных скидок с цены. Какого-либо заметного результата в плане роста продаж здесь можно достичь только при их массовом применении. Но, в таком случае, также, можно добиться и обратного эффекта. В статье «Об оптимальном ценообразовании» (см. [37]) мы уже отмечали тот факт, что потребители, как правило, просто не понимают, почему на тот или иной товар продавец устанавливает цветной ценник. То ли товар «не того качества», то ли истекает срок его годности, то ли изначально продавцом была завышена его цена? Во всех случаях, такие мысли потребителей не прибавляют предприятию очков в плане лояльного отношения к его торговой марке.

Почему потребители так думают? Потому, что потребители не понимают, за что им предоставляются скидки. Потому, что, повторимся, нарушается закон маркетинга: «Скидки предоставляются покупателю в качестве вознаграждения за определенные действия».

В данном случае необходимо учитывать, что те или иные инструменты продвижения, применение которых эффективно в рамках канала дистрибуции для «проталкивания продаж» (Pushing sales), могут быть совсем неэффективны для «вытягивания продаж» (Pulling sales).

Накопительные скидки эффективны только в том случае, когда речь идёт о регулярных покупках товаров в больших объёмах и на значительные суммы или о периодических покупках дорогостоящих товаров, как на рынках B2B, так и на рынках B2C. В случае же массовых B2C-продаж сравнительно недорогих товаров народного потребления, накопительные скидки, также, как и товарные скидки с цены подходят только для «проталкивания продаж». В этом случае каждые дополнительные 0,5% скидки имеют значение, как для Покупателя (предприятия оптовой, оптово-розничной или розничной торговли), так и для Продавца (производителя или оптового поставщика). С помощью накопительных скидок Продавец не только стимулирует продажи своего ассортимента товаров, но и контролирует канал их дистрибуции посредством постепенного улучшения условий приобретения. В данном случае, действительно, можно говорить о программе лояльности (выгодности) для участников канала дистрибуции.

А что такое 0,5% скидки для розничного Покупателя, совершающего покупки на сравнительно небольшие суммы? Сэкономленные несколько рублей за календарный месяц? Для большинства покупателей такая скидка будет менее интересна (выгодна), по сравнению с покупкой товаров просто по более низким базовым ценам. Соответственно, чтобы программа лояльности давала результат, Продавец за достаточно короткий отрезок времени должен обеспечить Покупателю получение более значимых для него скидок в 5%, 7%, 10%,.... Но, тогда чем такие накопительные скидки по своему размеру будут отличаться от объёмных скидок, которые предоставляются Покупателю за сумму (объём) покупки? Более того, в этом случае, по сравнению с объёмными скидками, накопительные скидки становятся крайне невыгодны Продавцу, так как Покупатель, по идее, должен получить накопленную им скидку, скажем, в 10% за любую сумму покупки – 10, 110 или 1110 рублей. Но это только по идее.... Именно поэтому и начинается обман Покупателя.

Этот обман связан, в первую очередь, с тем, что условия по накопительным скидкам входят в противоречие с товарными скидками, если последние носят массовый характер. Таким образом, Продавец сам загоняет себя в ситуацию, когда ему приходится либо терять, либо обманывать. И, к сожалению, большинство продавцов выбирает обман своих покупателей. Поэтому, мы считаем, что накопительные скидки в массовых продажах относительно недорогих товаров – это зло.

В подобных продажах целесообразно ориентироваться на объёмные скидки за сумму покупки и (или) за объём покупки определённых товарных позиций, сочетая их с товарными скидками с цены с целью активного продвижения новых товаров и для распродажи неликвидов. Только в этом случае, отсутствует обман покупателей, так как они хорошо понимают причину предоставления им той или иной скидки Продавцом:

1. за выполнение условий по сумме покупки или по объёму покупки товара;
2. за риск приобретения нового, возможно ещё незнакомого потребителям товара;
3. при распродаже товарных остатков, что является понятной и принимаемой всеми причиной.

В этом случае и Продавцу нет смысла скрывать причину предоставления конкретной скидки. Всё честно и понятно.

Предоставление объёмных скидок за покупку новых или требующих активизации своего продвижения товаров гораздо понятнее для потребителей, чем просто товарная скидка с базовой цены. Правда и здесь от ЛПР по продвижению требуется определённая мера и просто разумный подход при формулировании условий приобретения товаров. Несколько лет назад автор этих строк был свидетелем акции, которую проводило предприятие розничной торговли, специализировавшееся на продаже компьютерных столов для дома. В небольшом торговом зале его магазина, на стенде красовалось «выгодное» предложение для потенциальных покупателей: «Купи 4 компьютерных стола – пятый в подарок!».

Перечислим основные преимущества объёмных скидок за сумму покупки, по сравнению с массовыми товарными скидками с цены при выборе стратегии движения предприятия из зоны угроз в нормальную зону матрицы «ОДР – РП»:

1. Покупателям абсолютно понятно, за что они даются.
2. Объёмные скидки позволяют увеличить стоимость покупок за счёт приобретения гораздо более широкого ассортимента товаров. Тем самым сразу заметно увеличивается доля активной части длины товарной линейки (SU). При этом покупатели не ограничены в своём выборе только определённых позиций, как это имеет место в случае товарных скидок.
3. На основе статистики продаж можно достаточно точно определить шкалу объёмных скидок, которые будут выгодны покупателям и обеспечат предприятию достижение поставленных целей по росту продаж.
4. Предоставление объёмных скидок позволяет гораздо лучше контролировать рентабельность покупок.
5. Объёмные скидки заметно помогают личным продажам в торговом зале – работе торгового персонала по индивидуальному обслуживанию потребителей, в первую очередь, при допродажах.

В рамках системы управления **INFORT.Цена** реализован модуль **INFORT.Discounts**, который позволяет выполнить анализ покупок на основе статистики продаж по чекам (счетам) и построить оптимальную шкалу объёмных скидок за сумму покупки.

\*\*\*

И ещё одна немаловажная деталь: чтобы успешно решать проблему с продажами, ЛПР недостаточно осознавать эту проблему только в целом: «у нас падает товарооборот, снижается доход, прибыль....».

При таком подходе к оценке проблемы, она будет, так же, и решаться в целом: реклама, акции и прочие инструменты продвижения будут нацелены на то, чтобы «увеличить продажи», «повысить лояльность». Так же будут определяться и цели по продвижению, которых необходимо достичь, и ставиться соответствующие задачи собственным маркетологам и внешним специалистам рекламных и промо- агентств.

Если планирование – постановка целей и задач продвижения формулируется только в целом, если цели и задачи направлены на достижение конечного результата – увеличение объёма продаж, рост выручки, прибыли, то это априори делает использование любого инструмента продвижения неэффективным.

Казалось бы, что это звучит довольно странно.... Но дело в том, что инструменты комплекса маркетинга в целом, и инструменты продвижения в частности, применяются для воздействия не на конечный результат, а на факторы, которые приводят к желаемому результату. А напрямую повлиять на конечный результат ни один из инструментов не может. Соответственно, нет смысла и планировать их использование таким образом.

Мы уже не раз отмечали, что в системе управления **INFORT.Продажи** используется **факторная II-модель управления продажами**, которая позволяет контролировать динамику показателей-



факторов продаж и своевременно подключать необходимые инструменты маркетинга, в том числе и наиболее подходящие инструменты продвижения.

Обратимся к основным формулам **П-модели**:

Выручка за период = Количество покупок за период × Стоимость покупки = Количество покупок за период × Количество позиций (единиц) в покупке × Цена реализации (5)

Валовая прибыль за период = Количество покупок за период × Количество позиций (единиц) в покупке × Цена реализации × Процент маржи (6)

Так вот, для эффективного воздействия на каждый из представленных в формулах (5) и (6) показателей-факторов продаж, которые и обеспечивают получение желаемого размера выручки и валовой прибыли требуется использовать различные инструменты комплекса маркетинга и инструменты продвижения.

Естественно, что в целом проблема «увеличения продаж» должна решаться последовательно, по цепочке 5P: «Ассортимент → Цены → Место продвижения → Методы продвижения → Персонал». То есть, существенные проблемы с ассортиментом и ценами невозможно нивелировать никакими рекламными активностями, скидками или, тем более, PR-мероприятиями. Иначе, это будет называться «деньги на ветер», где в качестве ветра выступают методы продвижения.

В то же время, определённые недостатки ассортимента, цен или места продаж вполне можно исправить за счёт использования оптимального набора методов продвижения.

Для того, чтобы было легче понять, как определить оптимальный набор методов продвижения, преобразуем формулы (5) и (6), разложив показатель *Количество покупок за период* на два показателя-фактора продаж:

Выручка за период = Количество покупателей × Частота покупок за период × Количество позиций (единиц) в покупке × Цена реализации (7)

Валовая прибыль за период = Количество покупателей × Частота покупок за период × Количество позиций (единиц) в покупке × Цена реализации × Процент маржи (8)

Тогда, оценивая каждый из показателей-факторов продаж в формулах (7) и (8), можно сделать следующие выводы:

1. Рост выручки и валовой прибыли обеспечивается за счёт различных факторов, на которые возможно влиять только определёнными инструментами комплекса маркетинга и инструментами продвижения в том числе;
2. Наиболее сложным фактором с точки зрения влияния на него инструментов продвижения является *Процент маржи*. Показатель зависит от состава и структуры ассортимента, условий закупки товаров и степени конкуренции на территории продаж. Таким образом, все факторы, влияющие на данный показатель, являются либо достаточно стабильными, как ассортимент, либо внешними, практически неконтролируемыми предприятием. Поэтому эффективно влиять на данный показатель с помощью методов продвижения достаточно сложно;
3. Не менее сложным фактором является и *Цена реализации*. Как правило, этот фактор, также, является достаточно стабильным во времени и оказывает заметное влияние на выручку только в случае существенной динамики цен на товары и (или) кардинальных изменений в составе и структуре ассортимента;
4. Быстрее и проще всего воздействовать инструментами продвижения на такие факторы продаж, как *Количество позиций (единиц) в покупке* и *Частота покупок за период*. Как можно догадаться, наиболее эффективным инструментом воздействия на эти факторы будут именно объёмные скидки за сумму покупки в сочетании с активными личными продажами (допродажами). На второе место по своей эффективности мы бы поставили скидки за объём покупки товарных позиций – индикаторов продаж.

А вот эффективность товарных скидок с цены в данном случае достаточно сложно объяснить, так как, с одной стороны, они прямо не влияют ни на один из указанных факторов, а с другой стороны могут заметно повлиять на *Цену реализации* и *Процент маржи*.

5. Как можно догадаться, в формулах (7) и (8) наиболее важным и, в то же время, сложным с точки зрения влияния на него инструментов продвижения, является показатель *Количество покупателей*. Именно поэтому уход покупателей от Продавца к конкурентам – это самый опасный процесс, который необходимо вовремя выявлять и корректировать с использованием всех инструментов комплекса маркетинга.

Проблема заключается в том, что снижение количества покупателей очень трудно, а иногда просто и невозможно компенсировать за счёт увеличения частоты покупок оставшихся покупателей и количества позиций в их покупках. Потому, что даже при самых выгодных условиях приобретения, у каждого покупателя имеются ограничения и по финансам, и по объёму потребления предлагаемых ему товаров. Поэтому, во всех случаях, потребителей предприятию придётся возвращать.

Другая проблема: возвращать потребителей очень дорого, потому что здесь, как правило, невозможно обойтись только методами стимулирования продаж – *необходимо подключать рекламу* в электронных и печатных СМИ, печатную рекламу в виде листовок, наклеек, визиток, наружную уличную рекламу, рекламу в транспорте, внутреннюю рекламу. Выбор конкретных рекламных носителей будет зависеть от размера территории продаж и товарной специфики бизнеса.

Основной задачей рекламы, в данном случае, будет являться максимальный охват целевой аудитории бывших и новых потребителей информацией о выгодах, которые предлагает им предприятие. Потому, что оставшиеся у предприятия потребители уже о них знают, если покупают.

Если же для привлечения бывших и новых покупателей предприятие ограничится проведением мероприятия по стимулированию продаж, то информация об этом мероприятии будет распространяться достаточно долго (в основном только посредством «сарафанного радио»), и, поэтому, на начальном этапе это приведёт к заметному снижению рентабельности продаж. Причём, очевидно, что чем выгоднее будет для потребителей предложение предприятия, тем больше предприятие будет терять на начальном этапе своего движения из зоны угроз в нормальную зону матрицы «ОДР – РП».

Таким образом, любое мероприятие по стимулированию продаж следует хорошо готовить не только в организационном, но и в информационном плане. Дополнительные же затраты на рекламу в этом случае окупятся с лихвой.

А вот подменять рекламу PR-мероприятиями не следует, так как это, также, можно охарактеризовать, как «деньги на ветер». *Задача рекламы – информирование потребителей о торговой марке и связанных с ней выгодах. Основная задача связей с общественностью – это социализация коммерческого предприятия, формирование позитивного отношения к торговой марке не только со стороны покупателей, но и общества в целом. Другой задачей PR является пропаганда идей, так или иначе связанных с продвижением своих продуктов и услуг.* Однако, указанные PR-задачи не имеют никакого прямого отношения к решению проблемы роста продаж, тем более в краткосрочной перспективе.

Важная деталь: маркетологи, ЛПР по продвижению подменяют рекламу PR-мероприятиями, потому что думают так: «лояльность потребителей → покупки», а необходимо думать так: «выгоды потребителей → покупки».

Говоря об информационном обеспечении и организации промо-мероприятий необходимо учитывать, что любая акция, любая рекламная кампания является делом не только Маркетинга, но и всех подразделений предприятия по цепочке управления: «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки». Иначе, по определению, начинаются проблемы.

Проблема, когда в самый пик проведения акции по стимулированию продаж вдруг начинаются проблемы с их обеспеченностью необходимыми запасами. В одних случаях потому, что в Финансах не было запланировано достаточно средств на закупку товаров в естественно бóльших объёмах, в других – потому, что в Закупках вдруг начинается реорганизация системы логистики, складского хозяйства.

Проблема, и когда в Продажах торговый персонал заранее не подготовлен к проведению промо-мероприятия, а именно:

- работники не понимают цели проведения и точных условий акции;

- работники не имеют чётко и кратко сформулированных текстов (речёвок) для информирования потребителей об акции;
- работникам не поставлены задачи по допродажам.

Если акция, особенно основанная на предоставлении покупателям скидок за сумму покупки, не будет поддержана личными продажами в торговых точках предприятия – индивидуальным обслуживанием потребителей торговым персоналом, информированием потребителей о выгодах приобретения и допродажами, то акция, скорее всего, будет провалена.

В целом же можно утверждать, что если разработанные в Маркетинге условия акции действительно стимулируют потребителей совершать покупки чаще и в больших объёмах, но при этом акция плохо обеспечена информационно (без должной рекламы) и плохо организована в плане взаимодействия Маркетинга с другими подразделениями, то она, конечно, «выстрелит», но слишком поздно и, поэтому, приведёт к неоправданным потерям для предприятия.

Таким образом, мы приходим к пониманию практической значимости **концепции ИМС** или **интегрированных маркетинговых коммуникаций** (Integrated marketing communications, ИМС), как принципа совместного использования всех видов маркетинговых коммуникаций исходя из единых целей продвижения торговой марки предприятия, его товаров и услуг (см. [34]).

Хотя к *маркетинговым коммуникациям* (МС, трансляторам бренда) относят все инструменты комплекса маркетинга предприятия 5P, в данном случае мы ограничим МС только инструментами продвижения. Тогда, **концепция ИМС** будет означать, что

- маркетинговые коммуникации – методы стимулирования продаж, поддержанные рекламой и личными продажами, реализуются для заданной структуры ассортимента и системы базовых цен на товары предприятия;
- маркетинговые коммуникации так взаимно дополняют друг друга, что обеспечивают высокую эффективность – **синергию** продвижения.

\*\*\*

Итак, мы можем сделать вывод, что реклама, как средство информирования потребителей о выгодах, связанных с торговой маркой, необходима, как крупному, так и микро предприятию. Конкретные применяемые медиа-средства могут заметно отличаться, но это будет связано скорее не с размером бизнеса, а со свойствами продвигаемых товаров и размером территории продаж – чем сложнее продукт или услуга, и чем больше территория продаж, тем сложнее и дороже медиа-средства придётся использовать продавцу.

С территорией продаж здесь всё понятно. Если предприятие предлагает свои товары потребителям в пределах квартала или района, то, как правило, будет вполне достаточно наружной и (или) распространяемой промоутерами печатной рекламы. Если же предприятие стремится охватить потребителей нескольких районов, города или региона, то без рекламы в СМИ ему не обойтись.

В плане же свойств товара здесь действует простая схема: «Сложность продукта (услуги) → Степень вовлечённости потребителей в процесс покупки → Сложность медиа-средства с точки зрения влияния на органы чувств человека».

Сложность продукта (услуги) определяется, в первую очередь, его функциональными, физическими и финансовыми свойствами (**ЗФ-критерий оценки товара**, © **INFORT Group, 2001-2023**, см. [34], [39]). Таким образом, если предприятие предлагает своим потребителям дорогостоящие, функционально (например, технически) или физически (например, влияющие на здоровье человека) сложные продукты и услуги, то размер штата его работников не имеет особого значения. Предприятие не обойдётся без серьёзных вложений в методы продвижения, и, в первую очередь, в средства информирования потребителей о своих продуктах и услугах. А именно – в средства безличных (реклама) и (или) личных (Direct Marketing) коммуникаций с потребителями.

В этом плане мы всегда скептически относимся к пропаганде использования методов «партизанского» (малобюджетного) маркетинга предприятиями микро и малого бизнеса, когда обращается внимание только на размер бизнеса, без учёта товарной специфики. Это очень заманчивая идея:

существенно экономить на маркетинге за счёт «хитрых» ходов и приёмов. Но только не всегда и не везде это работает.

Наш подход к Маркетингу в целом, и к применению методов продвижения в частности: «Маркетинг – это всегда расходы». Однако, Маркетинг – это большие и, как правило, неоправданные расходы, если принимать решения «на глазок». Если же руководствоваться *рациональным подходом* к принятию решений, то расходов, по определению, будет заметно меньше.

В целом, рациональный подход к принятию решений по вопросам продвижения означает применение количественных методов в медиа-планировании и контроле эффективности инструментов продвижения на основе концепции ИМС.

Однако, только простое применение, скажем, математических методов оптимизации не даст предприятию какого-либо эффекта в плане достижения максимального эффекта от ИМС, если, прежде всего, не сформулировать подход к планированию бюджета Маркетинга (ИМС) и оценке эффективности его использования. Поэтому, вначале о подходе.

Если руководствоваться *традиционным подходом* к управлению предприятием, то в системе Продвижения, которая включает элементы: Финансы, Маркетинг, Продажи и Закупки, для каждого соответствующего подразделения руководством предприятия ставятся свои локальные цели и задачи, а для их работников задаётся соответствующая система ключевых показателей эффективности труда (KPI). Для координирования же действий подразделений с целью достижения необходимых предприятию результатов, создаётся вертикаль управления. Такой принцип управления мы называем *параллельным управлением*, при котором вертикальные связи «Начальник ↔ Подчинённый» всегда превалируют над горизонтальными связями между подразделениями «Начальник ↔ Начальник» и «Подчинённый ↔ Подчинённый» (см. [2], [47]).

Вроде все правильно или, по крайней мере, привычно. Однако такой способ управления, во-первых, предъявляет повышенные требования к квалификации управленцев предприятия высшего звена, в первую очередь, в плане организации бизнес-процессов. А, во-вторых, параллельное управление не позволяет сформировать систему взаимоувязанных *показателей управления*, необходимых для планирования и контроля совместной работы подразделений и построения эффективной системы мотивации работников, направленной на достижение целей предприятия. В результате показатели управления, которыми руководствуются различные подразделения и на основе которых оценивается работа их персонала, часто оказываются противоречивыми, существенно усложняя все функции управления бизнес-процессами, и, как следствие, возможности предприятия достигать поставленных целей.

В нашем случае эффект параллельного управления проявляется в выборе показателей для оценки результатов работы Продаж и Маркетинга, который естественным образом приводит к соответствующему выбору методов формирования бюджета Маркетинга (ИМС).

Поясним. Понятно, что финансовые результаты деятельности всей системы Продвижения – выручка, валовая прибыль – формируются в Продажах. То есть, Продажи – это центр дохода, прибыли. Тогда, для планирования и контроля (оценки) Продаж вполне естественно выбрать показатели эффективности (рентабельности, отдачи от) Продаж, которые вычисляются как отношение результата к затратам на его получение:

$$\text{Процент наценки} = \text{Валовая прибыль} : \text{Себестоимость продаж} \quad (9)$$

$$\text{Процент маржи} = \text{Валовая прибыль} : \text{Выручка} \quad (10)$$

В то же время, при параллельном управлении, Маркетинг рассматривается как центр расходов, так как напрямую не влияет на финансовые результаты. А раз нет чётко определённого результата, то не может быть и оценки Маркетинга на основе показателя эффективности. Именно поэтому, для планирования и контроля Маркетинга, как правило, пользуются показателем управления, обратным показателем эффективности, который рассчитывается как отношение затрат к результату:

$$\text{Процент расходов на Маркетинг} = \text{Расходы на Маркетинг} : \text{Выручка} \quad (11)$$

Такой подход заставляет ЛПР, во-первых, сознательно или бессознательно, но снижать долю расходов на Маркетинг, чтобы повысить общую эффективность системы Продвижения. А, во-вторых,



соответствующим образом выбирать методы формирования бюджета Маркетинга, которые мы называем «как бы вынужденными»:

- **Метод расчёта от имеющихся средств** – на Маркетинг выделяется сумма, которую предприятие, по мнению его руководства, может себе позволить на данном этапе;
- **Метод расчёта в процентах от суммы продаж** – на Маркетинг выделяется сумма, равная определённому проценту от суммы продаж, полученной предприятием в текущем периоде или планируемой к получению в будущем периоде;
- **Метод конкурентного паритета** – на Маркетинг выделяется сумма, соответствующая примерным аналогичным затратам конкурентов или лидера на территории продаж.

Интересно, что если первый метод формирования бюджета Маркетинга, чаще всего, используется на предприятиях микро и малого бизнеса (что вполне понятно), то второй метод расчёта в процентах от суммы продаж, как правило, используется на предприятиях среднего и даже крупного бизнеса. Интересно это потому, что получается довольно странная ситуация: чем лучше у предприятия идут дела с продажами, тем больше выделяется средств на продвижение, хотя может быть этого и не нужно делать, а чем хуже дела, тем меньше средств на рекламу, акции, личные продажи и так далее. Нелогично.

Третий метод можно охарактеризовать, как «чтобы не отстать от других, но и не выделяться». Но вряд ли его можно назвать эффективным: разные предприятия, разные размеры бизнесов, разные цели и задачи продвижения на территории продаж.

Вполне очевидно, что при использовании любого из этих методов никакой речи о полноценном решении задач предприятия по реализации концепции ИМС идти не может. Поэтому, мы

- придерживаемся **концепции последовательного управления продвижением, © INFORT Group, 2009-2023,**
- и исходим из **развёрнутой FMSP-модели управления:** «Финансы → Маркетинг: {Ассортимент → Цены → Место продвижения → Методы продвижения → Персонал} → Продажи → Закупки»,

которая позволяет задать **цепь управления** – порядок последовательного решения управленческих задач, в том числе и по реализации концепции ИМС.

Применение концепции последовательного управления на практике означает, что

1. финансовые результаты оцениваются на основе принципа: «Маркетинг – расходы, Продажи – доходы, Продвижение – прибыль (убыток)»;
2. планирование и контроль Маркетинга, так же, как и Продаж осуществляется на основе показателя эффективности (отдачи от) Маркетинга ROM (Return On Marketing):

$$\text{ROM} = \text{Выручка} : \text{Расходы на Маркетинг} \quad (12)$$

или

$$\text{ROM} = \text{Валовая прибыль} : \text{Расходы на Маркетинг} \quad (13)$$

Очевидно, что дело не в том, что мы «перевернули» показатели, поменяв местами числитель и знаменатель. Такой подход позволяет:

1. оценивать и планировать работу подразделений Маркетинга и Продаж, рассматривая эти центры расходов и доходов не отдельно, а как единую цепь последовательно реализуемых мероприятий, которые обеспечивают предприятию получение определённых финансовых результатов: «Маркетинг → Продажи → финансовые результаты Продвижения»;
2. сформировать систему показателей для оценки и планирования работы подразделения Маркетинга, а также систему мотивации специалистов по маркетингу, аналогичную системе мотивации торгового персонала предприятия;
3. выстроить систему контроля (учёта и оценки эффективности) расходов на Маркетинг, при которой учитываются расходы предприятия не только на инструменты продвижения – рекламу, промо-акции, PR-мероприятия или Direct Marketing, но на все инструменты Маркетинга по цепочке: «Ассортимент → Цены → Место продвижения → Методы продвижения → Персонал».

Например, при оценке эффективности рекламных кампаний и промо-акций часто учитываются только «чисто» маркетинговые статьи расходов, связанные с изготовлением и размещением рекламных материалов, привлечением промоутеров и так далее, но не учитываются суммы скидок, которые были предоставлены покупателям в ходе их проведения;

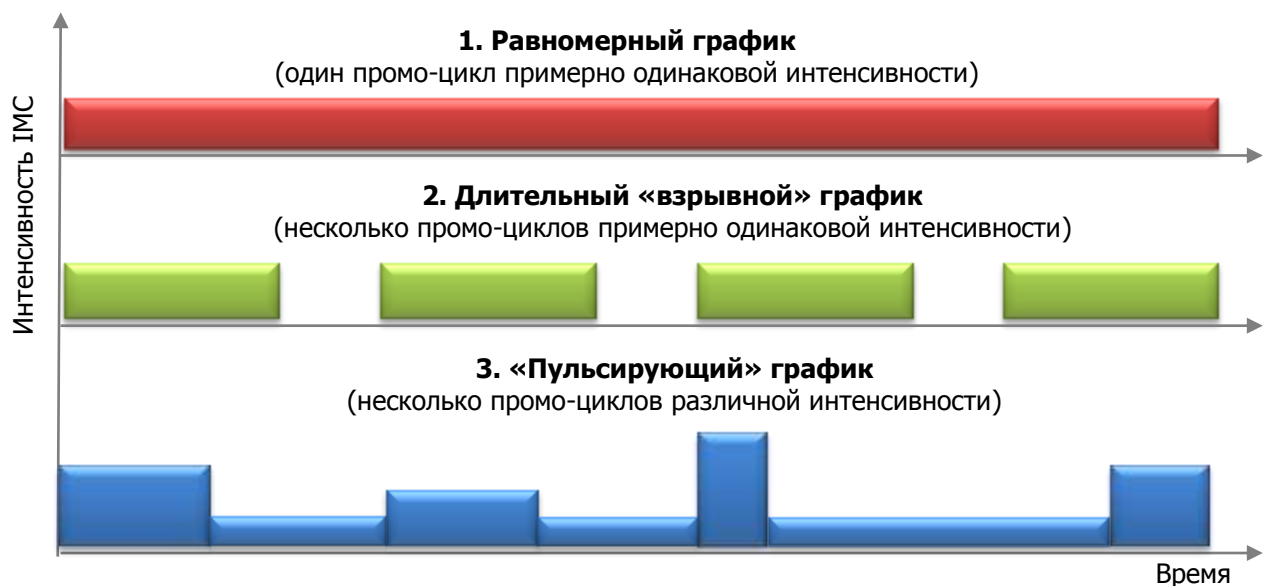
4. применять для формирования бюджета Маркетинга (IMC) **метод целей и задач**, когда на Маркетинг выделяется сумма, соответствующая поставленным целям и задачам Продвижения с учётом концепции IMC.

В данном случае необходимо учитывать, что применение тех или иных методов расчёта бюджета Маркетинга на этапе планирования, будет напрямую влиять и на выбор *графика интенсивности IMC* (см. рис. 2), что не может не сказаться на эффективности реализации концепции IMC.

Как правило, выбор метода расчёта бюджета Маркетинга от имеющихся средств или в процентах от суммы продаж, или даже с учётом конкурентного паритета, так или иначе, но приводит к тому, что применяются *равномерный* или *«взрывной»* графики интенсивности IMC.

В первом случае предприятие старается поддерживать определённый уровень своей промо-активности на территории продаж, а, во-втором, – «включает» режим экономии бюджета, активизируясь только в определённые периоды времени, как правило, совпадающие с изменениями в сезонности спроса или с активностями конкурентов на территории продаж.

При применении метода целей и задач логично предположить, что основным графиком интенсивности использования IMC будет *«пульсирующий»* график. Как видно из рисунка 2, «пульсирующий» график сочетает в себе преимущества первых двух схем изменения интенсивности IMC. Однако, при этом, интенсивность промо-циклов в отдельные периоды времени может принципиально различаться, так как полностью определяется поставленными целями и задачами Продвижения.



**Рис. 2** Графики интенсивности IMC

\*\*\*

Если бюджет Маркетинга предприятия, предназначенный для проведения промо-мероприятий, достаточно велик, а набор используемых инструментов продвижения не ограничивается печатной рекламой в виде визиток и листовок, то *медиа-планирование*, то есть распределение бюджета Маркетинга между инструментами продвижения (медиа-средствами), осуществляется с применением количественных методов и моделей оптимизации.

*Математические модели*, применяемые для *оптимального медиа-планирования*, представляют собой совокупность формул, связывающих количественные показатели, которые позволяют оценить эффект от использования каждого медиа-средства, а также определяют стоимость использования единицы времени или пространства медиа-средства. Кроме того, любая модель оптимизации

включает критерий оптимальности – формулу, на основе которой и определяется наилучший медиа-план.

Если медиа-средством является СМИ, то основным показателем эффекта от его использования является *Рейтинг* (Rating) СМИ в целом, а также рейтинги отдельных передач, временных блоков, тематик печатных публикаций и так далее. Кроме того, в медиа-планировании используются такие показатели, как *Аудитория* (Audience), *Покрытие* (Coverage), *Охват* (Reach), *Средняя аудитория ТВ-передачи* (Average audience), *Доля аудитории передачи* (Share), *Средний рейтинг* (для ТВ-передачи – TVR), *Средняя частота* (Frequency), *Эффективная частота* (Effective Frequency).

Мы не будем здесь давать определения каждому из этих медиа-показателей потому, что, во-первых, их подробное описание можно найти во многих публикациях, а, во-вторых, мы перечислили их, чтобы обратить внимание на существенную проблему, связанную с применением указанных показателей при планировании ЛПР по продвижению рекламной кампании своего предприятия в СМИ.

Проблема заключается в различии методик расчётов одних и тех же показателей, которые используются исследовательскими компаниями и агентствами, работающими на медиа-рынке. Дело в том, что выбор той или иной методики расчётов напрямую зависит, в первую очередь, от имеющихся финансовых и трудовых ресурсов таких компаний, а также от наличия у них технических возможностей и соответствующих компетенций. Потому, что значения большинства из указанных выше показателей могут быть, более или менее, корректно определены, только с использованием специальных технологий опроса и применением технических средств, таких как CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), People Meter и прочих.

К примеру, обратимся к, казалось бы, такому простому для понимания показателю, как рейтинг медиа-средства, передачи или временного блока. Приведём наиболее общее определение данного показателя:

- **Рейтинг** (Rating) – доля целевой аудитории, видевшей или слышавшей конкретную программу, читавшей журнал, газету и т. д. за определённый период времени.

Всё просто.... А вот ещё одно:

- **Рейтинг** передачи (рекламного блока, временного промежутка) – показатель, который рассчитывается по вероятностной модели и выражается в процентах от целевой группы. Каждому зрителю, переключавшемуся на данный канал в течение данной передачи (рекламного блока, временного промежутка), присваивается определённый вес в зависимости от продолжительности просмотра. Так, зрителю, просмотревшему всю передачу от начала до конца присваивается вес 1, смотревшему половину передачи – 0,5, треть передачи – 0,3333 и так далее. Затем, подсчитывается сумма весов и делится на количество респондентов – членов целевой группы.

Согласитесь, есть различия в определениях и соответствующих методиках расчёта данного показателя. Кроме того, можно обратить внимание и на такое важное понятие, как «целевая аудитория» («целевая группа»). Это означает, что ЛПР по продвижению должен оценивать возможный эффект от использования того или иного СМИ в рекламной кампании своего предприятия, сравнивая не просто рейтинги передачи или временного промежутка вообще, а учитывая, что смотрят, слушают или читают его потенциальные и реальные потребители.

Далее, рассмотрим некоторые подходы и инструменты, которые мы уже много лет используем для управления рекламными кампаниями предприятий микро, малого и среднего бизнеса (МСБ), и которые позволяет эффективно решать многие из указанных выше проблем продвижения.

\*\*\*

Медиа-планированием, организацией и контролем эффективности рекламных кампаний мы начали заниматься в начале 2000-х, когда на региональном уровне у предприятий малого и среднего бизнеса появилось возможность за разумные деньги размещать рекламу на телевидении и активно задействовать каналы FM-радио. Сравнительно небольшая стоимость региональной рекламы на ТВ и FM-радио каналах позволила многим предприятиям МСБ использовать их в качестве основных медиа-средств, тем самым заметно повысив эффективность своих рекламных кампаний.

В то же время основной проблемой, влияющей на эффективность рекламы в СМИ, было фактическое отсутствие информационной основы для медиа-планирования, а именно – достоверных рейтингов средств массовой информации. Рейтингами занимались различные исследовательские и рекламные агентства, но качество данных оставляло желать лучшего. Причина – выбор методик проведения исследований, ориентированных на их максимальную экономичность, а не эффективность. К примеру, известная в то время исследовательская компания собирала рейтинги СМИ посредством опроса жителей на дому. Интервьюеры в течение дня обходили дома, звонили в квартиры и узнавали, что в данный момент слушают или смотрят респонденты. Очевидно, что в качестве таких респондентов, как правило, выступали пенсионеры и люди неработающие – дистанционная работа в то время, понятное дело, не практиковалась. В результате получались очень интересные данные: скажем, рейтинги Радио России зашкаливали, а рейтинги FM-каналов стремились к нулю. Очевидно, что использование подобных рейтингов, объективно приводило к тому, что рекламные бюджеты тратились фактически впустую.

Поэтому, в 2001 году мы запустили проект **INNET, © INFORT Group, 2001-2008**, в рамках которого начали формировать банк данных рейтингов СМИ посредством анкетирования работников организаций, предприятий торговли и их покупателей, то есть экономически-активного (и поэтому наиболее платежеспособного) населения города, которое и являлось целевой аудиторией потребителей большинства предприятий.

Выбрав такую методику сбора данных, мы сознательно пошли на определённые ограничения – в банк данных **INNET** практически не попадали респонденты в возрасте до 18 лет и старше 55-60 лет, которые, конечно же, также, являются потребителями. В то же время ЛПП большинства предприятий и медиа-компаний интересовала именно наша выборка потребителей.

В результате, только за несколько месяцев мы собрали банк данных о медиа-предпочтениях более чем 2500 респондентов в разрезе ТВ, радио и печатных СМИ, а также в разрезе печатных рубрик, тематики передач и времени их просмотра или слушания.

На основе банка данных **INNET** была разработана система медиа-планирования **Media-planning, © INFORT Group, 2001-2008** (Microsoft Excel, см. рисунок на титульном листе к этой статье), которая позволяла для выбранной целевой аудитории потребителей предприятия по полу, возрасту, материальному достатку, роду деятельности и образованию формировать список медиа-средств (ТВ, радио, пресса), оптимальных для размещения рекламы. С другой стороны, программа позволяла для каждого медиа-средства представить профиль его целевой аудитории.

Таким образом, системой **Media-planning** стали пользоваться не только предприятия МСБ, которые размещали рекламу и для которых мы разрабатывали рекламные кампании, но и сами медиа-компании.

В 2003 году мы доработали систему **Media-planning**, дополнив её моделями оптимального медиа-планирования. В результате появилась система **Media-planning Plus, © INFORT Group, 2003-2015** (Microsoft Access), в которой были реализованы две модели оптимизации:

$$GRP \rightarrow \max, \quad \sum \text{Costs} \leq \text{Budget}, \quad (14)$$

и

$$\sum \text{Costs} \rightarrow \min, \quad \sum \text{Rating} = \text{GRP}^*, \quad (15)$$

где

Rating – рейтинг медиа-средства;

Costs – стоимость размещения рекламы с использованием медиа-средства;

GRP – суммарный рейтинг рекламной кампании (Gross Rating Point);

GRP\* – целевое значение показателя GRP;

Budget – бюджет рекламной кампании на плановый период времени.

$\sum$  – знак суммы означает, что в рекламной кампании участвует несколько медиа-средств, которые могут принадлежать различным медиа-классам – телевидение, радио, печатные СМИ, наружная реклама и пр.



Модель (14) означает, что выбор медиа-средств, передач и рубрик осуществляется так, чтобы максимизировать суммарный рейтинг рекламной кампании GRP при условии ограниченности затрат величиной Budget. Модель (15) применяется, когда необходимо минимизировать рекламный бюджет для заданной величины GRP\*.

Для отбора медиа-средств в системе применяется показатель CPP (Cost Per Rating Point) – затраты в расчёте на один пункт рейтинга медиа-средства.

С 2015 года модуль **Media-planning Plus** включён в состав системы управления **INFORT.Брендинг**, © **INFORT Group, 2001-2023** (Microsoft Excel), в рамках которой реализовано решение ряда взаимосвязанных задач управления продвижением торговой марки на территории продаж:

- **INFORT.Clustering**: модуль кластерного анализа – оценки подобию потребительских сегментов, точек продаж, товаров и товарных категорий по набору показателей и их объединения в группы (кластеры);
- **INFORT.MMF**: модуль факторного анализа потребительских сегментов и основных конкурентов на основе результатов исследования и (или) экспертных оценок, который позволяет выполнить расширенный SWOT-анализ территории продаж, выбрать принципы позиционирования торговой марки: уникальное торговое предложение и дифференцирующую идею торговой марки (см. [31], [32], [34]);
- **INFORT.BIA**: модуль анализа и выбора индивидуальных характеристик и образа торговой марки на основе экспертных оценок;
- **INFORT.Media-planning Plus**: модуль оптимального планирования и контроля бюджета Маркетинга предприятия.

Таким образом, система управления **INFORT.Брендинг** предоставляет ЛПП по продвижению предприятия микро, малого и среднего бизнеса возможность комплексного решения задачи управления продвижением своей торговой марки, своих товаров и услуг на территории продаж.

## Список литературы

### Статьи на сайте **INFORT Group**

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Sequential\\_management.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf).
3. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2019. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Assortment.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Assortment.pdf).
4. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Efficiency.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf).
5. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Researches.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf).
6. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_PersonalSales.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf).
7. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_5thElement.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf).
8. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_StaffStructure.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf).
9. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_StaffingProblems.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf).
10. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_MS&GentlemansClub.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf).
11. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_TelemarketingCRM.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf).
12. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Storekeeping.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf).
13. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_About\\_trading.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf).
14. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutBooks.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf).
15. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutPricing.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf).
16. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutManagment.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagment.pdf).
17. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutTechnology.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf).
18. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutPricing\\_Elasticity.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf).
19. Степанов В. Г. О технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutStrategies.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf).
20. Степанов В. Г. О Δ-модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDModel.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf).
21. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом в коммерции и маркетинге. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Consulting.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf).
22. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDModel.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf).
23. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutManagmentAxioms.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagmentAxioms.pdf).

24. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutMotivationModels.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutMotivationModels.pdf).
25. Степанов В. Г. О  $\Delta$ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutDModelsEfficiency.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutDModelsEfficiency.pdf).
26. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutTechnology&5thElement.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutTechnology&5thElement.pdf).
27. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutRs.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutRs.pdf).
28. Степанов В. Г. О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutP-model.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutP-model.pdf).
29. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutControl.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutControl.pdf).
30. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutBusinessDevelopment.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutBusinessDevelopment.pdf).
31. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutHTR\\_ITHR.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutHTR_ITHR.pdf).
32. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutDrivers.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutDrivers.pdf).
33. Степанов В. Г. О потребностях и производительности труда. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutNeeds.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutNeeds.pdf).
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutPositioning.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutPositioning.pdf).
35. Степанов В. Г. Об информационной культуре. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutInformationCulture.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutInformationCulture.pdf).
36. Степанов В. Г. Об управлении и наблюдении. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutManagement&Supervision.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutManagement&Supervision.pdf).
37. Степанов В. Г. Об оптимальном ценообразовании. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutOptimalPricing.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutOptimalPricing.pdf).
38. Степанов В. Г. О приборной панели управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf).
39. Степанов В. Г. О формах и методах продаж. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf).
40. Степанов В. Г. О закупках. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutPurchases.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutPurchases.pdf).
41. Степанов В. Г. О категорийном менеджменте. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutCategoryManagement.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutCategoryManagement.pdf).
42. Степанов В. Г. О матрицах. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutMatrices.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutMatrices.pdf).

### Монографии INFORT Group

43. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
44. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
45. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
46. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
47. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
48. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.

49. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
50. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.
51. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.

### Книги и статьи **INFORT Group**

52. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.  
М. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
53. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
54. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
55. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
56. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
57. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
58. Степанов В. Г. САТМ – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
59. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
60. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
61. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология INFORT Group Storekeeping. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
62. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
63. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.
64. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
65. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
66. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
67. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.



On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>

68. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. пер. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.

On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Koncept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>

69. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. пер. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.

Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>

70. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770259.htm>.
71. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770260.htm>.
72. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html).
73. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/ tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/ tula_8/submitted.html).
74. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html).