

## ТЕМА 10 КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Сутність та процес контролю маркетингової діяльності*  
*Контролінг маркетингу*  
*Ревізія маркетингу*  
*Маркетинговий аудит: сутність та процес*

### 10.1 Сутність та процес контролю маркетингової діяльності

У процесі реалізації планів маркетингової діяльності під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища часто змінюється поточна маркетингова ситуація, що спричиняє їх невиконання. Система маркетингового контролю призначена для постійного спостереження за виконанням маркетингових планів і відповідності поставлених у них цілей реальній маркетинговій ситуації.

*Контроль маркетингової діяльності* — періодична, всебічна, об'єктивна перевірка маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

Маркетинговий контроль *класифікують* [25]:

1 – за типами,

2 – за прийомами й методами, які використовуються в процесі контролю за виконанням планів з боку керівництва підприємства й служби маркетингу,

3 – за межами охоплення ревізії маркетингу.

Виділяють три *рівні* контролю маркетингу:

— рівень фірми;

— рівень підрозділу маркетингу;

— зовнішній рівень.

Контроль маркетингу *на рівні організації* спрямований на отримання інформації, необхідної для оцінки рівня ефективності маркетингу й ухвалення відповідних рішень із боку керівництва організації. Про результати контролю доповідають щомісяця на раді директорів. Такий вид контролю спрямований на оцінку: ефективності виконання стратегічного плану й річного плану маркетингу організації; прогресу в галузі маркетингової діяльності; співвідношення: ціни — витрати — прибуток; результатів розроблення нових продуктів.

Стратегічний план заснований на різноманітній маркетинговій інформації. Його якість залежить від рівня ефективності маркетингової діяльності в організації, а оцінка – є предметом контролю маркетингу в цій сфері.

Оцінка прогресу маркетингової діяльності здійснюється на основі

вивчення динаміки показників доходу, витрат і прибутку. Така оцінка на рівні організації в цілому здійснюється для окремих видів бізнесу, інколи — для окремих продуктів і ринків.

Величина доходу визначається обсягом реалізації й ціною продажу. Для визначення величини прибутку необхідно знати витрати, в яких найважливішими є виробничі витрати. Обсяг реалізації й ціна визначаються ефективністю діяльності служб маркетингу; виробничі витрати — ефективністю виробничих служб організації. Служби маркетингу мають постійно отримувати інформацію про виробничі витрати для оцінки співвідношення: ціна — витрати — прибуток.

Розроблення нових продуктів, створення нових видів бізнесу — одна з найскладніших проблем управління на рівні організації в цілому. Тому введення системи контролю за розробленням нових продуктів допомагає підвищити ефективність управління цією діяльністю. В основу такої системи покладено регулярний розгляд цих питань на засіданнях ради директорів або іншого вищого органу управління організацією.

На рівні *підрозділу маркетингу* контроль маркетингу здійснюють на безперервній основі. Він спрямований на оцінку ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу й оцінку компетентності керівництва даного підрозділу в довготерміновій перспективі.

Не існує принципових відмінностей між двома першими видами контролю. Наприклад, аналіз обсягу реалізації є одним з напрямів контролю маркетингу в обох випадках. Розбіжність, скоріше, полягає в тому, на якому рівні управління і в яких цілях використовуються отримані результати.

*Зовнішній контроль* здійснюють, як правило, консультаційні фірми: можуть оцінити відповідність маркетингової діяльності конкретним ринковим умовам; проаналізувати порівняльну динаміку збуту й ставлення споживачів до товарів організації. Аудиторські фірми можуть здійснити всеосяжний аналіз ефективності маркетингової діяльності в цілому.

Аналіз і контроль маркетингу здійснюється на різних етапах за допомогою окремих *елементів контрольно-аналітичної системи*, яка містить:

1) *ситуаційний аналіз* – попередній аналітичний етап маркетингового планування, що має на меті визначити становище підприємства на ринку. Використовується аналіз складових зовнішнього й внутрішнього середовища маркетингу у формі відповідей на заздалегідь підготовлені групи питань;

2) *контроль маркетингу* – заключний етап маркетингового пла-

нування, що має на меті виявити відповідність і результативність обраної стратегії й тактики реальним ринковим процесам. Здійснюється у вигляді контролю за виконанням річних планів, стратегічного, поточного контролю та контролю прибутковості з використанням стандартизованих форм;

3) *ревізію маркетингу* — процедуру перегляду або істотного коригування стратегії й тактики маркетингу в результаті змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Здійснюються відповідні розрахунки й оцінки;

4) *аудит маркетингу* — аналіз і оцінку маркетингової функції підприємства, що здійснюється фахівцями у формі незалежної зовнішньої перевірки всіх елементів системи маркетингу, будується на загальних принципах аудиту, спрямованих на виявлення упущених вигод від неадекватного використання маркетингу на підприємстві і використовує загальноприйняті процедури управлінського консультування (діагностика, прогноз тощо).

## 10.2 Контролінг маркетингу

Система маркетингового контролю містить чотири *види контролю* [25]: контроль за виконанням річних планів, оперативний (поточний) контроль, контроль результатів та стратегічний контроль. Розглянемо їх.

*Контроль за виконанням річних планів* полягає в порівнянні фахівцями з маркетингу поточних показників з контрольними цифрами річного плану, а в разі необхідності — у вживанні заходів щодо виправлення становища. Процес цього типу контролю включає 4 етапи:

1) встановлюють контрольні показники по місяцях або кварталах;

2) заміряють показники ринкової діяльності фірми;

3) виявляють причини серйозних збоїв у діяльності фірми;

4) у разі виявлення недоліків негайно вживають заходи щодо виправлення становища.

Так, при аналізі збуту контроль можна розпочати з вивчення динаміки збуту. Але поквартальна перевірка може показати недовиконання показників за окремими позиціями товарів, територіями і т. д. Найгірші позиції викликають необхідність втручання віце-президента зі збуту для вживання заходів.

При аналізі частки ринку статистика збуту не говорить про становище фірми щодо конкурентів, оскільки на цю частку впливає кілька факторів (поліпшення діяльності фірми, поліпшення економічних умов і т. д.). Аналіз причин змін є досить важливим: якщо частка фірми збільшується, то конкурентне становище її зміцнюється, і навпаки. Контроль і аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом

свідчать, що фірма не витрачає занадто багато у прагненні забезпечити цілі збуту, а утримує маркетингові витрати на потрібному рівні.

Спостереження за відношенням з боку клієнтів, дилерів та інших учасників маркетингової системи фірми допомагає їй завчасно виявляти зміни переваг і вживати заходів. Основні методи спостереження — скарги й пропозиції, споживчі панелі й опитування клієнтів.

Серед заходів коригувальних дій у випадку сильних відхилень від цільових настанов можуть бути й жорсткі (накази про скорочення виробництва, вибіркове зниження цін, посилення тиску на власний торговельний персонал, зниження витрат на рекламу, НДДКР тощо), і м'які заходи, але переважнішим є вибір рішучих і своєчасних заходів.

*Оперативний (поточний)* контроль спрямований на оцінку досягнення маркетингових завдань, виявлення причин відхилень, їх аналіз і коригування. Оперативно контролюються такі показники:

- обсяг продажу (порівняння факту й плану);
- частка ринку (зміна конкурентного становища);
- ставлення споживачів до підприємства та його продукції (обстеження, конференції, експертиза тощо).

Перевіряється також ефективність використання фінансових коштів, виділених на маркетингові заходи, наприклад: кількість торговельних угод щодо проведених комерційних переговорів, частка адміністративних витрат в обсязі продажу, витрати на рекламу та пізнаваність споживачем продукції підприємства і т. д. Розробляються додаткові заходи щодо підвищення ефективності конкретних маркетингових дій.

*Контроль результатів* містить:

- контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби збуту;
- контроль частки ринку;
- контроль прибутковості.

При *контролі прибутковості*, котрий багато фірм здійснюють на доповнення до контролю річних планів, отримують відомості про рентабельність діяльності за такими аспектами: за товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та замовленнями різного обсягу.

Це дає змогу ефективно управляти виробництвом, різними видами маркетингової діяльності. Наприклад, фірма з'ясовує, що при торгівлі садовим інвентарем через спеціалізовані магазини вона фактично втрачає гроші, при торгівлі через магазини технічних товарів ледве забезпечує беззбитковість, а майже весь прибуток отримує за рахунок універмагів. В таких ситуаціях потрібні ефективні коригувальні дії, тобто насамперед виявити, у чому причини: чи то в товарі, чи в каналі, чи в торговельному апараті, чи в його розташуванні щодо торговельних потоків, чи в

оптимальності обраних стратегій і т. д.

При контролі прибутковості розрізняють прямі й непрямі витрати на маркетинг. *Прямі витрати* — це витрати, які можуть бути віднесені безпосередньо до окремих елементів маркетингу: витрати на рекламу, комісійні торговельним агентам, проведення опитування, заробітна плата працівників служби маркетингу, оплата експертів і фахівців, яких додатково залучають тощо. Такі витрати закладаються в бюджет маркетингу за відповідними напрямками. *Непрямі витрати* — це витрати, які супроводжують маркетингові заходи: оренда приміщень, транспортні витрати, розвиток технологічних процесів і т.п. Такі витрати безпосередньо в бюджет маркетингу не закладаються, але при контролі можуть у разі необхідності враховуватися.

Витрати на маркетинг не можуть бути однозначно віднесені до витрат виробництва або до витрат споживання. Це витрати особливого роду, які можна віднести до інвестиційних витрат, які працюють на перспективу.

При *стратегічному контролі* здійснюють критичні оцінки маркетингової діяльності в цілому. Маркетинг — це сфера швидкого старіння завдань, установок, стратегій і програм. З огляду на це, кожна фірма повинна періодично переоцінювати свій загальний підхід. В умовах циклічного управління фірми за принципами маркетингу цей контроль займає важливе місце.

Стратегічний контроль може виконуватися такими *етапами*:

1. Обґрунтування планових показників, які підлягають контролю.
2. Замірювання (збір даних) фактичних показників і результатів маркетингової діяльності.
3. Порівняння планових і фактичних показників маркетингової діяльності.
4. Аналіз можливих відхилень фактичних показників від планових.
5. Планування маркетингових заходів на основі аналізу результатів відхилень показників (коригування планів, розробка нових планів).

Розгорнуте подання системи маркетингового контролю, основних відповідальних осіб за його проведення, цілі використання певного виду контролю, прийоми та методи контролю уточнює табл. 10.1.

Таблиця 10.1 – Види та механізми маркетингового контролю (за матеріалами [25])

Види	Характерні особливості		
	Основні відповідальні за виконання	Мета контролю	Прийомні методи контролю
1	2	3	4
Контроль за виконанням річних планів	- вище керівництво; - керівництво середньої ланки	переконатися в досягненні намічених результатів	- аналіз: можливостей збуту, частки ринку, співвідношень між витратами на маркетинг і збут; - спостереження за ставленням клієнтів
Оперативний (поточний) контроль	керівник відділу маркетингу	визначити фактичний стан підприємства	комплексний аналіз поточних показників
Контроль прибутковості	контроль відділу маркетингу (у складі служби маркетингу)	з'ясувати, на чому фірма заробляла гроші і на чому втрачала	аналіз рентабельності: товарів, територій, сегментів ринку, торговельних каналів, обсягів замовлень
Стратегічний контроль	- вище керівництво; - ревізор маркетингу (старший службовець)	з'ясувати, чи справді фірма використовує найкращі з наявних у неї маркетингових можливостей і наскільки ефективно вона це робить	ревізія маркетингу

Усі види маркетингового контролю завершуються розробленням пропозицій щодо коригування стратегічних планів і планів маркетингу та управлінських впливів щодо виправлення негативної маркетингової ситуації.

### 10.3 Ревізія маркетингу

Весь перелік робіт зі стратегічного контролю прийнято називати *ревізією маркетингу*, що означає комплексне, системне, неупереджене й регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або організаційної одиниці), її завдань, стратегій та оперативної діяльності з метою виявлення проблем і можливостей, що відкриваються, та розроблення рекомендацій щодо плану дій з удосконалення

маркетингової діяльності. План ревізії маркетингу представлений в табл. 10.2.

Таблиця 10.2 – Складові плану ревізії маркетингу [25]

Етапи	Основні складові
1	2
Ревізія маркетингового середовища	1. Макросередовище (демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні фактори тощо); 2. Мікросередовище (клієнти, конкуренти, посередники, постачальники, контактні аудиторії)
Ревізія стратегічного маркетингу	Програма діяльності фірми (завдання, цілі маркетингу, стратегія)
Ревізія організаційної Служби маркетингу	Формальна структура, функціональна ефективність, ефективність взаємодії.
Ревізія системи маркетингу	Системи маркетингової інформації, планування маркетингу, розроблення нових товарів
Ревізія результативності маркетингу	Аналіз прибутковості, аналіз ефективності витрат
Ревізія функціональних складових маркетингу	Товари, ціна, розподіл, стимулювання продаж (реклама, пропаганда і т.д.), торговельний апарат

#### 10.4 Маркетинговий аудит: сутність та процес

*Аудит маркетингу* – це цілеспрямоване управлінське консультування щодо виявлення упущених вигод від недостатнього застосування комплексу маркетингу й розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми [25]. Іншими словами *аудит маркетингу* – всеосяжна, систематична, незалежна й періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або для окремих господарських одиниць.

*Метою* аудиту маркетингу є виявлення ділянок, де існують проблеми й нові можливості, та розроблення рекомендацій щодо формування плану підвищення ефективності маркетингової діяльності [25].

Розглянемо чотири *принципові характеристики* аудиту маркетингу

[25].

*Всеосяжність.* Аудит охоплює всі головні види маркетингової діяльності й не обмежується аналізом лише окремих критичних моментів. Аудит є функціональним, якщо він охоплює діяльність зі збуту, ціноутворення та інші функції маркетингу. Хоча функціональний аудит є корисним, однак часом він дезорієнтує керівництво щодо його реальних проблем. Наприклад, проблеми з реалізацією товару можуть бути наслідком не слабкої підготовленості збутовиків або поганої системи стимулювання їхньої праці, а наслідком слабкості продуктів і системи їхнього просування.

*Систематичність.* Аудит маркетингу містить упорядковану послідовність діагностичних кроків, які охоплюють зовнішнє середовище маркетингу для цієї організації, внутрішні системи й окремі функції маркетингу. Після діагнозу йде розроблення плану коригувальних дій, що містить як короткострокові, так і довгострокові пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

*Незалежність.* Аудит маркетингу може бути реалізований такими способами:

- 1) самоаудит;
- 2) перехресний аудит;
- 3) аудит з боку вищих підрозділів або організацій;
- 4) аудит з боку спеціального аудиторського підрозділу;
- 5) аудит, проведений спеціально створеною групою;
- 6) зовнішній аудит.

Так, наприклад, самоаудит, заснований на використанні спеціального опитувального листа керівником підрозділу для оцінки ефективності своєї діяльності, може бути корисним, якщо виконується незалежно й об'єктивно (найкраще – незалежними консультантами, які мають необхідну об'єктивність і незалежність, більший досвід аудиту в подібних галузях і можуть цілком присвятити себе цій роботі).

*Періодичність.* Зазвичай аудит маркетингу ініціюється після того, як обсяг продажу почав зменшуватись й організація зіткнулася з іншими проблемами. Але криза організації могла бути зумовлена частково тим, що керівництво не аналізувало ефективність маркетингу ще в той час, коли організація функціонувала ефективно. Отже, аудит маркетингу може бути корисним як для організацій процвітаючих, так і для тих, які переживають труднощі.

Процес аудиту зазвичай асоціюється з фінансовою стороною виробничо-господарської діяльності. У цьому випадку він здійснюється відповідно до визначених стандартів, які добре документовані, їх легко можна зрозуміти й тому добре вписуються в процес аудиту. Загальний



процес бізнесу, включаючи маркетинг, хоча й є більш складним та інноваційним, заснованим більшою мірою на думках керівників і фахівців, ніж на жорстких правилах, також може бути підданий аудиторській перевірці.

Будь-яка організація, здійснюючи аудит, зіткнеться з двома групами змінних: над якими вона не має прямого контролю (насамперед ті, що характеризують зовнішнє середовище); над якими організація має контроль. Це передусім показники виробничо-господарської діяльності. Виходячи з викладеного, розрізняють зовнішній і внутрішній аудит.

Аудит маркетингу спрямований на оцінку таких *аспектів* маркетингової діяльності організації:

- зовнішнє макро- і мікросередовище маркетингу,
- стратегії маркетингової діяльності,
- організація маркетингової діяльності,
- системи маркетингу (інформаційна, планування, розроблення нових продуктів, контролю),
- ефективність маркетингової діяльності в цілому та за окремими елементами комплексу маркетингу.

Оскільки аудит – це докладний аналіз усіх сторін діяльності маркетингу від сегментації ринку до просування товару, то він має засновуватись на продуманій процедурі виконання. Розглянемо докладніше *етапи маркетингового аудиту*.

1. *Підготовка*. Аудитор (консультант) розпочинає свою роботу з організацією-клієнтом. Ця стадія містить:

- перший контакт із вищим керівництвом організації;
- обговорення того, що саме замовник бажав би змінити в організації та як аудитор може допомогти йому — попередній діагноз проблеми;
- підготовку плану завдання на підставі попереднього аналізу проблеми;
- переговори й укладання тимчасової угоди на консультативну допомогу.

Фаза підготовки є надзвичайно важливою, тому що попередньо проведена теоретична робота задає всю конструкцію подальшого аналізу маркетингової діяльності підприємства. На цій же фазі керівництво фірми-замовника визначає відділи підприємства, які повинні надати необхідну інформацію для аудитора або його команди. Для виключення витоку комерційно важливої інформації може бути підписана двостороння угода про конфіденційність.

2. *Діагноз* – виявлення існуючих фактів та їх ретельний аналіз. Під час аналітичної роботи встановлюється, наскільки взаємозалежні й виконуються на даному підприємстві всі необхідні складові маркетингу:

маркетингові дослідження, сегментація ринку, розроблення продукту, політика ціноутворення, розподільча політика і різні види просування товару. Збираючи дані, аудитор уже починає впливати на систему замовника, оскільки працівники даної фірми можуть перебудовувати стиль своєї роботи вже в присутності маркетингового аудитора під впливом його питань і бесід.

3. *Планування дій.* Мета – знайти прийнятні рішення для отримання упущених вигод від нереалізованих маркетингових дій або від відсутності маркетингової стратегії фірми-замовника. Найважливішим моментом у плануванні дій є розроблення, спільно з фахівцями замовника, обговорення й ухвалення обґрунтованої та ціле спрямованої маркетингової стратегії фірми.

4. *Впровадження.* Навіть за найсприятливішого ставлення замовника й аудитора аудитор має брати участь у підготовці й виконанні наміченого плану дій з реалізації прийнятої маркетингової стратегії фірми. Якщо ж замовник вважає, що він сам може виконати запропонований план дій, тоді функції аудитора можуть бути зведені до консультування вищих керівників фірми та навчання фахівців відповідних відділів.

5. *Завершення.* Виконується оцінка результатів проведеної роботи замовником. Аудитор представляє кінцевий звіт про проведений аудит і відбувається розрахунок відповідно до взаємних зобов'язань. У разі наявності перспектив подальшого співробітництва доцільним є проведення переговорів щодо майбутніх контактів і подальшої роботи.

Основні *напрямки* маркетингового аудиту й підрозділу консультованої фірми, що надають відповідні матеріали для аналізу, наведено в табл. 10.3.

### **Приклад**

Спеціалісти компанії «Straget» проводять маркетинговий аудит підприємства за такими напрямками: 1) аудит стану і позицій компанії та її окремих бізнес-одиниць (продукту) на ринку; 2) аналіз сутності бізнесу, його можливостей і загроз, сильних і слабких сторін компанії; 3) виявлення скритих ресурсів підприємства, оцінка його потенціалу та стійкості, оперативних планів та рішень, якості їх виконання; 4) діагностика маркетингових та збутових служб, їх роботи та рішень; 5) експертиза маркетингових проектів, виконаних працівниками маркетингових служб компанії або зовнішніми підрядниками [32].

Таблиця 10.3 – Основні напрямки маркетингового аудиту [25]

Розділ маркетингу	Напрями аудиту	Підрозділ фірми
1	2	3
1. Маркетингові дослідження фірми	1.1. Первинні дослідження 1.2. Вторинні дослідження 1.3. Моніторинг великого продажу 1.4. Прогнозування збуту 1.5. Маркетингова інформаційна система	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ збуту Відділ постачання
2. Сегментація ринку	2.1. Застосування критеріїв сегментації 2.2. Вибір сегментів місцевого ринку 2.3. Вибір зовнішніх ринків конкурентів 2.4. Оцінка конкурентів	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ збуту
3. Розроблення продуктів	3.1. Ринкова адекватність продуктів 3.2. Оцінка продуктів фірмою 3.3. Дизайн продуктів 3.4. Товарна марка 3.5. Упакування товарів	Служба маркетингу Фінансова служба Служба НДДКР
4. Політика ціноутворення	4.1. Цілі ціноутворення 4.2. Методи ціноутворення 4.3. Стратегія ціноутворення 4.4. Застосування тактичних прийомів ціноутворення 4.5. Цінова дискримінація	Керівництво фірми Фінансова служба Служба маркетингу
5. Рух товарів	5.1. Планування руху товарів 5.2. Вибір каналів руху товарів 5.3. Оптові посередники 5.4. Збутові агенти 5.5. Дилерська мережа	Служба маркетингу Відділ збуту
6. Реклама	6.1. Планування просування 6.2. Бюджет просування 6.3. Планування реклами та рекламних кампаній 6.4. Визначення ефективності реклами	Служба маркетингу Відділ збуту

Продовження табл. 10.3

1	2	3
7. Персональний продаж	7.1. Торговельні представництва 7.2. Відносини з потенційними покупцями 7.3. Навчання та контроль торговельних агентів 7.4. Торговельні промови	Служба маркетингу Відділ збуту
8. Стимулювання	8.1. Планування стимулювання збуту 8.2. Структура	Служба маркетингу Відділ збуту
9. Формування громадської думки	9.1. Планування PR 9.2. Робота із засобами масової інформації 9.3. Формування іміджу	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ із формування громадської думки
10. Маркетингова стратегія фірми	10.1. Застосування методів розроблення стратегії 10.2. Обговорення й ухвалення маркетингової	Керівництво фірми Служба маркетингу

Широта охоплення всього комплексу маркетингу при управлінському консультуванні може забезпечити для аналізованої фірми значне підвищення прибутковості виготовлення продукту, збільшення збуту і, як наслідок, поліпшення рентабельності самої фірми.

Крім звіту, після завершення аудиту його кінцеві результати можуть бути представлені у вигляді резюме, що складається із двох частин: сильні й слабкі сторони організації (внутрішній аудит) та можливості й загрози для організації (зовнішній аудит), що по суті, є SWOT-аналізом.