

УДК: 336

*Нестеренко С.А., д.е.н., професор,
Синяєва Л.В., д.е.н., професор
Таврійський державний агротехнологічний університет*

ОСНОВНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглянута одна з основних складових стратегічного маркетингового аудиту – аудит задоволеності стратегічних клієнтів. Наведена програма проведення стратегічного маркетингового аудиту підприємства. Визначено пріоритетні шляхи діяльності та сформовано практичні рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Ключові слова: організація, маркетинговий аудит, підприємство, стратегія, криза, споживач.

JEL code classification: M30, M40

*Nesterenko S.A. d.e.s., prof.,
Synyayeva L.V. d.e.s., prof.,*

MAIN CONCEPTUAL APPROACHES TO ORGANIZATION OF MARKETING AUDIT OF ENTERPRISE

Abstract. During the crisis, the role of analyzing the state of affairs within the enterprise and its position on the market with the purpose of the estimation of the efficiency of incurred costs increases, and the role of conducting a marketing audit of an enterprise increases. Based on the research conducted, it was determined that marketing audit is a subsystem of strategic audit, based on systematic research, analysis and control of the marketing policy of the organization at the macro and micro level, aimed at drawing up a strategic marketing plan for further improvement of the economic indicators. Based on the marketing audit, reasonable measures are being developed to increase the efficiency of the management activity of the enterprise as a whole and its separate economic units. The conduct of marketing audit in today's operating conditions of enterprises is due to the need to determine the effectiveness of existing management methods. Specific tasks, which arise before the management of the enterprise to minimize risks in predicting and emerging crisis situation in the market, namely: formation of the strategy of enterprise development taking into account the application of innovative technologies that increase the competitive advantage of products produced; regulating the periodicity of an audit of an enterprise's management - once every 3-5 years, audit of marketing is an integral part of the audit of management, as well as an independent marketing tool, with frequency of implementation - at least 1 time a year; the marketing audit should contain proposals for restructuring or optimization of the marketing system of the enterprise; development and implementation of the anti-crisis strategy of the enterprise; increase the speed of decision making. In accordance with the tasks set in the work, the theoretical bases of marketing audit were examined, priority lines of activity were determined and practical recommendations and proposals for improving the marketing activity of the enterprise were developed.

Keywords: organization, marketing audit, enterprise, strategy, crisis, consumer

Постановка проблеми. У період кризи підприємства повинні приймати рішення про максимальне зниження витрат на виробництво. Маркетингова діяльність завжди пов'язана з суттєвим обсягом витрат, особливо при проведенні маркетингових досліджень, організації рекламних кампаній, виведення на ринок нового продукту або виходу підприємства на нові ринки. Тому спочатку рі-

шення про зменшення витрат відображаються у зниженні витрат на маркетингову діяльність підприємства і скорочення інвестиційних програм. У цьому зв'язку зростає роль аналізу стану справ всередині підприємства і його стану на ринку з метою оцінки ефективності понесених витрат, зростає роль проведення маркетингового аудиту. Маркетинговий аудит – це ревізія, виявлення слабких

місць у концепції, стратегії і плані маркетингу, у результатах їх реалізації, а також всеосяжна, систематична, незалежна і періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності підприємства та його підрозділів. Проведення аудиту маркетингу в сьогоденних умовах функціонування підприємств викликано необхідністю визначення ефективності існуючих методів управління, а також пошуком нових підходів до маркетингової діяльності в рамках стратегії підприємства. На основі аудиту маркетингу розробляються обґрунтовані заходи щодо підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства в цілому і його окремих господарських одиниць, що й обумовило вибір теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Огляд поглядів визначень маркетингового аудиту різними авторами дозволив їх систематизувати за такими групами.

Перша група авторів (Пер Дженстер, Девід Хассі, Ф. Котлер, А. В. Лукіна, Д. Горбатов, В. О. Хруцький, В. В. Корнеєва) розглядає маркетинговий аудит достатньо широко, як дослідження та аналіз маркетингового макро- та мікросередовища фірми. Недоліком визначень цієї групи авторів є відсутність контролю результатів аналізу;

друга група авторів (О. Чередниченко, А. Бобров, Ф. Шелюто, В. В. Корнеєва) розглядає маркетинговий аудит як інструмент контролю. На наш погляд, визначення цієї групи авторів не відображають широкої тематики маркетингу;

третья група авторів (Дж. О'Шонессі) розглядає маркетинговий аудит дуже вузько, як аудит товарної продукції. Ми вважаємо, що до сфери стратегічного маркетингового аудиту повинні входити питання вивчення та оцінки цільового ринку, асортиментної політики фірми, економічної ефективності продажів, економічної і фінансової ефективності роботи всієї організації, аналізу конкурентів, стану та ефективності системи знижок і ціноутворення;

четверта група авторів (В. А. Харченко, В. В. Алексєєва) розглядає маркетинговий аудит насамперед як підсистему стратегічного аудиту, яка допомагає сформулювати або змінити маркетингову політику підприємства.

З нашої точки зору, маркетинговий аудит є підсистемою стратегічного аудиту, який ґрунтується на системному дослідженні, аналізі та контролі маркетингової політики підприємства на макро- і мікрорівні, а також складанні стратегічного маркетингового плану щодо подальшого поліпшення економічних показників.

Формулювання цілей статті. Аудит цілей і стратегій маркетингу покликаний показати спроможність і досяжність головної мети підприємства (місії) та основних цілей в області маркетингу, а також уточнити, чи вірний курс розвитку обрало підприємство, наскільки обрані стратегії сприятимуть реалізації поставлених цілей. У статті поставлено за мету отримати відповіді на наступні питання:

а) оцінка головної мети (місії): наскільки чітко сформульована головна мета розвитку підприємства в термінах маркетингу? чи реалізована вона на практиці?

б) цілі в області маркетингу: чи сформульовані загальні цілі розвитку підприємства і цілі маркетингу у формі чітких показників і нормативів, які можна використовувати при складанні плану маркетингу і вимірюванні результатів господарської діяльності підприємства? наскільки прийнятними є поставлені цілі в області маркетингу? чи дають вони можливість підприємству дійсно посилити свою конкурентоспроможність, використовувати можливості, що відкриваються, ефективно розпорядитися наявними ресурсами?

в) стратегії маркетингу: чи є у керівництва підприємства взагалі чітка стратегія досягнення поставлених цілей в області маркетингу? чи реалізується ця стратегія? чи відповідає ця стратегія стадії життєвого циклу продукту, діям конкурентів і стану економіки? чи правильно в компанії визначаються сегменти ринку? чи правильно визначені критерії для вибору цільового сегмента? наскільки точно визначений профіль споживача для кожного з сегментів? чи правильно розподілені маркетингові ресурси компанії між основними елементами маркетингу (аналіз і вдосконалення продукту, його реклама і просування, формування збутової мережі тощо)? чи відповідає бюджет маркетингу поставленим цілям?

Виклад основного матеріалу. Як свідчить

історія, розвиток економіки відбувається нерівномірно. Періодично, як правило, раз на 8-10 років, темпи економічного розвитку уповільнюються, при цьому відбувається звуження ринків і ринкових сегментів, конкуренція на цих ринках збільшується. Сповільнення швидкості грошового обігу призводить до дефіциту коштів, і в кінцевому підсумку, падіння купівельної спроможності населення. Таким чином, циклічність розвитку бізнесу [12] обумовлює виникнення кризових ситуацій в економіці, що призводить до уповільнення розвитку бізнесу та до банкрутства деяких підприємств.

Уникнути розвитку ситуації за найгіршим сценарієм, можна використовуючи підхід превентивного антикризового управління. В умовах кризи першими постраждають підприємства, на яких відсутнє повноцінне стратегічне управління і регулярний маркетинг. Системні помилки управління, помножені на об'єктивні прояви кризи, дають багаторазовий негативний ефект і істотно скорочують життєвий цикл підприємства.

Конкретизуючи завдання, що виникають перед керівництвом під час кризи, на основі проведених досліджень визначимо, що необхідно зробити підприємству для мінімізації ризиків при прогнозуванні та виникненні кризової ситуації на ринку.

Перш за все, необхідно:

- сформулювати стратегію розвитку підприємства з урахуванням застосування інноваційних технологій, які підвищують конкурентну перевагу виробленої продукції;
- розробити критерії компетенції ключових посад і спеціалістів підприємства, оскільки важливим критерієм оптимізації роботи і виходу з кризи будь-якої організації є компетентність фахівців підприємства;
- організувати на підприємстві роботу антикризового комітету і визначити його функції;
- регламентувати періодичність проведення аудиту менеджменту підприємства — один раз на 3-5 років. Оскільки аудит маркетингу є невід'ємною частиною аудиту менеджменту і самостійним інструментом маркетингу, проводити його аудит не рідше 1 разу на рік, що дозволить своєчасно коригувати стратегічні ініціативи, оптимізувати і вдосконалити роботу підприємства;

- маркетинговий аудит має містити пропозиції щодо реструктуризації або оптимізації маркетингової системи підприємства;

- розробити і при настанні кризової ситуації, впровадити антикризову стратегію підприємства;

- збільшити швидкість прийняття рішень, за рахунок делегування повноважень менеджерам у прийнятті управлінських рішень на місцях.

Оцінити систему управління маркетингом підприємства можна за допомогою організації проведення комплексного маркетингового аудиту, який включає: аудит маркетингових стратегій (ревізія, спрямована на перевірку маркетингових стратегічних ініціатив, розроблених маркетингологами, з можливістю їх коригування) та аудит інструментів маркетингу підприємства (аудит операційного (тактичного) рівня, що оцінює роботу інструментів маркетингу).

При проведенні маркетингового аудиту важливу роль відіграють основні інструменти маркетингу, які можна згрупувати по таких чотирьох напрямках: товарна політика, ціновий напрям, збутовий напрям, політика просування (комунікації).

До категорії «товарна політика» відносять наступні інструменти маркетингу: товар; асортимент (виведення на ринок нових позицій, зняття з виробництва тих позицій, які не користуються попитом); товарний знак, бренд; упаковка; додаткові послуги або зручність при продажі; гарантія; сервісне обслуговування.

У ціновій політиці маркетингологи використовують наступні інструменти: ціноутворення; знижки, акційні ціни, бонусні програми; цінова стратегія.

Збут (розподіл) включає наступні основні напрями, кожний з яких має свій набір маркетингових інструментів: канали збуту, рух товару (гуртові продажі, роздріб, прямі продажі, інтернет-магазин); процес збуту, дистрибуція або трейд-маркетинг; матеріальна обробка, логістика (складування, транспортування, управління запасами, вантажопереробка); маркетингова логістика (управління замовленнями, умови контракту: умови оплати, доставки, розмір мінімальної партії).

Виділяють декілька напрямів у політиці

просування (комунікацій): реклама; PR, створення іміджу і громадської думки (publicity, public relations); стимулювання збуту; особисті продажі; прямий маркетинг.

Інструменти прямого маркетингу: персональні продажі, діяльність торговельних представників.

Варто виділити ще один універсальний елемент просування – виставка. Лише цей інструмент може об'єднати всі основні засоби комунікації: рекламу і створення громадської думки, стимулювання збуту і особисті продажі.

Таким чином, компанії мають найрізноманітніші інструменти маркетингу, їх кількість в сучасному маркетингу досягає п'яти тисяч. Тому підбір найбільш відповідної комбінації цих інструментів для реалізації цілей маркетингового плану підприємства є найважливішим завданням для спеціаліста, який відповідає за проведення маркетингового аудиту.

Структура маркетингового аудиту повинна бути взаємопов'язана з системою управління маркетингом підприємства. Процес управління маркетингово-орієнтованою компанією можна поділити на чотири етапи:

- перший рівень – це корпоративна стратегія на рівні підприємства в цілому – стратегічний маркетинг-менеджмент;

- на другому рівні розробляється стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг на рівні зовнішньої середовища, ринку в цілому;

- третій рівень передбачає розробку функціональної стратегії маркетингу, стратегію цільових ринків на рівні підрозділів підприємства – стратегія бізнес-одиниці;

- на четвертому рівні розробляється операційна стратегія маркетингу на інструментальному рівні [3, 6, 9, 11]. Кожний етап логічно взаємопов'язаний з іншими, і представляє комплекс заходів по досягненню генеральної мети, поставленої перед менеджментом підприємства.

Сьогодні, в умовах нової глобальної економічної кризи, відсутній час для проведення широкомасштабних досліджень і розробки нової стратегії розвитку підприємства. Специфікою роботи стає оптимізація бізнес-процесів підприємства в умовах обмеження часу на прийняття рішень. Розроблений ал-

горитм проведення операційного аудиту маркетингу, включає кілька модулів, кожен модуль є окремим функціональним етапом і включений до єдиного бізнес-процесу.

Перший етап — адміністрування процесу маркетингового аудиту. На цьому етапі визначаються цілі і завдання маркетингового аудиту, формується план і проектне завдання, призначаються відповідальні особи та визначаються учасники проекту.

Другий етап — дослідження джерел отримання інформації та формату даних. У результаті дослідження аналізують зовнішні і внутрішні джерела інформації. При цьому використовуються як активні, так і архівні дані за ряд років (для формування прогнозу продажів аналізують дані не менше ніж за три роки). Ці джерела дозволяють досліджувати всі інструменти маркетингу, які застосовуються на підприємстві.

Третій етап — аналіз компетенцій персоналу. Реалізація дій по збиранню, аналізу, розробці тактичних і стратегічних рішень вимагає функціональної організації роботи відділу та наявності певних компетенцій персоналу підприємства. На цьому етапі необхідно розглянути не тільки компетенції працівників, які беруть участь у проекті, але і наявність співробітників, здатних виконати ті завдання, які ставить перед ним керівник. Для оптимізації структури персоналу необхідно проводити аналіз на наявність завдань і дублювання виконуваних функцій.

Четвертий етап — аналіз стану підприємства на ринку (оцінка ринкової позиції підприємства). На цьому етапі визначають етап життєвого циклу розвитку ринку, на якому працює підприємство.

П'ятий-восьмий етапи — оцінка ефективності роботи інструментів маркетингу (аудит товарної, цінової, розподільної, комунікативної та інших політик). На цих етапах досліджуються дані, одержані в результаті оцінки ринкової ситуації, а також аналізується зібрана внутрішня інформація. Результатом є звіти, які інформують керівництво про роботу інструментів маркетингу підприємства. У звіті також дається оцінка підрозділу маркетингу з точки зору виконання ним функціональних обов'язків.

Етап 9 — Формування пропозицій за підсумками проведеного аудиту маркетингу

підприємства. Під час проведення маркетингового аудиту необхідно розробити пропозиції щодо вдосконалення системи маркетингу на підприємстві, якщо поставлені раніше завдання та виявлені фактори не дозволяють впровадити або розвинути систему маркетингу на підприємстві.

Наведена система проведення маркетингового аудиту дозволяє проаналізувати організацію роботи інструментів маркетингу на операційному рівні, виробити дії, спрямовані на подолання економічних ефектів кризи.

Висновки. За останні роки у промисловості відбулися глибокі зміни, з'являються нові виробники, конкуренція всередині галузі неухильно зростає. Потрібні нові методики, спрямовані на підвищення активності організації на ринку. Проведене дослідження було спрямоване на те, щоб звернути увагу на корисність і необхідність проведення маркетингового аудиту на підприємствах, як дієвого інструменту підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Аналіз діяльності підприємств свідчить, що маркетинговий аудит набуває особливого значення при складанні звітів про виконання інтегрованого плану маркетингу, вироблення рекомендацій щодо коригування такого плану для успішного досягнення поставлених у ньому цілей. З'ясовано, що маркетинговий аудит — є порівняно новим поняттям не тільки у нас, але і за кордоном. Причина, за якою керівництво підприємства не дуже вітає його проведення, є прозаїчною: такий аудит легко може виявити прорахунки в управлінні бізнесом, відповідальність за які зобов'язано нести керівництво підприємства. З цієї ж причини не всі аспекти діяльності підприємства (підрозділи, види діяльності) однаково піддаються ретельній перевірці.

Нерідко маркетинговий аудит взагалі є неповним і не комплексним. Це пов'язано або з відсутністю служби дослідження ринку, або з недостатньою кваліфікацією її співробітників, або експертів зі сторони. Аудит, який базується на дослідженні ринку повного формату, є дійсно складним, але для підприємств, які мають намір бути конкурентоспроможними, сенсом діяльності має бути лікування існуючих недоліків, а не приховування діагнозу.

Проведені дослідження свідчать, що організація проведення маркетингового аудиту компанії має включати оцінку:

1) *зовнішнього господарського середовища*: макроекономічні фактори: демографічні, економічні (соціально-економічні, екологічні, науково-технічні (технологічні), політичні, культурні; мікроекономічні параметри: ринки, споживачі, конкуренція, канали збуту, постачальники, інфраструктура;

2) *аудит цілей і стратегій* у сфері маркетингу;

3) *аудит організаційної структури управління маркетингом*: розподіл функцій, взаємодія служб і підрозділів;

4) *аудит основних систем маркетингу*: інформаційних, планування, контролю;

5) *аудит ефективності бюджету маркетингу*: прибуток, витрати;

б) *аудит результативності маркетингових досліджень*: продукт, ціна, канали збуту, просування на ринку.

В умовах економічної кризи необхідно коригувати антикризовий план підприємства, у разі, якщо ж він є оптимальним, впроваджувати без внесення коректив.

Насамкінець, необхідно відзначити, що аудит маркетингу, одного разу проведений на підприємстві, дозволяє проаналізувати всю роботу управління маркетингом, виділити системоутворюючі фактори підвищення ефективності роботи маркетингової структури.

Таким чином, у відповідності з поставленими завданнями у статті досліджено теоретичні основи маркетингового аудиту, запропонована методика проведення маркетингового аудиту. Проведення аудиту маркетингу дозволяє співробітникам переконатися в правильності прогнозів та напрямках діяльності, які відкривають для них нові проблемні моменти, яким раніше не приділялось уваги через значну завантаженість. Нерідко фахівці відділу маркетингу приділяють увагу зовсім не тим проблемам, які слід було б вирішувати і які на даний момент є найбільш критичними. Для того, щоби це мінімізувати, необхідний систематичний і періодичний маркетинговий аудит, який по можливості, повинен проводитися незалежними фахівцями.

Список літератури

1. The Marketing Audit Comes of Age. Philip Kotler, William T. Gregor, William H. Rodgers III — [//www.hamiltonco.com/features/hampub/SMR.html](http://www.hamiltonco.com/features/hampub/SMR.html)
2. Баранчев В. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия // Маркетинг. – 2006. - №5.
3. Ванчикова Е.Н. Маркетинговые исследования: Учебное пособие. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. — 160 с.
4. Горбатов Д. Основы маркетингового аудита // Уральский инвестор. – 2005. – № 4.
5. Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004 — 368 с.
6. Качалов И. Кризис — лучшее время для роста // www.ippnou.ru/article.php?idarticle=005238
7. Качалов И. План «Б». Худшее — друг хорошего. // MarketingPRO № 7 2008
8. Ковалев А. И. Маркетинговый анализ / Ковалев А. И., Войленко В. В. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2004.- 256с.
9. Матюшина Т. Аудит системы маркетинга // Профессия Директор. №11. 2007.
10. Молочников Н. Многокритериальный подход к оценке эффективности маркетинга // Маркетинг. – 2003. - №5.
11. Определение емкости рынка // b2blogger.com/articles/manage/46.html
12. Пидкасистый А.П. Аудит маркетинга // www.pidkasisty.ru/Audit.html
13. Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник / Р.А. Попов. — М.: Высш.шк., 2005. — 429 с.
14. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. 928 с.

Reference:

1. The Marketing Audit Comes of Age. Philip Kotler, William T. Gregor, William H. Rodgers III. Retrieved from [//www.hamiltonco.com/features/hampub/SMR.html](http://www.hamiltonco.com/features/hampub/SMR.html)
2. Barancheev V. (2006) Analyz y otsenka marketynhovoho potentsyala predpriyatiya. *Marketynh*, №5.
3. Vanchykova E.N. (2005) Marketynhovyye yssledovaniya: Uchebnoe posobyе. Ulan-Uda: Yzd-vo VSHTU,. 160 p.
4. Horbatov D. (2005) Osnovy marketynhovoho audyta // Uralskiy ynvestor, № 4.
5. Dzhenster Per, Khassy Dэvyd (2004) Analyz sylnykh y slabykh storon kompanyy: opredelenye stratehycheskykh vozmozhnostei.: Per. s anhl. M.: Yzdatelskiy dom «Vyliams», 368 p.
6. Kachalov, Y. Kryzys — luchshee vremia dlia rosta. Retrieved from [//www.ippnou.ru/article.php?idarticle=005238](http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=005238)
7. Kachalov, Y. (2008) Plan «B». Khudshee — druh khorosheho. *MarketingPRO*, № 7
8. Kovalev, A. Y., Voilenko V. V. (2004) Marketynhovyi analiz. M.: Tsentr эkonomyky y marketynha, 256 p.
9. Matiushyna, T. (2007) Audyt systemy marketynha. *Professyia Dyrektor*. №11..
10. Molochnykov, N. (2003) Mnokokryteryalnyi podkhod k otsenke effektivnosti marketynha. *Marketynh*, №5.
11. Opredelenye emkosti rynka. Retrieved from [//b2blogger.com/articles/manage/46.html](http://b2blogger.com/articles/manage/46.html)
12. Pydkasystyi, A.P. Audyt marketynha. Retrieved from: [//www.pidkasisty.ru/Audit.html](http://www.pidkasisty.ru/Audit.html)
13. Popov R.A. (2005) Antykryzysnoe upravlenye: Uchebnyk. M.: Vyssh.shk., 429 p.
14. Tompson A. A., Stryklend A. Dzh. (2007) Stratehycheskiy menedzhment: kontseptsyy y sytuatsyy dlia analiza. M.: Yzdatelskiy dom «Vyliams», 928 p.