

міки, кожне, навіть успішно функціонуюче в теперішній час підприємство, має з метою стабілізації свого стану в разі непередбачених обставин приділити увагу проблемам антикризового менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 560 с.
2. Антикризисное управление: общие основы и особенности России: Учеб. пособие / Под ред. И.К. Ларионова. — М.: Дашков и К, 2001. — 248 с.

Т. Є. ДЕРЕВ'ЯНЧЕНКО, ст. викладач

МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ЯК СКЛАДОВА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Термін «маркетинговий аудит» порівняно недавно отримав право на існування і тому його однозначне розуміння ще не склалося. Різні автори неоднаково визначають це поняття.

Так, Ф. Котлер уважає, що «маркетинговий аудит — це всебічне, систематичне, незалежне, періодичне дослідження компанією (або її підрозділами) маркетингового середовища, цілей, стратегій і діяльності з точки зору виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розроблення плану дій з покращення маркетингу» [6].

Є.П. Голубков дає приблизно таке ж визначення: «Маркетинговий аудит являє собою всеохоплюючу, систематичну, незалежну і періодичну перевірку зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або для окремих господарських одиниць» [5].

Заслуговує також уваги визначення Є.В. Попова: «Маркетинговий аудит являє собою цілеспрямоване управлінське консультування з виявлення втрачених вигод від недостатнього застосування комплексу маркетингу і розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми» [7].

Ураховуючи вищевикладене, поняття маркетингового аудиту можна сформулювати таким чином: *маркетинговий аудит — це комплексний, незалежний аналіз основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою розроблення*

маркетингової стратегії, адекватної вимогам цільових ринків підприємства.

Отже, основним завданням маркетингового аудиту є виявлення невідповідності стану і пропозицій підприємства вимогам його ринкового середовища, розроблення рекомендацій щодо зменшення цієї невідповідності.

Аналіз поки що нечисленної літератури з проблеми маркетингового аудиту підприємства, дає змогу виділити такі основні характеристики-вимоги до здійснення цього виду діяльності: всебічність, систематичність, періодичність, незалежність.

Всебічність передбачає, що маркетинговий аудит охоплює всі основні чинники маркетингового середовища підприємства і не обмежується аналізом тільки окремих його аспектів.

Систематичність маркетингового аудиту містить у собі впорядковану послідовність діагностичних кроків, аналізу та розроблення рекомендацій, їх представлення і захисту.

Періодичність аудиту передбачає його проведення через певний час, що пов'язано, наприклад, з періодичним коригуванням маркетингової стратегії підприємства.

Незалежність аудиту виявляється в тому, що він проводиться, як правило, зовнішніми консультантами, які відчувають при прийнятті рішень набагато менший тиск внутрішньофірмових взаємовідносин, ніж маркетологи підприємства.

При цьому розробки маркетологів підприємства, безумовно, використовуються як важлива складова інформаційної бази маркетингового аудиту.

У зв'язку з тим, що поняття «маркетинговий аудит» є достатньо новим для маркетингової практики України, важливо розрізняти зміст маркетингового аудиту і споріднених йому понять.

Аудит маркетингу — процес аналізу і оцінювання функції маркетингу підприємства. Об'єктами аудиту маркетингу є: організація маркетингу на підприємстві; методи і засоби маркетингу, які використовуються маркетологами на підприємстві; цілі і стратегії маркетингу.

Отже, аудит маркетингу можна розглядати як складову маркетингового аудиту, який являє собою процес аналізу і оцінювання всіх найважливіших функцій підприємства з точки зору їх відповідності вимогам маркетингового середовища підприємства.

Маркетингові дослідження — процес збору, обробки, аналізу і представлення інформації про ринкове середовище підприємства з метою виявлення можливостей з підвищення конкурентоздатності підприємства на його цільових ринках.

Об'єктом дослідження в маркетинговому аудиті є не тільки зовнішнє (ринкове середовище), а й внутрішнє середовище підприємства. І в цьому розумінні маркетинговий аудит більш комплексний процес, ніж дослідження ринку, яке само по собі, не дає змоги оцінити неадекватність пропозиції підприємства вимогам ринку.

Маркетинговий аудит можна розглядати як своєрідну систему зворотного зв'язку в контурі управління підприємством, причому комплекснішу, ніж планова звітність функціональних підрозділів. Це тому, що рекомендації, які розробляються під час маркетингового аудиту, враховують стан зовнішнього середовища підприємства.

Місце маркетингового аудиту в системі управління промисловим підприємством показано на рис. 1.

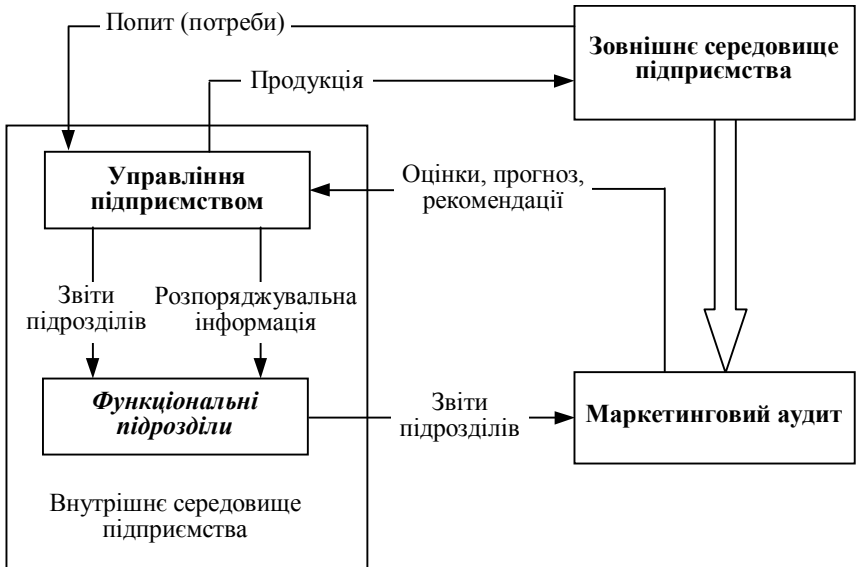


Рис. 1. Маркетинговий аудит у системі управління промисловим підприємством

Інформація, яка отримується в процесі аналізу маркетингового середовища підприємства, надходить до керівництва для використання через інформаційну систему маркетингу, яка є частиною загальної інформаційної системи підприємства.

Результати маркетингового аудиту у вигляді прогнозних оцінок і рекомендацій формуються з урахуванням ринкової ситуації, є інформаційною базою для прийняття управлінських рішень і

сприяють тим самим чіткішій орієнтації промислового підприємства на ринок.

Розрізняють такі способи проведення маркетингового аудиту:

- самоаудит;
- перехресний аудит;
- аудит з боку вищих організацій;
- аудит з боку спеціального аудиторського підрозділу;
- аудит, який проводиться спеціально створеною групою;
- зовнішній аудит.

Як правило, найкращим чином маркетинговий аудит здійснюється незалежними спеціалістами-консультантами, які можуть проявити необхідну об'єктивність, повністю займатись тільки даною роботою.

Важливою причиною для проведення маркетингового аудиту на підприємстві є очікуваний позитивний економічний ефект. Він може бути терміновим або відкладеним, отриманим за рахунок додаткових ресурсів або за рахунок економії. Економічного ефекту можна досягти за рахунок зменшення ризику при прийнятті управлінських рішень або навчання персоналу в процесі проведення аудиту. Такі великі консультаційні проекти, як розроблення маркетингової стратегії, оптимізація організаційної структури тощо дають змогу отримати економічний ефект у довгостроковій перспективі. Невеликі роботи, пов'язані, наприклад, з дослідженням окремих аспектів якості продукції, можуть принести негайний прибуток.

Практика маркетингового аудиту показує, що його проведення забезпечує більший ефект благополучним підприємствам, ніж підприємствам, які перебувають у кризовій ситуації. Це пов'язано з тим, що останні мають обмежені можливості, а їх дії — вимушеного характеру. Благополучні ж підприємства мають вищий потенціал розвитку, більший ступінь свободи. З іншого боку, для підприємств, які зазнають кризи, маркетинговий аудит можна розглядати як стимул і, можливо, останній шанс виправити становище підприємства.

Маркетинговий аудит проводиться на підприємстві для вирішення різноманітних завдань, зміст яких визначається особливостями ринкової ситуації, специфікою функціонування підприємства, ресурсами, цілями та іншими чинниками.

У зв'язку з тим, що внутрішнє середовище у кожного підприємства індивідуальне (як і його позиції на ринку) завдання маркетингового аудиту, його методи і дії також мають індивідуальний характер. Водночас можна виділити кілька основних проблем, для

вирішення яких і для наступної реалізації отриманих результатів доцільно застосовувати маркетинговий аудит:

- розроблення корпоративних і бізнес-стратегій підприємства;
- обґрунтування організаційної структури підприємства з позицій маркетингового підходу;
- оцінка стану маркетингової діяльності, її ролі і місця в загальній стратегії підприємства;
- експертиза бізнес-проектів і бізнес-планів;
- підготовка рекламних кампаній.

Взаємозв'язок вказаних проблем, який має ієрархічний характер, можна подати у вигляді схеми на рис.2.

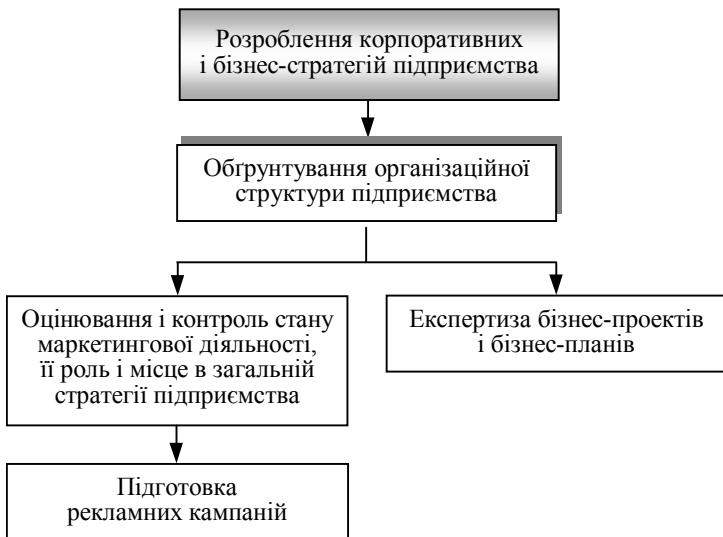


Рис. 2. Ієрархічний взаємозв'язок проблем маркетингового аудиту

Вирішення проблеми певного рівня ієрархії залежить від того, наскільки успішно вирішена проблема попереднього рівня. Це пояснюється необхідністю формулювання й ретельнішого розроблення конкретного завдання для успішного вирішення проблем найнижчого рівня.

Розроблення корпоративних і бізнес-стратегій підприємства. У загальному вигляді стратегії можуть бути класифіковані таким чином:

1. Корпоративні стратегії (тобто стратегії, які є загальними для підприємства). Змістом корпоративної стратегії є загальна концепція

пція розвитку підприємства і регламентація взаємодії видів бізнесу підприємства — бізнес-портфель. Корпоративні стратегії націлені на отримання глобальних конкурентних переваг, які проявляються в нижчих витратах або в вищому рівні якості товарів, ніж у конкурентів.

2. Стратегії за напрямками діяльності підприємства (бізнес-стратегії). Досягнення корпоративних цілей підприємства залежить від того як і яким бізнесом буде займатися підприємство, яку стратегію воно обере для кожного виду своєї діяльності. На бізнес-рівні розробляються підходи підприємства до досягнення й утримання конкурентних переваг у конкретній сфері бізнесу. Бізнес-стратегії визначають поведінку підприємства на ринку конкретного товару.

3. Функціональні стратегії визначають напрями дій у таких функціональних сферах, як фінанси, маркетинг (маркетингова політика і маркетингові дослідження), управління персоналом та ін. Їх призначення — забезпечити вирішення завдань, поставлених на корпоративному і бізнес-рівнях з максимально можливою ефективністю. Їх головною відмінністю від стратегій вищого рівня є внутрішньофірмова спрямованість.

Розроблення корпоративних і бізнес-стратегій передбачає попереднє вивчення місії і цілей діяльності підприємства, тому що їх можна розглядати як елементи стратегічного планування. Стратегічне планування, у свою чергу, складається з обґрунтування дій з досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється.

Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на базі якої здійснюється стратегічне управління фірмою. Стратегію можна розглядати як комплексний план для здійснення місії (основної мети) підприємства. За змістом стратегію можна розглядати як модель дій для досягнення цілей підприємства, а за формою — як сукупність управлінських документів.

Основою для формування стратегії є аналіз, результати якого характеризують стан і динаміку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Організаційна структура підприємства формується згідно з обраною стратегією і залежить у першу чергу від стану комплексу «цілі—стратегія» підприємства, причому цілі і стратегія перевіряються лише на несуперечність.

Організаційна структура являє собою логічні взаємовідносини рівнів підлеглості і функціональних сфер діяльності, які забезпечують ефективне досягнення цілей організації. Структура — це

ієрархія окремих рівнів управління і комунікації між різноманітними лінійними і функціональними підрозділами, якими циркулює необхідна інформація.

Головною функцією організаційної структури є підтримування працездатності і забезпечення розвитку підприємства шляхом контролю та координації діяльності всіх елементів, які в неї входять. Іншими словами, організаційна структура має розглядатись як засіб досягнення цілей і реалізації стратегій підприємства. Отже, тільки після встановлення цілей і розроблення стратегії з'являються можливості свідомого будування або змін структури підприємства.

Оцінювання і контроль стану маркетингової діяльності, її ролі й місця в загальній стратегії підприємства проводиться з метою розроблення коригуючих впливів на керовані чинники і рекомендацій щодо адаптації підприємства до некерованих (жорстких) чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Система контролю необхідна тому, що протягом часу навіть найперевіреніші методи маркетингу застарівають і стають неадекватними стратегії підприємства. У цих умовах своєчасна корекція маркетингових дій забезпечує значну економію коштів за рахунок скорочення невиробничих витрат. Практика свідчить, що контроль, який проводиться в рамках управління маркетингом на підприємстві, дає змогу по-новому оцінити звичні обставини, відкриває нові можливості. Таким чином, маркетинговий аудит використовується не стільки для контролю, скільки для розроблення нових підходів у рамках обраної стратегії підприємства.

Уважається, що контроль маркетингової діяльності можна здійснювати за кількома найважливішими напрямками:

- відповідність планових показників реальним показникам виробничо-збутової діяльності. Завдання полягає в тому, щоб встановити відповідність або невідповідність запланованих показників фактично досягнутим результатам за обсягами реалізації товарів і послуг, прибутку, рентабельності підприємства в цілому, за окремими товарами і послугами, а також по цільових ринках, на яких працює підприємство. За цей вид контролю і прийняття коригуючих заходів відповідає вище керівництво підприємства, а також менеджери середньої ланки за участю відповідних економічних функціональних структур підприємства;

- контроль прибутковості виробничо-збутової діяльності підприємства. Цей вид контролю важливий перш за все для підприємств з диверсифікаційним товарним асортиментом і великих під-

приємств, які реалізують свої товари і послуги багатьма каналами товаропросування і на багатьох цільових ринках (сегментах ринку);

- стратегічний контроль маркетингу. Підприємство, яке у своїй діяльності орієнтується на досягнення довгострокового успіху на ринку, має через певні відрізки часу здійснювати критичний аналіз і оцінку ефективності всієї маркетингової діяльності. Радикальні зміни, які проходять у зовнішньому середовищі, можуть привести до відмови від раніше намічених цілей, зміни моделі розвитку, значного коригування раніше прийнятих планів і програм. З огляду на це кожне підприємство має періодично оцінювати стан маркетингової діяльності та її відповідність умовам зовнішнього середовища, які постійно змінюються. Ф. Котлер цей вид контролю назвав ревізією маркетингу і запропонував таке визначення: «Ревізія маркетингу — комплексне, системне, безстороннє і регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або її організаційної одиниці), її завдань, стратегій і оперативно-комерційної діяльності з метою виявлення проблем, що постають, і можливостей, які відкриваються для розроблення рекомендацій з удосконалення маркетингової діяльності фірми».

Ревізія маркетингової діяльності підприємства може здійснюватись двома способами: силами власної ревізійної служби (внутрішній аудит) або з залученням до цієї роботи незалежних експертів-аудиторів спеціалізованих консалтингових фірм. У кожного з цих способів проведення ревізії є свої переваги і недоліки.

Внутрішній аудит маркетингу здійснюється досить оперативно, він значно дешевший, ніж зовнішній. Для працівників підприємства доступною є вся без винятку службова інформація, у тому числі й конфіденційного характеру. Крім того, працівники підприємства професійно ознайомлені з усіма специфічними питаннями організації виробництва і реалізації продукції.

Основним недоліком внутрішнього аудиту є складність проведення масштабних і глибоких перевірок, тому що ці служби, як правило, нечисленні, навіть на великих підприємствах. В окремих випадках можуть виникнути сумніви в об'єктивності оцінки справ на підприємстві власними працівниками.

Залучення незалежних професійних консультантів забезпечує глибоке вивчення проблеми, отримання ефективніших результатів дослідження маркетингової діяльності і розроблення рекомендацій з підвищення її ефективності. Водночас проведення зовнішнього маркетингового аудиту коштуватиме підприємству значно дорожче внутрішнього аудиту.

У процесі управління маркетинговою діяльністю і контролю за її результатами істотну користь може дати маркетинговий (ситуаційний) аналіз. Він проводиться періодично (один—два рази на рік) і дає змогу критично оцінити діяльність підприємства, розглянути його успіхи і невдачі, розкрити їх причини, встановити рівень компетенції працівників і ефективність їх роботи, а також дати відповіді на багато інших питань.

Можна використати такі групи питань для проведення маркетингового аналізу: організація маркетингу, цілі маркетингу, програма маркетингу, товарна політика, цінова політика, система товаропросування, організація збуту продукції, політика просування, сервісна політика.

Ефективність маркетингового аналізу залежить від того, наскільки глибоким буде аналіз відповідей на найскладніші питання.

Що стосується інших проблем, які вирішуються в рамках маркетингового аудиту (експертиза бізнес-проектів і бізнес-планів, підготовка рекламних кампаній), то вони мають локальний характер порівняно з розглянутими вище.

У літературі питання маркетингового аудиту розглядаються лише в плані постановки: дається коротка характеристика завдань, які вирішуються в процесі маркетингового аудиту, його основних напрямів і сфер проведення. Водночас методичні аспекти маркетингового аудиту розроблені ще недостатньо. У зв'язку з цим дослідження методичних аспектів організації і проведення маркетингового аудиту як одного з видів контролю є актуальною проблемою для вітчизняної науки і практики.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 416 с.
2. *Дайан А., Буккерель Ф.* Академия рынка: маркетинг. — М.: Аудит, 1996. — 372 с.
3. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. И.С. Минко. — М.: Высш. шк.; ИНФРА-М, 1996. — 255 с.
4. *Ковалев А.И., Войленко В.В.* Маркет. анализ. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. — 176 с.
5. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. — М.: Финпресс, 1998. — 416 с.
6. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 896 с.
7. *Попов Е.В., Попова Л.Н.* Маркетинговый аудит // Маркетинг. — 1997. — №2. — С.43—57.