

## ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЛИНГА И АУДИТА

Для эффективного управления маркетингом на предприятии необходимо соблюдение всех функций управления в комплексе: планирования, организации, оперативного **регулирования**, контроллинга, **стимулирования**.

Под маркетинговым контроллингом понимается количественная и качественная **оценка маркетинговых стратегий** и тактических решений, а также анализ маркетинговой **деятельности** предприятия. В отличие от контроля, учета и анализа плана маркетинга, которые обращены к **прошлому**, контроллинг направлен в будущее. Его результаты используются для разработки и корректировки маркетинговой **стратегии**. Он представляет собой инструмент управления предприятием, направленный на получение прибыли. Контроллинг помогает управлять предприятием, ориентируясь на потребности рынка, направлять скоординированные маркетинговые мероприятия и средства на осуществление цели предприятия.

Маркетинговый контроллинг может успешно использоваться на предприятиях большой и средней мощности, так как они имеют в своем распоряжении финансовую, информационную системы и бухгалтерский учет, определяют цели предприятия и занимаются планированием маркетинга. Для организации эффективного контроллинга необходимо наличие **соответствующей** методики. Для предприятий малых размеров, с небольшим опытом в области маркетинговой деятельности и недостаточной методической разработкой **в** этом направлении, целесообразно прибегать к помощи независимых **консультантов**, которые проводят не только маркетинговый контроллинг, но и маркетинговый аудит. **Своими** силами они могут осуществлять только контроль маркетинга.

**Маркетинговый аудит**, на взгляд автора, представляет собой управленческое консультирование с целью анализа маркетинговой деятельности предприятия и разработки **адекватной** маркетинговой стратегии. С учетом данных определений маркетинговый аудит является более широким понятием и включает больший **комплекс работ**, он проводится независимыми **аудиторами-консультантами**.

Методы **консультирования** могут быть различными. Наиболее известны и применяются 3 вида консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

Экспертное консультирование — пассивная форма консалтинга. Здесь консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Предприятие **при** этом лишь обеспечивает консультанта необходимой **информацией**.

**При** процессном консультировании специалисты консалтинговой фирмы на всех этапах разработки плана маркетинга активно взаимодействуют с предприятием, побуждая его высказывать свои идеи, предложения. Консультанты вместе с предприятием-клиентом анализируют **проблемы** и разрабатывают предложения.

При обучающем консультировании главная задача специалистов — подготовить почву для возникновения **идей**, выработки **решений**. С этой целью они проводят у клиента лекции, семинары, **разрабатывают** для него учебные пособия, предоставляя тем **самым** всю **необходимую** теоретическую и практическую информацию. На практике ни один из перечисленных методов консультирования в чистом виде не применяется, как правило, применяются комбинации всех трех.

Актуальность разработки принципов и методов маркетингового контроллинга и маркетингового аудита обусловлена небольшим опытом белорусских предприятий и недостаточной методической разработкой в этом направлении. **Необ-**

ходимость исследования предприятий по всему комплексу маркетинга подчеркивалась ведущими экономистами, специализирующимися в области маркетинга (**И. И. Кретов, В. Д. Секерин, И. Н. Герчикова** и др. ), Однако методика маркетинговых контроллинга и аудита в современной отечественной литературе практически не разработана.

Для организации **эффективного** маркетингового контроллинга и аудита необходимо определить их объекты, методы анализа и инструменты, которые, несмотря на различие этих понятий, общие.

Объектом маркетингового контроллинга и аудита является комплекс маркетинга — товар, цена, сбыт и продвижение (реклама, выставки-ярмарки и методы стимулирования сбыта). Методы анализа могут быть различны: ситуационный анализ, сравнение величин, реестры сравнения факта и **плана**, стратегический список, формуляр анализа достоинств и недостатков, построение профилей конкурентоспособности товара и др.

Инструментами **маркетинговых** контроллинга и аудита **являются**: план, информация, анализ. Планирование этой деятельности обеспечит порядок, регулярность, ответственность, страхование от рисков, взаимосвязь с другими областями производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Информация играет ключевую роль в контроллинге и аудите. Информационные области могут быть следующие: макросреда **предприятия** (экономическая, политическая, экологическая, научно-техническая, природно-климатическая); емкость рынка; развитие рынка; конкуренты; потребности покупателей; конкурентоспособность товаров фирмы; процесс разработки новых товаров; политика ценообразования; организация товародвижения и сбыта; организация розничной торговли; работа с агентами; реклама и стимулирование сбыта и **т.д.**,

Предлагается **определенная** методика маркетингового контроллинга и аудита. Во время анализа следует установить, насколько взаимосвязаны и выполняются на данном предприятии все разделы плана маркетинга: маркетинговые исследования, сегментация рынка и позиционирование товара, стратегии маркетинга, разработка новых товаров, политика ценообразования, товародвижения и сбыта, рекламы и стимулирования сбыта.

Маркетинговые контроллинг и аудит должны начинаться с анализа планирования исследований рынка. От полноты и регулярности таких исследований зависит выбор соответствующей маркетинговой стратегии и тактики. Комплексное исследование рынка должно включать оценку емкости рынка, объема спроса, прогнозирование сбыта, анализ деятельности **конкурентов** и исследование поведения покупателей. Результаты всех маркетинговых исследований должны **поступать** во внутреннюю маркетинговую информационную систему фирмы, включающую планы маркетинга и результаты **их выполнения**, а также систему маркетингового слежения, посредством которой может постоянно анализироваться **меняющаяся** внешняя среда фирмы. Поскольку одним из важных инструментов маркетинга является обоснованный выбор целевого рынка, то **обоснованности** сегментирования рынка при проведении маркетингового контроллинга и аудита уделяется большое внимание. Для **этого** необходимо проанализировать принципы, переменные и методы сегментирования. При выборе стратегии сегментирования **рынка и** рыночных сегментов целесообразно учитывать следующие факторы: **цели** предприятия, стаж работы на рынке, финансовые возможности, потребности покупателей, особенности товара, стратегии конкурентов.

Выявление потребительских **предпочтений** в каждом целевом сегменте позволяет разрабатывать дифференцированные маркетинговые стратегии для каждого **внешнего** рынка или каждого **сегмента местного** рынка. Сегментация рынка должна отвечать следующим критериям: различия между сегментами, сходства в одном сегменте, возможности измерения характеристик потребителей, достаточности размера для обеспечения продаж и покрытия издержек.

Оценка уровня разработки товаров может быть осуществлена при помощи расчета коэффициента **конкурентоспособности** товара по одной из методик [1,2,3,4,5].

Следующим направлением маркетингового **аудита** и контроллинга является оценка работ фирмы по дизайну продуктов, соответствию формы, цвета и материа-

ла современным требованиям. Аудитор и контролер должны проверить согласованность действий маркетинговой службы **предприятия** и службы НИОКР, а также оценить соответствие цвета товара выбранному фирменному стилю или местным традициям моды.

Разработка упаковки — это важная составная часть процесса создания **новых** товаров. Ее анализ должен **проводиться** с точки зрения выполняемых упаковкой функций: защитной, информационной, рекламной. Причем упаковка продуктов питания должна обеспечивать рациональные нормы **потребления**, облегчение использования товара, формирование нового товара.

Большое значение в продвижении товара на рынке имеет товарный знак или знак обслуживания (логотип). Аудитору, контролеру необходимо оценить этот рыночный атрибут товара по следующим направлениям: выбор названия и использование товарного знака фирмой; художественно-эстетическое оформление товарного знака, его соответствие философии фирмы (фирменному стилю).

Следующее направление анализа — инновация продуктов — должно проводится в двух аспектах: первый — оценка информационного обеспечения службой маркетинга служб НИОКР, занятых разработкой новых товаров; второй — анализ участия службы маркетинга в работе по инновации товаров. Аудитор должен помочь в выработке процедуры инновации товаров, включающей поиск идей новых товаров, их селекцию, техническое, коммерческое обоснование, организацию пробных продаж и доработку.

Затем необходимо проанализировать планирование товарного ассортимента, для чего сопоставляются темпы роста объемов продаж по видам товаров, их доля в товарном ассортименте, рентабельность товаров. По результатам этого анализа, с учетом внешних и внутренних факторов корректируется ассортиментный план на текущий период и разрабатывается производственная программа на планируемый период.

Оценка политики ценообразования предприятия при маркетинговом контроллинге и аудите должна включать **анализ** всего процесса ценообразования: постановку целей, выбор метода, разработку ценовой стратегии, ценовую дифференциацию.

Цели ценообразования должны определять руководители предприятий. Это обеспечение выживаемости фирмы, максимизация прибыли, **завоевывание** доли рынка или обеспечение лидерства по показателям качества товара.

Следующий этап — оценка применяемого метода ценообразования. Методы могут быть различны, на основе: издержек, анализа безубыточности товара; потребительской ценности товара; цен конкурентов. Необходимо проверить, чтобы выбранный метод ценообразования соответствовал поставленной цели.

Затем маркетинговый аудитор и контролер должны оценить стратегии ценообразования фирмы и тактические приемы. Они должны соответствовать целям ценообразования, рыночной конъюнктуре, политике ценообразования конкурентов, своей доле на рынке, месту и времени продажи, особенностям ассортимента, имиджу торгового **знака** и др.

Важный **раздел маркетинговых** аудита и **контроллинга** — анализ планирования и организации сбыта. При этом вначале оцениваются выбранные методы сбыта: прямой или косвенный, эксклюзивный или **избирательный**, вертикальной или горизонтальной **интеграции**. Затем оценивается эффективность выбранных каналов сбыта с точки зрения издержек и прибыли, формирования отношений с каналами сбыта, контроля за сбытом.

Анализ взаимоотношений фирм с оптовыми посредниками должен включать оценку объемов продаж и динамики по видам **посредников**, размер комиссионного вознаграждения, длительность договора, обучение торговых агентов, контроль за их **деятельностью**.

Наиболее значимым элементом комплекса маркетинга является продвижение товара. Оно осуществляется с помощью мероприятий, направленных на формирование спроса (реклама, выставки-ярмарки, личная **продажа**), и мероприятий, направленных на стимулирование сбыта (скидки, продажа в кредит, на пробу, розыгрыш **призов**, лотерей, купонов и др.): Анализ планирования продвижения должен включать выявление упущенных выгод при формировании целей, структуры продвижения и его бюджета.

Наиболее дорогостоящим мероприятием по формированию **спроса** является реклама, поэтому аудитор должен **проанализировать** план рекламной кампании с точки зрения постановки целей, определения бюджета, создания фирменного стиля и рекламных текстов. После проведения рекламной кампании необходимо оценить ее **эффективность** при помощи экономических показателей и путем социологического исследования **рекламополучателей**. Л» результатам такой оценки осуществляют корректировку рекламной кампании. Аудитор должен также оценить бюджет рекламы с точки зрения соответствия размера затрат на рекламу, включаемых в себестоимость продукции, **нормативам**, установленным правительством [6].

Затем контролер и аудитор должны оценить эффективность различных мероприятий по стимулированию сбыта. Аудитор может вырабатывать рекомендации по обоснованной структуре стимулирования сбыта, которая наиболее полно будет использовать преимущества **различных его форм**.

Результатом проведения маркетингового контроллинга является информация, представляемая руководству предприятия, на основе которой оценивается выполнение маркетинговых программ, корректируются **маркетинговые** стратегии и разрабатываются программы маркетинга на следующий период.

Результатом проведения маркетингового аудита может явиться участие консультанта в разработке маркетинговой стратегии фирмы, а также выработке рекомендаций по применению соответствующих **стратегий**.

### Литература

1. *Даниляк В.И.* Эргодизайн, качество, конкурентоспособность. М., 1990.
2. *Дурович А.П.* Конкурентоспособность товаров в **системе** маркетинга. Мн., 1993.
3. *Долинская М.Г., Соловьев И.А.* Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. М., 1991.
4. *Тихонов Р.М.* Конкурентоспособность промышленной продукции. М., 1985.
5. *Швальбе Х.* Практика маркетинга для малых и средних предприятий / Пер. с нем. М., 1995.
6. Об установлении нормативов расходов **средств** на рекламу, маркетинговые, консультационные и **информационные** услуги, подготовку кадров в средних и высших учебных заведениях: Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 429 от **10.06.94** г. с учетом изм. и доп.