

Г.А. ЯШЕВА

## 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 аудиторскими 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 проводиться 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 маркетингового 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. По 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 выработать 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.

### ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!

Научно-практический журнал "ВЕСНІК Беларускага дзяржаўнага эканамічнага універсітэта", выпускаемый в БГЭУ с 1994 г., с 1999 г. выходит 6 раз в год.

Журнал можно приобрести в магазине "Книги" Белорусского государственного экономического университета, в магазине "Академкнига", а также по подписке.

**ПОДПИСКА ПРОИЗВОДИТСЯ  
ВО ВСЕХ ОТДЕЛЕНИЯХ СВЯЗИ**

**ИНДЕКС ЖУРНАЛА 74838**

**Почтовый адрес редакции: 220070, г. Минск, пр. Партизанский,  
24, корп. 6, комн. 16.**

**Телефон редакции: 230-72-65**