

УДК [658.8:657.6]:005.21

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ЯЛОВЕГА Наталія Іванівна

кандидат економічних наук, доцент

В сучасних ринкових умовах виникає необхідність у розробці теорії, яка забезпечуватиме гнучке формування взаємозв'язку господарюючого суб'єкта та мінливого зовнішнього середовища. Процес стратегічного маркетингового аудиту розглядається як сучасний інструмент розвитку, ефективний засіб перетворень, змін та адаптації, збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічний маркетинговий аудит є функцією стратегічного менеджменту, який має забезпечувати гнучке управління підприємством в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища [4]. Тому при стратегічному маркетинговому аудиті контролю підлягають не лише процеси імплементації стратегії, а і сама стратегія: її обґрунтованість та актуальність на момент контролю з урахуванням прогно-

зів щодо змін та тенденцій трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища.

В науковій літературі контроль маркетингу звичайно пропонується здійснювати за допомогою окремих елементів контрольної-аналітичної системи, до яких відносять ситуаційний аналіз та контроль маркетингу.

Ситуаційний аналіз – це попередній аналітичний етап маркетингового планування, метою якого є визначення місця підприємства на ринку. Такий аналіз використовують для складових зовнішнього та внутрішнього середовища у вигляді відповідей на визначені питання.

Контроль маркетингу – це заключний етап маркетингового планування, метою якого є визначення відповідності та результативності маркетингової стратегії та тактики ринковим процесам. Здійснюється у вигляді стратегічного, поточного контролю та контролю прибутковості з використанням однієї зі стандартизованих форм контролю – маркетинговий аудит та маркетингова ревізія. Основною відмінністю аудиту від ревізії є якість впливу – ревізія направлена на виявлення фактів, її функції, порівняно з аудитом, обмежуються інтересами власника, від імені якого проводиться ревізія, а основною метою ревізії як наступного контролю є пошук та фіксація недоліків та фактів порушень. Результатом аудиту є активний вплив на об'єкт перевірки [7]. Тому відносно контролю маркетингу більш коректним є термін маркетинговий аудит, ме-

тою якого є не тільки визначення проблемних ділянок, а й виявлення потенційних можливостей фірми.

Контроль як функція управління буде найбільш ефективним, якщо він має стратегічний характер, направлений на досягнення конкретних результатів, його необхідність та порядок проведення є зрозумілим та прийнятним для виконавців та інших співробітників підприємства.

В узагальненій формі стратегія в економіці характеризує бачення майбутнього стану підприємства та засобів його досягнення, та на нижчих рівнях менеджменту включає тактичні заходи, які розраховані на досягнення короткострокових цілей. Для ефективного управління підприємством та діагностики його стану тактичні дії мають бути гармонізовані зі стратегічними цілями.

Таким чином, стратегія є комплексним інструментом системного планування, імплементації та контролю найбільш перспективного сценарію розвитку підприємства. Визначення стратегічних цілей дозволяє організації обрати напрямок та способи досягнення поставленої мети.

Втім, помилковим є твердження про те, що якщо стратегія була обрана правильно та було створено необхідні умови для її виконання, то на стадії її реалізації не виникнуть перешкоди. Це пояснюється тим, що зовнішнє середовище організації є непередбачуваним та постійно змінюється, не залишаються стабільними і її внутрішні параметри [2].

Тому завданням керівництва є здійснення контролю над тим, наскільки успішно підприємство просувається до реалізації визначених цілей та чи досягне воно їх, а якщо ні – то що необхідно змінити у поточних заходах. Стратегічний маркетинговий контроль не направлений на визначення того, наскільки правильно реалізується маркетингова стратегія, його завданням є виявлення того, чи приведе реалізація стратегії до досягнення поставлених цілей.

Також стратегічний маркетинговий контроль полягає у регулярній перевірці відповідності вихідних стратегічних цілей підприємства ринковим можливостям та загрозам. Необхідність такого контролю пояснюється тим, що у ринкових умовах розроблені стратегічні концепції швидше стають застарілими внаслідок постійних змін в економічній та політичній ситуації, швидше на ринку з'являються нові товари, які створені з урахуванням нових технологічних можливостей та потреб споживачів. Ці завдання визначають елементи системи стратегічного маркетингового контролю та вимоги до неї. Тому формою стратегічного маркетингового контролю доцільніше обрати стратегічний маркетинговий аудит.

Стратегічний аудит – це такий вид управлінського аудиту, який розглядає перспективи корпорації в цілому та забезпечує комплексну оцінку корпоративної ситуації [6]. Стратегічний маркетинговий аудит – це складова частина аудиту, завданням якої є здійснення основних стратегічних маркетингових рішень та стратегії розвитку організації, орієнтована на довгострокову перспективу та має враховувати вплив факторів макросередовища. Стратегічний маркетинговий аудит забезпечує не лише наступний

контроль стратегії підприємства, а й розглядається як елемент маркетингової стратегії.

Відповідно, елементами стратегічного маркетингового аудиту є всі елементи маркетингової стратегії, в тому числі елементи системи контролю, а також зовнішній контроль на підприємстві.

При проведенні стратегічного маркетингового аудиту аудитор оцінює результати проведеного в організації маркетингового аналізу ринку та внутрішнього середовища, стратегічний вибір та процес реалізації стратегії, а також контроль за її реалізацією. При цьому основними є не фінансові, а якісні показники, особливо на рівні аудиту ефективності та стратегічного маркетингового аудиту. Це вимагає розробки відповідних методів та підходів до проведення такого виду аудиту.

Інформаційною базою при проведенні стратегічного маркетингового аудиту є дані фінансового, маркетингового та управлінського аудитів. Кожна частина стратегічного маркетингового аудиту базується на відповідній сфері стратегічного обліку та стратегічного аналізу, і все це об'єднується у сукупності в аналітичне забезпечення прийняття стратегічних рішень у маркетингу, які поряд з маркетинговою стратегією підприємства підлягають перевірці.

Основною метою стратегічного маркетингового аудиту є забезпечення довгострокового існування та розвитку підприємства на основі ефективної організації маркетингової діяльності.

Базовим принципом стратегічного маркетингового аудиту являється єдність сфер стратегічного управління, які підлягають плануванню, впровадженню, контролю та коригуванню. Контроль збереження такої єдності може бути проведений у організаційній формі перевірки ефективності змін, а формально – шляхом підготовки та обговорення звіту про ефективність виконання стратегії та про відповідність маркетингової стратегії цілям підприємства та умовам зовнішнього середовища.

Для того щоб система стратегічного маркетингового аудиту була ефективною, вона має відповідати таким вимогам:

- 1) надходження інформації має бути своєчасним, щоб можна було прийняти відповідні управлінські рішення з коригування маркетингової стратегії;
- 2) інформація має містити точні достовірні дані у достатньому обсязі та адекватно відображати стан об'єктів контролю;
- 3) має бути вказаний час отримання інформації.

Керівництво підприємства повинне мати повне усвідомлення місця та ролі системи стратегічного маркетингового аудиту для підвищення її ефективності у вирішенні лише тих завдань, які відповідають загальним завданням стратегічного управління.

До функцій, які виконує стратегічний маркетинговий аудит на підприємстві, можна віднести такі: ревізійна (всебічна перевірка об'єктів аудиту), інформаційна (забезпечення різних груп споживачів достовірною інформацією про довгострокові перспективи маркетингової діяльності).

ті), аналітична (пізнання й комплексне оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища), прогнозна (прогнозування ефективності діяльності) та консультативна (розроблення рекомендацій).

Процес стратегічного маркетингового аудиту складається з таких основних етапів.

1. Встановлення тих показників, за якими буде здійснюватись оцінка реалізації маркетингової стратегії. Існують декілька груп показників, за якими аналізують стан організації:

- показники ефективності тактичних та довгострокових заходів;
- показники, що характеризують стан зовнішнього середовища;
- показники, що відображають використання кадрового потенціалу;
- показники, що характеризують організацію маркетингової діяльності;
- показники, що характеризують досягнення цілей та виконання стратегії.

Суттєвим для забезпечення ефективності стратегічного маркетингового аудиту фактором є визначення цих показників. Вони визначаються баченням, місією та цілями конкретного підприємства. Поряд з цим, деякі загальні алгоритми їхнього визначення можуть бути розроблені за допомогою методики стратегічного маркетингового аудиту у рамках контролінгу [1, 3], на основі переліку питань стратегічного аудиту [8] та методики аудиту ефективності [5].

У процесі вибору показників для проведення стратегічного маркетингового аудиту керівництвом має бути визначена їхня пріоритетність. Крім того, при визначенні показників також встановлюють часові переваги, які є індикаторами відношення керівництва підприємства до короткострокової та довгострокової ефективності. Також при виборі показників аудиту важливо відобразити структуру інтересів різних груп користувачів інформації.

2. Створення системи виміру та моніторингу стану параметрів контролю. Існують чотири можливих підходи до створення систем виміру та діагностики:

- система аудиту на основі ринкових показників;
- встановлення норми співвідношень та системи пріоритетів на підприємстві – в такому випадку створюється система самоперевірки;
- вимір результатів діяльності маркетингового підрозділу та оцінка ступеня досягнення маркетингових цілей;
- бюрократичний підхід до контролю – складається детальний перелік процедур аудиту, відстежується та контролюється не те, що отримано в результаті, а те, наскільки вірно виконуються встановлені процедури та правила.

3. Порівняння фактичного стану параметрів контролю із заданими. При проведенні такого порівняння аудитори можуть отримати одну з таких ситуацій: фактичний стан системи маркетингу кращий, ніж заданий, або відпові-

дає йому, фактичні значення показників нижчі, ніж встановлені.

4. Оцінка результатів порівняння та надання рекомендацій щодо необхідності внесення змін у маркетингову діяльність, прийняття рішення про впровадження змін.

Якщо реальний стан відповідає заданому, звичайно рекомендують нічого не змінювати.

Якщо фактичний стан системи маркетингу кращий, ніж заданий, може бути прийнято рішення про збільшення бажаних значень параметрів контролю, при збереженні відповідності таких змін стратегічним цілям.

Якщо реальний стан параметрів перевірки нижче бажаного рівня, необхідно в першу чергу виявити причину таких відхилень, та за наявності необхідних ресурсів приймається рішення про покращення окремих сфер маркетингової діяльності. Такі зміни можуть бути запропоновані як для окремих елементів системи маркетингу, так і стосовно маркетингових цілей.

Внесення змін у систему маркетингу відбувається в декілька стадій.

Спочатку необхідно провести перегляд параметрів перевірки та визначити, наскільки обрані параметри аудиту та визначений для них бажаний стан відповідають встановленим маркетинговим цілям підприємства та маркетинговій стратегії. Якщо виявляється протиріччя, то здійснюється коригування параметрів.

Якщо параметри стратегічного маркетингового аудиту відповідають меті та стратегії, то необхідно переглянути цілі. Для цього аудитори порівнюють поставлені цілі з поточним станом зовнішнього середовища підприємства. Може виявитись, що зміна умов функціонування робить неможливим досягнення обраних цілей. В такому випадку вони мають бути змінені. Але якщо стан макросередовища не перешкоджає досягненню цілей, то варто переглянути маркетингову стратегію підприємства.

Перегляд стратегії відбувається після того, як було визначено зміни у зовнішньому середовищі, що призвели до того, що реалізація маркетингової стратегії стала недосяжною або вже не приведе до досягнення поставленої мети. Якщо таких змін не відбувалось, то причини незадовільної діяльності підприємства знаходяться не у її структурі, а у системі інформаційного забезпечення, або у інших функціональних системах організації. Якщо вказані системи працюють нормально, то причину незадовільної роботи потрібно шукати на рівні окремих операцій та процесів. В такому випадку коригування стосується того, як маркетингологи або інші співробітники виконують свої обов'язки, та направлене на вдосконалення методів мотивації, підвищення кваліфікації, покращення організації праці та внутрішніх відносин, корпоративної культури підприємства.

Неправильно організована робота зі стратегічного маркетингового аудиту може привести до труднощів у роботі організації або навіть завдати їй шкоду. До можливих негативних наслідків функціонування системи стратегічного маркетингового аудиту можна віднести:

- надмірний контроль діяльності маркетингового підрозділу та його співробітників;
- перевантаження менеджерів інформацією, яка надходить до них в результаті проведення аудиту;
- підміна цілей підприємства параметрами перевірки (співробітники можуть почати орієнтувати свою діяльність лише на ті показники, за якими здійснюють контроль).

В результаті проведення стратегічного маркетингового аудиту менеджмент організації та її власники отримують загальну інформацію про тенденції на ринку, основних існуючих та перспективних конкурентів, оцінку актуального стратегічного напрямку розвитку підприємства та можливих напрямків його відхилень у майбутньому, оцінку слабких сторін та можливостей їх вдосконалення у майбутньому, об'єктивну інформацію (при умові забезпечення достатнього ступеня незалежності суджень аудиторів) про економічний стан підприємства та його маркетинговий потенціал, можливості економії та підвищення ефективності витрат на маркетинг за окремими товарами або їх групами, оцінку кадрового потенціалу співробітників маркетингового підрозділу (використовувані методи роботи, мотивація до найбільш ефективної організації робочого процесу, самостійного підвищення кваліфікації, лояльності до організації), визначення недоліків в організації маркетингової діяльності.

Документально оформлена стратегія має включати і такі розділи, як програма або методика стратегічного маркетингового аудиту. Також порядок проведення стратегічного маркетингового аудиту може бути оформлений аналогічно зовнішньому аудиту ефективності або фінансовому аудиту бухгалтерської звітності: план аудиту, програма, тести засобів внутрішнього управління та контролю маркетингу, робочі документи за окремими розділами стратегічного маркетингового аудиту, документи довільної форми для узагальнення виявлених недоліків, відхилень та відповідних заходів, висновку за результатами перевірки.

Таким чином, стратегічний маркетинговий аудит дозволяє отримати загальне уявлення про місце підприємства на ринку, напрямок його розвитку у довгостроковій перспективі, враховуючи при цьому як значення внутрішніх параметрів підприємства, так і стан зовнішнього середовища. Процес стратегічного маркетингового аудиту має органічно сполучатись з іншими складовими стратегічного управління підприємством та забезпечувати гнучкість і своєчасне реагування на зміни у конкурентному середовищі.

Література

1. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг: учеб. пособие по специальности «Менеджмент орг.» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – 3-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 280 с.
2. Бойчук І. В. Значення стратегічного маркетингу в управлінні діяльністю промислового підприємства / І. В. Бойчук // Регіональна економіка. – 2007. – № 1. – С. 297–302.
3. Гусева І. Менеджмент и контроллинг в системе управления предприятием / І. Гусева // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 3. – С. 88–91.
4. Зозульов О. До питання про методологічну основу формування ефективних маркетингових рішень у бізнесі / О. Зозульов // Банківська справа. – 2010. – № 2–3. – С. 71–77.
5. Иванова Е. И. Аудит эффективности в рыночной экономике: Учеб. пособие / Е. И. Иванова, М. В. Мельник, В. И. Шлейников; под ред. С. И. Гайдаржи. – М.: КНОРУС, 2007. – 328 с.
6. Райко Д. В. Методологічний підхід до формування та реалізації стратегій маркетингової діяльності підприємства / Д. В. Райко // Проблеми науки. – 2009. – № 1. – С. 27–36.
7. Ткаченко А. М. Організація внутрішнього аудиту на промислових підприємствах: монографія / А. М. Ткаченко. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2005. – 505 с.
8. Хангер Дж. Дэвид. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 319 с.