

виробництво та маркетинг. Різниця між величинами доходу та витрат дає величину очікуваного прибутку. Затверджений бюджет є підставою для придбання необхідних товарів, планування виробництва і трудових ресурсів, маркетингової діяльності.

Розділ VIII. Порядок контролю.

У цьому розділі плану викладено порядок контролю за ходом виконання запланованих заходів. Для здійснення поточного контролю бажано, щоб завдання, програма заходів та бюджетні асигнування були розписані у плані по місяцях та кварталах. Це дає змогу оцінити результати виконання плану та виявити відхилення від накреслених завдань. Відповідальним за недосягнення планових показників необхідно підготувати пояснення з обґрунтуванням заходів, що їх вони вважають за потрібне вжити для виправлення ситуації.

Тема 11. Організація та контроль маркетингової діяльності

1. Організація маркетингу в підприємстві.
2. Контроль маркетингової діяльності.
3. Метод стратегічного та оперативного аналізу

1. Організація маркетингу в підприємстві

Кожне підприємство створює відділ маркетингу з таким розрахунком, щоб він найкращим чином сприяв досягненню маркетингових цілей (виявленню незадоволеного попиту, географічному розширенню ринків збуту, пошуку нових сегментів ринку, збільшенню прибутків). Разом з тим маркетингові структури в значній мірі залежать від розміру ресурсів підприємства, специфіки продукції і ринків, на яких вони реалізуються.

Організація маркетингу – це структурна побудова для управління маркетинговими функціями; вона встановлює підпорядкованість і відповідальність за виконання поставлених цілей і завдань.

Переорієнтація роботи с.-г. підприємства на маркетинг, зокрема в галузі насінництва, вимагає від нього реалізації трьох груп заходів:

- 1) *організаційних* – внесення відповідних змін у структуру та методи управління підприємством;
- 2) *адміністративно-правових* – адміністративне закріплення нового відділу, розробка Положення про створений відділ, штатного розкладу, внесення відповідних змін до Статуту підприємства;
- 3) *науково-методичних* – розробка рекомендацій щодо маркетингової діяльності, навчання спеціалістів.

Організація маркетингової діяльності в галузі насінництва включає:

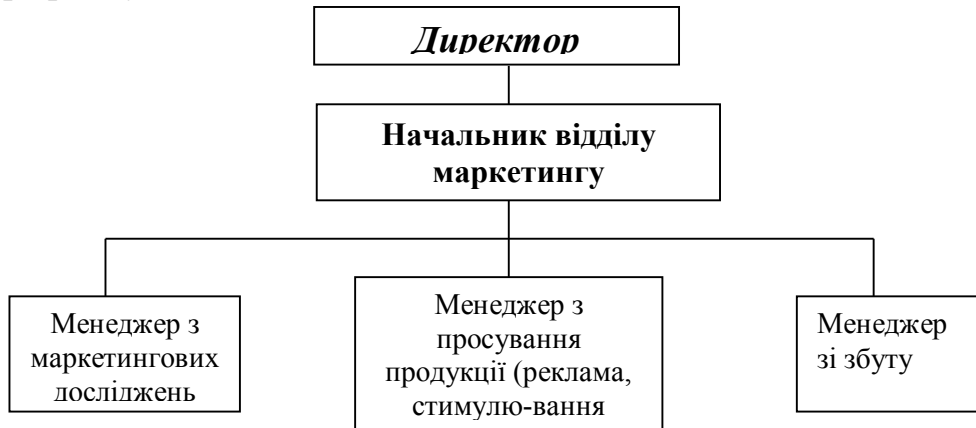
- створення структури управління маркетингом,
- підбір спеціалістів,

- визначення їх прав, обов'язків та відповідальності,
- встановлення взаємовідношень маркетингової служби з іншими підрозділами підприємства.

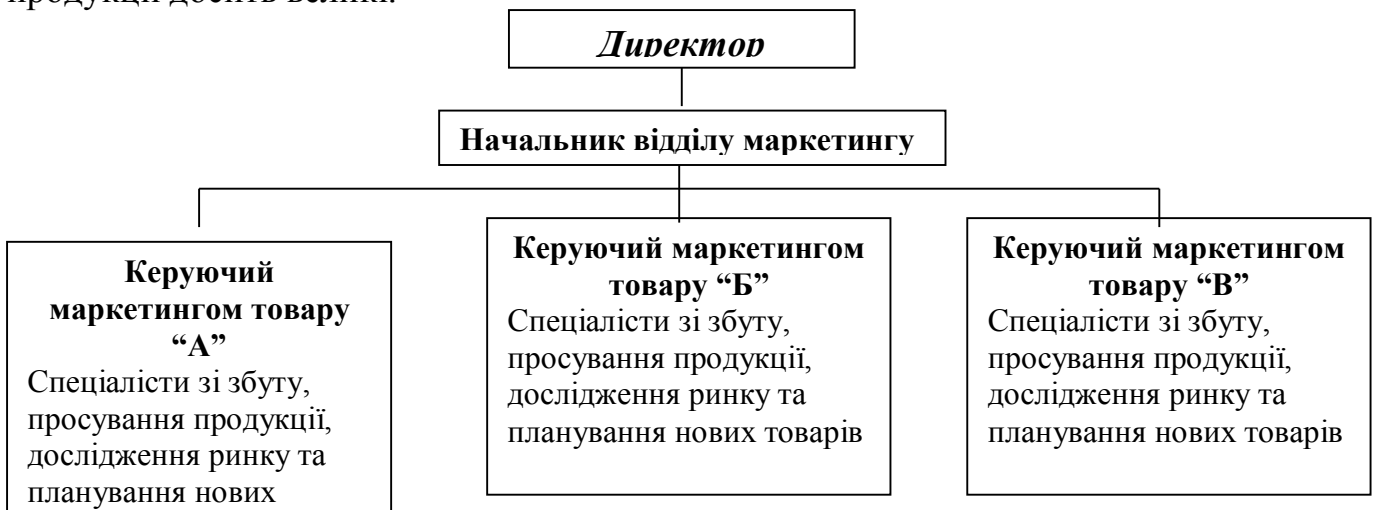
Основними формами організації маркетингових служб є:

- функціональна,
- товарна,
- ринкова,
- регіональна,
- комбінована (товарно-ринкова, товарно-регіональна).

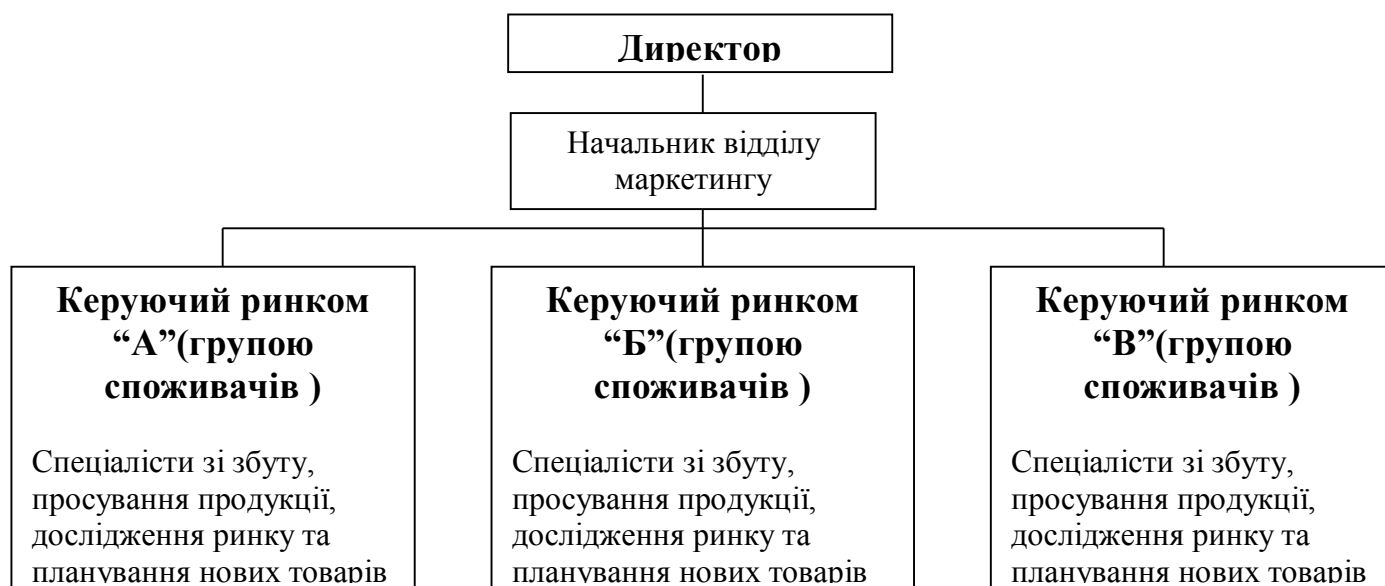
Функціональна оргструктура заснована на підпорядкуванні спеціалістів начальнику відділу маркетингу за різними функціями: маркетингові дослідження, реклама та стимулювання збуту, цінова політика, організація збуту. Вона є простою і підходить для підприємств, які виробляють однотипну продукцію, але її ефективність знижується із зростанням товарного асортименту та розширенням кількості ринків. Використовується за умов, коли кон'юнктура ринку стабільна.



При різноманітному товарному асортименті більше підходить організація управління маркетинговою діяльністю за **товарним (продуктовим)** принципом. В такій структурі за розроблення і реалізацію стратегій та планів маркетингу для певного товару чи групи товарів відповідає керівник по товару: складає план бюджету маркетингу своїх товарів; прогнозує можливі зміни на ринку своїх товарів; проводить збір інформації про ринок і конкурентів; здійснює контроль за співвідношенням цін і дотриманням статей бюджету. Така структура виправдовує себе, якщо обсяги продажу кожного виду продукції досить великі.



Оргструктура маркетингової служби на основі **ринків (орієнтована на споживача)** передбачає, що керуючі несуть відповідальність за розробку та реалізацію стратегії та плану маркетингової діяльності на окремих ринках. Завдання управління, у цьому випадку, полягає у підтримуванні оптимальних для с.-г. підприємства зв'язків зі споживачами.



Регіональна організація маркетингової діяльності може використовуватись при обслуговуванні великих територіальних регіонів. Вона дозволяє спеціалістам служби маркетингу працювати у межах території, що обслуговується, добре знати своїх споживачів та здійснювати свою діяльність з мінімальними витратами часу та засобів на поїздки.



Товарно-ринкова служба реалізується у матричній формі. На підприємстві є керівники по окремих товарах та по окремих ринках. Керівники по товарах планують обсяги збуту та прибутки для своїх товарів, визначають

методи їх просування. При цьому вони контактують із керівниками по ринках, маючи на меті визначення можливих обсягів продажів і врахування специфіки конкретних ринків. В свою чергу, керівники по ринках відповідають за розвиток прибуткових ринків для існуючих і потенційних товарів. Даний тип структури застосовують підприємства, що випускають різноманітну продукцію та реалізують її на багатьох ринках, які суттєво відрізняються.



Реалізація маркетингової діяльності у невеликих с.-г. підприємствах і фермерських господарствах можлива на кооперативній основі шляхом об'єднання коштів і створення маркетингового кооперативу.

Маркетингову службу у с.-г. підприємстві доцільно створювати у декілька етапів. Посилують роль відділу збуту з функціями маркетингової орієнтації. Потім у відділі збуту створюють групу маркетингу, з наступним її виділенням у самостійний підрозділ.

2. Контроль маркетингової діяльності

Оскільки при здійсненні планів маркетингу виникає безліч непередбачуваних ситуацій, відділ маркетингу повинен вести постійний контроль за ходом їх виконання. Система маркетингового контролю необхідна для того, щоб бути впевненими в ефективності діяльності підприємства. Існує три типи маркетингового контролю.

Контроль маркетингу – процес визначення, оцінки та інформування щодо відповідності реального стану встановленим нормам.

Процес контролю маркетингу

1. Обґрунтування планових показників, які підлягають контролю
 2. Збір фактичних показників і результатів маркетингової діяльності
 3. Порівняння планових і фактичних показників
 4. Аналіз можливих відхилень показників від планових
 5. Планування маркетингових заходів на основі аналізу результатів відхилень показників (корегування планів)
- Контроль за виконанням річних планів.

Полягає у зіставленні поточних показників із контрольними цифрами річного плану. Контроль складається з чотирьох етапів (див. рис. 8.8.).

Контроль за виконанням річних планів здійснюють за допомогою: аналізу можливостей збуту; аналізу частки ринку; аналізу співвідношення між витратами на маркетинг та збутом; виявлення ставлення споживачів.

Аналіз можливостей збуту полягає у вимірюванні та оцінці фактичних обсягів продажів порівняно із запланованими. Починати необхідно з аналізу статистичних даних щодо збуту. Ретельний аналіз показників збуту дає змогу сформулювати програму маркетингових дій, розроблену окремо по товарах; асортиментних групах; ринках; географічних регіонах та окремих торговельних агентах; типах споживачів; періодах часу тощо.

Загальну статистику збуту треба доповнювати аналізом частки ринку, який дає змогу оцінити становище підприємства стосовно конкурентів. Якщо ринкова частка підприємства збільшується, то його конкурентне становище зміцнюється, якщо ж ринкова частка зменшується — це ознака того, що діяльність конкурентів ефективніша.

Контроль за виконанням річного плану потребує підтвердження ефективності використання коштів для досягнення запланованих обсягів збуту. Постійний контроль за співвідношенням між витратами на маркетинг та обсягами продажів допомагає підприємству підтримувати витрати на маркетинг на необхідному рівні.

Підприємству важливо виявляти всі можливі зміни у споживчих симпатіях. При тому використовують різні методи спостереження за ставленням до фірми з боку споживачів, посередників, контактних аудиторій та інших учасників маркетингового середовища.

Виявляючи зміни у споживчих симпатіях та значні розбіжності фактичних показників із цільовими настановами річного плану, менеджери з маркетингу повинні вдатися до відповідних заходів щодо коригування становища. Так, у разі різкого падіння обсягів продажів можна запланувати:

- подальше скорочення виробництва;
- вибіркоче зниження цін;
- посилення активності торговельного персоналу;
- оновлення товарного асортименту;
- активізацію заходів щодо просування товару на ринку тощо.

Контроль за прибутковістю передбачає оцінку рентабельності діяльності підприємства в розподілі по товарах, територіях, сегментах ринку, торговельних каналах та обсягах замовлень. Здійснюється контроль за прибутковістю поетапно (див. рис. 8.9.).



Практично контроль за прибутковістю здійснює персонал служби фінансового контролю, зокрема контролери з питань маркетингу. Хоча контроль за прибутковістю спирається на фінансовий контроль, проте останній його не обмежує. Керівництво повинно мати інформацію про використання трудових ресурсів, якість продукції, дослідження ринку, НДДКР. Ці дані дають змогу приймати рішення, спрямовані на те, щоб діяльність підприємства була високорентабельна.

Контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби збуту:

- обсяг продажу (у натуральному та грошовому виразі);
- кількість оборотів товарних запасів;
- оборот товарних запасів у днях;
- зростання або зменшення вартості замовлень порівняно з минулим роком;
- вартість та кількість отриманих замовлень у розрахунку на одного клієнта;
- оборот у розрахунку на одного продавця;
- аналіз співвідношення „витрат на збут / обсяг продажу”.

Контроль частки ринку:

- частка ринку за обсягами та за вартісними показниками;
- частка ринку в окремому сегменті;
- частка ринку відносно лідера;
- аналіз динаміки частки ринку.

Контроль неекономічних показників:

- кількість нових покупців;
- втрачені покупці;
- якість продукції порівняно з конкурентами;
- поінформованість споживачів щодо торгової марки;
- задоволеність споживачів;
- імідж підприємства.

Стратегічний контроль системи маркетингу – комплексна систематична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності підприємства.

Ціль стратегічного контролю – виявлення вузьких місць у системі маркетингу, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Складові стратегічного контролю:

1. Макросередовище (економічні, соціально-демографічні та культурні, природні, технологічні, політико-правові фактори).
2. Мікросередовище (ринок, споживачі, конкуренти, постачальники, посередники).
3. Цілі і стратегії маркетингу.
4. Комплекс маркетингу.
5. Організаційна структура маркетингу.

Контроль за дотриманням запланованої стратегії підприємства, його місії, цілей та завдань, або стратегічний контроль, здійснюється за допомогою ревізії маркетингу. Завдання ревізії маркетингу — встановити, які пункти маркетингового плану не реалізуються і з яких причин, чи правильно визначені цілі та завдання маркетингу, розроблена його структура, наскільки у стратегії маркетингового плану враховані зміни в ситуації на ринку, в навколишньому середовищі тощо.

Головне завдання ревізії — розроблення пропозицій, на підставі яких необхідно коригувати діючі маркетингові плани і котрі повинні бути враховані під час опрацювання майбутніх планів.

При підготовці маркетингової ревізії треба дати відповіді на такі запитання:

Результати ревізії маркетингу з розробленими рекомендаціями щодо вдосконалення подальшої маркетингової діяльності підприємства з урахуванням змін у маркетинговому середовищі подають вищому керівництву.

Рішення про прийняття необхідних заходів затверджує Рада директорів підприємства

Ревізію маркетингу проводять за певним планом. Далі наведено приклад плану ревізії маркетингу, згідно з яким ревізор із маркетингу може збирати інформацію при ревізії.

План ревізії маркетингу.

Частина I. Ревізія маркетингового середовища.

Макросередовище:

- Демографічні фактори.
- Економічні фактори.
- Природні фактори.
- Науково-технічні фактори.
- Політичні фактори.
- Культурні фактори.
- Мікросередовище:
- Ринки.
- Споживачі.
- Конкуренти.
- Система розподілу й дилери.
- Постачальники.
- Допоміжні та маркетингові організації.
- Контактні аудиторії.

Частина II. Ревізія стратегії маркетингу.

- Програма діяльності (місія) підприємства.
- Ціль та завдання маркетингу.
- Стратегія маркетингу.

Частина III. Ревізія організації служби маркетингу.

- Відповідність структури служби маркетингу існуючим умовам.
- Функціональна ефективність служби маркетингу.
- Ефективність співпраці між функціональними підрозділами та службою маркетингу.

Частина IV. Ревізія допоміжних систем маркетингу.

- Система маркетингової інформації.
- Система планування маркетингу.
- Система маркетингового контролю.

Частина V. Ревізія результативності маркетингу.

- Аналіз прибутковості.
- Аналіз ефективності витрат.

Частина VI. Ревізія складових комплексу маркетингу.

- Товарна політика.
- Цінова політика.
- Збутова політика.
- Комунікаційна політика.

Стратегічний контроль здійснюють для упевнення, що маркетингові цілі, завдання та програми підприємства відповідають вимогам наявного та

прогнозованого маркетингового середовища. Здійснюють такий контроль ревізією маркетингу. Завдання ревізії маркетингу полягає у виявленні проблем, що виникають, і маркетингових можливостей, що відкриваються перед підприємством, та розробленні рекомендацій стосовно плану перспективних і поточних заходів, спрямованих на комплексне вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

3. Методи стратегічного та оперативного аналізу

Методи стратегічного аналізу:

1. **SWOT-аналіз** – це аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз ринку з метою визначення маркетингових цілей, стратегій і конкретних заходів, що дають змогу пристосувати потенціал підприємства до тенденцій та умов ринку.
2. **Портфельний аналіз** – дає змогу визначити шанси та ризики стратегічних господарських підрозділів, які входять до складу підприємства і стратегії розвитку кожного з них.
3. **GAP-аналіз** – аналіз стратегічного розриву, що дає змогу встановити відхилення між очікуваними та реальними показниками діяльності підприємства.

Методи оперативного аналізу:

1. **ABC-аналіз** – це метод, що дає змогу розподілити сукупність об'єктів (продуктів, клієнтів, постачальників) відповідно до обраних критеріїв (прибуток, дохід від продажу продукції, витрати) на три групи – А, В, С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагу більшість.
2. **Маржинальний аналіз** – метод мікроекономічного аналізу, який передбачає розподіл загальної суми витрат на виробництво і збут продукції відповідно до їхньої залежності від обсягу продукції на постійні і змінні.