

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКА КОМЕРЦІЙНА АКАДЕМІЯ

С. В. Корягіна, М. В. Корягін

МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих
навчальних закладів*

«Видавництво
«Центр учбової літератури»
Київ – 2014

УДК 658.8:657.6(075.8)
ББК 65.290-2+65.053я73
К 70

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1/11-18665 від 03.12.2013 р.)*

Рецензенти:

Дайновський Ю. А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Львівської комерційної академії;

Житна І. П., доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

Крикавський Є. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка».

Корягіна С. В. Маркетинговий аудит [текст] навч. посіб. / С. В. Корягіна,
К 70 М. В. Корягін – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 320 с.

ISBN 978-617-673-304-1

Розкрито сутність та зміст маркетингового аудиту. Визначено місце маркетингового аудиту у маркетинговій діяльності підприємств. Розглянуто основи організації та методики маркетингового аудиту. Викладено методику проведення маркетингового аудиту за такими напрямками: аудит середовища маркетингу, аудит стратегії маркетингу, аудит організації та допоміжних систем маркетингу, аудит ефективності маркетингової діяльності, аудит складових маркетингу (товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики підприємства).

Навчальний посібник призначений для навчальних цілей і адресований студентам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів економічного профілю, практичним працівникам, що навчаються або працюють у сфері маркетингу і маркетингового аудиту.

УДК 658.8:657.6(075.8)
ББК 65.290-2+65.053я73

ISBN 978-617-673-304-1

© Корягіна С.В., Корягін М. В., 2014.
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2014.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
Розділ 1. ТЕОРІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ	7
Тема 1. Теоретичні аспекти маркетингового аудиту	7
1.1. Сутність та зміст маркетингового аудиту.	7
1.2. Класифікація видів та вимоги до маркетингового аудиту	14
1.3. Понятійний апарат та методи маркетингового аудиту.	19
<i>Контрольні питання</i>	25
<i>Тести для самоконтролю</i>	26
<i>Завдання, приклади</i>	29
Тема 2. Основи організації та методики маркетингового аудиту	29
2.1. Етапи маркетингового аудиту	30
2.2. Планування маркетингового аудиту	32
2.3. Інформація для проведення маркетингового аудиту та джерела її отримання	37
2.4. Виконавчі маркетингового аудиту	45
2.5. Документальне оформлення результатів аудиторської перевірки маркетингової діяльності підприємства	53
<i>Контрольні питання</i>	58
<i>Тести для самоконтролю</i>	59
<i>Завдання, приклади</i>	62
Розділ 2. МЕТОДИКА МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ	63
Тема 3. Аудит середовища маркетингу	63
3.1. Сутність аудиту маркетингового середовища підприємства	63
3.2. Методика аудиту маркетингового середовища підприємства.	71
3.3. Основні методи аудиту маркетингового середовища маркетингу	76
<i>Контрольні питання</i>	84
<i>Тести для самоконтролю</i>	84
<i>Завдання, приклади.</i>	88
Тема 4. Аудит стратегії маркетингу	89
4.1. Сутність аудиту стратегії маркетингу.	89
4.2. Методика аудиту стратегії маркетингу на основі концепції життєвого циклу підприємства (ЖЦП)	100
4.3. Моделі прийняття рішень за результатами аудиту стратегії маркетингу	107
<i>Контрольні питання</i>	112
<i>Тести для самоконтролю</i>	112
<i>Завдання, приклади.</i>	119
Тема 5. Аудит організації та допоміжних систем маркетингу	123
5.1. Сутність та методика аудиту організації маркетингу на підприємстві	123
5.2. Сутність та методика аудиту системи формування маркетингової інформації	136
5.3. Сутність та методика аудиту системи маркетингового планування	141

5.4. Сутність та методика аудиту системи маркетингового контролю	145
<i>Контрольні питання</i>	147
<i>Тести для самоконтролю</i>	148
<i>Завдання, приклади</i>	154
Тема 6. Аудит ефективності маркетингової діяльності	154
6.1. Аудиторське оцінювання прибутковості діяльності підприємства	157
6.2. Сутність та методика аудиту частки ринку підприємства	162
6.3. Сутність та методика аудиту лояльності споживачів	165
<i>Контрольні питання</i>	173
<i>Тести для самоконтролю</i>	174
<i>Завдання, приклади</i>	177
Розділ 3. АУДИТ СКЛАДОВИХ МАРКЕТИНГУ	186
Тема 7. Аудит товарної політики підприємства	186
7.1. Сутність аудиту складових маркетингу та товарної політики підприємства	186
7.2. Методи оцінки якості та конкурентоспроможності товарів підприємства	188
7.3. Бренд-аудит, аудит асортименту й розробки нових товарів	197
<i>Контрольні питання</i>	201
<i>Тести для самоконтролю</i>	201
<i>Завдання, приклади</i>	204
Тема 8. Аудит цінової політики підприємства	205
8.1. Сутність аудиту цінової політики підприємства	205
8.3. Аудит цінових знижок	209
<i>Контрольні питання</i>	213
<i>Тести для самоконтролю</i>	213
<i>Завдання, приклади</i>	215
Тема 9. Аудит збутової політики підприємства	218
9.1. Сутність аудиту збутової політики підприємства	218
9.2. Аудит управління товарними запасами	221
9.3. ABC-XYZ аналіз	227
9.4. Аудит та оцінка збутового потенціалу підприємства	233
<i>Контрольні питання</i>	238
<i>Тести для самоконтролю</i>	238
<i>Завдання, приклади</i>	243
Тема 10. Аудит комунікаційної політики підприємства	253
10.1. Сутність аудиту комунікаційної політики підприємства	253
10.2. Методи аудиту й оцінки складових комунікаційної політики підприємства	258
10.3. Маркетинговий аудит веб-сайту підприємства	261
<i>Контрольні питання</i>	264
<i>Тести для самоконтролю</i>	265
<i>Завдання, приклади</i>	267
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	272
ДОДАТКИ	278

ПЕРЕДМОВА

Економічні перетворення в Україні та процес формування ринкових відносин супроводжуються перебудовою господарського механізму на всіх рівнях. Передумовою успішного функціонування підприємств є використання сучасної маркетингової концепції, яка орієнтує виробництво на всебічне задоволення вимог ринку. Світовий досвід свідчить, що відмінною особливістю сучасного маркетингу як концепції управління стає програмно-цільовий і системний підхід до управління підприємствами. Потужні підприємства успішно здійснюють «інтегрований маркетинг», спрямований як на створений продукт, так і на споживача. Це — найважливіша умова їх конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Особлива роль в організації маркетингу на підприємстві належить аналітичній функції, яка передусім передбачає вивчення й аналіз маркетингового середовища. Важливість цієї функції зумовлена тим, що якість маркетингової інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище господарюючого суб'єкта є визначальною для прийняття аргументованих управлінських рішень. Традиційні форми і методи управлінського контролю виявились неспроможними задовольнити нові інформаційні потреби управління суб'єктів господарювання, власників підприємств, кредиторів, інвесторів та інших споживачів інформації. Все це стимулювало запровадження незалежної форми превентивного контролю — маркетингового аудиту, коли досліджується маркетингове середовище підприємства з поглибленою діагностикою всіх складових системи маркетингу підприємства. Отже, маркетинговий аудит як різновид контролю передбачає систематичне, комплексне і незалежне оцінювання й аналіз основних чинників зовнішнього середовища підприємства, проведення ситуаційного (маркетингового) аналізу його внутрішнього стану. За цими результатами розробляються обґрунтовані заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства в цілому та його окремих бізнес-одиноць. У зв'язку з цим виникає необхідність вивчення фахівцями з маркетингу методичних аспектів організації і проведення маркетингового аудиту.

Головне завдання цього посібника — надати студентам науково-теоретичні знання та практичні навички з організації і проведення маркетингового аудиту, навчити методологічним та організаційним прийомам його використання за сучасних умов маркетингової діяльності підприємства. Це дасть змогу сформувати у студентів належні знання теорії маркетингового аудиту підприємства; оволодіти методологією маркетингового аудиту з метою інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингових операцій, зниження ймовірності й впливу комерційного ризику; допомогти студентам набути вмінь і навичок здійснення самостійного комплексного аудиту маркетингової діяльності підприємства, реалізувати набуті знання в ході пошуку шляхів і резервів удосконалення маркетингу підприємства відповідно до результатів аудиту та постійно змінюваних ринкових умов.

У посібнику до кожної теми пропонуються контрольні питання як метод усного контролю. Використовуючи його, студенти навчаються логічно мислити, аргументувати, висловлювати свої думки, набувають досвіду обстоювати свою точку зору.

Одним із найбільш практичних та дієвих способів поточного та підсумкового контролю та форм оцінки знань студентів є тести для самоконтролю. Система тестового контролю створює низку переваг як для викладача, так і для студентів, а саме забезпечує об'єктивність в оцінюванні та несе педагогічну цінність. При роботі над тестами сту-

дент повинен використовувати комплекс набутих теоретичних знань, аналітично та логічно мислити, покращити рівень засвоєння інформації з теми, яка вивчається.

У посібнику запропоновано тести для самоконтролю до кожної теми посібника. До кожного тестового запитання подано декілька варіантів відповідей. Зазначимо, що правильним є лише один варіант відповіді. За допомогою запропонованих у посібнику тестів студенти зможуть здійснювати перевірку власних знань з дисципліни, самостійно контролювати рівень їх засвоєння, а також готуватись до іспитів.

До кожної теми посібника також пропонуються практичні **завдання, приклади**, де використано матеріали існуючих та гіпотетичних підприємств. Оволодівши теоретичними знаннями, студентам необхідно набувати практичних навичок щодо проведення маркетингового аудиту та прийняття управлінських рішень в певних маркетингових ситуаціях.

Розділ 1

ТЕОРІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

ТЕМА 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

- 1.1. Сутність та зміст маркетингового аудиту
- 1.2. Класифікація видів та вимоги до маркетингового аудиту
- 1.3. Понятійний апарат та методи маркетингового аудиту

Один чоловік, гуляючи по лісу, зустрів дроворуба, який, покриваючись потом, рубає дерева. Перехожий захопився працьовитістю дроворуба, але тим не менше, зауважив, що сокира в дроворуба затупилася. Він запропонував дроворубові: «Може, Вам варто добре нагострити сокиру, тоді робота піде швидше?», На що дроворуб, не відриваючись від роботи, відповів: «Мені ніколи. Треба працювати».

(Притча)

Г. Емерсон — основоположник принципів ефективності зауважив: «Працювати напружено — означає докладати до справи максимум зусиль. Працювати ефективно — означає докладати зусилля до справи мінімальні».

1.1. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

Під впливом сучасних постійних змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства часто постає необхідність переосмислення пріоритетів у маркетинговій діяльності підприємства. У таких ситуаціях може допомогти відносно новий інструмент аналізу та оцінки бізнесу — маркетинговий аудит.

Сьогодні на ринку консалтингових послуг ми зустрічаємося з різними видами аудиту. Одним з них є маркетинговий аудит, який в останні роки набуває все більшої популярності як своєрідний засіб інспектування, ревізії маркетингової діяльності підприємства, оцінки рівня активності та контролю реалізації маркетингових рішень на підприємстві.

Маркетинговий аудит був вперше здійснений на початку 50-х років минулого століття в США консультативною фірмою «Booz-Allen-Hamilton». Однак дані, пов'язані з систематичним описом цього процесу, було опубліковано тільки у 1959 році. Того ж року Американська маркетингова асоціація надрукувала декілька книг з описом процесу маркетингового аудиту. У 1960-х роках маркетинговому аудиту приділяється все більше уваги, він часто згадується у переліку послуг консалтингових фірм. Маркетингові експерти почали оцінювати значення маркетингового аудиту у 70-х роках.

Аудит (*від лат. — audit*) — означає слухати когось, одержувати інформацію. Більш відомим поняття «аудит» є у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності, адже аудит знають насамперед як засіб перевірки бухгалтерії підприємства і підтвердження повноти й достовірності сформованих нею фінансових звітів.

На сьогодні поняття аудит застосовується у різних сферах управління та контролю. Існують екологічний аудит, податковий аудит, аудит державних фінансів, проте аудит

бухгалтерської документації або фінансовий аудит, залишається найбільш розповсюдженим. Виходячи з цієї тези, для кращого розуміння поняття маркетинговий аудит варто порівняти його сутність саме з фінансовим аудитом, що здійснено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння маркетингового і фінансового аудиту

Ознака порівняння	Маркетинговий аудит	Фінансовий аудит
Обов'язковість виконання	Необов'язковий згідно чинного законодавства	Обов'язковий згідно чинного законодавства
Методика	Вільна методика	Точна методика
Інформація	Заснований на релятивно (відносно) неточній інформації	Заснований на релятивно (відносно) точній інформації
Форма	Має форму «ex post» (фактично) і «ex ante»(планово)	Має форму «ex post» (фактично)

Розглянемо наведені ознаки порівняння.

Відповідно до норм чинного законодавства достовірність та повнота річної фінансової звітності підприємства у певних випадках повинні в обов'язковому порядку бути підтверджені аудитором (аудиторською фірмою). Проведення маркетингового аудиту не є обов'язковим, однак дозволяє виявити приховані можливості підприємства за рахунок більш ефективного використання наявних маркетингових ресурсів. Необхідність в застосуванні маркетингового аудиту виникає тоді, коли у власників або керівництва підприємства з'являється сумнів у ефективності функціонування системи маркетингу підприємства.

Методика проведення аудиту фінансової звітності підприємства — стандартна та загальноприйнята. Вимоги щодо проведення аудиту містяться у Міжнародних стандартах аудиту та етики. Ці стандарти були розроблені Міжнародною федерацією бухгалтерів і постійно вдосконалюються. А от належно розробленої методології маркетингового аудиту, як вважає багато хто з науковців, дотепер ще не існує. Наприклад, якщо два маркетингові аудиторі будуть проводити фінансовий аудит, вони, маючи подібні завдання та керуючись єдиними регулюючими документами, будуть використовувати приблизно однакову методику перевірки. На відміну, маркетингові аудиторі маркетингу матимуть різні концепції (підходи) щодо його виконання. Тим не менш консенсус щодо основних характеристик та методик маркетингового аудиту також існує і розглядається у посібнику.

В Україні, оцінюючи фінансову звітність підприємства, аудитор повинен керуватися Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», П(с)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Джерелами отримання інформації є нормативно регламентовані дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності. На підставі нормативних актів аудитор досліджує достовірність оцінки статей балансу і фінансової звітності. На відміну, чіткої нормативної інформаційної бази для проведення маркетингового аудиту не існує.

Маркетинговий аудит полягає у виробленні рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності. Висновок, що складається після закінчення даного виду аудиту, відрізняється від фінансового аудиторського висновку і представляється у формі звіту з

описом сфери аудиту, виявлених фактів («ex post») і рекомендацій для керівництва щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Ще одна особливість даного аудиту полягає в тому, що він направлений на перспективу («ex ante»), а традиційний аудит фінансової звітності орієнтований на оцінку правильності віддзеркалення минулих подій («ex post»).

Давайте проаналізуємо, **коли потрібен маркетинговий аудит** на практиці?

У першу чергу у таких ситуаціях:

- ✓ у компанії є відділ маркетингу, але ніхто не знає, чим він займається і навіщо існує;
- ✓ асортимент товарів чи продукції підприємства змінюється стихійно, на складі є неліквідні запаси, а «ходового» товару не вистачає;
- ✓ є необхідність суттєво збільшити обсяг продажів, а підприємство втомилось від «цінових війн» з конкурентами;
- ✓ інформації про зовнішнє середовище занадто багато або навпаки її завжди не вистачає;
- ✓ не виконуються й не справджуються плани й прогнози підприємства щодо закупівель, продажів й фінансових результатів.

Кому потрібен маркетинговий аудит? У першу чергу:

- ✓ Тому, хто бажає знати: «Чого хочуть клієнти і чому вони йдуть до конкурентів?»
- ✓ Скільки підприємство зможе продати «завтра», якою буде його позиція на ринку через 1 рік, 3, 5 років?
- ✓ Куди рухатися далі? Які є можливості для подальшого розвитку і що слід зробити для їх реалізації?

Якщо підприємство стурбоване низькою ефективністю своєї діяльності на ринку, то можна і потрібно зробити глибоке дослідження — маркетинговий аудит, який дасть можливість відповісти і на такі питання:

- ✓ Чи ефективна робота торгового персоналу?
- ✓ Де і як підприємство «заробляє свої гроші»?
- ✓ Чи має підприємство перспективи залучення нових клієнтів?
- ✓ Наскільки прибуткові чи ні укладені угоди?
- ✓ Якщо підприємство працює в декількох регіонах країни, то наскільки прибуткова її діяльність в кожному з них, для різних груп клієнтів, каналів руху товарів?
- ✓ Наскільки ефективні заходи щодо стимулювання збуту?
- ✓ Наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси?

Отже, що таке — маркетинговий аудит?

Поняття «маркетинговий аудит» по різному розглядається науковцями та практиками. Їх визначення у більшості випадків не суперечать одне одному, проте мають свої особливості (табл. 1.2).

Деякі автори (М. Белявцев, В. Воробйов, Т. Примак, С. Скибінський, Обрі Уілсон та ін.) маркетинговий аудит ототожнюють з поняттям ревізії.

Однак, слід зауважити, що між поняттями ревізії і аудит є відмінності, які можна розглядати за їх сутністю, цілями, характером, принципом оплати роботи, практичними завданнями і результатами.

Ревізія, як правило, на підприємствах проводиться на підставі наказів державних органів управління з метою здійснення державного контролю за витратами коштів.

Аудит є видом підприємницької діяльності, незалежною формою контролю, хоча і може носити обов'язковий характер, проте обирається добровільно власником (керівництвом), котрий формулює питання, на які маркетингові аудиторі мають дати обґрунтовані висновки для подальшого удосконалення роботи підприємства.

Таблиця 1.2

Основні тлумачення поняття «маркетинговий аудит»

Визначення	Автор
Маркетинговий аудит — комплексне, системне, незалежне і регулярне спостереження маркетингового середовища підприємства, його цілей, стратегій і діяльності з метою визначити проблемні сфери, можливості і заходи для поліпшення ефективності маркетингу підприємства.	Ф. Котлер
Маркетинговий аудит (ревізія маркетингу, аудит маркетингу, стратегічний контроль системи маркетингу) — комплексна періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності фірми.	С. Гаркавенко
Маркетинговий аудит — глибокий стратегічний контроль діяльності всієї сукупності маркетингової активності підприємства. Маркетинговий аудит є основою процесу змін.	Я. Дадьо
Ревізія маркетингу — це прийом стратегічного контролю, що здійснюється вищою ланкою керівництва, метою якого є з'ясувати чи насправді підприємство використовує усі маркетингові можливості, наскільки ефективно воно це здійснює.	Т. Примак
Ревізія маркетингової діяльності — оцінка повної програми маркетингової діяльності фірми на основі систематичного, об'єктивного, всебічного аналізу всіх аспектів виконання маркетингових функцій на фірмі	С. Скибінський
Маркетинговий аудит системи збуту — комплексна оцінка результатів збутової діяльності шляхом всебічного, періодичного та незалежного аналізу збутових операцій підприємства.	Л. Балабанова, А. Балабанець
Маркетинговий аудит — компетентне, незалежне, періодичне та всебічне дослідження основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, цілей, стратегій і діяльності підприємства з метою превентивного виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розробки адекватної маркетингової стратегії	Т. Дерев'яченко
Аудит маркетингу — це цілеспрямоване управлінське консультування щодо виявлення упущених вигод від недостатнього застосування комплексу маркетингу й розробки адекватної маркетингової стратегії фірми	М. Белявцев, В. Воробйов
Аудит маркетингу являє собою всеосяжну, систематичну, незалежну і періодичну перевірку зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або для окремих господарських одиниць.	Є. Голубков
Аудит маркетингу — це засіб, за допомогою якого можна відповісти на питання: «Де зараз знаходиться компанія?»	Малколм Мак-Дональд
Аудит маркетингу — метод самостійного аналізу і визначення маркетингових ресурсів, які недостатньо використовуються	Уілсон Обрі

Маркетинговий аудит займає неоднозначне місце у маркетинговій діяльності підприємства. Взаємозв'язок маркетингу та маркетингового аудиту можна розглядати у трьох аспектах.

Згідно першого підходу маркетинговий аудит виступає етапом процесу стратегічного маркетингового планування (рис. 1.1).

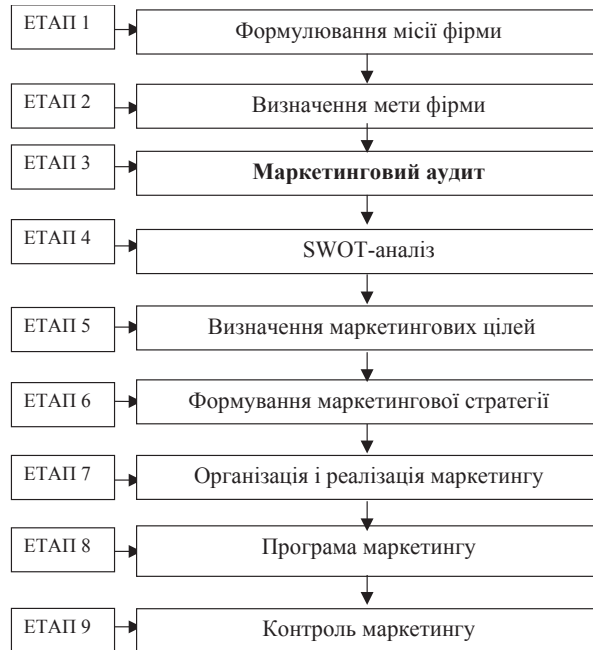


Рис. 1.1. Маркетинговий аудит як етап процесу маркетингового планування

На етапі стратегічного планування маркетинговий аудит має дати відповіді на такі питання:

- ^ Яка позиція підприємства?
- ^ Як ми до цього прийшли?
- ^ Куди ми йдемо?

Як етап процесу маркетингового планування, маркетинговий аудит передбачає здійснення аналізу маркетингового середовища підприємства, його цілей, стратегій, можливостей і проблем. При цьому проводиться аналіз макросередовища (фактори, які підприємство не може контролювати — політичні, економічні, правові, соціально-демографічні, екологічні тощо) і аналіз мікросередовища (слабо контрольовані фірмою фактори, — постачальники, посередники, споживачі, конкуренти тощо). Також маркетинговий аудит включає аналіз внутрішнього середовища фірми.

Таким чином, згідно першого підходу, маркетинговий аудит є етапом процесу маркетингового планування, процедурою аналізу зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища з метою виявлення прихованих або недостатньо використуваних можливостей підприємства, підвищення ефективності його маркетингової діяльності. Отже, маркетинговий аудит в процесі планування (стратегічного і оперативного) займає важливе місце, оскільки забезпечує можливість перспективної оцінки реального стану підприємства, зокрема з погляду чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

При другому підході маркетинговий аудит є одним з напрямів сьомої функції маркетингу — контролю (рис. 1.2).

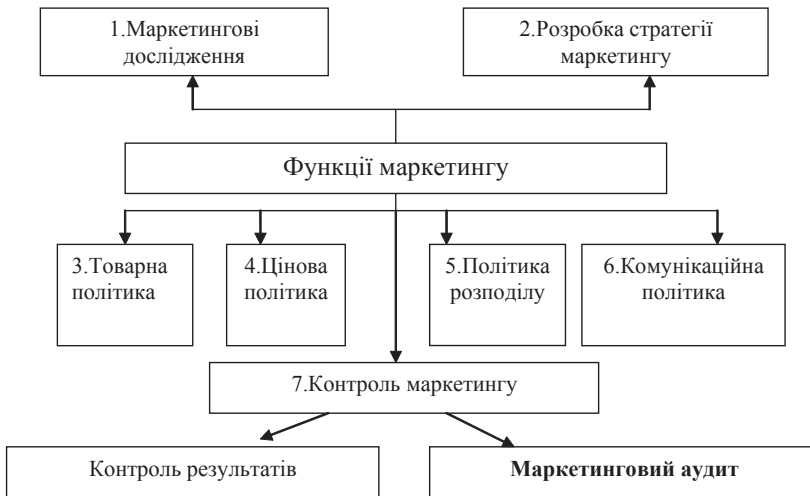


Рис. 1.2. Маркетинговий аудит як один з напрямів функції маркетингу — контролю

Контроль маркетингу як процес визначення, оцінки та інформування щодо відповідності реального стану встановленим нормам, має два основні напрями:

1. Контроль результатів (контроль збуту, частки ринку, прибутковості, неекономічних показників).

2. Маркетинговий аудит (аудит мікро- та макросередовища, цілей і стратегій маркетингу, маркетингових заходів — «4Р», аудит організаційної структури підприємства).

Також розрізняють різні **види маркетингового контролю**, зокрема: **оперативний і стратегічний**. Кожен з цих видів перевірки і порівняння досягнутих результатів діяльності виконує своє завдання.

Предметом оперативного контролю, що орієнтований на повсякденну маркетингову діяльність, є контроль результатів (за місяць, квартал, рік).

Стратегічний контроль системи маркетингу — маркетинговий аудит, включає аудит змін у зовнішньому середовищі, аудит цілей і стратегій, маркетингу-міксу, організаційних маркетингових структур тощо.

Особливість стратегічного контролю полягає в тому, що в ході його проведення оцінюються можливості підприємства щодо планування і реалізації превентивних дій для адаптації до можливих змін середовища маркетингу. Такий розгляд суті стратегічного маркетингового контролю найближче до аудиторського контролю.

Таким чином, згідно другого підходу, маркетинговий аудит є складовою, напрямом або видом аналітичної функції маркетингу — контролю і спрямований на визначення проблем внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства і вироблення рекомендацій щодо їх запобігання і усунення.

З цієї точки зору, маркетинговий аудит — це перевірка маркетингу, що здійснюється керівництвом підприємства і передбачає процедуру перегляду або істотного коригування стратегії й тактики маркетингу, комплексу маркетингу тощо в результаті змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Таким чином, маркетинговий аудит є одночасно інформаційним інструментом планування маркетингу і способом контролю досягнення цілей. Тут слід обмовитися, що маркетинговий аудит (аудит маркетингу) є не лише засобом контролю виконання поставлених цілей, методом аналізу комерційної спроможності (ефективності) бізнесу, що спирається на стратегічний характер маркетингового управління. Застосування маркетингового аудиту не обмежується загальною маркетинговою концепцією, що існує у підприємства.

Маркетинговий аудит, передусім повинен бути незалежним методом визначення якості реалізації маркетингових функцій у системі управління підприємством, що обумовлює наявність наступного підходу до його позиціонування відносно маркетингової діяльності підприємства.

Отже, **згідно третього підходу, маркетинговий аудит є незалежним методом глибокого стратегічного та оперативного контролю діяльності всієї сукупності маркетингової активності підприємства.**

На рис.1.3. наведений третій підхід щодо пояснення місця маркетингового аудиту в системі управління підприємством.



Рис. 1.3. Маркетинговий аудит у системі управління підприємством

Не варто недооцінювати значення маркетингового аудиту у системі управління підприємством. Парадокс полягає в тому, що питанням, як заплатити податки і як правильно скласти фінансові звіти, приділяють значно більше уваги, сил і засобів, ніж тому, як ці гроші заробити.

Це особливо характерно для невеликих фірм, коли керівник або група керівників, заробивши на початку діяльності невеликі гроші, продовжують їх заробляти, але в набагато меншому обсязі, ніж могли б, і не надають значення таким «дрібницям», як планування, організація процесу, форми взаємодії служб, документообіг, робота з постачальниками і клієнтами тощо. Про те, добре чи погано працює підприємство, керівник і

власники дізнаються в більшості випадків з фінансових звітів. Але фінанси — це категорія, яка не відображає ефективність використання наявних ресурсів, а також помилки і прорахунки в діяльності підприємства. Набагато більш повну та об'єктивну картину ефективності роботи всього підприємства, окремих підрозділів і фахівців дає маркетинговий аудит. Маркетинг включає ряд функцій, які дозволяють заробити гроші, а правильність їх переміщення контролює фінансовий аудитор.

Маркетинговий аудит часто порівнюють з маркетинговим аналізом. Обидва поняття займають у маркетингу особливе місце і мають для маркетингової практики велике значення. Однак між цими поняттями також існує суттєва різниця. Маркетинговий аудит оцінює рівень маркетингової активності підприємства, включаючи аудит рівня і способу реалізації маркетингового аналізу, маркетингових рішень. Аудит надає менеджменту зворотній зв'язок.

Не слід також порівнювати маркетинговий аудит і з маркетинговими дослідженнями. Маркетингові дослідження здійснюються для того, щоб отримати інформацію для прийняття певних управлінських рішень. Мета ж маркетингового аудиту — оцінити: Чи правильне прийнято управлінське рішення? Чи досягнута мета підприємства? Якщо ні, то в чому проблема і якими шляхами її можна вирішити. Тобто основна його функція — контрольна.

Отже, **маркетинговий аудит є незалежним методом глибокого стратегічного та оперативного контролю всієї сукупності маркетингової активності або її частини.** Маркетинговий аудит слід розглядати не як частину маркетингової діяльності підприємства, а як окремий спосіб контролю цієї діяльності, що найбільш повно розкриває сутність та завдання маркетингового аудиту і найповніше враховує сучасні практики його проведення.

Очевидно, що правильне розуміння сутності маркетингового аудиту та його взаємозв'язку із загальною системою маркетингу дозволить обґрунтовано здійснити класифікацію видів маркетингового аудиту, визначити понятійний апарат та методіку маркетингового аудиту, що розглядається у наступних питаннях.

1.2. КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ ТА ВИМОГИ ДО МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

Розрізняють такі види маркетингового аудиту залежно від певних ознак (табл. 1.3).

Аудит зовнішнього середовища підприємства — це аудит факторів зовнішнього середовища маркетингу, над якими підприємство не має прямого контролю або контролює їх слабо.

Аудит внутрішнього середовища підприємства — це аудит факторів внутрішнього середовища маркетингу, над якими підприємство має контроль.

Документальний аудит полягає у встановленні правильності, об'єктивності, законності маркетингових заходів за даними первинних та звітних документів.

Фактичний аудит полягає у визначенні дійсного стану об'єкта контролю шляхом спостереження, аналізу, підрахунку тощо.

При **ретроспективному аудиті** об'єктами вивчення є показники маркетингової діяльності, які відображають події та явище, які вже відбулися. На відміну, **стратегічний (перспективний) аудит** за об'єкт вивчення має показники маркетингової діяльності, які відображають події та явище, що відбудуться або можуть відбутися в майбутньому.

Таблиця 1.3

Класифікація видів маркетингового аудиту

Класифікаційна ознака	Види маркетингового аудиту
Залежно від об'єкту аудиту	Аудит зовнішнього середовища підприємства Аудит внутрішнього середовища підприємства
Залежно від джерел інформації	Документальний Фактичний
Залежно від часової орієнтації	Ретроспективний аудит Стратегічний (перспективний) аудит
Залежно від повноти охоплення	Тематичний аудит Комплексний аудит
Залежно від суб'єкта виконання аудиту	Внутрішній аудит Перехресний аудит Аудит з боку вищих підрозділів або організацій Аудит з боку спеціального аудиторського підрозділу Аудит, проведений спеціально створеною групою Спільний аудит Зовнішній аудит Подвійний зовнішній аудит
Залежно від причини проведення	Пробний Контрольний (попереджувачий) Антикризовий
Залежно від глибини дослідження	Поглиблений Експрес-аудит
Залежно від напрямку аудиту	Аудит середовища маркетингу Аудит стратегії маркетингу Аудит організації маркетингу Аудит систем маркетингу Аудит ефективності Аудит складових маркетингу

Тематичний аудит — це аудит лише однієї зі складових маркетингового аудиту, наприклад, аудит товарної політики маркетингу.

Комплексний аудит — це аудит усіх складових (напрямів) маркетингового аудиту.

Внутрішній аудит здійснюється силами працівників підприємства. **Перехресний аудит** характерний для великих диверсифікованих підприємств, коли один відділ маркетингу того самого підприємства перевіряє роботу іншого відділу маркетингу. Аудит може також проводитися вищими підрозділами або спеціально створеним аудиторським підрозділом чи спеціально створеною групою аудиторів. **Спільний аудит** проводиться консалтинговою (аудиторською) фірмою із залученням маркетологів підприємства замовника. **Зовнішній аудит** передбачає запрошення незалежних експертів — представників консалтингової чи консультативної фірми, рекламних агентств, дослідницьких чи аудиторських фірм.

Подвійний зовнішній аудит це коли запрошуються дві аудиторські фірми, які подають керівництву результати своєї роботи у вигляді двох окремих звітів, які можна порівняти і проаналізувати.

Залежно від причини проведення маркетинговий аудит може бути попереджувачий, антикризовий та пробний.

Пробний маркетинговий аудит проводять компанії, які вперше впроваджують його в систему управління господарською діяльністю для визначення подальшої його необхідності.

Контрольний (попереджувачий) маркетинговий аудит проводять для своєчасного виявлення недоліків у роботі, використання резервів підвищення ефективності та впровадження новітніх методів та інструментів маркетингу.

Антикризовий маркетинговий аудит є найбільш типовим для українських підприємств та проводиться ними з метою виправлення кризового положення підприємства на ринку.

За глибиною дослідження маркетинговий аудит може бути **поглиблений**, (повний системний аудит маркетингу), та **експрес-аудит** (полягає у застосуванні спрощеної експрес-методики діагностики стану системи маркетингу).

Види маркетингового аудиту залежно від напрямку проведення наведено на у табл. 1.4. та рис.1.4.

Таблиця 1.4

Складові маркетингового аудиту

Складові маркетингового аудиту	Автор
<ul style="list-style-type: none"> – маркетингове середовище: макросередовище (демографічне, економічне, технологічне, політичне, культурне, екологічне) та мікросередовище (ринки, покупці, конкуренти, розподіл, постачальники, громадськість тощо); – маркетингові стратегії; – організація маркетингу (формальна структура, функціональна ефективність, ефективність взаємодії); – маркетингова продуктивність (прибутковість, ефективність витрат); – маркетингові функції 	Ф. Котлер
<ul style="list-style-type: none"> – цілі і стратегії маркетингу; – маркетингове планування; – ринок і його структури; – процеси інновацій і підготовки нових продуктів; – внутрішня та зовнішня комунікації фірми; – імідж фірми; – фінансові результати маркетингової діяльності; – якісні аспекти маркетингу тощо 	Я. Дадьо
<ul style="list-style-type: none"> – маркетингове середовище; – стратегії маркетингу; – організація служби маркетингу; – види маркетингової діяльності; – результативність маркетингу; – функціональні складові маркетингу 	С. Скибінський

Сутність різних видів аудитів за напрямками детально розглянуто в наступних темах посібника.

Напрями (складові) маркетингового аудиту у табл. 1.4 та на рис. 1.4, запропоновані різними авторами, не суперечать один одному, проте мають свої особливості.

Якісний маркетинговий аудит повинен здійснюватися так, щоб надати можливість зрозуміти ефективність окремих маркетингових систем і функцій підприємства. Тому в маркетинговому аудиті можна досліджувати:

✓ аудит маркетингового середовища, тобто аудит конкуренції, споживача, аудит посередників, постачальників і відношення громадськості;

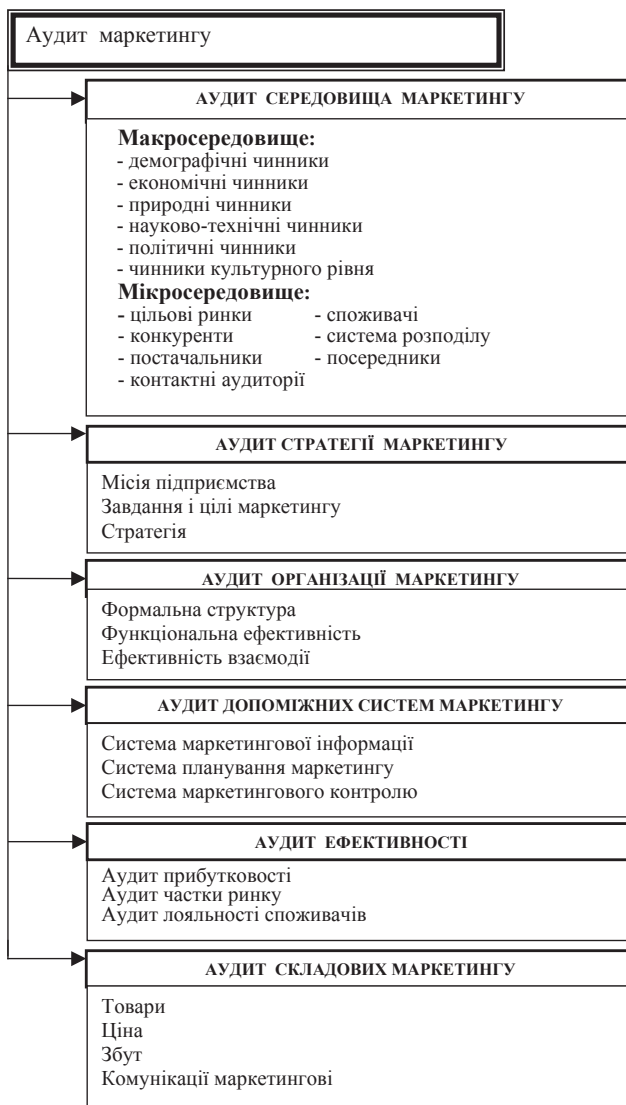


Рис. 1.4. Напрями (складові) маркетингового аудиту

- ✓ аудит маркетингової стратегії: маркетингові аудиторі досліджують, як підприємство реалізує свої цілі і стратегії;
- ✓ аудит маркетингової організації й управління: аудитор досліджує відносини окремих відділів між собою і ставлення до відділу маркетингу;
- ✓ аудит ефективності: обговорюється як підприємство відслідковує показники ефективності маркетингової діяльності; перевіряється система комунікацій з ринком, турботи про споживача;

- ✓ аудит допоміжних маркетингових систем: інформації, планування і контролю;
- ✓ аудит складових (комплексу) маркетингу (4Р), де оцінюється й обговорюється політика підприємства щодо продукту (товару), ціни, продажу і комунікації.

Зміст діяльності маркетингового аудитора визначають також як аудит:

- ✓ цілей і стратегії підприємства;
- ✓ маркетингового планування;
- ✓ маркетингових послуг;
- ✓ маркетинг експорту;
- ✓ ринку і його структури;
- ✓ реальних ринків;
- ✓ продавців і менеджмент продажу;
- ✓ турботи про споживачів;
- ✓ процесів купівлі;
- ✓ системи дистрибуції;
- ✓ аналізу втрачених вигод;
- ✓ процесів інновацій і підготовки нових продуктів;
- ✓ послуг споживачам у процесі постачання, продажу і після продажного обслуговування;
- ✓ системи оцінки продуктів;
- ✓ внутрішньої і зовнішньої комунікацій фірми;
- ✓ іміджу фірми;
- ✓ фінансових результатів маркетингової діяльності;
- ✓ ефективності рекламної кампанії;
- ✓ ставлення до конкуренції;
- ✓ відносин у галузі;
- ✓ якісних аспектів маркетингу тощо.

Маркетинговий аудит, як і інші види аудиту, повинен відповідати певним вимогам. Вимоги до маркетингового аудиту наведені на рис. 1.5.

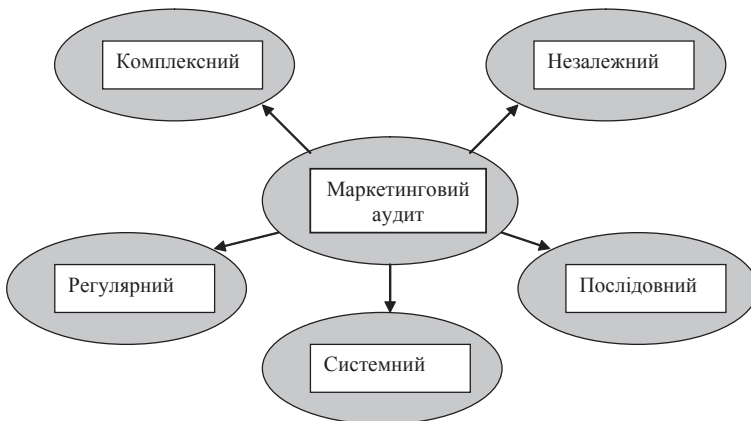


Рис. 1.5. Вимоги до маркетингового аудиту

Маркетинговий аудит повинен бути:

^ **комплексним** — він повинен сприяти дослідженню всіх головних аспектів маркетингової активності підприємства, до того ж, не лише проблематичних. Слід розглядати не тільки «больові точки», а й усі основні напрямки маркетингової діяльності підприємства, так як подібне широке дослідження, як правило, виявляється більш дієвим у плані виявлення справжніх джерел проблем;

^ **регулярним** (періодичним, систематичним) — здійснюватись регулярно в будь-який календарний період, а не тільки в проблемних ситуаціях. Зазвичай до маркетингового аудиту вдаються лише після зниження рівня продажів або виникнення інших проблем, однак підприємства потрапляють у кризові ситуації часто тому, що вчасно не досліджували свою маркетингову діяльність;

^ **незалежним** — реалізація маркетингового аудиту повинна бути в компетенції незалежних, насамперед зовнішніх, експертів, тому що забезпечує вищий ступінь об'єктивності. Кращий аудит, як правило, той, який проводять незалежні фахівці-консультанти. Рідко співробітники підприємства самі визнають свої помилки. Хоча з точки зору пошуку нових можливостей і резервів співробітники компанії можуть бути корисними і скласти вагомий внесок;

^ **послідовним** — аудит має складатися з процедур, що виконуються в певній послідовності, він повинен передбачати певний порядок і систему. Після визначення наявних проблем необхідно проводити розробку плану, до якого відносяться заходи короткострокового та довгострокового характеру, спрямовані на підвищення ефективності усієї маркетингової діяльності підприємства;

^ **системним** — він повинен досліджувати макро- і мікросередовище підприємства, маркетингові цілі і стратегії, маркетингові системи і діяльність, а також мати порядок і систему.

1.3. ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ ТА МЕТОДИ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

Як і будь-яка сфера наукової чи практичної діяльності маркетинговий аудит має мету, завдання, об'єкт, предмет, метод, функції й суб'єкти дослідження.

Мета маркетингового аудиту — визначення проблем у системі маркетингу, превентивне виявлення невідповідності стану підприємства вимогам його ринкового середовища, а також розробка рекомендацій щодо зменшення таких можливих розбіжностей, викликаних особливостями ринкової ситуації, специфікою функціонування підприємства.

Завдання, які необхідно виконати для досягнення мети аудиту маркетингу є такими:

✓ сформулювати питання, на які необхідно отримати відповіді, обговорити їх для виявлення проблем і вироблення шляхів рішення;

✓ показати не факт досягнення поставлених цілей, а найбільш ефективні шляхи їх досягнення;

✓ отримати належну інформацію для зміни/вдосконалення маркетингової діяльності підприємства;

✓ показати неясно визначені цілі, неефективну стратегію, погане співвідношення цілей і стратегій;

✓ виявити сильні та слабкі сторони підприємства та їх співвідношення з зовнішніми можливостями та загрозами;

- ✓ виявити проблеми і прихований потенціал, а також розробити план дій щодо покращення маркетингу підприємства;
- ✓ з'ясувати (в окремих випадках): чи є спад продажу наслідком поганої стратегії, поганого управління чи поганої реалізації стратегії;
- ✓ оцінити організацію маркетингу, маркетингових систем;
- ✓ оцінити рівень ефективності окремих елементів маркетингової діяльності;
- ✓ сформулювати пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- ✓ супроводжувати впровадження наданих рекомендацій тощо.

Об'єктом маркетингового аудиту є зовнішнє і внутрішнє маркетингове середовище підприємства. Об'єкт маркетингового аудиту деталізується його предметом.

Предметом маркетингового аудиту є його напрями (складові) (див. рис. 1.4).

Суб'єктами маркетингового аудиту є замовники та виконавці аудиту. Детальніше питання про виконавців, осіб або групи осіб, вповноважених на проведення на підприємстві маркетингового аудиту, розглянуто у підрозділі 2.4 цього посібника.

Виділяють такі функції маркетингового аудиту:

- контрольна (перевірка діяльності контрольованих об'єктів);
- аналітична (пошук і визначення причинно-наслідкових зв'язків маркетингової діяльності підприємства та її результатів);
- системотворна (розгляд підприємства як відкритої системи, яка випробовує вплив довкілля і сама впливає на нього);
- констатуюча (пізнання господарсько-економічних явищ);
- інформаційна (інформування суб'єктів господарських стосунків про явища господарської діяльності);
- евристична (відкриття нових закономірностей, що виникають в процесі розвитку предмета дослідження);
- методологічна (визначення прийомів і способів перевірки);
- профілактична (попередження можливості здійснення відхилень);
- прогностична (визначення тенденцій розвитку явищ, що вивчаються, відповідно до об'єктивних законів їх розвитку);
- синтетична (формування, визначення рекомендацій для поліпшення ефективності діяльності об'єкта аудиту).

Методи маркетингового аудиту — це ті прийоми і способи, за допомогою яких маркетингові аудитори одержують достовірні відомості та використовують для побудови наукових теорій і вироблення практичних рекомендацій.

Термін «метод» походить від грецького «*metho-dos*», що в перекладі означає «шлях до чогось», тобто знання про те, яким способом, в якій послідовності потрібно розв'язувати ті чи ті завдання. Під методом у широкому розумінні слова слід розуміти шляхи, способи та засоби пізнання дійсності, сукупність органічно пов'язаних принципів та прийомів дослідження різноманітних явищ. Загальний метод пізнання, творчого мислення є діалектика.

Під час проведення маркетингового аудиту використовуються загальнонаукові та специфічні методи дослідження (рис.1.6.)

Загальнонаукові методи пізнання умовно поділяються згідно з рівнями. У кожному науковому дослідженні можна виділити два рівні:

- ✓ емпіричний, на якому відбувається процес накопичення фактів;
- ✓ теоретичний — досягнення синтезу знань (у формі наукової теорії).

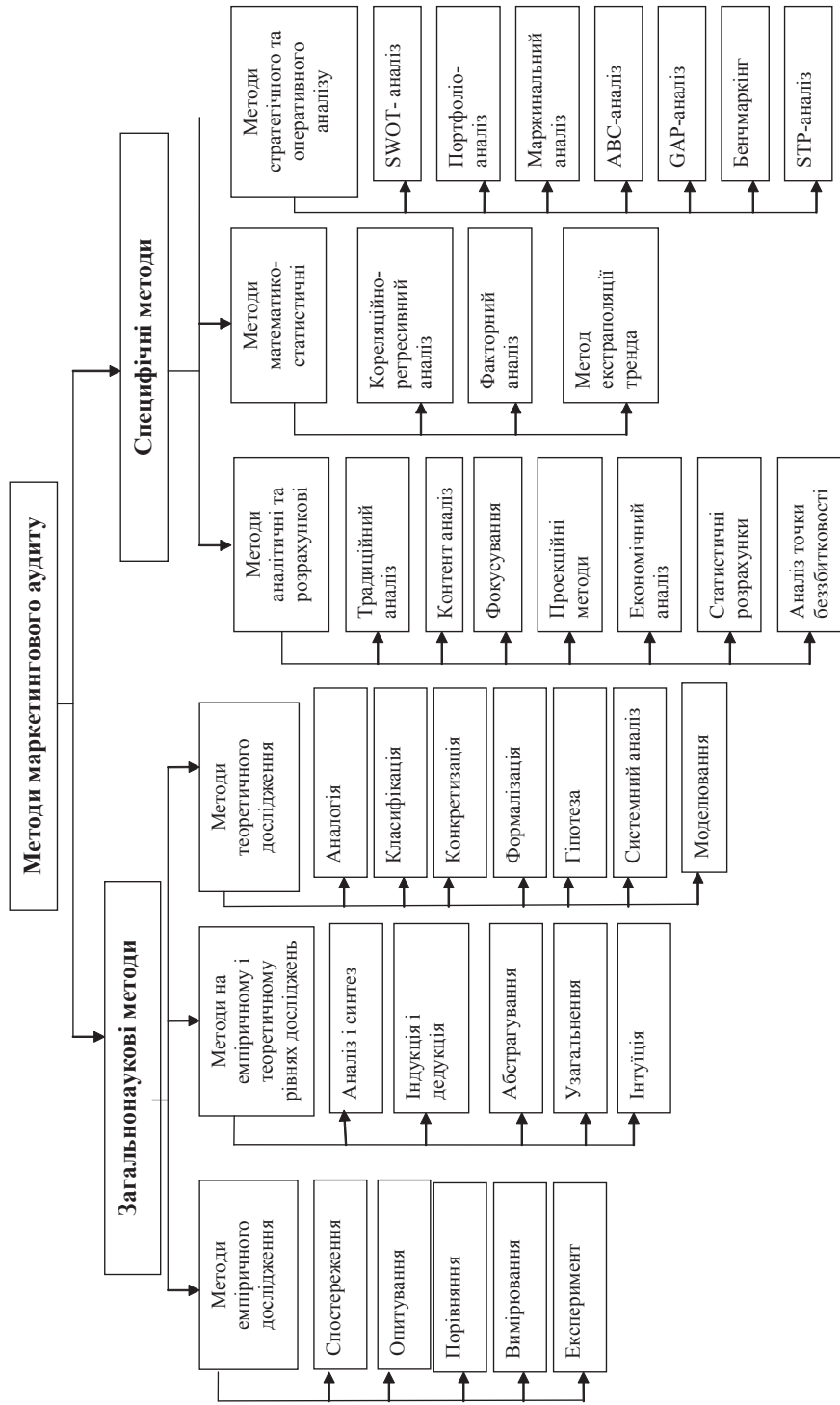


Рис. 1.6. Методи маркетингового аудиту

Згідно з цими рівнями загальні методи пізнання можна поділити на три групи, грані між якими визначені приблизно:

- ✓ методи емпіричного дослідження;
- ✓ методи, що застосовуються на емпіричному та теоретичному рівнях досліджень;
- ✓ методи теоретичних досліджень.

До *методів емпіричного дослідження* належать: спостереження, опитування, порівняння, вимірювання, експеримент. До методів, що застосовуються на *емпіричному та теоретичному рівнях досліджень*, належать такі загальнонаукові методичні прийоми як аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування та узагальнення, аналогія і класифікація, моделювання, конкретизація, формалізація, інтуїція тощо. До *методів теоретичних досліджень* належать: аналогія, класифікація, конкретизація, формалізація, гіпотеза та системний аналіз.

Розглянемо коротко кожен з цих методів:

✓ **спостереження** — це систематичне, цілеспрямоване вивчення об'єкта. Спостереження як метод пізнання дає змогу отримати первинну інформацію у вигляді сукупності емпіричних тверджень;

✓ **опитування** — метод дослідження, при використанні якого респондент відповідає на ряд питань, що йому задаються. Опитування дає змогу отримати як фактичну інформацію, так і оцінні дані, проводиться в усній або письмовій формі;

✓ **порівняння** — це процес становлення подібності або відмінностей предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або кільком об'єктам. При цьому порівнюються лише такі явища, між якими можлива деяка об'єктивна спільність. Порівняння має здійснюватися за найбільш важливими, суттєвими (у плані конкретного завдання) рисами. Різні об'єкти чи явища можуть порівнюватися безпосередньо або опосередковано через їхні порівняння з будь-яким іншим об'єктом (еталоном). У першому випадку звичайно отримують якісні результати більше — менше, вище — нижче). Порівняння ж об'єктів з еталоном надає можливість отримати кількісні характеристики. Такі порівняння називають вимірюванням;

✓ **вимірювання** — це визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру. Вимірювання передбачає наявність таких основних елементів: об'єкта вимірювання, еталона, вимірювальних приладів, методу вимірювання. Вимірювання розвинулося з операції порівняння, проте воно — більш потужний і універсальний пізнавальний засіб.

✓ **експеримент** — це такий метод вивчення об'єкта, за яким дослідник активно й цілеспрямовано впливає на нього завдяки створенню штучних умов або використанню природних умов, необхідних для виявлення відповідної властивості. Експеримент проводять у таких випадках: при виявленні раніше не відомих властивостей об'єкта; при перевірці правильності теоретичних розрахунків; при демонструванні явища.

✓ **аналіз** — розчленування цілісного предмета на складові частини (сторони, властивості, відношення, ознаки тощо) з метою їх всебічного дослідження;

✓ **синтез** — з'єднання раніше виділених частин предмета в єдине ціле;

✓ **індукція** — це процес дослідного вивчення явищ, під час якого здійснюється перехід від окремих фактів до загальних положень, окремі факти виводять до загального положення;

✓ **дедукція** — метод дослідження і спосіб міркувань, умовивід, у якому висновок про деякий елемент множини робиться на основі знання про загальні властивості всієї множини;

✓ **абстрагування** — це відхід у думці від несуттєвих властивостей, зв'язків, відношень предметів і виділення кількох рис, які цікавлять дослідника;

✓ **узагальнення** — прийом мислення, в результаті якого встановлюються загальні властивості й ознаки об'єктів;

✓ **інтуїція** — метод пізнання, що є вираженням безпосередності у процесі пізнання, вирішення проблеми на основі ірраціонального здогаду;

✓ **аналогія** — прийом пізнання, за якого на основі схожості об'єктів за одними ознаками і властивостями робиться висновок про їх схожість також і за певними іншими ознаками;

✓ **класифікація** — поділ усіх предметів дослідження на окремі групи за якою-небудь важливою для даного дослідження ознакою;

✓ **конкретизація** — метод дослідження предметів у всій різнобічності їх, у якісній багатосторонності реального існування на відміну від абстрактного вивчення предметів. При цьому досліджується стан предметів у зв'язку з певними умовами їх існування та історичного розвитку;

✓ **формалізація** — процес подання інформації про об'єкт, процес, явище в формалізованому вигляді. Формалізація — це метод відображення певної області у вигляді формальної системи, коли форма виділяється у якості особливого предмета дослідження незалежно від змісту. Такий метод полегшує вивчення предмета;

✓ **гіпотеза** — наукове припущення, що висувається для пояснення будь-якого явища і потребує перевірки на досліді та теоретичного обґрунтування, для того щоб стати достовірною науковою теорією. Гіпотеза — недоведене твердження або здогад;

✓ **системний аналіз** — вивчення об'єкта дослідження як сукупності елементів, що утворюють систему. Системний аналіз у маркетинговому аудиті передбачає оцінку поведінки об'єктів як системи з усіма факторами, що впливають на його функціонування. У практиці досліджень системний аналіз передбачає використання таких методик: процедур теорії дослідження операцій для кількісної оцінки об'єктів дослідження; аналізу систем для дослідження об'єктів в умовах невизначеності;

✓ **моделювання** — вивчення об'єкта (оригіналу) шляхом створення і дослідження його копії (моделі), яка заміщає оригінал у певних аспектах, що цікавлять дослідника.

До *специфічних аналітичних та розрахункових методів* маркетингового аудиту належать:

✓ **традиційний аналіз** передбачає аналіз суті вторинних даних, який становить ланцюжок логічних міркувань (або інтерпретацію змісту документів). Для аналізу нормативних, юридичних, політичних, інших факторів макро- та мікросередовища, які впливають на діяльність підприємства, традиційно використовують саме цей класичний метод аналізу;

✓ **контент-аналіз** — процедура аналізу текстів з метою виявлення понять, суджень, процесів, які зустрічаються в тексті;

✓ **метод фокусування** метод дослідження, що полягає в цілеспрямованому доборі так званої фокус-групи (6-9 опитуваних), з членами якої всебічно обговорюються проблеми, що цікавлять аудиторів. Фокус-група може складатися з реальних або потенційних споживачів товару, представників певної соціальної групи, «лідерів думок» або експертів. Метод фокусування застосовують у пошукових дослідженнях, у разі тестування продукції чи аналізу рекламної кампанії;

✓ **проекційні методи** мають на меті створити певну імітовану ситуацію, що дасть змогу здобути інформацію, отримати яку складно під час прямого опитування, до них

відносять: асоціативні методи; дослідження за допомогою завершення речень; тестування ілюстрацій; розігрування ролей; ретроспективні бесіди;

✓ **економічний аналіз** — це система прийомів для розкриття причинних зв'язків, що зумовлюють результати явищ і процесів (середні й відносні величини, групування, індексний метод тощо).

✓ **статистичні розрахунки** — числення на основі наявних статистичних даних нових показників, що розширюють і збагачують можливості аналізу і пізнання соціально-економічних явищ і процесів;

✓ **аналіз точки безбитковості** — визначення мінімального обсягу реалізації продукції (за незмінних цін та умовно-постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити безбиткову операційну діяльність у короткотерміновому періоді тощо.

До математико-статистичних методів належать:

✓ **методи кореляційного та регресивного аналізу** дають змогу визначити зв'язок та щільність зв'язку між результативною ознакою (наприклад, попит) і змінними величинами (ціна, дохід, витрати на рекламу тощо);

✓ **методи факторного аналізу** застосовуються при визначенні впливу факторів на результати господарських процесів з метою їх оптимізації на стадії проектування (оптимізація маршрутів перевезення вантажів автомобільним транспортом тощо).

✓ **метод екстраполяції тренда** — це метод прогнозування на основі часових рядів, за якого обчислюють значення економічних показників (наприклад, обсягу продажу) за межами наявних фактичних даних, виходячи з припущення, що виявлена тенденція зберігатиметься й надалі.

Для стратегічного та оперативного аналізу використовуються такі специфічні методи дослідження, як:

✓ **SWOT-аналіз** дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості і загрози ринку з метою формування маркетингових цілей, стратегій і конкретних заходів, що дають змогу простежувати потенціал підприємства до тенденцій та умов ринку;

✓ **портфоліо-аналіз** (портфельний аналіз) — дає відповідь на запитання, якими видами діяльності підприємству слід займатися, як сформувати задовільний набір цих видів або стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Дає змогу визначити шанси та ризики СБО, що входять до складу підприємства, і для кожної СБО сформулювати стратегії розвитку;

✓ **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, які не залежать від обсягу виробництва продукції, і змінні (пропорційно обсягам виробництва) витрати;

✓ **АВС-аналіз** — дає змогу розподілити сукупність об'єктів (продуктів, клієнтів, постачальників) згідно з обраними критеріями (прибуток, товарообіг, витрати) на три групи — А, В, С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість;

✓ **GAP-аналіз** — аналіз «люків» (від англ., gap — щілина) полягає у встановленні відхилення очікуваних показників від бажаних, які відповідають пріоритетним і контрольним завданням фірми;

✓ **бенчмаркінг** — це процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими (успішнішими) подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями.

✓ **STP-аналіз (STP-маркетинг)** — передбачає виокремлення споживчого попиту та вибір на основі цього стратегії охоплення/формування цільового ринку. Даний підхід охоплює три основні стадії: S — (*segmenting*) сегментація ринку (виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку), T — (*targeting*) вибір цільового ринку і P — (*positioning*) позиціонування товару в сегменті та інші.

Розглянувши різні методи маркетингового аудиту, робимо висновок, що **метод маркетингового аудиту** — це спосіб дослідження. Своєю чергою, під **методикою маркетингового аудиту** розуміють послідовність і порядок застосування методів (прийомів) аудиту під час перевірки. Методика представляє застосування в певній послідовності різноманітних конкретних методичних прийомів для виконання поставленого завдання. Кожний методичний прийом, своєю чергою, ґрунтується на певних **аудиторських процедурах**, які представляють систему методичних дій аудитора на об'єкт дослідження. Процедури відповідають обраним методичним прийомам аудиту.

Процедура (*від лат. procedo* — йду вперед) — це послідовність виконання пізнавальних та організаційних дій з метою розв'язання певного завдання.

Аудиторські процедури — це відповідний порядок і послідовність дій аудитора для одержання необхідних аудиторських доказів на конкретній ділянці аудиту.

Термін **«аудиторські докази»** означає інформацію, одержану аудитором для вироблення думок, на яких ґрунтується підготовка аудиторського висновку та звіту. **Метод збору аудиторських доказів** — це сукупність способів, прийомів, використовуваних для дослідження стану об'єктів, що вивчаються.

Ці прийоми можна об'єднати у такі групи:

- перша — визначення кількісного та якісного стану об'єкта;
- друга — визначення відхилень дійсного стану досліджуваного об'єкта від норм та нормативів, планових показників та інших правил;
- третя — оцінювання стану об'єкта (у минулому, поточному та майбутньому періодах).

Мистецтво аудиторів полягає в тому, щоб застосовувати під час проведення аудиту найефективніші методичні прийоми для успішного виконання поставлених завдань.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Яке місце займає маркетинговий аудит у маркетинговій діяльності?
2. Чим відрізняється маркетинговий аудит від фінансового аудиту?
3. Коли і кому потрібен маркетинговий аудит?
4. Порівняйте тлумачення поняття «маркетинговий аудит» різних авторів. Чим вони подібні і чим відрізняються?
5. Чи тотожні поняття маркетинговий аудит і ревізія маркетингу?
6. Які існують основні три підходи до визначення місця маркетингового аудиту у маркетинговій діяльності?
7. Які мета та завдання маркетингового аудиту?
8. Що є предметом, об'єктом та суб'єктом маркетингового аудиту?
9. Які є методи маркетингового аудиту?
10. Які функції маркетингового аудиту?
11. Чим відрізняється метод від методики маркетингового аудиту?
12. Що таке аудиторські процедури та аудиторські докази?

13. Які розрізняють види маркетингового аудиту?
14. Чим відрізняється зовнішній аудит від внутрішнього? Які переваги та недоліки цих видів маркетингового аудиту?
15. Порівняйте складові маркетингового аудиту, що подаються різними авторами. Чим вони подібні і чим відрізняються?
16. Які вимоги до маркетингового аудиту?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тест № 1. Слово «аудит» (від латинської мови — *audit*) має значення:

- 1.1. Перевіряти.
- 1.2. Порівнювати.
- 1.3. Слухати.
- 1.4. Аналізувати.

Тест № 2. Маркетинговий аудит — це:

- 2.1. Комплексна періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності фірми.
- 2.2. Засіб інспектування та ревізії маркетингової діяльності підприємства.
- 2.3. Оцінка рівня активності та контролю реалізації маркетингових рішень на підприємстві.
- 2.4. Відповіді доповнюють одна одну.

Тест № 3. Ціль маркетингового аудиту полягає у:

- 3.1. Вивченні проблем у системі маркетингу на підприємстві.
- 3.2. Розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.
- 3.3. Прийнятті маркетингових рішень.
- 3.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 4. Складовою якої з функцій маркетингу є маркетинговий аудит?

- 4.1. Маркетингові дослідження.
- 4.2. Розробка стратегії маркетингу.
- 4.3. Комунікаційна політика.
- 4.4. Контроль маркетингу.

Тест № 5. Контроль результатів маркетингової діяльності як один з напрямів контролю маркетингу на підприємстві охоплює:

- 5.1. Контроль прибутковості
- 5.2. Контроль обсягів збуту
- 5.3. Контроль частки ринку.
- 5.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 6. До складових маркетингового аудиту не належать:

- 6.1. Маркетингове середовище та маркетингові стратегії.
- 6.2. Функції маркетингу та його організація.
- 6.3. Фінансові результати маркетингової діяльності.
- 6.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 7. Ціль маркетингового аудиту полягає у:

- 7.1. Визначенні фінансових проблем на підприємстві.
- 7.2. Визначенні проблем на виробництві та розробці рекомендацій щодо їх усунення.

- 7.3. Визначенні проблем у системі маркетингу.
- 7.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 8. Яка зі складових належить до аудиту ефективності?

- 8.1. Завдання і цілі маркетингу.
- 8.2. Функціональна ефективність організації маркетингу.
- 8.3. Аудит прибутковості, частки ринку, лояльності споживачів.
- 8.4. Ціна.

Тест № 9. Суб'єктами маркетингового аудиту не можуть бути:

- 9.1. Незалежне маркетингове агентство.
- 9.2. Працівники відділу маркетингу підприємства.
- 9.3. Керівництво підприємства.
- 9.4. Постійні клієнти підприємства.

Тест № 10. Яка зі складових належить до аудиту стратегії маркетингу?

- 10.1. Система розроблення нових товарів.
- 10.2. Місія підприємства.
- 10.3. Аналіз неекономічних показників.
- 10.4. Відповіді доповнюють одна одну.

Тест № 11. Віднайдіть правильний варіант відповіді:

- 11.1. Контроль маркетингу — це:
- 11.2. Маркетинговий аудит — це:
- 11.3. Мета маркетингового аудиту — це:
- 11.4. Методи маркетингового аудиту — це:
 - а) незалежний метод глибокого стратегічного та оперативного контролю діяльності всієї сукупності маркетингової активності підприємства;
 - б) визначення проблем у системі маркетингу, превентивне виявлення невідповідності стану підприємства вимогам його ринкового середовища, а також розробка рекомендацій щодо зменшення таких можливих розбіжностей, викликаних особливостями ринкової ситуації, специфікою функціонування підприємства;
 - в) це процес визначення, оцінки та інформування щодо відповідності реального стану встановленим нормам;
 - г) прийоми і способи, за допомогою яких маркетингові аудиторі одержують достовірні відомості та використовують для побудови наукових теорій і вироблення практичних рекомендацій.

Тест № 12. Зовнішній аудит — це:

- 12.1. Аудит, здійснений консалтинговою фірмою.
- 12.2. Аудит, здійснений незалежними експертами.
- 12.3. Аудит, здійснений рекламним агентством.
- 12.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 13. Внутрішній аудит — це:

- 13.1. Аудит, коли один відділ маркетингу перевіряє інший відділ маркетингу великого диверсифікованого підприємства.
- 13.2. Аудит, здійснений власними силами на підприємстві.
- 13.3. Аудит підприємства, що здійснюється спеціально створеною групою працівників підприємства.
- 13.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 14. Залежно від повноти охоплення розрізняють види аудиту:

- 14.1. Документальний і фактичний.
- 14.2. Ретроспективний аудит і стратегічний (перспективний) аудит.
- 14.3. Тематичний аудит і комплексний аудит.
- 14.4. Активний та пасивний аудит.

Тест № 15. Маркетинговий аудит повинен бути:

- 15.1. Конкретним і послідовним.
- 15.2. Незалежним та систематичним.
- 15.3. Внутрішнім та економічним.
- 15.4. Відповіді 15.1 та 15.2 доповнюють одна одну.

Тест № 16. Маркетинговий аудит не є:

- 16.1. Етапом стратегічного планування.
- 16.2. Складовою, напрямом аналітичної функції маркетингу — контролю.
- 16.3. Незалежним методом глибокого стратегічного та оперативного контролю діяльності всієї сукупності маркетингової активності підприємства.
- 16.4. Маркетинговим аналізом.

Тест № 17. До методів емпіричного дослідження не належить:

- 17.1. Спостереження.
- 17.2. Опитування.
- 17.3. SWOT-аналіз
- 17.4. Експеримент.

Тест № 18. До специфічних методів маркетингового аудиту не належить:

- 18.1. Маржинальний аналіз.
- 18.2. Кореляційно-регресивний аналіз.
- 18.3. SWOT-аналіз.
- 18.4. Гіпотеза.

Тест № 19. До методів стратегічного та оперативного аналізу не належить:

- 19.1. Маржинальний аналіз.
- 19.2. Кореляційно-регресивний аналіз.
- 19.3. SWOT-аналіз.
- 19.4. Портфоліо-аналіз.

Тест № 20. Маркетинговий аудит є незалежним методом:

- 20.1. Оперативного контролю.
- 20.2. Стратегічного контролю.
- 20.3. Стратегічного та оперативного контролю.
- 20.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 21. Оперативний контроль:

- 21.1. Орієнтований на повсякденну маркетингову діяльність.
- 21.2. Орієнтований на можливості підприємства щодо планування і реалізації превентивних дій для адаптації до можливих змін середовища маркетингу.
- 21.3. Відповіді 22.1 та 22.2 правильні.
- 21.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 22. Аудиторські процедури — це:

- 22.1. Відповідний порядок і послідовність дій аудитора для одержання необхідних аудиторських доказів на конкретній ділянці аудиту.
- 22.2. Сукупність способів, прийомів, використовуваних для дослідження стану об'єктів, що вивчаються.
- 22.3. Інформація, одержана аудитором для вироблення думок, на яких ґрунтується підготовка аудиторського висновку та звіту.
- 22.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 23. Аудиторський доказ — це:

- 23.1. Послідовність виконання пізнавальних та організаційних дій з метою розв'язання певного завдання.
- 23.2. Інформація, одержана аудитором для вироблення думок, на яких ґрунтується підготовка аудиторського висновку та звіту.
- 23.3. Визначення відхилень дійсного стану досліджуваного об'єкта від норм та нормативів, планових показників та інших правил.
- 23.4. Оцінювання стану об'єкта (у минулому, поточному та майбутньому періодах).

Завдання, приклади

Завдання 1.1. Виписати з наукової літератури визначення поняття маркетингового аудиту. Вказати джерело літератури та автора визначення. Запропонувати спосіб систематизації різних понять, проаналізувати дані визначення і показати взаємозв'язок між ними. Запропонувати власне визначення терміну «Маркетинговий аудит».

ТЕМА 2**ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИКИ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ**

- 2.1. Етапи маркетингового аудиту
- 2.2. Планування маркетингового аудиту
- 2.3. Інформація для проведення маркетингового аудиту та джерела її отримання
- 2.4. Виконавці маркетингового аудиту
- 2.5. Документальне оформлення результатів аудиту маркетингової діяльності підприємства

«Оскільки люди не люблять працювати, необхідно примушувати, контролювати, нап'яцї цїлей організації».

Дуглас Мак Грегор

«Знання — сила», — стверджував Френсіс Бекон, філософ XVI століття, а вислів стародавнього китайського стратега Сун Зі стверджує, — «Лідер, який не прагне придбати інформацію, лідер нерішучий і ніколи не досягне успіху!».

«У просторі інформації, так само як у морі — чим краще орієнтуєшся, тим правильніше рухаєшся».

Комунікаційна компанія FRESHPR

2.1. ЕТАПИ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

У сучасних умовах господарювання маркетинговий аудит виступає в ролі постачальника достовірної інформації щодо маркетингової діяльності підприємства, гаранта ефективного маркетингу підприємства, надійного консультанта з питань підвищення рівня маркетингової активності підприємства та його швидкої адаптації до умов ринку. Маркетинговий аудит як і будь-який інший вид діяльності має свій процес здійснення.

Процес (від лат. *Processus* — рух) — сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату.

Процес маркетингового аудиту — це послідовність певних етапів, дій спрямованих на своєчасне виявлення всіх проблем та відхилень від нормального просування до заданих цілей, а також на відповідне коригування маркетингової діяльності підприємства.

Процес маркетингового аудиту складається з наступних етапів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Етапи процесу маркетингового аудиту підприємства

Перший етап — етап планування (попередньої підготовки) маркетингового аудиту передбачає: перший контакт з вищим керівництвом підприємства з метою розробки угоди щодо цілей, діапазону, глибини, джерел інформації, виду кінцевого звіту, терміну проведення аудиту (обговорення напрямків, які замовник хотів би змінити на підприємстві та яким чином аудитор може йому в цьому допомогти — тобто попередній діагност проблеми); розробки плану маркетингового аудиту на основі попереднього аналізу

проблеми, підготовка програми маркетингового аудиту з визначенням конкретних підрозділів, осіб, які мають бути перевірені та опитані, часу і місця здійснення аудиторських процедур та інше); переговори й укладання контракту на консультативну допомогу.

На відкриття, яке інколи називають передаудиторською зустріччю, доцільно запросити працівників підприємства, що безпосередньо впливають як на маркетингову діяльність зокрема, так і на діяльність підприємства в цілому. На цій зустрічі провідний аудитор має проінформувати про цілі аудиту, його масштаби та заплановані час і графік проведення.

Другий етап — *етап діагностичного обстеження (збору аудиторських доказів)*, передбачає визначення існуючого стану підприємства шляхом збирання і накопичення різноманітної інформації (на це витрачається більша частина часу аудитора) та її ретельного аналізу. При цьому рекомендується використовувати попередньо надану інформацію, а також результати проведених опитувань, анкетувань, спостережень, контактів із споживачами продукції підприємства. Додатково узагальнюється інформація, яку було отримано від менеджерів вищої і середньої ланки, інших працівників підприємства.

Послідовність процесу аудиту має велике практичне значення. На початковій стадії діагностичного обстеження використовують такі прийоми аудиторського контролю, як опитування, співбесіда, попередній аналітичний огляд, оцінювання, спостереження, підтвердження, підрахунок, експертиза, експеримент, анкетування, тестування тощо. На завершальній стадії аналізують й оцінюють результати маркетингового аудиту і складають висновки. Вище розглянуті прийоми аудиту можуть водночас поєднуватись в окремі аудиторські процедури. Від їх вдалого поєднання в систему методичних дій, спрямованих на отримання достатніх і надійних доказів відносно об'єктів аудиту, залежить зміст тієї чи іншої процедури, що, у свою чергу, впливає на саму методику проведення аудиту.

Третій етап — *аналіз й оброблення інформації* — здійснюється перевірка, обробка та аналіз отриманої інформації. Аналіз даних, отриманих під час якісних досліджень, узагальнює експертні оцінки, дає змогу спрогнозувати розвиток тих чи інших подій на ринку, визначити сильні та слабкі сторони фірми, можливості та загрози. Обробка даних кількісних досліджень дозволяє перевірити достовірність даних, виявити зв'язок між окремими даними. При цьому використовуються такі методи аналізу: статистичні методи обробки даних, регресивний та кореляційний аналіз, методи стратегічного аналізу тощо. Розробляються висновки щодо успішності виконання взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів комплексу маркетингу.

Четвертий етап — *розробка рекомендацій* — має на меті пошук рішень для отримання втраченої користі від нереалізованих дій або відсутності на підприємстві маркетингової стратегії (програми). Важливим аспектом цього етапу є безпосередня участь керівників і спеціалістів підприємства в обговоренні, оцінюванні і розробленні концепції маркетингу. Зумовлено це основною метою маркетингового аудиту — продуманим коригуванням господарської діяльності підприємства, спрямуванням її на досягнення економічного успіху. Цей етап має включати участь аудитора в підготовці й виконанні наміченого плану дій із реалізації прийнятої маркетингової стратегії фірми.

П'ятий етап — *підготовка, узгодження і представлення звіту* замовнику передбачає оформлення звіту, що узагальнює і систематизує отримані результати. Необхідність його підготовки зумовлена тим, що в ньому містяться результати досліджень, опитувань, спостережень і більшість пропозицій, розроблених під час аудиторської перевірки, мають на меті переконати замовника прийняти їх за результат аудиту, а логічні ілюстровані і формалізовані пропозиції та пояснювальні рекомендації сприяють цьому.

Шостий етап — *впровадження та супроводження результатів маркетингового аудиту* — передбачає підготовку і виконання наміченого плану заходів щодо реалізації прийнятих пропозицій та рекомендацій, маркетингової стратегії підприємства. На цьому етапі аудитор може здійснювати супроводження виконання плану намічених дій у формі консультування вищого керівництва і навчання спеціалістів відповідних підрозділів підприємства.

Системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що складає сутність маркетингового аудиту, є підставою для розробки маркетингової стратегії і плану заходів, спрямованих на досягнення поставлених підприємством цілей: утримання частки ринку, проникнення на нові ринки, збільшення обсягів продажу та інші завдання, адекватні ситуації, яка склалася на галузевому ринку, і визначаються внутрішніми можливостями підприємства.

2.2. ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

Планування маркетингового аудиту — перший важливий етап в організації та проведенні аудиторської перевірки маркетингової діяльності на підприємстві.

В самому плануванні маркетингового аудиту виділяють такі основні етапи:

- попереднє планування;
- розробка загального плану маркетингового аудиту;
- складання програми проведення маркетингового аудиту;

Попереднє планування маркетингового аудиту передбачає такі дії (рис. 2.2):

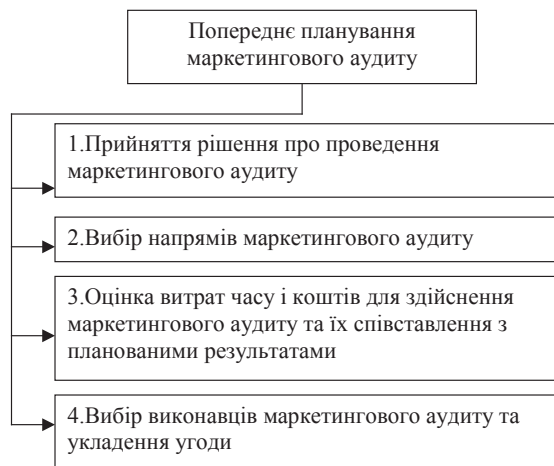


Рис. 2.2. Попереднє планування маркетингового аудиту

Підставою для *прийняття рішення про проведення маркетингового аудиту* може бути наявність таких обставин:

- ✓ наявність кризової ситуації на ринку або в компанії, падіння обсягів продажів;
- ✓ недостатня компетентність працівників відділу маркетингу, необхідність допомоги ззовні для розробки стратегії маркетингу або вирішенню інших питань, пов'язаних з маркетинговою діяльністю;

- ✓ необхідність оцінити вартість компанії для купівлі/продажу за результати маркетингового аудиту;
- ✓ проведення структурної реорганізації, створення нових бізнес-одиниць, диверсифікація компанії;
- ✓ оцінка ефективності проведеної рекламної кампанії;
- ✓ перевірка ефективності бюджету маркетингу і цільового використання коштів, зростаючі накладні витрати;
- ✓ необхідність тестування нової торгової марки;
- ✓ відсутність власної служби маркетингу або її неефективне функціонування тощо.

Рішення не проводити маркетинговий аудит приймається у разі, якщо витрати на маркетинговий аудит перевищують цінність очікуваних результатів або відсутні необхідні ресурси (матеріальні, людські, фінансові).

Залежно від напрямів маркетингового аудиту, перевірки підлягатиме робота відповідних підрозділів підприємства та їх працівників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Підрозділи підприємства, що підлягають перевірці,
залежно від напрямів маркетингового аудиту**

Розділ маркетингу	Об'єкт (напрямок) маркетингового аудиту	Підрозділ підприємства
1. Маркетингові дослідження фірми	Макро- та мікро середовище Економічна ситуація на ринку Конкуренти Споживачі Постачальники	Служба маркетингу Відділ збуту Відділ постачання
2. Сегментування ринку	Застосування критеріїв сегментації Оцінка сегментів ринку Вибір сегментів ринку	Служба маркетингу Відділ збуту
3. Маркетингова стратегія фірми	Методи розробки стратегії Обговорення і прийняття маркетингової стратегії Впровадження комплексу маркетингу Контроль за виконанням маркетингової стратегії	Служба маркетингу
4. Товарна політика	Ринкова адекватність товарів Якість товарів Дизайн товарів Товарна марка Упакування товарів Інновація товарів	Служба маркетингу Виробнича служба Відділ збуту Відділ постачання
5. Цінова політика	Цілі ціноутворення Методи ціноутворення Стратегія ціноутворення Остаточне встановлення цін	Виробнича служба Служба маркетингу Фінансова служба
6. Збутова політика	Планування руху товарів Вибір каналів розподілу Оптові посередники Результати діяльності відділу збуту	Служба маркетингу Відділ збуту

Продовження табл. 2.1

Розділ маркетингу	Об'єкт (напрямок) маркетингового аудиту	Підрозділ підприємства
7. Комунікаційна політика	Планування просування Бюджет просування Елементи просування: <ul style="list-style-type: none"> • реклама (планування реклами та рекламних кампаній; визначення ефективності реклами); • персональний продаж (торговельні представництва, навчання та контроль торгових агентів, торговельні презентації); • стимулювання збуту (акції, система знижок); • зв'язки з громадськістю (планування PR, робота з ЗМІ, формування іміджу); • прямий маркетинг; • участь у виставках, ярмарках, спонсорстві 	Служба маркетингу Відділ реклами та стимулювання збуту
8. Контроль маркетингу	Частка ринку Прибутковість Ефективність витрат Некономічні показники Система контролю	Служба маркетингу Відділ збуту Фінансова служба

У процесі попереднього планування важливими етапами є також *оцінка витрат часу, коштів та вибір виконавців* маркетингового аудиту. При цьому слід пам'ятати, що маркетинговий аудит — це «свіжий» погляд на проблеми фірми. Він повинен допомогти виробити новий підхід до старих проблем, що дозволить працювати підприємству ефективніше. Питання вибору виконавців маркетингового аудиту детально розглянуто у підрозділі 2.4.

Після попереднього планування керівництво підприємства разом з виконавцями аудиту розробляють загальний план маркетингового аудиту.

План маркетингового аудиту — документ, в якому визначені основні напрямки, а в межах напрямків деталізовані питання, які підлягають перевірці в процесі аудиту маркетингової діяльності підприємства. Структура плану залежить від завдань маркетингового аудиту. Проте, як приклад, можна виділити основні загальні складові (елементи) плану маркетингового аудиту (табл. 2.2).

План може містити окремі елементи, наведені у табл. 2.2 (у разі тематичного аудиту) або усі наведені складові і навіть більше (у випадку комплексного аудиту). Для полегшення складання плану маркетингового аудиту, замовнику пропонується заповнити заявку на проведення маркетингового аудиту, приклад якої подано у додатку А.

Після розробки загального плану складається **програма проведення маркетингового аудиту**.

Програма (фр. *programme* — письмове оголошення, порядок денний; від грец. *prógramma* — вказівка) — передбачений хід подій у часі та порядок правил, що повинні застосуватись для проведення запланованого.

Для виконання плану керівником групи аудиторів готується в письмовій формі програма аудиторської перевірки. Після того, як програма аудиту розроблена і схвалена, керівник аудиторської команди або ж відповідальний на підприємстві за маркетингову діяльність зобов'язаний до проведення аудиту в письмовому вигляді повідомити тих, кого перевірятимуть.

Таблиця 2.2

План маркетингового аудиту

<p align="center">Частина I.</p> <p>Аудит маркетингового середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> • макросередовище; • мікросередовище 	<p align="center">Частина II.</p> <p>Аудит стратегії маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • програма діяльності (місія) фірми; • терміни досягнення поставлених цілей; • якість реалізації поставлених цілей 	<p align="center">Частина III.</p> <p>Аудит організації служби маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • відповідність структури служби маркетингу існуючим умовам; • функціональна ефективність служби маркетингу; • ефективність співпраці функціональних підрозділів і служби маркетингу
<p align="center">Частина IV.</p> <p>Аудит допоміжних систем маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • системи маркетингової інформації; • системи планування маркетингу; • системи маркетингового контролю 	<p align="center">Частина V.</p> <p>Аудит ефективності маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • аудит прибутковості; • аудит частки ринку; • аудит неекономічних показників 	<p align="center">Частина VI.</p> <p>Аудит складових (комплексу) маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • товарна політика; • цінова політика; • збутова політика; • комунікаційна політика

Крім цього, керівництвом підприємства встановлюються повноваження аудиторів у вигляді письмового документа. Встановлення повноважень потрібно для того, щоб ті, кого перевірятимуть, надавали аудиторам необхідну інформацію та документи. Повноваження також необхідні як гарантія того, що аудит дійсно здійснюється від імені керівництва і у відповідності з визначеною політикою маркетингу та цілями підприємства.

Попереднє повідомлення корисне для аудиту, тому що дає можливість перед перевіркою усунути очевидні недоліки. Якщо повідомлення про аудит створює для тих, кого перевіряють, спонукальні мотиви для поліпшення системи маркетингу, то тоді сам процес аудиту буде більш плавним і можна вважати, що він уже дав позитивні результати.

Програма маркетингового аудиту — це детальний перелік змісту аудиторських процедур. Програма повинна бути настільки деталізованою, щоб можна було використовувати її як інструкцію для виконавців аудиту, які беруть участь у перевірці. Аудиторська програма допомагає керувати виконавцями аудиту і контролювати їхню роботу.

Керівник аудиторської фірми (або керівник підрозділу внутрішнього аудиту) затверджує програму, визначаючи суттєвість за процедурами аудиту, завдання аудиту за кожним напрямом, масштаб перевірки тощо.

У програмі маркетингового аудиту вказується:

- ✓ аудиторська фірма (внутрішній підрозділ);
- ✓ назва підприємства, що перевіряється;
- ✓ напрям перевірки;
- ✓ завдання маркетингового аудиту (перелік питань);
- ✓ період перевірки;
- ✓ джерела інформації;
- ✓ виконавці та керівник групи;
- ✓ масштаби перевірки та місце її проведення;
- ✓ методи перевірки і порядок оформлення отриманих результатів.

У кожному окремому випадку програма маркетингового аудиту може бути розширена за рахунок специфічних елементів.

Стандартно програма оформлюється у вигляді таблиці, фрагмент прикладу якої наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фрагмент програми маркетингового аудиту

Підприємство, що перевіряється (замовник)	<u>АТ Інвестиційно-будівельна компанія «СеверС-трой» (Росія)</u>
Керівник підприємства	<u>Лукманов А.</u>
Маркетинговий аудитор (виконавець)	<u>Консалтингова компанія «FRESHPR»</u>
Період аудиту	<u>01.03.20XX-01.04.20XX</u>
Керівник аудиторської фірми	Вачков Орест
Керівник та склад аудиторської групи	Лазарко А. — керівник, Власенко М., Галицька О., Шурубуря К.

№ з/п	Перелік аудиторських процедур (завдань) за напрямками (розділами) маркетингового аудиту	Період проведення процедур аудиту	Виконавець	Джерела інформації	Методи і прийоми аудиту	Аудиторські докази	Назва робочих документів аудитора	Контроль виконання, примітки
1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	Аудит торговельної (товарної) марки, як складової елементу комплексу маркетингу «товару»							
7.1	Визначення індивідуальності (оригінальності) торговельної марки, можливість споживачам відрізнити товар від товарів конкурентів.							
7.2	Визначення відображення у торговельній марці належності підприємства до відповідної сфери бізнесу.							
7.3	Оцінка рекламспроможності торговельної марки: новизна ідеї, естетичність, лаконічність, здатність до адаптації, зручність вимовляння, технологічність, асоціативність, легко чи складно запам'ятати.							
7.4	Характеристика позитивних і негативних елементів торговельної марки (шрифти в логотипі, графічний дизайн, кольорова гамма, розташування).							
7.5	Визначення правового захисту торговельної марки (чи проведена реєстрація ТМ).							

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.6	Виявлення сприйняття та відношення до торговельної марки споживачів, клієнтів підприємства (емоційне сприйняття, асоціації, які викликає торговельна марка).							

Керівник аудиторської фірми

_____ (підпис)

_____ (дата)

Керівник аудиторської групи

_____ (підпис)

_____ (дата)

Керівник підприємства

_____ (підпис)

_____ (дата)

У деяких випадках, у разі проведення комплексного маркетингового аудиту, складаються робочі програми маркетингового аудиту окремих завдань.

Висновки аудитора по кожному розділу аудиторської програми, документально відображені в робочих документах, є фактичним матеріалом для складання маркетингового аудиторського звіту, а також підставою для формування об'єктивної думки аудитора про маркетингову діяльність підприємства.

Для розробки програм можна використовувати типові аудиторські програми щодо проведення маркетингового аудиту, які розробляються більшістю фірм, що займаються маркетинговим аудитом. Типові аудиторські програми є власними розробками цих фірм, вони втілюють в собі накопичений професійний досвід виконання різних видів робіт і тому є своєрідним ноу-хау.

Разом з тим неможливо розробити універсальні програми перевірки, оскільки немає повністю схожих підприємств, навіть якщо вони працюють в одній галузі, мають схожі виробничі та організаційні структури. Завжди будуть існувати обставини щодо конкретного підприємства, які вимагають індивідуального підходу до вибору предмету аудиту.

По закінченні процесу планування аудиту загальний план і програма аудиту повинні бути оформлені документально і затверджені керівництвом підприємства та керівництвом аудиторської фірми.

Планування маркетингового аудиту — один з найважливіших етапів його проведення. Якщо аудитор вірно складе аудиторський план і програму аудиту, то у нього не буде проблем щодо самого проведення аудиту на підприємстві. Аудитор повинен займатись плануванням дуже ретельно, не поспішати з рішеннями про виконавців аудиту, адже кожен аудитор є фахівцем в окремих галузях.

Процедури аудиту також займають вагомe місце в аудиторській перевірці. Адже, щоб ретельно і правильно здійснити маркетинговий аудит необхідно в конкретній ситуації вибрати таку процедуру, щоб вона в повній мірі забезпечила правильність перевірки інформації наданої замовником.

2.3. ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ ТА ДЖЕРЕЛА ЇЇ ОТРИМАННЯ

Для того щоб мати підстави для висновків за основними напрямками аудиторської перевірки, аудитор повинен зібрати відповідні докази, здійснюючи діагностичне обстеження.

Аудиторськими доказами є інформація, що зібрана й проаналізована аудитором у ході перевірки та служить обґрунтуванням для висновків аудитора.

Згідно з Законом: України «Про інформацію»:

✓ **інформація** — будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді;

✓ **основними видами інформації**, яка забезпечує діяльність усіх органів державної влади, галузей економіки є: статистична інформація; масова інформація; інформація про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування; правова інформація; інформація про особу; інформація довідково-енциклопедичного характеру; соціологічна інформація.

Інформація, яка використовується для проведення маркетингового аудиту — це сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну), маркетингову діяльність підприємства та його зовнішнє середовище.

Важливе значення для інформаційного забезпечення маркетингового аудиту має маркетингова інформація. У табл. 2.4 наведено ознаки класифікації та характеристики різних видів маркетингової інформації.

Таблиця 2.4

Класифікація маркетингової інформації

Ознаки класифікації	Види інформації	Характеристика інформації
За призначенням	Вихідна	Для конкретизації (визначення) проблеми та її вирішення
	Контрольна	Для оцінки ефективності вирішення проблеми
За рівнем	Макропланова	інформація про державну політику економічного регулювання фінансової системи, цін, позик, технологій тощо
	Мікропланова	Інформація про величину попиту та пропозиції, споживачів, постачальників тощо
За власністю	Власна	Інформація, яка зібрана підприємством і належить йому
	Чужа	Власність інших підприємств чи держави
За доступністю	Відкрита	Доступна усім
	Приватна	Доступна лише для службового використання
	Таємна	Доступна обмеженому колу осіб
За ціною	Платна	Інформація, за яку потрібно платити
	Безкоштовна	Безкоштовна, доступна інформація
За способом збирання	Первинна інформація	Дані, які збираються спеціально для розв'язання поставленої проблеми)
	Вторинна інформація	Інформація, що зібрана раніше для вирішення якихось інших проблем
За аспектами маркетингової діяльності	Інформація про попит	Потенціал ринку, місткість ринку, частка ринку, еластичність попиту від доходів тощо
	Інформація про пропозицію	Товари, що пропонуються на ринку, обсяги замовлень, виробництво тощо
	Інформація про споживачів	Характерні ознаки, сегменти ринку, мотиви купівлі тощо
	Інформація про ціни	Рівень, динаміка

Продовження табл. 2.4

Ознаки класифікації	Види інформації	Характеристика інформації
	Інформація про конкуренцію	Кількість і потужність конкурентів, їх цілі, стратегія, поведінка тощо
	Інформація про фактори макросередовища	Економічна, податкова, фінансова політика, система розподілу доходів, зовнішньоекономічні відносини, закони, норми і правила господарювання тощо
За джерелами отримання	Внутрішня	Звіти підприємства, бази даних про покупців, постачальників, посередників, конкурентів
	Зовнішня	Періодика, дані опитувань, звіти посередників
За роллю у діяльності підприємства	Стратегічна	Для вирішення стратегічних завдань
	Тактична (оперативна)	Для вирішення тактичних (оперативних) завдань

Ринок маркетингової інформації почав формуватися у середині 60-х рр. минулого століття. Першими постачальниками інформаційних послуг виступали служби й агентства новин. Згодом у формування ринку маркетингової інформації включилися інформаційні служби банків, а також науково-дослідних та навчальних закладів.

На початку 70-х рр. XX ст. з'явилися бази даних, що створювались потужними інформаційними центрами-генераторами, які були тісно пов'язані з науково-технічними, академічними, державними установами і навчальними закладами, кооперувались з ними у процедурі збору та аналізу інформації, а також вивчення попиту на інформаційний продукт.

Стрімкому зростанню обсягів продажу маркетингової інформації сприяли широке впровадження в практику обчислювальної техніки і можливість віддаленого доступу до баз даних по національних і міжнародних каналах зв'язку та інформаційних мережах. За допомогою нових інформаційних технологій стали можливими не лише доступ до баз даних і до знань, а й передавання повідомлень за допомогою електронної пошти, проведення оперативних ділових нарад і конференцій, персональний зв'язок з абонентами.

Нестабільність економічної кон'юнктури, періодичність (місяць, квартал, рік) робить інформацію, опубліковану в досить дорогих друкованих виданнях типу каталогів, застарілою, тобто недоступною. Цього недоліку позбавлена інформація в електронному вигляді — вона оперативно оновлюється.

Маркетингову інформацію можна отримати із різних джерел. У Законі України «Про інформацію» визначено, що **джерелами інформації** є передбачені або встановлені Законом носії інформації: документи та інші носії інформації, які являють собою матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

У процесі здійснення маркетингового аудиту можуть використовуватися такі **джерела вторинної інформації**:

- ✓ внутрішня документація підприємства (первинні документи, звіти відповідальних осіб, документація системи управлінського обліку);
- ✓ друковані видання (періодика, монографії, огляди ринків, брошури, довідники, статистичні збірники тощо);
- ✓ спеціальні дослідження (опитування, спостереження, експерименти);

- ✓ довідки офіційних організацій, експортерів, представників фірм; балансові звіти, каталоги, проспекти інших підприємств;
- ✓ виставки, ярмарки, конференції, презентації, дні відкритих дверей; покупці, споживачі, клієнти; постачальники;
- ✓ Internet (незамінним джерелом інформації для аудиторів є телекомунікаційні мережі. Internet — найбільша за числом регіональних вузлів і користувачів комп'ютерна мережа. Мережа забезпечує надання всіх існуючих на теперішній час інформаційних послуг).;
- ✓ неформальні джерела (чутки, друзі).

Джерелами первинної маркетингової інформації є фактичні дані, зібрані аудитором. Основні методи збору первинної інформації зображені на рис. 2.3.

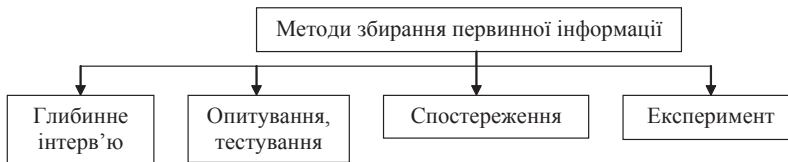


Рис. 2.3. Основні методи збирання первинної інформації в процесі маркетингового аудиту

Глибинне інтерв'ю — слабоструктурована особиста бесіда інтерв'юера з респондентом у формі, що спонукає останнього до докладних відповідей на питання, що ставляться.

Інтерв'ю проходить у вигляді вільної бесіди на тему, що цікавить дослідника, в ході якого дослідник одержує від респондента дуже докладну інформацію про причини його дій, про відношення до різних питань.

Перед початком серії інтерв'ю дослідник готує план, відповідно до якого проводиться інтерв'ю. На відміну від звичайного опитування, план глибинного інтерв'ю є просто переліком питань, по яких інтерв'юер повинен дізнатися думку.

Після підготовки плану бесіди відбираються респонденти і проводяться самі інтерв'ю. Тривалість глибинного інтерв'ю може складати від півгодини до декількох (2-3) годин залежно від складності теми, а також кількості і глибини питань, що вивчаються. Як правило, глибинне інтерв'ю проводиться в спеціальному приміщенні з нейтральною обстановкою і хорошою звукоізоляцією, щоб уникнути виникнення яких-небудь зовнішніх перешкод. Інтерв'ю записується на аудіо і/або відеоапаратуру для полегшення подальшої розшифровки і аналізу даних, а також для того, щоб не втратити важливу інформацію.

Після завершення інтерв'ю його аудіо і/або відеозапис піддається обробці, в результаті якої дослідник одержує повний текст всього інтерв'ю. На основі даних текстів і вражень інтерв'юера складається аналітичний звіт.

Успіх глибинного інтерв'ю багато в чому залежить від професіоналізму і особистих якостей інтерв'юера. Для проведення інтерв'ю необхідний кваліфікований фахівець, що бажано має психологічну освіту. Йому повинні бути властиві навички встановлення контакту з людьми, хороша пам'ять, здатність швидко реагувати на нестандартні відповіді, терпіння. В процесі інтерв'ю не можна чинити психологічний тиск на опитувано-

го, сперечатися з ним. За допомогою глибинних інтерв'ю можна одержати повнішу інформацію про поведінку людини, про причини такої поведінки, його глибинні мотиви.

Приклад інформації, отриманої за допомогою глибинного інтерв'ю під час проведення маркетингового аудиту подано у додатку Б.

Опитування респондентів є основним методом збору первинної інформації, що використовується у процесі маркетингового аудиту. Опитування може здійснюватись за допомогою різних методик.

Опитування респондентів охоплює такі елементи:

- визначення предмета (предметів) опитування;
- визначення об'єкта опитування (споживачі, покупці, посередники, експерти тощо);
- розрахунок кількості опитуваних (вибірки) і методів її відбору;
- встановлення кількості одночасно опитуваних (персональне чи групове опитування);
- визначення способу опитування (особисто, по телефону або по пошті);
- встановлення частоти опитування (разові, періодичні, регулярні);
- встановлення міри стандартизації інтерв'ю (структуроване, слабо структуроване, довільне);
- розробка опитного листа (анкети);
- відбір інтерв'юєрів та їх підготовка; опитування; одержання й обробка даних; складання звіту.

Стандартними методами опитування, тобто **методами отримання даних від респондентів**, є усні (особисті) або телефонні опитування інтерв'юєром та опитування поштою.

Сьогодні на ринку застосовуються також такі сучасні методи опитування респондентів, як:

- ✓ комп'ютеризоване телефонне інтерв'ю (CATI — Computer assisted telephone interview) — опитування по телефону;
- ✓ комп'ютеризоване особисте інтерв'ю (CAPI — Computer-assisted personal interviewing) — опитування за допомогою комп'ютера;
- ✓ комп'ютеризоване онлайн-інтерв'ю (CAWI — Computer aided web interviewing) — опитування через електронну пошту.

Одним з важливих питань, що стосується опитування, є вивчення правил розробки опитувальних листів (анкет). Перш за все потрібно ознайомитись із алгоритмом розробки листів та її структурою.

Анкета, як правило, складається зі вступу і питань, на які має відповісти респондент, та ідентифікаційних даних респондента.

У вступі міститься інформація щодо мети опитування; мотивації до заповнення анкети; характеристик того, хто проводить опитування, часу, потрібного для проведення опитування тощо.

Анкета повинна бути чітко структурована, що сприяє більшій готовності респондента відповідати на запропоновані питання і більшій його відповідальності, довірі й зацікавленості. Для цього слід:

- розмішувати комунікативні блоки анкети (вони потрібні для звернення до респондента), преамбули, інструкції до її заповнення, вираз вдячності тощо. Так, анкета може починатися з епіграфа і звернення до респондента, які виконують функцію своєрідної настройки. Вони повинні підкреслювати роль та призначення суспільної думки, необхідність мислити самостійно, бути відповідальними за свої відповіді, повідомляти про мету дослідження і використання його результатів, давати інструкції про правила заповнення анкети);

- розміщувати ідентифікаційні дані (анкетні дані респондента) в анкеті в залежності від проблеми, що вивчається, або на початку (після комунікативного блоку), або в кінці (що є більш ефективним);
- використовувати контактні звернення, які сприяють адаптації респондента, мотивації його участі в роботі (наприклад: «Ми знаємо Вас як відомого спеціаліста...»). Такі звернення дають змогу респонденту повірити у свою компетентність, відчутти впевненість, необхідність висловити свою думку;
- закінчувати анкету вдячністю респонденту за співробітництво у проведенні опитування;
- формулювати питання і відповіді правильно (тут існують такі проблеми: спонукання респондента зробити якесь твердження; двозначність питань; наявність питань без відповідей; кілька питань в одному; неоднакова інтерпретація питань різними респондентами; неможливість зробити чітку відповідь на конкретне питання).

Розмір анкети має бути оптимальним (опитування максимально на 10—20 хв). Якщо питань багато, краще зробити кілька анкет.

Оформлення анкети повинно бути завершеним, що засвідчує респектабельність фірми. Слід використовувати друкарський спосіб її виготовлення, приділити увагу вибору кольору, паперу тощо.

Текст опитного листка повинен бути простим, легко читатись. Його потрібно відповідно форматувати. Анкету слід протестувати і скоригувати.

Фрагмент анкети (основні питання) опитування, який використовувався аудитором під час оцінювання та перевірки засобів стимулювання збуту та роботи працівників у торговій залі мережі підприємств роздрібною торгівлі наведено на рис. 2.4.

Приклади запитань анкет для маркетингового аудиту роботи окремих підприємств та їх працівників наведено у додатку В та у додатку Д.

Спостереження як метод збору інформації в процесі маркетингового аудиту використовуються не так часто, як опитування.

Порівняно з опитуванням перевагами спостережень є їх незалежність від бажання (небажання) об'єкта до співробітництва, можливість сприйняття неусвідомленої поведінки, а також урахування дії чинників навколишнього середовища. Недоліками спостережень є те, що часто досить важко забезпечити репрезентативність вибірки, суб'єктивізм спостерігача, неприродність поведінки об'єкта спостереження (якщо він знає, що за ним спостерігають).

Спостереження мають такі форми:

- ✓ за характером оточення — польові (в магазині коло вітрини) і лабораторні (в спеціально створених умовах);
- ✓ за місцем того, хто спостерігає — з безпосередньою участю дослідника чи без його участі (спостереження збоку);
- ✓ за формою сприйняття інформації — безпосереднє або не персональне (через прилади чи реєстратори);
- ✓ за повнотою охоплення — суцільне або не суцільне (вибіркове);
- ✓ за частотою — разове, періодичне, поточне;
- ✓ за відкритістю — відкрите (люди знають про те, що за ними спостерігають) і приховане;
- ✓ за формалізацією — структуроване (проводиться у відповідності із попередньо сформульованими питаннями — чек-листами) і неструктуроване (дослідник фіксує у вивчаючому епізоді всі види поведінки об'єкта дослідження).

Як Ви оцінюєте акції, що проводяться супермаркетом «Барвінок», порівняно з іншими супермаркетами?

- Акції вигідніші, ніж в інших супермаркетах.
- Акції, подібні як і в інших супермаркетах.
- Акції є менш вигідними, ніж в інших супермаркетах

Як Ви оцінюєте складність участі в акціях, що проводяться супермаркетом?

- Акції прості та зрозумілі, я завжди приймаю в них участь
- Акції потребують багато часу і зусиль, проте я приймаю в них участь
- Акції надто складні, я не приймаю в них участі

Як часто, на Вашу думку, проводяться акції, розпродажі у супермаркеті «Барвінок»?

- Раз на місяць
- Раз на тиждень
- Кожен день

Чи впливає наявність акцій, розпродажів у супермаркеті «Барвінок», під час прийняття Вами рішення про вибір супермаркету?

- Так
- Інколи
- Ні

Чи здійснюєте Ви незаплановані покупки товарів на які є акційні знижки?

- Так
- Інколи
- Ніколи

Які з наведених акцій привертають Вашу увагу найбільше?

- Отримання знижки на придбаний товар
- Отримання подарунків
- Можливість участі у розіграшах
- Ваш варіант _____

Чи завжди працівники магазину повідомляють про період часу і пояснюють особливості проведення акцій у супермаркеті «Барвінок»?

- Так
- Ні

Рис. 2.4. Фрагмент анкети опитування

Чек-лист — це контрольний перелік питань, які повинен перевірити аудитор. Приклад оформлення чек-листа спостереження для аудиту роботи торгового агента наведено у табл. 2.5.

В процесі проведення маркетингового аудиту, можна скористатись одним з сучасних і поширених різновидів спостереження — «таємний покупець» (Mystery Shopping). Таємний покупець (аудитор) оцінює якість обслуговування, відвідуючи підприємства в ролі звичайного клієнта. Він оцінює роботу роздрібних магазинів, готелів, ресторанів, страхових компаній, банків тощо. Таємний покупець поводить себе як звичайний клієнт, нічим не відрізняючись від інших споживачів. Результати своїх спостережень таємний покупець заносить у спеціальну форму, зазначаючи виконання персоналом стандартів обслуговування.

Наприклад, здійснюючи аудит роботи підприємства роздрібною торгівлі вимірюється фактичне виконання персоналом стандартів мерчендайзингу:

- ✓ зустрічі клієнта;
- ✓ обслуговування;
- ✓ техніки продажу;
- ✓ компетентності персоналу;

- ✓ роботи с претензіями і рекламаціями;
- ✓ візуального оформлення і чистоти локації;
- ✓ розміщення POS-матеріалів, цінників;
- ✓ роботи каси;
- ✓ зовнішнього вигляду персоналу;
- ✓ просування спеціальних акцій тощо.

Таблиця 2.5

Фрагмент чек-листа спостереження

Блок №3	№ з/п	Зміст стандарту	Відмітка про дотримання стандарту (так / ні)	Коментарі
Відповіді на запитання та заперечення клієнта	3.1	Торговий агент уважно вислухав заперечення клієнта		
	3.2	Торговий агент поставив уточнюючі питання для з'ясування моментів заперечення		
	3.3	Торговий агент навів переконливі аргументи у відповідь на заперечення клієнта		
	3.4	При відповіді на заперечення торговий агент називав ім'я клієнта		
Відповіді на запитання та заперечення клієнта	3.5	При реакції на заперечення клієнта торговий агент був терплячий і коректний		
	3.6	Торговий агент переконався, що заперечення клієнта вичерпались, і у того не залишилося сумнівів		
	3.7	Торговий агент погодився з правом клієнта мати думку з цього приводу		

«Mystery Shopping» вимірює рівень взаємодії клієнта з підприємством «customer experience». Це все те, що визначає задоволеність клієнта обслуговуванням і впливає на вирішення про купівлю на рівні роздрібно торгівлі.

Результатом маркетингового аудиту методом «таємний покупець» стає:

✓ підвищення якості роботи персоналу, який обслуговує клієнтів. Постійний моніторинг якості сервісу дозволяє збільшити дисципліну персоналу при виконанні стандартів обслуговування;

✓ збільшення мотивації персоналу до якісного обслуговування клієнтів. Ріст мотивації досягається за рахунок використання результатів контролю сервісу (Mystery Shopping) в системі формування заробітної плати персоналу і інших мотиваційних заходах;

✓ виявлення недоліків і проблем при обслуговуванні клієнтів. Результати вимірювання сервісу (Mystery Shopping) допомагають сфокусувати навчання персоналу на усуненні виявлених недоліків;

✓ зростання іміджу компанії, що надає якісне обслуговування своїм клієнтам, за рахунок усних рекомендацій клієнтів, що задоволені рівнем обслуговування.

Приклад пам'ятки для маркетингового аудитора, що здійснює перевірку роботи працівників магазину представлено у додатку Е.

Експеримент — дослідження, під час якого має бути встановлено, як зміна однієї чи кількох незалежних змінних (реклама, ціни, властивості товару тощо) впливає на

одну (або кілька) залежних змінних (обсяг продажу, частка ринку тощо). Цей метод збору інформації досить суттєво відрізняється від двох попередніх. Його суттєві ознаки:

- ✓ ізольованість змінних (окремі величини змінюються без зміни інших);
- ✓ активний вплив дослідника в процесі одержання даних;
- ✓ перевірка причинно-наслідкових зв'язків.

Експеримент — це такий метод вивчення фактів дійсності, при якому аудитор активно впливає на них шляхом створення спеціальних умов, необхідних для виявлення відповідних об'єктивних даних. Експеримент є найбільш складним і ефективним методом емпіричного пізнання. Він об'єднує в собі спостереження, порівняння, зміну.

Існують лабораторні і польові форми експериментів. Лабораторні — проводяться у штучно створеній обстановці. Польові — проводяться в реальних умовах. Виділяють чотири типи експерименту залежно від того, проводиться замірювання характеристик тільки в експериментальній чи в експериментальній та контрольній груп; тільки після або до і після експерименту у однієї експериментальної групи до і після впливу якогось чинника (наприклад, вимірювання обсягів збуту до і після проведення рекламної кампанії)

Прикладом експерименту може бути проведення конкурсу «Кращий продавець» в одному з магазинів роздрібною мережі. Результатом експерименту, має стати відповідь на питання: «Чи збільшаться обсяги продажу в магазині, рівень якості обслуговування під впливом цього фактору?»

Комплексне поєднання всіх елементів інформаційного забезпечення в єдину підсистему дає змогу надавати аудиторам достовірну маркетингову інформацію та ефективно підтримувати управлінські рішення.

2.4. ВИКОНАВЦІ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

Залежно від суб'єкта (виконавця) маркетингового аудиту розрізняють такі види аудиту (рис. 2.5):

- **внутрішній аудит** — «все робимо самі», тобто робота проводиться силами відділу маркетингу (маркетинговий самоаудит);
- **внутрішній перехресний аудит**, один відділ маркетингу того самого підприємства перевіряє роботу іншого відділу. Така ситуація можлива у випадку, якщо на підприємстві регіональна або товарна структури служби маркетингу і, відповідно, виділяють відділи маркетингу за регіонами або за видами товарів, що характерно для великих і диверсифікованих підприємств;
- **спільний аудит**, тобто аудит проводиться консалтинговою (аудиторською) фірмою із залученням маркетологів підприємства замовника;
- **зовнішній аудит**, залучення консалтингової фірми (спеціаліста) ззовні;
- **подвійний зовнішній аудит**, запрошуються дві аудиторські фірми, які подають керівництву результати своєї роботи у вигляді двох окремих звітів, які можна порівняти і проаналізувати.

Головний критерій вибору того чи іншого варіанту проведення маркетингового аудиту — це можливості підприємства (фінансові та організаційні) для його реалізації та очікуваний результат. Якщо бажаного результату від проведення маркетингового аудиту можна досягнути, здійснивши аудит власними силами, то краще вибрати цей варіант проведення і зекономити кошти. У протилежному випадку, слід доручити виконання робіт консалтинговій фірмі, працівники якої можуть мати більший досвід, вищий професійний рівень, мати нові погляди та ідеї.

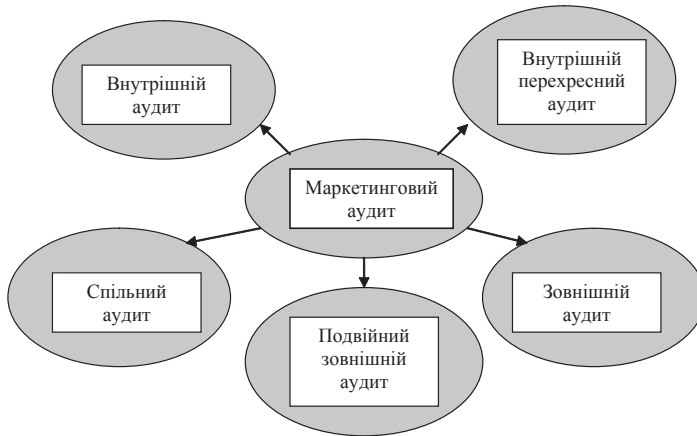


Рис. 2.5. Види маркетингового аудиту залежно від виконавця

Внутрішній аудит проводять тоді, коли не вистачає часу і грошей, однак проблема оцінки маркетингової діяльності підприємства існує. Однак, внутрішній маркетинговий аудит набагато менш ефективний, ніж зовнішній, з тієї причини, що його проводять люди, залежні від тих керівників, яким вони будуть представляти результати аудиту. Внутрішній аудит, здійснений для оцінки ефективності своєї діяльності, може бути корисним, однак, може характеризуватись відсутністю таких рис як незалежність і об'єктивність. Необхідні зміни, як правило, може запропонувати людина з незалежним стороннім поглядом. Саме тоді керівник отримує можливість поглянути на проблеми під іншим кутом зору і знайти нові ринкові можливості, нестандартні рішення.

Об'єктом маркетингового аудиту, що здійснюється працівниками підприємства, є переважно його внутрішнє середовище. Внутрішній аудит обмежується найчастіше оцінкою оптимальності товарної номенклатури, цінової політики, якості просування і організації продажів на підприємстві. Рідше розглядаються питання, пов'язані з зовнішнім середовищем, ситуацією на ринку, втраченими або нереалізованими можливостями підприємства.

Перехресний аудит — це підхід корисний з двох причин: по-перше, це свого роду експертиза людини зі свіжим поглядом на стару проблему; по-друге, сприяє професійному зростанню працівників підприємства в галузі маркетингу. Працівники, які обрані до складу членів команди аудиту, повинні: знати основи проведення аудиту, його структуру та принципи; постійно вдосконалювати свої знання.

Перевагою **спільного аудиту** є те, що в процесі аудиторських робіт маркетолог підприємства підвищує свою кваліфікацію, може виступити в ролі стажиста на аудиторській фірмі-виконавця. Також при здійсненні маркетингового аудиту сторонніми аудиторами в багатьох питаннях необхідна участь маркетологів, оскільки вони надають необхідну інформацію, свої бази даних, погляд на проблему.

Якість управління підприємством багато в чому визначається не тільки кваліфікацією управлінців, а й якістю вихідної інформації, якою вони володіють під час прийняття управлінських рішень. Принципово важливою в умовах конкурентного ринку є маркетингова інформація. Якість інформації багато в чому визначається якістю її збору та кваліфікацією тих, хто її збирає і представляє. Переважно керівники українських підприємств не мають достатньо релевантної інформації про ринок для прийняття

управлінських рішень, і керівники багато в чому покладаються на свою інтуїцію та життєвий досвід. Таким чином, на фірмі накопичуються проблеми, викликані невідповідністю її пропозиції ринковому попиту, які поступово призводять до погіршення конкурентної позиції підприємства. І тоді керівник швидше інтуїтивно, ніж усвідомлено, розуміє, що щось необхідно змінювати.

Причому, далеко не всі проблеми можна обговорити з підлеглими — наприклад, проблеми менеджменту. І керівник у певний момент усвідомлює необхідність залучення зовнішніх інтелектуальних ресурсів для вирішення проблеми. У цьому випадку, найкращим чином аудит здійснюють незалежні консультанти, які володіють необхідною об'єктивністю та незалежністю, досвідом проведення аудиту в подібних ситуаціях. **Зовнішній аудит** може проводити як фізична особа — маркетинговий аудитор, так і фірма, яка здійснює маркетинговий аудит, надає консалтингові послуги.

Розглянемо переваги і недоліки внутрішнього і зовнішнього аудитів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні переваги і недоліки зовнішнього і внутрішнього аудитів

Внутрішній аудит		Зовнішній аудит	
<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Швидко проводиться	Менш об'єктивний	Більш об'єктивний, незалежний	Потребує часу на вибір виконавців, аудиторської фірми
Менш витратний	Упереджений, суб'єктивний в оцінці тих чи інших результатів		Більш витратний
Внутрішні маркетингові аудитори краще інформовані про діяльність підприємства, їм не треба вникати в суть проблеми	Співробітники підприємства адаптовані до внутрішнього середовища й можуть не звернути уваги на деякі істотні недоліки в маркетинговій діяльності	Глибше опрацювання проблеми, вихід на об'єктивні й неупереджені результати обстеження маркетингової діяльності	Обмежені терміни аудиту не дають можливості аудитору досконально перевірити всю систему, і, отже, висновок за результатами аудиту ґрунтується на вибірці з наявної інформації.
Співробітникам підприємства у більшості випадків доступно є вся без обмеження службова інформація	Не можна доручити проведення масштабних і глибоких перевірок, оскільки штат працівників служби аудиту, як правило, невеликий	Комплексний підхід експертів-аналітиків до вироблення стратегії маркетингу підприємства	Упередженість персоналу об'єкта аудиту до «чужих», і як наслідок, можливість приховування інформації
Зберігає конфіденційність інформації		Приносить нові ідеї, «свіжий» погляд на підприємство та його маркетингову діяльність	Ймовірність використання аудитором конфіденційної інформації, отриманої під час аудиту

Залучення професіоналів-аналітиків і консультантів «зі сторони» забезпечує підприємству значно глибше опрацювання проблеми, вихід на об'єктивні й неупереджені результати обстеження маркетингової діяльності й вироблення ефективних рекомендацій з її вдосконалювання. Зовнішній аудит, як правило, відрізняється комплексним підходом експертів-аналітиків до вироблення стратегії маркетингу підприємства, створення умов для зміцнення позицій підприємства на ринку. Проте послуги зовнішніх маркетингових аудиторів можуть обійтися підприємству значно дорожче від внутрішнього аудиту.

Подвійний зовнішній аудит дає більш об'єктивну картину про маркетингову діяльність на підприємстві, може пропонувати альтернативні шляхи вирішення проблем або ж у випадку тотожних думок аудиторів, переконати керівника у правильності результатів аудиту.

Як засвідчує практика, найбільш поширеними причинами запрошення аудиторів з маркетингу вважають:

- досвід їх роботи з аналогічними підприємствами (або над аналогічними проблемами);
- наявність спеціальних технологій і знань;
- потреба у навчанні (пізнання через аудитора);
- отримання підтвердження правильності дій;
- інтенсивна допомога у вирішенні конкретної проблеми;
- «свіжий» погляд на підприємство та його маркетингову діяльність.

Яким чином можна знайти зовнішнього аудитора (консультанта)?

Є декілька способів:

1. Рекомендація від третіх осіб — надійне джерело відомостей про аудиторів. Наприклад, на певному підприємстві вже проводився маркетинговий аудит, і, зателефонувавши керівникові цього підприємства, можна запитати про якість проведених робіт.

2. Особисте спілкування з консультантом під час проведення таких заходів як: виставки, конференції, тренінги тощо.

3. Самостійний пошук у відповідних довідкових джерелах.

Які критерії вибору зовнішнього аудитора (консультанта)?

Під час попередніх переговорів про проведення маркетингового аудиту, аудитор:

✓ чітко визначає сферу своєї компетенції та допомагає виділити і сформулювати найбільш актуальні проблеми підприємства;

✓ наочно показує ризики поточного стану підприємства і вигоди, що можна здобути в результаті розв'язання проблеми. Вже на першій стадії переговорів він визначає «особливо болючі точки підприємства». Пропонує ідеї і дає практичні поради. Це означає, що у нього багатий досвід, і він вже готовий щось рекомендувати. Бачить потребу більш глибокого опрацювання проблеми. Вказує, обґрунтовує можливий позитивний економічний ефект від проведення аудиту. Такі характеристики аудитора — ознака високої його кваліфікації;

✓ представляє чіткий план робіт, готовий адаптувати свій інструментарій у відповідності зі специфікою підприємства;

✓ впевнено описує послідовність робіт і погоджується модифікувати свої методики залежно від специфіки підприємства замовника;

✓ готовий до обговорення і захисту своїх пропозицій на всіх рівнях і при будь-якому складі учасників дискусії. Обговорення результатів та рекомендацій має бути публічним. Необхідно завжди наполягати на публічній експертизі результатів та їх захисту. Зрозуміло, що деяка інформація має строго конфіденційний характер і надається лише генеральному директору. Для неї існує спеціальний порядок виділення і подачі;

✓ має багаторічний досвід роботи на ринку відповідних послуг, надає всю необхідну інформацію про себе (як особистого, так і професійного характеру), готовий надати відгуки клієнтів про свою роботу;

✓ готовий назвати попередньо конкретну суму гонорару в залежності від складності та обсягу наданих послуг і згоден надати докладну калькуляцію витрат до підписання договору;

✓ справляє гарне враження просто як особистість. Відомо, що будь-яке ділове спілкування має емоційну складову. Якщо емоційний фон позитивний, то найскладніші питання вирішуються легше.

При виборі виконавця аудиту можна скористатися методом визначення загальнозваженої бальної оцінки різних компаній, що надають послуги з проведення маркетингового аудиту (табл. 2.7.)

Таблиця 2.7

Порівняльна оцінка аудиторів-виконавців

Критерії оцінки	Коефіцієнт вагомості оцінки, %	Аудитор 1		Аудитор 2	
		загальна оцінка	зважена оцінка	загальна оцінка	зважена оцінка
1	2	3	4=2*3	5	6=2*5
Ціна за послуги					
Професійність					
Репутація, досвід роботи на ринку					
Різноманітність напрямів і комплексність маркетингового аудиту					
Різноманітність методів, що використовуються під час проведення маркетингового аудиту					
Умови оплати					
Терміни виконання					
Надійність виконання умов договору					
Корпоративна культура					
Супровід під час впровадження рекомендацій та пропозицій					
Разом	100				

Після цього необхідно укласти з виконавцем аудиту угоду. Зразок договору (угоди) на проведення маркетингового аудиту наведено у додатку Ж.

Перед укладенням угоди керівник групи аудиторів оцінює можливості проведення робіт і визначені керівником (замовником) терміни з врахуванням професійного рівня свого персоналу, його зайнятості у інших перевірках. Під час укладання угоди вирішується необхідність залучення експертів з окремих питань чи помічників аудитора, а також плануються конкретні виконавці аудиторських робіт.

Доцільно враховувати і те, що під час проведення маркетингового аудиту аудитор може зіткнутися з недоброзичливістю, антагонізмом або іншою поведінкою, яку можна

характеризувати як тиск на нього. Аудитор не повинен піддаватися тиску, інакше можливе неповне виконання програми аудиту, має покладатися на свою компетентність, вміти майстерно здійснювати опитування в рамках аудиту і знаходити вихід із становища в подібних ситуаціях. Проте слід мати на увазі, що не всі випадки прояву недоброчливості пов'язані з невідповідностями. Люди поводять себе по-різному і проявляють різну ступінь агресивності, оскільки з проведенням аудиту виникає багато проблем. Посада і/або благополуччя осіб, що перевіряються, може опинитися під загрозою після аудиторського звіту. Завдання аудитора полягає не в звинуваченні цих осіб, а партнерській роботі з ними з метою поліпшення маркетингової діяльності підприємства.

Маркетингові аудитори в процесі здійснення своєї діяльності повинні дотримуватися наступних фундаментальних принципів:

- чесність і об'єктивність;
- професійна компетентність і належна ретельність;
- конфіденційність;
- професійна поведінка;
- надання послуг відповідно технічним і професійним стандартам.

Принцип чесності передбачає не тільки вимога бути чесним у загальнолюдському розумінні цього слова, але і ведення справ згідно з чинним законодавством. Принцип об'єктивності зобов'язує всіх аудиторів бути справедливими, інтелектуально чесними і вільними від конфлікту інтересів. Маркетингові аудитори не повинні вдавати, що вони мають досвід чи експертні знання, якими насправді не володіють.

Професійна компетентність аудиторів повинна бути завжди актуальною, тому, досягнувши певного рівня внаслідок отримання спеціальної освіти і маючи певний досвід роботи за спеціальністю, маркетинговий аудитор повинен зберігати та актуалізувати рівень професійної компетентності, в тому числі шляхом самоосвіти і підвищення кваліфікації. Професійна компетенція аудиторів поширюється зокрема на знання та використання в практиці технічних та професійних стандартів, дотримання чинного законодавства.

Маркетингові аудитори зобов'язані дотримуватися конфіденційності інформації про справи замовника, отриманої при наданні професійних послуг. Обов'язок забезпечення конфіденційності залишається в силі і після припинення відносин між аудитором і його замовником. Конфіденційність стосується не тільки розкриття інформації. Вона вимагає, щоб аудитор, який одержує інформацію при наданні професійних послуг, не використовував цю інформацію для особистої вигоди або вигоди третьої сторони.

Довіра громадськості до аудиторів багато в чому залежить від їх професійної поведінки, тому найбільш важливим є вимога до аудиторів діяти таким чином, щоб це відповідало добрій репутації професії, а також утримуватись у відношенні замовників, третіх сторін, інших аудиторів, працівників, роботодавців і населення в цілому від будь-якої поведінки, яке могло б завдати цієї репутації шкоду.

Згадані фундаментальні принципи однакові як для професійних бухгалтерів, так і для аудиторів, що надають будь-які аудиторські послуги.

Найважливішим фундаментальним принципом, який є основою професії аудитора, є незалежність. Незалежність визначається як взаємозв'язок двох складових: незалежності думки і незалежності поведінки:

- незалежність думки — це така спрямованість думок, що дає можливість надати висновок без будь-якого впливу, що може ставити під загрозу професійне судження, і перешкоджати діяти чесно, об'єктивно і з професійним скептицизмом;

• незалежність поведінки — уникнення фактів та обставин, таких істотних, що розсудливий і проінформована третя сторона, знаючи всю відповідну інформацію, в тому числі застосовано запобіжні заходи, обґрунтовано прийшла до висновку, що чесність, об'єктивність або професійний скептицизм аудитора знаходяться під загрозою.

Таким чином, незалежність аудитора — це не підпорядкованість або неврегульованість діяльності, а відсутність стороннього впливу або загрози такого впливу на об'єктивність думки аудитора щодо предмета аудиту.

Кожна маркетингова аудиторська фірма і кожен аудитор — суб'єкт підприємницької діяльності повинні розробити і виконувати для конкретних обставин своєї професійної практики внутрішні стандарти та положення щодо професійної етики.

Які підприємства надають послуги з проведення маркетингового аудиту?

Зовнішній маркетинговий аудит відноситься до консалтингових послуг, ринок яких у європейських країнах поділяється на такі групи.

1. **Компанії, що спеціалізуються на стратегічному плануванні**, основними послугами яких є: розробка стратегій, підготовка бізнес-планів, маркетингові дослідження і аналіз ринку, оцінка і розвиток бізнесу, проведення маркетингового аудиту, розробка організаційної структури та систем управління підприємством через центри відповідальності.

2. **Компанії, що спеціалізуються консалтингу в сфері інформаційних технологій і систем**, основними послугами яких є: проектування, розробка і впровадження корпоративних інформаційних систем, розробка і впровадження систем управління базами даних, розробка і впровадження систем автоматизації виробничих процесів.

3. **Компанії, що спеціалізуються на оперативному бізнес-плануванні**, основними послугами яких є: реінжиніринг бізнес-процесів, логістичні послуги, управління проектами, управління матеріальними запасами, витратами, якістю.

4. **Компанії, що спеціалізуються на підборі та оцінці персоналу**, основними послугами яких є: підбір кадрів, навчання й атестація персоналу, впровадження системи мотивації, розробка посадових інструкцій, оптимізація структури управління, розробка правил корпоративної культури.

Виконавцями маркетингових аудиторських послуг можуть бути:

Консалтингові компанії — це установи, організації, що надають консультаційні послуги: юридичні, фінансові, економічні, в тому числі: проведенні комплексу маркетингових досліджень у тому числі прогнозуванні ринку, оцінюванні торговельно-політичних умов, розробці стратегії, у сфері менеджменту, управління інноваціями, оцінки конкурентоспроможності товарів і потенціалу підприємства, реклами тощо.

В індустріально розвинених країнах консалтингові компанії спеціалізуються на регіональних ринках, товарних групах або мають галузеву спеціалізацію.

Провідна аналітична й консалтингова компанія Kennedy Consulting Research & Advisory оприлюднила звіт «Світовий ринок консультаційних послуг, 2008–2011 рр.» (Global Consulting Marketplace 2008-2011), у якому визнала міжнародну мережу фірм PricewaterhouseCoopers (PwC) світовим лідером на ринку консультаційних послуг в області бізнес-консультування, присудивши їй перше місце в цій категорії. До інших найвідоміших у світі консалтингових компаній належать: Deloitte, Ernst&Young і KPMG.

В Україні у 2002 році провідними аудиторськими та консультаційними компаніями різних напрямів діяльності засновано Асоціацію консалтингових фірм. Ресурси Асоціації, членами якої є провідні аудиторські та юридичні фірми, оціночні та кадрові агенції, дизайнерські студії, маркетингові бюро. Багаторічний досвід роботи цих організацій

дають змогу повністю задовольняти професійні потреби як консалтингових фірм, так і їх клієнтів.

До відомих консалтингових компаній, що працюють в Україні належать: The Western Group ONCOR, DTZ, Colliers International, Cushman & Wakefield / Stiles & Riabokobylko, Jones Lang LaSalle, Noble Gibbons, CB Richard Ellis, Knight Frank, GVA Saywer та інші.

Дослідницькі фірми (спеціалізовані маркетингові фірми) — це великі організації, які налічують від кількох десятків до кількох сотень працівників, із філіями в різних містах і за кордоном. Більшість із них є спеціалізованими інституціями, причому спеціалізація набуває найрізноманітніших форм. Деякі фірми обмежуються виконанням досліджень певного типу, наприклад вивченням ставлення споживача до нового товару й оцінкою його ринкового потенціалу, споживацьких звичок покупців даного товару, або досліджують товарний, регіональний ринок чи певний контингент покупців. Інші — виконують весь цикл дослідження проблеми — від упорядкування методики і планування його організації до проведення повного комплексу робіт і оцінки отриманих результатів. Є фірми, що займаються збором і продажем первинних даних про рух товарів роздрібною мережею; деякі з них беруть на себе виконання технічно складних функцій — упорядкування і розмноження анкет, проведення опитувань покупців, табуляцію й опрацювання даних анкет, обрахунок різних економетричних моделей попиту тощо.

До найбільших міжнародних дослідницьких фірм належить, зокрема, ІНРА («International Research Associates» (INRA)), що має відділення більш ніж у 50-ти країнах обох півкуль. Дві інші фірми — Market Facts International і MARPLAN Media- und Sozialforschungsgesellschaft — мають у своєму розпорядженні польові служби у всіх країнах Західної Європи, в Японії, Австралії, у країнах Латинської Америки. Фірма Nielsen, крім філій у 20-ти розвинутих країнах, має спеціальні відділення, які вивчають ринки африканських держав.

Одна з найвідоміших дослідних асоціацій у світі є ESOMAR (European Society of Marketing Research Professionals). ESOMAR об'єднує компанії та організації, які проводять маркетингові дослідження та дослідження в галузі суспільної думки. Членство в ESOMAR означає дотримання членом стандартів проведення досліджень і служить певною гарантією високої якості досліджень. В наш час ESOMAR об'єднує більше 5000 індивідуальних членів в 120 країнах світу.

На сьогоднішній день в ESOMAR існує лише індивідуальне членство, у той же час є каталог компаній (так званий, ESOMAR Directory), в яких працюють члени ESOMAR. Прийнято вважати, що компанія, яка перебуває в ESOMAR Directory, є членом ESOMAR.

ESOMAR, у співпраці з Міжнародною торговою палатою, створив міжнародний кодекс дослідницької етики (ICC/ESOMAR), який визначає стандарти проведення маркетингових і соціальних досліджень. Директива ESOMAR як провести дослідження наведена у додатку К.

Комунікаційні групи (агентства) — групи комунікаційних агентств, що пропонують повний спектр послуг у сфері консалтингу, маркетингових та комунікаційних досліджень, реклами, медіа, PR-стратегій тощо.

До відомих комунікаційних груп, що працюють в Україні належать: Комунікаційна група PRT, HOSHVA PR, Pleon Talan, PRT, Publicity Creating, Imageland, PBN Company, Starget, TABASCO PR, KEY Communications, Noblet Media, PR Service, SPN Ogilvy PR, Комунікаційна компанія FRESHPR та інші.

Маркетингові агентства (маркетингові компанії, бізнес маркетингові групи, маркетингові бюро) — займаються маркетинговими дослідженнями, рекламою, консалтинговою діяльністю. Серед таких відомих компаній, що працюють на ринку України є: GfK Ukraine, Українська Маркетингова Група (UMG), MarketSense, Міжнародна маркетингова група України, FDFgroup, Pulse, Promotion Technologies, EURO RSCG 4D; TMA DRAFT Ukraine, New point marketing, A-Group, Ideabox Momentum; Talan Proximity, Media Arts Group Ukraine, R.A.M. Advertising Group, ROI Communications; Progression Ukraine, SPN Ogilvy, Paradigm Consulting Group, Агентство реклами «БИ ТЕ ЭЛЛ», MEX Advertising, USP Creative&Events, ProEVEnt (NRG advertising), SKAZKA BTL Agency, S Promo; Research & Branding Group та інші.

2.5. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ОФОРМЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ АУДИТОРСЬКОЇ ПЕРЕВІРКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Документування маркетингового аудиту є досить важливим аспектом аудиторської перевірки. В цілому документальне оформлення аудиту складається з двох видів документації — робочої та підсумкової (рис. 2.6).

Робочі документи — це документи, за допомогою яких аудитор фіксує процес планування аудиту, підготовку до перевірки, застосовані ним прийоми і способи контролю, Тести для самоконтролю, отриману інформацію і відповідні висновки.

Мета складання робочих документів аудитора має комплексний характер і визначає, що робочі документи оформляються для:

- ✓ забезпечення планування і поетапного виконання маркетингового аудиту (складається план і програма аудиту, фіксується вся необхідна інформація, зібрана в процесі аудиту);
- ✓ поточного і наступного контролю за ходом перевірки, підтвердження кількості і видів виконаних аудиторських процедур;
- ✓ документального засвідчення обраних підходів, методів, прийомів маркетингового аудиту;



Рис. 2.6. Види документів у маркетинговому аудиті

- ✓ обґрунтування аудиторського висновку (за допомогою оцінки достатності та дочерності зібраних і документально зафіксованих аудиторських доказів);
 - ✓ забезпечення ефективної організації робіт (добре складені робочі документи полегшують процес проведення аудиту. Якщо файли робочих документів стандартизовані, аудитору легше контролювати процес збору інформації та більш ретельно оглядати весь спектр проведених робіт);
 - ✓ досягнення юридичної та інформаційної обґрунтованості перевірки;
 - ✓ фіксування інформації, потреба в якій може виникнути під час наступних аудиторських перевірок;
 - ✓ контролю кількості відпрацьованого аудитором часу та якості його роботи, обґрунтування величини винагороди (гонорару) за виконану роботу;
 - ✓ визначення рівня компетентності, професіоналізму та кваліфікації аудитора.
- До робочих документів заноситься інформація, необхідна для ефективної організації, проведення та узагальнення результатів аудиту. Це практично всі записи і розрахунки, відображені в зошитах, на дискетах та інших носіях інформації, які аудитор виконував в процесі всього аудиту: від прийняття рішення про його проведення до надання аудиторського висновку.
- Класифікація робочих документів аудитора, яка необхідна йому на всіх етапах здійснення маркетингового аудиту, наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Класифікація робочих документів аудитора

Класифікаційна ознака	Види робочих документів
Час ведення і використання	Тривалого використання Нетривалого використання
Спосіб і джерела отримання	Від третіх осіб Від підприємства-замовника Складені аудитором
Характер інформації	Про керівництво та персонал підприємства Про структуру й організацію підприємства Про систему внутрішнього маркетингового контролю Про економічні засади діяльності підприємства Правового характеру Аудиторські документи перевірки окремих напрямів маркетингового аудиту, показників маркетингової діяльності Кореспонденція аудитора Підсумковий висновок Пропозиції та рекомендації
Призначення	Оглядові Інформативні Підтверджуючі Розрахункові Порівняльні Аналітичні
Ступінь стандартизації	Стандартизовані повністю Частково стандартизовані Довільної форми

Продовження табл. 2.8

Класифікаційна ознака	Види робочих документів
Форма подання	Графічні Табличні Текстові Комбіновані
Техніка складання	Ручні На машинних носіях
Рівень відповідальності того, хто склав документ	Підготовлені аудитором, які здійснюють перевірку Підготовлені керівником групи Підготовлені особою, яка контролює зміст документів
Строки складання	Документи підготовчого періоду Документи робочого періоду Документи завершального етапу аудиту

До документів тривалого використання відносяться такі, які необхідні впродовж декількох років і в які рідко вносяться зміни. До них належать: копії договорів, установчих документів, інформація про підприємство–замовника тощо. Папку з документами тривалого використання необхідно сформувавши під час першої перевірки клієнта, а потім лише вносити до них доповнення та коригування під час наступних замовлень. В робочих документах обов'язково зберігаються копії листа-зобов'язання аудиторської фірми про згоду на проведення аудиту, договору (з усіма додатками і доповненнями до нього) на проведення даного аудиту, аудиторського висновку та письмової інформації керівництву по закінченню аудиту. Оригінали таких документів зберігаються в спеціально обладнаному для цього місці.

До документів нетривалого використання відносяться такі, в яких відображається організація і проведення аудиту у клієнта за конкретний звітний період, інформація про зміст виконаних аудиторських процедур. До них належать: план аудиту, програма аудиту, графік проведення аудиту, наказ про створення аудиторської групи, акт виконаних робіт, рахунок-фактура, документи про фактично витрачений час, таблиці, розрахунки, накопичувальні відомості тощо.

До документів, складених аудитором, належать такі, які відображають процес всього аудиту і виконання аудитором необхідних процедур. До документів, отриманих від підприємства-замовника, належать: копії первинних документів, маркетингової та фінансової звітності, бази даних, що надані замовником, інформація підготовлена замовником на вимогу аудитора. Інформація також може бути отримана аудитором від третіх осіб: постачальника, конкурента, покупця банківської установи тощо. Такі документи можуть надаватися на запит аудитора з дозволу замовника або бути зібрані аудитором самостійно та називаються документами отриманими від третіх осіб. Копії документів, надані клієнтом або третьою особою, можуть включатися до робочих документів лише за наявності згоди останніх. Оригінали документів, надані аудитором для ознайомлення, є власністю замовника і підлягають поверненню.

За характером інформації робочі документи поділяються: про керівництво та персонал підприємства — це документи про кількість персоналу, склад апарату управління, їх функціональні обов'язки, стаж роботи; про структуру й організацію підприємства — розміщення і склад підрозділів; організація діяльності; перспективи розвитку підприємства; про економічні засади діяльності підприємства — про матеріальну-

технічну базу, фінансові ресурси, інфраструктуру підприємства; правового характеру — копії засновницького договору, статуту, договорів підприємства з клієнтами і постачальниками, законодавчих актів; *аудиторські документи перевірки окремих напрямів маркетингового аудиту, показників маркетингової діяльності* — про продукцію, що випускається, її асортимент; про ринки збуту; про цінову політику, про просування, про зовнішньоекономічну діяльність; про конкурентів тощо; *кореспонденція аудитора* — письмове звернення аудитора до керівника про надання йому документів; листи з вказівкою недоліків висновків аудиторів; *підсумковий висновок та пропозиції та рекомендації*.

За призначенням: оглядові — в них приведена загальна характеристика підприємства — клієнта, а також загальний огляд маркетингової діяльності підприємства; *інформативні*, що дають точну інформацію про здійснені господарські операції, події, що відбулися; *перевірочні* — зведення про перевірку фактичного стану показників маркетингової діяльності і документальних; що підтверджують: відповіді на запити третіх осіб; *розрахункові* — містять розрахунки аудитора; порівняльні — складаються аудитором з метою порівняння даних що перевіряється і спорідненого підприємств або за різні періоди часу; *аналітичні* — складаються при застосуванні методу аналітичного огляду.

За ступенем стандартизації робочі документи можна класифікувати так: стандартизовані повністю (ті, які використовуються без жодних змін при будь-яких аудиторських перевірках, наприклад анкети-запити, Тести для самоконтролю тощо); стандартизовані частково (ті, у стандартні форми яких аудитор вносить доповнення з урахуванням специфіки підприємства, наприклад план, програма аудиту); довільної форми (в яких вимоги дотримуються лише щодо обов'язкових реквізитів).

За формою подання робочі документи можуть бути текстові, табличні, графічні та комбіновані, а *за технікою складання* — складені аудитором вручну на паперових носіях та виконані за допомогою комп'ютерної техніки на машинних носіях.

За рівнем відповідальності аудиторські робочі документи поділяють на: підготовлені аудитором, які здійснюють перевірку; підготовлені керівником групи; підготовлені особою, яка контролює зміст документів.

Документи підготовчого періоду складаються на стадії планування аудиту, до них належать план та програма аудиту, графіки, макети документів тощо. *Документи робочого періоду* складаються на технологічній стадії та характеризують виконання конкретних аудиторських процедур, терміни їх проведення та виконавців. *Документи завершального етапу* аудиту складаються за результатами проведених процедур, в них повинні міститися чіткі зауваження, зроблені висновки та пропозиції.

Уся сукупність документів, складених (зібраних) аудитором у процесі перевірки маркетингової діяльності підприємства-замовника, називається аудиторським досьє (папкою), яке має свій ідентифікаційний номер та назву.

Робочі документи в аудиторському досьє розміщуються у певній послідовності. Наведемо **загальну структуру робочої папки (досьє) документів аудитора:**

- титульна сторінка;
- зміст;
- організаційні документи (договір, наказ про призначення групи аудиторів, попереднє листування з підприємством-замовником);
 - план та програма маркетингової аудиторської перевірки;
 - документи, що дають загальну інформацію про діяльність підприємства та його організаційну структуру;
 - документи перевірки окремих напрямів маркетингового аудиту;

- звіт та висновок аудитора;
- рекомендації та пропозиції аудитора;
- інші необхідні документи.

За результатами проведеного маркетингового аудиту фірмою-аудитором (виконавцем) керівництву підприємства-замовника подається звіт про виконані роботи. На сьогодні в Україні немає певних нормативних стандартів, які би регулювати порядок оформлення такого звіту. На практиці кожна компанія, підприємство, що здійснює маркетинговий аудит оформляє результати своєї роботи на свій розсуд, які можуть носити назву: звіт, довідка, пропозиції і рекомендації, результати співпраці тощо. Те саме стосується і внутрішнього аудиту.

Як приклад, структура звіту аудиторської перевірки маркетингової діяльності підприємства може мати такі складові.

1. Титульний аркуш.
2. Резюме.
3. Зміст.
4. Вступ:
 - цілі перевірки і гіпотези;
 - методи аудиту, елементи, необхідні для розуміння;
 - представлених результатів;
 - головні результати та їх інтерпретація (коротко);
 - використання графіків і таблиць для ілюстрації результатів.
5. Характеристика діяльності компанії:
 - загальні відомості про компанію;
 - SWOT-аналіз.
6. Організація маркетингової діяльності компанії:
 - аналіз організаційної структури маркетингу (на певний період часу);
 - аналіз організації маркетингової діяльності компанії (служба, відділ, маркетингові функції в підрозділах, суперечності між відділом маркетингу та іншими службами);
 - результати проведеного аудиту та їх інтерпретація.
7. Товарна політика компанії.
 - аналіз товарної політики компанії;
 - результати проведеного аудиту та їх інтерпретація.
8. Цінова політика компанії.
 - аналіз цінової політики компанії;
 - результати проведеного аудиту та їх інтерпретація.
9. Політика розподілу.
 - аналіз політики розподілу компанії;
 - результати проведеного аудиту та їх інтерпретація.
10. Комунікаційна політика компанії.
 - аналіз комунікаційної політики компанії;
 - результати проведеного аудиту та їх інтерпретація.
11. Ринок компанії:
 - аналіз ринку, на якому працює компанія;
 - результати дослідження ринку та їх інтерпретація.
12. Фінансовий стан і комерційні позиції компанії (на певний період часу):
 - аналіз основних фінансових показників компанії;
 - позиція компанії на внутрішньому (національному) ринку: результати дослідження та їх інтерпретація;

о позиція компанії на зовнішньому ринку (якщо компанія на ньому працює): результати дослідження та їх інтерпретація.

13. Основні завдання компанії для досягнення цілей (до визначеного терміну):

о стратегічні і тактичні цілі компанії для удосконалення фінансового стану і закріплення своїх позицій на ринку (розширення ринку, вихід на нові ринки та ін.) (коротко пропозиції аудитора).

14. Можливі обмеження:

о перешкоди в роботі, з якими стикнувся аудитор;
о оцінка можливих меж викривлення отриманих даних у результаті врахування перешкод, що виникли.

15. Основні висновки:

о за кожним розділом звіту один або кілька висновків за результатами проведеного аудиту.

16. Потреба компанії в навчанні персоналу маркетингу:

о пропозиції аудитора щодо проведення додаткових тренінгів з окремих аспектів маркетингової діяльності для вдосконалення роботи компанії за конкретними напрямками.

17. Рекомендації аудитора щодо використання результатів проведеного аудиту в діяльності компанії.

18. Додатки

о заповнена робоча книга з маркетингового аудиту;
о література компанії (прейскуранти цін, брошури, логотипи, фотографії, зразки, упаковки, додаткова фінансова інформація, яка не увійшла до основної частини тощо).

Склавши звіт про роботу, аудитор повинен наполягти на публічному захисті своїх рекомендацій на оперативній нараді або на раді директорів. Своім виступом аудитор практично починає процес впровадження рекомендацій аудиту в практику роботи підприємства.

Дуже важливо запропонувати письмовий звіт за результатами аудиту всім тим, хто приймає рішення на підприємстві. Маркетингові аудиторі не приймають рішень в масштабах фірми, вони тільки дають рекомендації для їх прийняття, а той, хто приймає рішення, або враховує ці рекомендації, або ні. Якщо рекомендації потрібні і їх враховують, діяльність підприємства покращується.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. З яких етапів складається процес маркетингового аудиту?
2. З яких етапів складається планування маркетингового аудиту?
3. Які підрозділи підприємства надають необхідну інформацію для проведення маркетингового аудиту?
4. Які основні складові плану маркетингового аудиту?
5. Для чого складається програма маркетингового аудиту і який її зміст?
6. Які є джерела і методи збору інформації для проведення маркетингового аудиту?
7. Які є види маркетингового аудиту залежно від суб'єкта (виконавця)?
8. Які переваги і недоліки зовнішнього і внутрішнього аудитів?
9. Які критерії вибору зовнішнього аудитора (консультанта)?
10. Яких фундаментальних принципів повинні дотримуватися маркетингові аудиторі в процесі здійснення своєї діяльності?

11. Які підприємства надають послуги з проведення маркетингового аудиту?
12. Які є види документів у маркетинговому аудиті?
13. Яка структура звіту аудиторської перевірки маркетингової діяльності підприємства?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тест № 1. Який з етапів не належить до процесу маркетингового аудиту?

- 1.1. Вивчення фактичного стану маркетингу на фірмі.
- 1.2. Оцінка виявлених фактів.
- 1.3. Підготовка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності.
- 1.4. Дослідження становища конкурентів.

Тест № 2. Етап планування(попередньої підготовки) процесу маркетингового аудиту підприємства передбачає:

- 2.1. Опитування, спостереження, співбесіду, оцінювання, підрахунок, технологічний контроль, експертизу, експеримент, тестування, контрольні обміри.
- 2.2. Обговорення, оцінювання і розроблення концепції маркетингу, рішення щодо нереалізованих можливостей та втраченої користі.
- 2.3. Розробку програми аудиту та її узгодження (цілі, діапазон, вид звіту, термін проведення, методи аналізу).
- 2.4. Аналіз результатів аудиту.

Тест № 3. Розташувати в правильному порядку етапи процесу маркетингового аудиту: 1 — діагностичне обстеження, 2 — розробка рекомендацій, 3 — попередня підготовка, 4 — впровадження результатів, 5 — підготовка звіту, 6 — аналіз і оброблення інформації.

- 3.1. 4, 3, 6, 2, 1, 5.
- 3.2. 3, 1, 6, 2, 5, 4.
- 3.3. 3, 6, 1, 5, 4, 2.
- 3.4. 1, 3, 2, 6, 5, 4.

Тест № 4. Впровадження та супроводження результатів не передбачає етапу:

- 4.1. Реалізація пропозицій і рекомендацій.
- 4.2. Успішність виконання.
- 4.3. Консультування керівництва.
- 4.4. Навчання спеціалістів.

Тест № 5. До попереднього планування маркетингового аудиту не входить:

- 5.1. Прийняття рішення про проведення маркетингового аудиту.
- 5.2. Вибір напрямів маркетингового аудиту.
- 5.3. Вибір виконавців маркетингового аудиту та укладення угоди.
- 5.4. Складання програми проведення маркетингового аудиту.

Тест № 6. План маркетингового аудиту — це:

- 6.1. Документ, у якому визначено етапи здійснення перевірки системи маркетингу на підприємстві.
- 6.2. Процес, який передбачає проведення аудиту комплексу маркетингу на підприємстві.

- 6.3. Документ, в якому визначені основні напрямки, а в межах напрямків деталізовані питання, які підлягають перевірці в процесі аудиту маркетингової діяльності підприємства.
- 6.4. Документ, що містить рекомендації щодо проведення аудиту.

Тест № 7. До розділів плану маркетингового аудиту не входить:

- 7.1. Аудит маркетингового середовища.
- 7.2. Аудит стратегії маркетингу.
- 7.3. Аудит матеріально-технічного забезпечення підприємства.
- 7.4. Аудит результатів маркетингової діяльності підприємства, витрат і прибутковості.

Тест № 8. До розділів плану маркетингового аудиту належать:

- 8.1. Аудит маркетингового середовища і стратегії маркетингу.
- 8.2. Аудит систем маркетингу.
- 8.3. Аудит комплексу маркетингу.
- 8.4. Правильні відповіді 8.1-8.3.

Тест № 9. Згідно з Законом: України «Про інформацію», інформація — це:

- 9.1. Будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді.
- 9.2. Сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну), маркетингову діяльність підприємства та його зовнішнє середовище.
- 9.3. Обидві відповіді вірні.
- 9.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 10. Маркетингову інформацію за призначенням поділяють на:

- 10.1. Вихідну і контрольну.
- 10.2. Первинну і вторинну.
- 10.3. Власну і чужу.
- 10.4. Стратегічну і тактичну.

Тест № 11. Маркетингову інформацію за джерелами отримання поділяють на:

- 11.1. Внутрішню і зовнішню.
- 11.2. Первинну і вторинну.
- 11.3. Власну і чужу.
- 11.4. Платну і безкоштовну.

Тест № 12. Відділ збуту підприємства не повинен/ не може надавати аудитору маркетингову інформацію про:

- 12.1. Маркетингові дослідження фірми.
- 12.2. Товарну політику.
- 12.3. Фінансову стратегію фірми.
- 12.4. Збутову політику.

Тест № 13. Керівництво фірми не може надавати інформацію для проведення маркетингового аудиту стосовно:

- 13.1. Вибору сегментів ринку.
- 13.2. Впровадження комплексу маркетингу.
- 13.3. Цінової політики.
- 13.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 14. Фінансова служба виступає джерелом інформації для проведення маркетингового аудиту, коли йдеться про:

- 14.1. Ефективність витрат.
- 14.2. Методи ціноутворення.
- 14.3. Прибутковість компанії.
- 14.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 15. Які складові аудиту сегментування ринку?

- 15.1. Застосування критеріїв сегментування.
- 15.2. Вибір сегментів ринку.
- 15.3. Оцінка конкурентів.
- 15.4. Всі зазначені відповіді є правильними.

Тест № 16. Який аналіз складає сутність маркетингового аудиту?

- 16.1. Системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
- 16.2. Аналіз становища конкурентів.
- 16.3. Аналіз збутової політики підприємства.
- 16.4. Аналіз інтенсивних змін попиту під впливом зміни пропонування.

Тест № 17. Робочі документи під час проведення маркетингового аудиту оформляються для:

- 17.1. Забезпечення планування і поетапного виконання маркетингового аудиту.
- 17.2. Обґрунтування аудиторського висновку.
- 17.3. Документального засвідчення обраних підходів, методів, прийомів маркетингового аудиту.
- 17.4. Правильні відповіді 17.1—17.3.

Тест № 18. Робочі документи маркетингового аудитора за призначенням поділяються на:

- 18.1. Розрахункові, аналітичні.
- 18.2. Стандартизовані, довільні.
- 18.3. Графічні, табличні.
- 18.4. Ручні, на машинних носіях.

Тест № 19. Робочі документи маркетингового аудитора за формою подання поділяються на:

- 19.1. Ручні, на машинних носіях
- 19.2. Графічні, табличні.
- 19.3. Оглядові, інформативні.
- 19.4. Тривалого використання, нетривалого використання

Тест № 20. До розділу звіту аудиторської перевірки маркетингової діяльності підприємства «Характеристика діяльності компанії» відносять:

- 20.1. Загальні відомості про компанію;
- 20.2. SWOT-аналіз
- 20.3. Основну продукцію підприємства.
- 20.4. Правильні відповіді 20.1, 20.2.

Тест № 21. До розділу звіту аудиторської перевірки маркетингової діяльності підприємства «Фінансовий стан і комерційні позиції компанії» відносять:

- 21.1. Аналіз основних фінансових показників компанії.

- 21.2. Позицію компанії на внутрішньому (національному) ринку: результати дослідження та їх інтерпретація.
- 21.3. Позицію компанії на зовнішньому ринку (якщо компанія на ньому працює): результати дослідження та їх інтерпретацію.
- 21.4. Правильні відповіді 21.1-21.3.

ЗАВДАННЯ, ПРИКЛАДИ

Завдання 2.1. За допомогою мережі Інтернет знайти інформацію про консалтингові фірми або маркетингові агентства, які пропонують послуги щодо проведення маркетингового аудиту. Вказати назви компаній та адреси їх сайтів.

На основі отриманої інформації, скласти перелік напрямів (складових) аудиту та приклади структури звіту за результатами аудиторської перевірки маркетингової діяльності підприємства, що пропонуються цими компаніями.

Розділ 2

МЕТОДИКА МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

ТЕМА 3

АУДИТ СЕРЕДОВИЩА МАРКЕТИНГУ

3.1. Сутність аудиту маркетингового середовища підприємства

3.2. Методика аудиту маркетингового середовища підприємства

3.3. Основні методи аудиту маркетингового середовища маркетингу

3.1. СУТНІСТЬ АУДИТУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке застосування аудиту маркетингового середовища підприємства, який здійснює вивчення, аналіз і прогнозування його факторів та дозволяє визначити можливості досягнення маркетингових цілей.

Маркетингове середовище підприємства — це сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом фірми, її маркетинговий розвиток і взаємини із споживачами.

Аудит маркетингового середовища підприємства — це перевірка діяльності маркетингової служби підприємства на предмет врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів маркетингового середовища у діяльності підприємства.

Аудит маркетингового середовища включає аналіз **маркетингового макросередовища** — зовнішніх неконтрольованих підприємством факторів (економічних, правових, соціально-демографічних, екологічних, технологічних тощо) і **маркетингового мікросередовища** (зовнішніх слабо-контрольованих підприємством факторів (споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, контактних груп). Кожна з цих груп факторів визначає напрями **аудиту зовнішнього середовища підприємства**.

Аудит внутрішнього середовища підприємства спрямований на аналіз контрольованих підприємством внутрішніх факторів його мікросередовища. До внутрішніх факторів мікросередовища відносять саме підприємство, його кадри, організацію управління, виробництво, фінанси фірми, маркетинг тощо.

Отже, **об'єктом аудиту маркетингового середовища підприємства** є його зовнішнє і внутрішнє середовище. Відповідно розрізняють аудит зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 3.1).

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримання його внутрішнього потенціалу на певному рівні. Підприємство знаходиться у стані постійного обміну зі зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Проте ресурси зовнішнього середовища не безмежні, і на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться у цьому ж середовищі. Тому завжди існує загроза, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси зі зовнішнього середовища. Це може послабити його потенціал і призвести до багатьох

негативних для підприємства наслідків. Тому потрібно виявляти і контролювати фактори зовнішнього середовища.

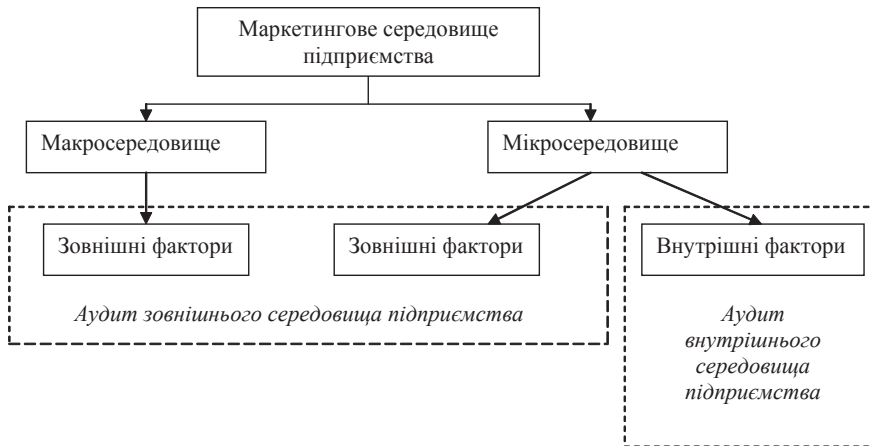


Рис. 3.1. Складові аудиту маркетингового середовища підприємства

Внутрішнє середовище є джерелом життєдіяльності підприємства (фірми), що містить в собі той потенціал, який дає можливість йому функціонувати, а відповідно, існувати і виживати в певному проміжку часу. Проте внутрішнє середовище може бути такою причиною виникнення проблем і, навіть, банкрутства підприємства, якщо воно не забезпечує необхідного його функціонування.

Головним завданням аудиту маркетингового середовища є ідентифікація факторів, що впливають на діяльність конкретного підприємства (табл. 3.1-3.3), та визначення рівня їх врахування у діяльності підприємства.

Зовнішні фактори макросередовища, що підлягають аудиту, наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аудит зовнішніх факторів макросередовища підприємства

Групи факторів	Фактори
Соціально-демографічні та культурні фактори	Демографічна ситуація
	Доходи та купівельна спроможність населення
	Соціальний захист населення
	Зайнятість населення, рівень безробіття
	Міграція населення
	Звичаї, культура тощо
Технологічні	Новизна технологій
	Наявність ресурсів
	Новизна товарів тощо
	Життєвий цикл галузі

Продовження табл. 3.1

Групи факторів	Фактори
Економічні	Економічна ситуація в країні
	Рівень інфляції
	Інвестиційна діяльність
	Рівень товарного дефіциту в країні тощо
Політико-правові	Приватизаційні процеси
	Податкова система
	Митне регулювання
	Політична та законодавча стабільність
	Правова захищеність
	Антимонопольне регулювання
	Протекціонізм зовнішньої торгівлі
	Механізм підтримки підприємств
	Законодавча база
	Інформація тощо
Природні та екологічні фактори	Кліматичні умови
	Екологія
	Погодні умови
	Наявність ресурсів тощо

Перша група — це соціально-демографічні та культурні фактори або суспільні фактори. Ці фактори відіграють неабияку роль у діяльності підприємства. Зростання рівня доходів населення викликає збільшення потреб у певних товарах та послугах, що сприяє створенню нових підприємств, які б задовольняли ці потреби. Зокрема відома залежність: покращання рівня життя населення суттєво впливає на збільшення потреби в послугах і ця сфера діяльності набуває популярності. Кількість покупців на ринку також відіграє велику роль у діяльності підприємства. Очевидно, що її збільшення на конкретному ринку певного товару сприятиме збільшенню обсягу реалізованої продукції, а зменшення призводить до зниження попиту на цей товар.

Друга група факторів пов'язана з науково-технічним прогресом — зовнішнім фактором, який став особливо актуальним. Час, необхідний для розробок і досліджень, значно скоротився. На ринку постійно з'являються нові, більш досконалі товари, змінюється мода та споживчі смаки, тобто відбувається надання переваги певним товарам.

Високий технічний рівень підприємства-виробника забезпечує швидкий перехід до якісно нового рівня виробництва, що дозволяє прискорити появу пропозицій на ринку принципово нових товарів, стимулюючи виникнення попиту на існуючих та нових ринках, що сприяє збільшенню обсягів виробництва та розвитку фірми.

Третя група факторів, пов'язана зі загальноекономічним станом держави, здійснює великий вплив на стабільність підприємств, процес оновлення їх технічної бази. При стабільній економіці постійно існує попит, що стимулює розвиток підприємств. Економічна дестабілізація суспільства, зокрема високий рівень інфляції, унеможлиблює вкладення засобів у створення нових підприємств, зокрема у техніко-технологічні інно-

вації, через швидке їх знецінення. Недосконалість та нестабільність фінансово-кредитної політики, що проявляється у зростанні відсоткових ставок та недоступності кредитів для більшості підприємств, гальмує їх розвиток. І, навпаки, відпрацьована фінансово-кредитна політика є основою збалансованої економіки, необхідної для розвитку підприємств.

Передостання група факторів має політико-правовий характер. Особливості політичних обставин мають велике значення для підприємств. Якщо при постачанні товарів побутового призначення у конфліктні регіони політична нестабільність є негативним фактором, то для збуту військово-технічної продукції є стимулом попиту на нові види техніки, тобто є фактором розвитку підприємств цього напрямку. Важливе значення для створення та розвитку підприємств має правове забезпечення їх господарської діяльності, як наприклад: спрощена і прискорена процедура реєстрації підприємств; забезпечення прав власності, дотримання договірних зобов'язань; закони, що забезпечують захист від державного бюрократизму; удосконалення податкового законодавства, методів обліку і форм звітності; розвиток спільної діяльності із залученням іноземного капіталу. Податкова політика держави може відігравати як позитивну, так і негативну роль у життєдіяльності підприємства. Надання податкових пільг підприємствам, звільнення від податків є позитивним фактором у розвитку підприємств. Пільги в оподаткуванні, що надавалися підприємствам з іноземним капіталом, сприяли масовому створенню і розвитку спільних підприємств. Податкова політика держави, за якої існують великі податки, виступає анти стимулом розвитку діяльності підприємства.

До названих груп зовнішніх факторів макросистеми ще треба віднести природні та екологічні, що характеризуються станом природного середовища, наявністю ресурсів для діяльності підприємства, кліматичними та погодними умовами, екологією.

Розглянувши фактори макросередовища підприємства, проаналізуємо фактори його мікросередовища. В табл. 3.2 наведено та згруповано **зовнішні фактори мікросередовища** підприємства, що підлягають аудиту.

Велику роль у діяльності підприємства відіграють посередники, оскільки сприяють доведенню товару до кінцевого споживача, можуть здійснювати маркетингові дослідження, виступають суб'єктами маркетингових комунікацій фірми. Останнім часом виробники товарів звертають велику увагу на те, де і як представлений і буде продаватися їх товар, оскільки цей фактор впливає не лише на величину обсягів продажу та імідж підприємства, а загалом на усю його діяльність. Підприємства, що знаходяться на стадії створення, користуються послугами торгових посередників. Зрілі підприємства можуть мати мережу власних магазинів. Проте, якщо підприємство не бажає або не має можливості здійснювати вертикальну диверсифікацію, то без допомоги посередників йому не обійтись.

Значно детермінувати економічні та конкурентні параметри підприємства можуть постачальники, особливо в умовах певного рівня їх консолідації та організації. Найчастіше це відбувається за допомогою зміни якісних параметрів товарів, що постачається, або цін на виробничі ресурси. За умов ідеальної конкуренції дія цієї конкурентної сили є найменшою, однак у реальній економічній ситуації вона має відчутний вплив.

Вплив споживачів на діяльність підприємства відображається у створенні ними попиту на його товари. У випадку, коли споживачем є населення, мотиви прийняття рішення про купівлю товару можуть мати також і позаконотичну природу (наприклад, мода, прагнення до здорового способу життя, захист тваринного світу, релігійні мотиви, політичні фактори тощо).

Таблиця 3.2

Аудит зовнішніх факторів мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори
Ринок, споживачі	Попит на товари підприємства з боку споживачів
	Поведінка споживачів та мотиви прийняття рішення про купівлю товару тощо
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми
	Наявність товарів-замінників
	Наявність товарів іноземного виробництва тощо
Діяльність маркетингових посередників	Продаж товару через торгових посередників
	Послуги маркетингових фірм із дослідження ринку
	Отримання необхідних даних від інформаційних агентств
	Послуги рекламних агентств тощо
Робота з постачальниками	Якість товарів постачальників
	Ціни постачальників тощо
Інфраструктура ринку	Можливість отримати фінансові ресурси від банківських установ
	Наявність фондів підтримки, кредитування, страхування
	Послуги консультативних організацій з юридичних, управлінських, економічних і інших питань
	Стан розвитку транспортних організацій
	Наявність складських організацій тощо
Громадська діяльність	Налагодження зв'язків з громадськими організаціями
	Характер відносин із засобами масової інформації тощо

Рівень конкурентоспроможності підприємства виражає здатність підприємства протидіяти конкурентам, а, відповідно, і виживати в жорстких ринкових умовах. Аналіз діяльності різних конкурентів повинен враховувати їхню специфіку. Ті, які впливають або могли впливати на діяльність підприємства, досліджують більш ретельно. Загроза з боку потенційних конкурентів виникає у тому випадку, коли зменшується спроможність підприємства їм протидіяти, відсутні або є низькими бар'єри для їх вступу на даний ринок. Вплив товарів-замінників на діяльність підприємства здійснюється через ціну або рівень інновації. Одним із важливих факторів, що впливають на збут товарів підприємства і, відповідно, його становище на ринку є наявність імпорتنних товарів. Для вітчизняних підприємств наявність імпорتنних товарів, тобто додаткової товарної маси, сприяє появі підвищеної конкуренції. Якщо відсутні відповідні інструменти регулювання з боку держави, то виникає ризик відсутності попиту на вітчизняні товари, що призводить до банкрутства підприємства.

Інфраструктура ринку є важливою передумовою життєдіяльності підприємств. Адже можливість отримати достатні ресурси та сплачувати помірні відсотки за користування кредитом так необхідні підприємствам. Часто також у підприємств виникають

проблеми, вирішення яких потребує консультацій з юридичних, страхових, управлінських, економічних питань, надання транспортних та складських послуг.

Громадськість може як сприяти, так і перешкоджати підприємству в реалізації його цілей. Тому численні фірми створюють службу, призначену для налагодження та підтримання зв'язків із громадськістю. Фірми повинні інформувати клієнтів про свої товари та діяльність, активно брати участь у науково-технічних семінарах, виставках, демонструючи досягнення і розробки, а також вивчаючи діяльність конкурентів. Відсутність додаткової інформації про появу товару на ринку може викликати формування негативного попиту, що відобразиться на витратах та фінансових результатах фірми. Високий рівень витрат на рекламу сприяє формуванню іміджу підприємства і підвищенню попиту на його товари, а, відповідно, загальному розвитку.

Розглянемо також **внутрішні фактори мікросередовища**, які, власне, характеризують саме підприємство (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аудит внутрішніх факторів мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори
Стратегія підприємства	Філософія (місія) підприємства, наявність стратегії розвитку підприємства, мети його виробничо-господарської діяльності, планування
	Рівень диверсифікації виробничо-господарської діяльності
	Напрямок діяльності тощо
	Частка ринку, на яку претендує підприємство
Кадровий потенціал підприємства	Ефективність менеджменту, оптимальність організаційної структури маркетингу
	Кадрове забезпечення, рівень професіоналізму та досвід працівників
	Рівень ділової культури й етики на підприємстві тощо
Виробничі можливості підприємства	Матеріально-технічне забезпечення
	Наявність фінансових ресурсів
	Трудові ресурси
	Технологічні, енергетичні ресурси тощо
Комплекс маркетингових елементів підприємства	Товар підприємства, якість товару, життєвий цикл товару, пристосування до споживчих потреб, що змінюються, рівень сервісного обслуговування
	Ціни, рівень цін стосовно цін ринку
	Інтенсивність збуту, ступінь охоплення ринку, місце розміщення збутової мережі
	Просування: стимулювання збуту, реклама, пропаганда, імідж підприємства тощо

Правильно обрана місія підприємства має велике значення для його розвитку. Вибір місії фірми — це перший крок на шляху до процвітання або банкрутства. Щоб ефективно функціонувати у конкурентному середовищі, підприємство на основі своєї повинно чітко сформулювати стратегію розвитку та мету виробничо-господарської діяльності. Стратегічні планові програми розробляються таким чином, щоб не лише

залишатися актуальними протягом тривалого періоду часу, тобто підтримувати зрілий (стабільний) розвиток підприємства, але бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можна було б здійснювати їх модифікацію та переорієнтацію. Щодо напряму діяльності підприємства, то він повинен відзначатися стабільністю протягом тривалого часу, оскільки усе стратегічне планування орієнтується на довготермінову перспективу.

Водночас сьогодні у світі переважає тенденція диверсифікації, з якою пов'язують розширення товарної номенклатури, створення нової продукції для нових ринків. Диверсифікація дає переваги в конкурентній боротьбі, оскільки підвищує можливості маневрування ресурсами в умовах зміни кон'юнктури, забезпечує одержання стабільної частки ринку, знижує рівень ризику інноваційної діяльності, підвищує ефективність використання науково-дослідних робіт, дозволяє підприємству створювати виробництва в інших галузях. Диверсифікація діяльності може дати фірмі можливість не лише вижити, але і покращити діяльність. В усіх випадках мета диверсифікації — досягнення максимального прибутку, розширення ринків збуту, поповнення асортименту товарів і, таким чином, продовження життєвого циклу фірми.

Одними і найважливішими внутрішніми факторами життєдіяльності підприємства є ефективність менеджменту, кадрове забезпечення, зокрема рівень організаційно-економічних знань засновників і керівників та рівень професійної підготовки персоналу. Чим вищий освітній і професійний рівень управлінських, інженерних, робочих кадрів, тим більше гарантій, що буде виготовлятися якісна, потрібна на ринку продукція, на яку буде належний збут, відповідно до запланованого.

Матеріально-технічний фактор відіграє також неабияку роль у життєдіяльності підприємства. Слабке матеріально-технічне забезпечення з високим рівнем морального і фізичного зносу основних фондів, відсутність засобів на їх відновлення, технологічна відсталість, дефіцит оборотних засобів призводять до швидкого занепаду підприємств.

Рівень якості продукції є складовою конкурентоспроможності товару. Спільними для них є те, що вони визначаються через сукупність властивостей товару і являють собою динамічні характеристики, які змінюються з розвитком суспільних потреб і технічного прогресу. Жорсткі умови конкуренції вимушують підприємство постійно контролювати становище своїх товарів на ринку. Чим сильнішим є прагнення виробників до наділення продукції додатковою вартістю, кращими характеристиками, споживчою привабливістю, тим активніше є конкурентне змагання, що сприяє розвитку підприємства.

Важливе значення має також життєвий цикл товару. Тому в тісному зв'язку з фазами життєвого циклу товару повинна здійснюватися реалізація заходів стосовно удосконалення продукції, що виробляється (наприклад, своєчасно зняти виріб із виробництва, модернізувати його чи перевести на новий сектор ринку). Поєднуючи виробництво продукції на різних стадіях життєвого циклу, підприємство досягає стабільності і знаходиться в стадії зрілості. Підприємство може продавати один товар на різних ринках таким чином, що товар буде знаходитися на різних стадіях життєвого циклу у межах окремих із цих ринків. Можливий інший варіант, коли підприємство продає різні товари, один з яких знаходиться на стадії впровадження, інший на стадії зрілості, підтримуючи при цьому необхідний обсяг продажу продукції в одному районі збуту. Крім цього, виробники вимушені постійно оновлювати асортимент, оскільки новинки стимулюють виникнення постійного інтересу покупця до продукції, що сприятиме стабільному існуванню підприємства.

Якщо продукція підприємства потребує у процесі користування нею сервісного обслуговування, то підприємство-виробник повинно передбачити це і впровадити на ринку збуту свого товару необхідні послуги. Прикладом в даному випадку може бути ство-

рення станцій обслуговування певної торгової марки автомобілів іноземного виробництва. У разі відсутності таких послуг споживачі надають перевагу купівлі автомобілів з відомим у їх місцевості сервісним обслуговуванням.

Ціну на товар підприємства як фактор, що впливає на життєдіяльність фірми, можна розглядати з різних сторін. Передусім ціна на товар підприємства повинна покривати усі витрати на його створення, в іншому разі підприємство ризикує збанкрутувати. Крім цього, підприємство повинно реалізувати товар за такою ціною, щоб отримувати певні прибутки, необхідні для його подальшого розвитку. Не менше значення має і цінова стратегія відносно конкурентів. Якщо підприємство відчуває суттєву конкурентну перевагу, воно може встановлювати високу ціну, отримуючи надприбутки, що сприятимуть його швидкому розвитку. Проте якщо підприємство займає слабку конкурентну позицію, то ціна на товар повинна бути мінімальна, щоб хоча б вижити на ринку.

Наявність збутової мережі та вдалого місця продажу в окремих випадках стає визначальним фактором у життєдіяльності підприємств. У даному випадку слід звернути увагу на щільність розташування цільового контингенту.

Велике значення у діяльності підприємства відіграє просування товару. Вдала реклама може різко збільшити обсяги продажу, і, навпаки, невдала реклама призводить в окремих випадках до припинення діяльності підприємства. Велике значення для підприємства мають також його історія та імідж. Однією з типових проблем з якою стикаються господарюючі суб'єкти, є небажання фінансових компаній і організацій позичати кошти новому підприємству, що ще не має історії кредитування та відповідної репутації. Проблеми можуть також виникнути у разі надання підприємству товарних кредитів постачальниками. Певну упередженість до товарів невідомих виробників мають і споживачі. Підприємству також важливо не зіпсувати вже набутої репутації чи іміджу. Скажімо, якщо підприємство невчасно погашає заборгованість, то воно може надовго отримати репутацію ненадійного партнера.

Слід зазначити, що в різних галузях значну роль у діяльності підприємства відіграють різні фактори. Тому, аналізуючи кожне окреме підприємство, потрібно виявити саме ті фактори, які безпосередньо впливають саме на його діяльність. Очевидно, що високі досягнення на ринку у фірми будуть лише в тому випадку, якщо вона зуміє досягти конкурентних переваг, спираючись на головні фактори успіху у певній галузі.

Неоднакова для різних галузей промисловості і динамічність факторів середовища. Для одних, переважно молодих, вона висока (наприклад, біотехнології, космічні технології). Для інших, наприклад, фірм меблевої, м'ясо переробної промисловості, фактори середовища є менш динамічні.

Деякі фактори, що впливають на діяльність підприємства, взаємопов'язані. Зміни в одному з факторів призводять до змін інших факторів. Тому їхнє вивчення повинно проводитися не окремо, а системно, з аналізом не лише змін впливу на підприємство одного з факторів, але змін інших зовнішніх та внутрішніх факторів.

На зовнішні і внутрішні фактори, що здійснюють вплив на підприємство, не завжди є відповідна адекватна реакція його управлінського персоналу. Відсутність реакції з боку фірми можна пояснити відсутністю інформації про наявність фактора, його повним або частковим нехтуванням, непрофесіоналізмом тощо. Неадекватність реакції підприємства може також пояснюватись нерозумінням суті та значення і причинно-наслідкових зв'язків, що виникають під впливом дії фактора, відсутністю необхідних резервів для появи відповідної реакції.

Як правило, відсутність адекватних реакцій підприємства на вплив релевантних факторів означає відрив від ринку, зменшення конкурентоспроможності фірми. Дієва сис-

тема реагування на вплив факторів середовища якраз і є умовою, що визначає не лише успішність діяльності, а й взагалі термін існування підприємства.

Встановити наявність вище описаних ситуацій дозволяє аудит маркетингового середовища, за результатами якого підприємство отримує:

- огляд основних факторів середовища і з'ясування тих, що впливають на розвиток фірми;
- визначення природи, напрямів, розміру та важливості змін впливу факторів;
- визначення тенденцій розвитку факторів, що впливають на маркетингову діяльність підприємства;
- прогнозування можливого майбутнього впливу факторів з метою попередження загроз середовища та використання його можливостей;

У результаті підприємство має можливість визначити правильні стратегічної позиції, може використовувати ефективні форми планування, мотивації й контролю в управлінні на достатній інформаційній базі.

3.2. МЕТОДИКА АУДИТУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Методика аудиту маркетингового середовища передбачає такі основні етапи (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Етапи аудиту маркетингового середовища підприємства

Для визначення впливу окремих факторів маркетингового середовища на діяльність підприємства можна скористатися запропонованим переліком запитань (табл. 3.4-3.6.)

Після визначення факторів середовища, що впливають на маркетингову діяльність підприємства, необхідно виявити найістотніші з них та проаналізувати, як вони змінюються.

В процесі здійснення маркетингового аудиту можна використати два підходи до **визначення потенційних релевантних змін**:

- від зовнішніх до внутрішніх змін;
- від внутрішніх до зовнішніх змін.

Перелік запитань для проведення аудиту зовнішнього макросередовища

Фактори				
Соціально-демографічні та культурні	Технологічні фактори	Економічні фактори	Політико-правові фактори	Природні та екологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Як соціально-демографічні зміни стосуються нашого бізнесу? • Які очікувані наслідки цих змін? • Якими можуть бути дії фірми у відповідь на ці події та тенденції? • Як громадськість ставиться до діяльності фірми? • Як підприємство має відреагувати на нововведення у сфері моральних цінностей споживачів? 	<ul style="list-style-type: none"> • Які технологічні досягнення, що впливають на собівартість продукції, можуть з'явитися? • Яких заходів слід вжити, якщо ці досягнення існуюватимуть? • Як розвиток технологій може вплинути на попит на товари? • Які технології можуть представляти загрозу для діяльності? • Які заходи дають змогу мінімізувати вплив цієї загрози? • За якими напрямами розробок технологічний прорив може зачепити наш бізнес? • В які терміни слід очікувати такого технологічного прориву? • Яких заходів слід вжити, починаючи з сьогоднішнього дня, щоб мінімізувати вплив подібних змін? 	<ul style="list-style-type: none"> • Яким є очікуваний темп зростання ВВП або промислової продукції? • Яке очікуване зростання цін? • Які зміни в економіці здатні негативно вплинути на розвиток ринку та попиту? • Якими повинні бути дії фірми, якщо ці зміни відбудуться? • Які зміни, здатні вплинути на наш бізнес, можуть відбутися в країнах, в яких ми присутні? • Як підготуватися до процесу глобалізації ринків? 	<ul style="list-style-type: none"> • Які закони та правила, що можуть бути прийнятні найближчим часом, здатні вплинути на бізнес фірми? Що слід робити в цьому разі? • Які закони або правила можуть вплинути на процеси збуту, комунікації на фірмі? Що слід робити в цьому разі? • Які фінансові або податкові інструкції можуть вплинути на рентабельність бізнесу? • Чи піддається критиці з боку асоціації споживачів галузь в якій зайнята фірма? Як слід на це реагувати? 	<ul style="list-style-type: none"> • Які прогнози щодо вартості та доступності ресурсів, енергоносіїв? • Які процеси, пов'язані з нашими постачальниками, загрожують довкіллю? • Як повинна діяти фірма, якщо постачальники будуть змушені внести зміни у свій виробничий процес? • Які процеси та сировинні матеріали, що використовуються нами, становитимуть загрозу у разі необхідних змін? • Чи може наша галузь стати мішенню для екологічних рухів? • Як ми повинні діяти в цьому разі?
ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ				

Перелік запитань для проведення аудиту зовнішнього мікро середовища

Фактори						
Ринок	Споживачі	Конкуренти	Посередники	Постачальники	Інфраструктура ринку	Громадська діяльність
<ul style="list-style-type: none"> • Які тенденції продажу в натуральному та грошовому виразі (з розподілом за продуктами, сегментами, каналами збуту, регіонами)? • Які місткості ринку в натуральному та грошовому виразі? • Яке середнє споживання клієнта? • Наскільки велика концентрація ринку за обсягами продажу? • Який рівень насиченості ринку? • Який ступінь забезпеченості сім'ї або фірми товарами? • Який середній термін служби товару? • Яка частка продажу обумовлена попитом на зміну? • Чи має продаж сезонну структуру? • Які товари-замінники виконують ту саму функцію? • Які головні нововведення в цьому секторі? 	<ul style="list-style-type: none"> • Хто є споживачем товару (соціально-демографічний профіль) фірми? Хто приймає рішення про купівлю? • Який процес прийняття рішення про купівлю? • Які основні варіанти використання товару покупцями? • Які частота та періодичність купівель? • Чи визначені та виміряні основні сегменти? • Чи не упущені потенційні ринкові сегменти зорієнтувавшись на задоволення потреб більших за розмірами сегментів? • Чи слід орієнтуватися на інші сегменти, чи є ринкова ніша, яку варто проникнути? • До яких факторів маркетингу (ціна, реклама, сервіс, імідж) ставляться позитивно споживачі? 	<ul style="list-style-type: none"> • Хто є основними конкурентами? Як вони позиціонують себе на ринку, в чому їхні головні переваги? • Які їхні ринкові частки, яка відносна частка ринку? • Чи є у конкурента переваги за витратами? • Яка стратегія, тактика поведінки головного конкурента? • Наскільки високим є імідж марки конкурента? • Які елементи диференціації товару конкурента? • Наскільки значні його фінансові ресурси? • Наскільки він здатен до опору у разі фронтальної атаки? • Які вразливі точки головного конкурента? • До яких заходів слід вдатися у разі фронтальної атаки з боку конкурентів? • Які події можуть суттєво вплинути на співвідношення сил порівняно з конкурентами? • До яких заходів слід вдатися в цьому разі? • Якою мірою конкуренти здатні вплинути на усунення конкурентної переваги фірми? • Чи легко проникнути на ринок новим конкурентам, чи значним є бар'єри входу на ринок? • Які товари-замінники можуть з'явитися в майбутньому? 	<ul style="list-style-type: none"> • Яка частка ринку кожного каналу збуту? • Які тенденції змін у кожному каналі? • Наскільки значною є концентрація в системі збуту? • Чи є збут інтенсивним, селективним, ексклюзивним? • Яку частку реклами беруть на себе посередники? • Які зміни спостерігаються щодо асортименту? • Які сегменти споживачів обслуговує цей канал? • Які збутові витрати в кожному каналі? • Які торгові націнки в кожному каналі? • Які типові торгові пліти та знижки? • Наскільки важливим є кредит, що надається постачальником? • На яку підтримку з боку фірми розраховують оптови та роздрібні торговці? Які перспективи для фірми та торгових фірм відкриває прамий маркетинг? 	<ul style="list-style-type: none"> • Чи забезпечується безребіяність поставок? • Чи є фірма імпортером сировинних матеріалів або компонентів? • Якщо так, яка економічна стабільність у країнах-експортерах? • Які кроки слід здійснити у разі різкого припинення поставок? • Які сегменти споживачів обслуговує цей канал? • Які збутові витрати в кожному каналі? • Які торгові націнки в кожному каналі? • Які типові торгові пліти та знижки? • Наскільки важливим є кредит, що надається постачальником? • На яку підтримку з боку фірми розраховують оптови та роздрібні торговці? Які перспективи для фірми та торгових фірм відкриває прамий маркетинг? 	<ul style="list-style-type: none"> • Чи стабільна діяльність банківської установи якою співрацює підприємство? • Чи є оптимальними транспортними тарифами організації, послугами якої користується підприємство? • Яка ефективність використання складів підприємства? • Чи задоволені керівництвом PR-діяльністю? • Які подальші пріоритети у галузі PR? • Яка ефективність роботи PR-агенції чи PR-відділу? 	
ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ						

Таблиця 3.6

Перелік запитань для проведення аудиту внутрішнього мікросередовища

Фактори					
Маркетинг підприємства					
	Кадровий потенціал підприємства, організаційна структура маркетингу	Товари	Ціни	Розподіл	Промування
Стратегія підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Наскільки чітко визначена місія підприємства? • Наскільки чітко визначені цілі фірми, маркетингові цілі? • Чи відповідають маркетингові цілі можливостям, ресурсам і реальному конкурентному становищу фірми? • Які складники маркетингової стратегії? • Наскільки маркетингова стратегія відповідає визначеним цілям? • Чи достатній маркетинговий бюджет для проведення маркетингових заходів? • Як розподіляється бюджет маркетингу за територіями, сегментами, продуктами? • Наскільки ефективна маркетингова стратегія щодо просування товарів? Наскільки є ефективними стратегічні рішення щодо розподілу товарів? 	<ul style="list-style-type: none"> • Як тенденції зміни продажу товарів, їхньої придатковості? • На якому етапі життєвого циклу перебуває товар підприємства? • Як перевали споживачів можуть вплинути на підприємство? • Чи є фірма лідером у розробці нових товарів? • Як характеристики відрізняють товари підприємства від товарів конкурентів? • Наскільки сильним є імідж марки у товарів фірми? • Наскільки широко є товарна номенклатура фірми? • Як вдосконалення слід внести у товари? • Чи використовуються недорогі методи оцінювання потенціалу нових товарів перед прийняттям рішень про інвестування наукових розробок і розробку нових товарів? • Чи пропонує підприємство різним ринкам товари різної якості? • Чи ефективно упаковка презентує товари? • Чи є колір, розміри, інші характеристики товарів (послуг) найбільш привабливими для ринків, на яких працює підприємство? • Чи відповідає вимогам ринку рівень сервісу?? • Як сприймаються споживачами якість, надійність товарів підприємства? 	<ul style="list-style-type: none"> • Якими є цілі підприємства (захист, розширення, виживання)? • Які тенденції зміни середніх цін? • Якими є орієнтири цінової політики (прибуток, обсяг продажу)? • Як співвідносяться ціни товарів підприємства з цінами товарів конкурентів? • Чи проводиться аналіз прибутковості кожного товару? • Яка існує практика торгування, знижок і ценових плів? • Як застосовуються лояльні до покупців умови оплати, кредитування товарів? 	<ul style="list-style-type: none"> • Скільки оптових і роздрічних фірм торгують товаром підприємства у кожному каналі збуту? • Які обсяги продажу в натуральному та грошовому вираженні? • Який потенціал зростання збуту для товарної марки підприємства в кожному каналі збуту, частку ринку, прибуток підприємства? • Як розподіляється збут за різними типами посередників? • Яка якість роботи каналів збуту товару підприємства? • Які події можуть вплинути на співпрацю підприємства з головними посередниками? 	<ul style="list-style-type: none"> • Якими є цілі реклами? • Як змінюється інтенсивність реклами? • Якою є структура витрат на рекламу? • Чи оцінюється ефективність діяльності рекламних агентств? • Чи використовуються усі можливі рекламні носії? Чи достатньо представлена діяльність підприємства в мережі Інтернет? • Як оцінюється і якою є ефективність реклами (збільшення обсягів продажу, впізнаваність)? • Як реклама вплинула на обсяги продажу, частку ринку, прибуток підприємства? • Якою є чисельність персоналу фірми? • Як оцінюється ефективність його діяльності? • Наскільки вдалими є салогани, логотип торговельної марки? • Чи ефективно використовуються засоби стимулювання збуту (знижки, акції, розпродажі, купони, залкові талони, конкурси, роздача зразків товару)? • Чи пропорційні торгові витрати результатам діяльності на конкретних ринках, територіях?
ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ					

Перший підхід передбачає першочергову оцінку факторів макросередовища та з'ясування їх впливу на діяльність фірми й зміни в мікросередовищі. Наприклад, виявляються десять найважливіших змін макросередовища, і далі аналізується їх вплив (потенційні можливості та загрози) щодо ринків, конкурентних позицій та маркетингової стратегії фірми. Перевага даного підходу в тому, що він висвітлює ті можливі зовнішні зміни, які можуть залишитися непоміченими за іншого підходу.

Другий метод, який частіше використовується, передбачає першочерговий аналіз факторів внутрішнього середовища фірми, а саме — параметрів «товари — ринки фірми», з урахуванням яких досліджуються зміни в макросередовищі.

Процес визначення потенційних змін передбачає встановлення певної періодичності реєстрації змін.

Після виявлення потенційних релевантних змін необхідно визначити їх важливість, розмір, напрям розвитку. Для цього вивчаються інформаційні джерела, статистичні дані, проводяться необхідні маркетингові аудиторські дослідження з використанням методів експертної оцінки, методу Делфі, перехресної матриці, розроблення сценаріїв, SWOT-аналізу тощо.

Методи експертних оцінок (експертні методи) ґрунтуються на досвіді, знаннях та інтуїції фахівців. Вивчаючи тенденції розвитку факторів у минулому та аналізуючи сучасний стан, експерти складають свою оцінку перспектив розвитку на майбутнє. Одним з різновидів методу експертних оцінок є *метод Делфі*.

Метод Делфі — це колективна експертна оцінка, що передбачає опитування певної групи експертів щодо тенденцій розвитку того чи іншого явища. Отримані відповіді аналізуються, комбінуються, узагальнюються. Результати узагальнення повертаються респондентам. Процес повторюється доти, доки не буде досягнуто консенсусу (або стабілізації відповідей) між експертами.

Метод побудови матриці використовується для з'ясування, з якою силою впливають фактори на підприємство, і яка відповідна швидка та адекватна реакція підприємства їх на дію.

SWOT-аналіз — групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно фірми) й їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність фірми.

Прогнозування можливого впливу та наслідків змін маркетингового середовища охоплює аналіз ретроспектив та прогнозування майбутнього становища за поточним розвитком подій. Прогнозування здійснюється шляхом сценаріїв, екстраполяції, моделювання та інтуїції.

Метод сценаріїв. Сценарій — це картина майбутнього, яка охоплює події та умови, за допомогою яких окреслюється ситуація. Як правило, розробляється декілька сценаріїв, до яких формулюються відповідні стратегії. Використання цього методу вимагає визначення кількості проєктованих сценаріїв, хто їх розроблятиме, які напрями слід вважати пріоритетними, скільки часу виділяти на їх розроблення.

Метод екстраполяції не вказує причини зміни фактора, але висвітлює ретроспективу його розвитку. Цей метод ефективний в тому випадку, коли необхідно дослідити природу зміни.

Моделювання. Коли визначено зв'язок між причинами та наслідками подій, для прогнозування економічних змін розробляються економетричні моделі. У разі виникнення змін в умовах та стані факторів вносяться відповідні зміни в моделі.

За результатами проведених досліджень формуються відповідні стратегічні дії, відбувається коригування раніше прийнятих управлінських рішень залежно від змін у ма-

ркетинговому середовищі. Оцінка маркетингового середовища забезпечує підприємству розуміння і знання факторів середовища, а також сили їх впливу і опору підприємства впливу середовища, адекватне розуміння самої сфери бізнесу, у якій підприємство працює, є основою для розробки відповідної стратегії або системи стратегій, і, що важливо, є основою для ухвалення правильних стратегічних і тактичних рішень. Усе це в результаті забезпечує отримання підприємством стійких ринкових позицій і своєчасне використання сприятливих перспектив на ринку.

3.3. ОСНОВНІ МЕТОДИ АУДИТУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА МАРКЕТИНГУ

Розглянемо основні і найбільш поширені методи, що використовуються під час аудиту маркетингового середовища. До них належать:

- метод експертних оцінок;
- метод перехресної матриці,
- метод сценаріїв,
- SWOT-аналіз.

Метод експертних оцінок — це оцінка експертами відібраних факторів маркетингового середовища, що впливають на розвиток підприємства, здійснюється за наступними етапами.

На першому етапі кожний з відібраних факторів оцінюється кожним з експертів за шкалою від -3 до $+3$ (табл. 3.7). Якщо фактор здійснює сприятливий вплив — йому присвоюється індекс, відповідно, в залежності від сили впливу, від 0 до $+3$, якщо реальна дія фактору сприятиме занепаду підприємства — індекс приймається також, відповідно, в залежності від сили впливу, від -3 до 0 , при відсутності підстав для позитивної або негативної оцінки — 0 .

На другому етапі отримані бальні оцінки по кожному фактору трансформуються в узагальнюючі показники, що розраховується як середнє арифметичне з оцінок задіяних експертів за формулою:

$$O_{v3_i} = \frac{O_{i1} + O_{i2} + O_{i3} + O_{i4} + O_{i5}}{5} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n O_{ij}, \text{ де}$$

O_{ij} — оцінка i -того фактору j -тим експертом;

n — кількість експертів;

O_{uz} — узагальнюючі показники (середня бальна оцінка кожного фактору).

Наприклад, розрахуємо узагальнюючий показник для першого фактора:

$$O_{v3_1} = \frac{3 + 3 + 2 + 2 + 2}{5} = \frac{1}{5} (3 + 3 + 2 + 2 + 2) = 2,4.$$

На третьому етапі розраховується середня бальна оцінка всіх факторів (узагальнюючих показників), які впливають на розвиток підприємства за формулою:

$$\overline{O_{uz}} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m O_{uz_i}, \text{ де}$$

$\overline{O_{uz}}$ — середня бальна оцінка всіх факторів (узагальнюючих показників);

m — кількість факторів;

O_{uz_i} – узагальнюючий показник і-того фактору

Таблиця 3.7

**Аудит маркетингового середовища підприємства
методом експертної оцінки (приклад)**

№ з/п	Фактори	Оцінка від -3 до +3					
		O _{i1}	O _{i2}	O _{i3}	O _{i4}	O _{i5}	O _{uz}
1	Прибутковість	3	3	2	2	2	2,4
2	Стратегічна лінія розвитку підприємства	3	3	3	2	2	2,6
3	Продукція підприємства	2	2	1	2	1	1,6
4	Виробничі можливості (матеріально-технічна база)	2	1	2	2	1	1,6
5	Фінансові ресурси	2	2	2	2	2	2
6	Імідж (репутація)	2	3	2	2	2	2,2
7	Маркетинг підприємства	2	3	3	2	3	2,6
8	Ефективність менеджменту	3	3	2	2	2	2,4
9	Кадрове забезпечення	1	2	1	1	1	1,2
10	Технології, методи діяльності, ноу-хау	1	2	1	1	1	1,2
11	Купівельна спроможність населення	-2	-2	-1	0	-1	-1,2
12	Рівень конкурентоспроможності підприємства	2	2	2	1	2	1,8
13	Діяльність постачальників	1	1	0	0	0	0,4
14	Діяльність посередників	1	1	0	1	1	0,8
15	Податкова система	-2	-1	-1	-1	-1	-1,2
16	Митне регулювання	-1	-2	-1	-1	-1	-1,2

Розрахуємо $\overline{O_{uz}}$ для нашого прикладу:

$$\overline{O_{uz}} = \frac{1}{16} (2,4 + 2,6 + 1,6 + 1,6 + 2 + 2,2 + 2,6 + 2,4 + 1,2 + 1,2 - 1,2 + 1,8 + 0,4 + 0,8 - 1,2 - 1,2) = 1,2.$$

На четвертому етапі розраховується частка (факторів) параметрів з бальною оцінкою більше нуля.

За умови, якщо середня бальна оцінка, розрахована на 3 етапі, становить більше нуля, а частка факторів з позитивними оцінками, визначена на 4 етапі, є більше 50 %, можна прогнозувати можливість розвитку підприємства у напрямі росту. Якщо оцінка факторів не відповідає наведеним критеріям, то підприємство прямує до занепаду.

Розраховуючи загальну середню бальну оцінку усіх факторів, для нашого прикладу, ми отримали результат +1,2 бали. Частка факторів, що мали середню бальну оцінку більше нуля становить більше, ніж 80 %. Як бачимо, сукупний вплив факторів, що впливають на підприємство є позитивним і достатньо великим (+1,2), що сприяє розвитку підприємства у напрямі росту.

Метод побудови матриці — це метод, у рамках якого пропонується використовувати для оцінки впливу маркетингового середовища такі показники, як «сила впливу» і «опір впливу». На основі цих двох показників створюється матриця, що дає можливість виявити позиції підприємства і напрями його дій. Показники, які відображають суть опору підприємства впливу середовища і силу впливу цього середовища, представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Показники, що характеризують суть сили і опору впливу факторам середовища

Показники	
Сила впливу	Опір впливу
<ul style="list-style-type: none"> • Важливість впливу • Тривалість дії • Глибина впливу • Широта дії • Характер впливу 	<ul style="list-style-type: none"> • Швидкість реакції • Адекватність реакції ситуації • Дієвість прийнятих заходів • Можливість зниження впливу • Доцільність протидії

Отримані експертним шляхом оцінки опору впливу і сили впливу (наприклад, в діапазоні від 0 до 10) є основою для визначення положення підприємств у матриці «опір впливу — сила впливу», яка є інструментом для вибору відповідної стратегії підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Визначення стратегій досліджуваних підприємств на основі матриці «сила впливу-опір впливу»

Сила впливу	Опір впливу		
	Високий (10-6,67)	Середній (6,66-3,34)	Низький (3,34-0)
Висока (10-6,67)	Стратегія захисту позицій	Стратегія розвитку	Виживання
Середня (6,66-3,34)	Стратегія розвитку	Стратегія захисту позицій	Адаптація
Низька (3,33-0)	Інтенсивне зростання	Стратегія розвитку	Стратегія захисту позицій

Загалом, алгоритм аудиту маркетингового середовища підприємства методом побудови матриці має такий вигляд (рис. 3.3.).

Таким чином, даний метод дозволяє оцінити вплив факторів середовища на підприємство і як підприємство реагує на них та визначити положення конкретного підприємства під дією маркетингового середовища і вибрати стратегію, адекватну відповідній ситуації.

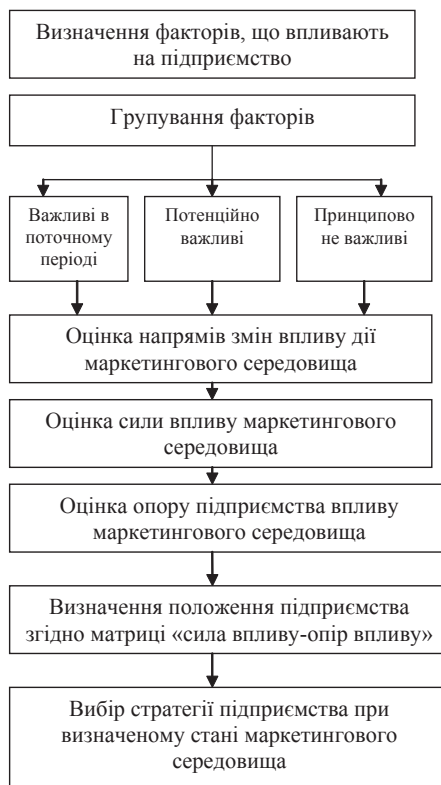


Рис. 3.3. Алгоритм аудиту маркетингового середовища підприємства методом побудови матриці

Метод сценаріїв — це передбачення розвитку і майбутнього стану факторів, що впливають на підприємство, і визначення напрямів можливих власних дій. Сценарій як метод прогнозування передбачає розгляд кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій — песимістичного, реалістичного, оптимістичного. Розгляд різних сценаріїв перебігу подій — це можливість завчасно адаптуватися до очікуваних змін факторів середовища.

Алгоритм аудиту маркетингового середовища підприємства методом сценаріїв наведено на рис. 3.4.

Після визначення факторів маркетингового середовища логічним продовженням є процес організації та проведення аналізу й оцінки факторів маркетингового середовища з використанням джерел інформації та різноманітних методів її збирання, а саме — опитування, експерименту, спостереження тощо. На основі створеної інформаційної бази приймаються управлінські рішення для різних варіантів подій: песимістичного (гірше, ніж очікуваний); реалістичного (очікуваного); оптимістичного (краще, ніж очікуваний) (табл. 3.10).

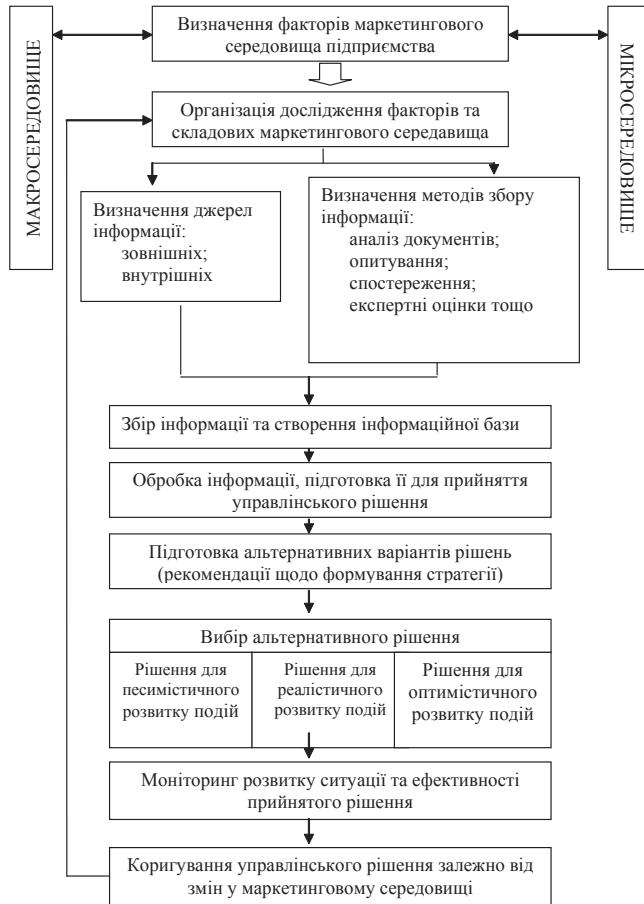


Рис. 3.4. Алгоритм аудиту маркетингового середовища підприємства методом сценаріїв

Таблиця 3.10

Прийняття рішень на основі методу сценаріїв

Фактор	Сценарій	Рішення
Поява на ринку конкурента, що пропонує аналогічні товари	<i>Песимістичний</i>	Розширення, зміна асортименту
	Обсяг продажу підприємства зменшиться на 50%	
	<i>Реалістичний</i>	Зменшення цін на товари підприємства на 15%, впровадження заходів стимулювання збуту
	Обсяг продажу підприємства зменшиться на 30%	
	<i>Оптимістичний</i>	Розробка програм лояльності, збереження цін на попередньому рівні
	Обсяг продажу підприємства не зміниться	

Як показує досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень керівники різних підприємств отримують із сценаріїв, що розробляються як окремими фахівцями, так і аудиторськими фірмами.

Аналізуючи фактори, що впливають на діяльність підприємства, можна скористатися методом SWOT-аналізу, тобто аналізом сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз. SWOT-аналіз базується на визначенні стану, в якому перебуває підприємство, та розробці рекомендацій з опрацювання тактики і стратегії підприємства.

Метод SWOT-аналізу (SWOT — аббревіатура перших літер англійських слів: *strengths* — сильні сторони, *weakness* — слабкі сторони, *opportunities* — можливості і *threats* — небезпеки, загрози) — аналітичний підхід, який уможливорює оцінювання поточного стану підприємства та перспектив його розвитку.

Методика SWOT-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства (внутрішні фактори); сприятливі можливості та загрози з боку зовнішнього (ринкового) середовища (зовнішні фактори) (рис. 3.5).

Результати аудиту зовнішнього і внутрішнього маркетингових середовищ систематизуються з метою визначення сильних і слабких сторін, які зумовлюють, відповідно, конкурентні переваги і конкурентну вразливість фірми, а також маркетингових можливостей і маркетингових загроз відповідно до сприятливих і несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на ринкові позиції фірми.

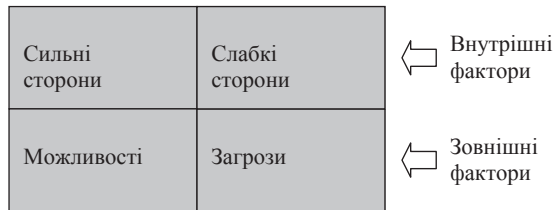


Рис. 3.5. Складові SWOT-аналізу

Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає змогу розпізнати його сильні та слабкі сторони, оцінити їх взаємозв'язок із факторами зовнішнього середовища.

Сильні сторони підприємства — це переваги, що виділяють фірму серед конкурентів. **Слабкі сторони** — це недоліки підприємства, що підлягають виправленню, аби конкуренти не могли використовувати їх як свої переваги.

Перелік слабких і сильних сторін для кожного підприємства індивідуальний, а по суті — це коротка, об'єктивна та принципова його характеристика.

Друга частина SWOT-аналізу являє собою дослідження зовнішнього середовища, яке є сукупністю активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми і впливають на її здатність встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами відносини ділового співробітництва.

Основне призначення зовнішнього аналізу — виявити та усвідомити можливості й загрози, що можуть впливати на діяльність підприємства сьогодні або в майбутньому.

Можливості підприємства являють собою позитивні фактори (тенденції та явища) зовнішнього середовища, що можуть сприяти збільшенню обсягу продажу і прибутку. **Загрози** — негативні фактори (тенденції і явища) зовнішнього середовища, що можуть

привести за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення обсягу продажу та прибутку.

Метою зовнішнього аналізу є формування альтернативних стратегічних рішень, їхня оцінка й остаточний вибір стратегії. Ці рішення повинні бути орієнтовані на використання можливостей і захист від загроз, пов'язаних зі зміною зовнішнього середовища.

За результатами SWOT-аналізу пропонуються (розробляються) чотири різновиди стратегії:

▲ стратегія, яка використовує сильні аспекти діяльності фірми для реалізації можливостей (SO-стратегія);

▲ стратегія, яка використовує сильні аспекти фірми для усунення загроз (ST-стратегія);

▲ стратегія, спрямована на мінімізацію слабких аспектів фірми за допомогою наявних можливостей (WO-стратегія);

▲ стратегія, спрямована на мінімізацію слабких аспектів фірми та усунення загроз (WT-стратегія) (рис. 3.6).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<i>SO-стратегія</i>	<i>ST-стратегія</i>
Слабкі сторони	<i>WO-стратегія</i>	<i>WT-стратегія</i>

Рис. 3.6. Матриця SWOT

На практиці для визначення сильних і слабких сторін підприємства може бути використано декілька підходів:

- внутрішній — на основі аналізу досвіду підприємства, думок його фахівців;
- зовнішній — на основі порівняння з конкурентами;
- нормативний — на основі думок експертів і консультантів.

Алгоритм аудиту підприємства методом SWOT-аналізу наведено на рис. 3.7.

Таким чином, на першому етапі вирішення завдань з оцінювання поточного стану фармацевтичного підприємства та перспектив його розвитку проводять аналіз ситуації всередині підприємства і зовнішній аналіз.

Аналізуючи та оцінюючи потенціал підприємства (визначаючи внутрішні фактори мікросередовища), наприклад, необхідно дати відповіді на такі запитання:

- ✓ Чи сумісна можливість, що відкривається на ринку, з місією та цілями фірми?
- ✓ Чи має фірма необхідні фінансові ресурси?
- ✓ Чи належне матеріально-технічне оснащення фірми?
- ✓ Чи має фірма необхідні маркетингові ноу-хау, які дозволяють досягти конкурентних переваг?
- ✓ Чи можливо організувати діяльність із помірними витратами, що дасть можливість одержати бажаний прибуток?
- ✓ Чи дозволяє кадровий потенціал реалізувати поставлені задачі?
- ✓ Як і імідж і досвід роботи на ринку має фірма?

Після проведеного групування факторів:

- виявляють можливості, що відповідають ресурсам фірми;
- розробляють заходи, спрямовані на запобігання впливу загроз;
- зіставляють переваги фірми з ринковими можливостями;
- розробляють стратегічні напрямки подолання слабких сторін фірми.

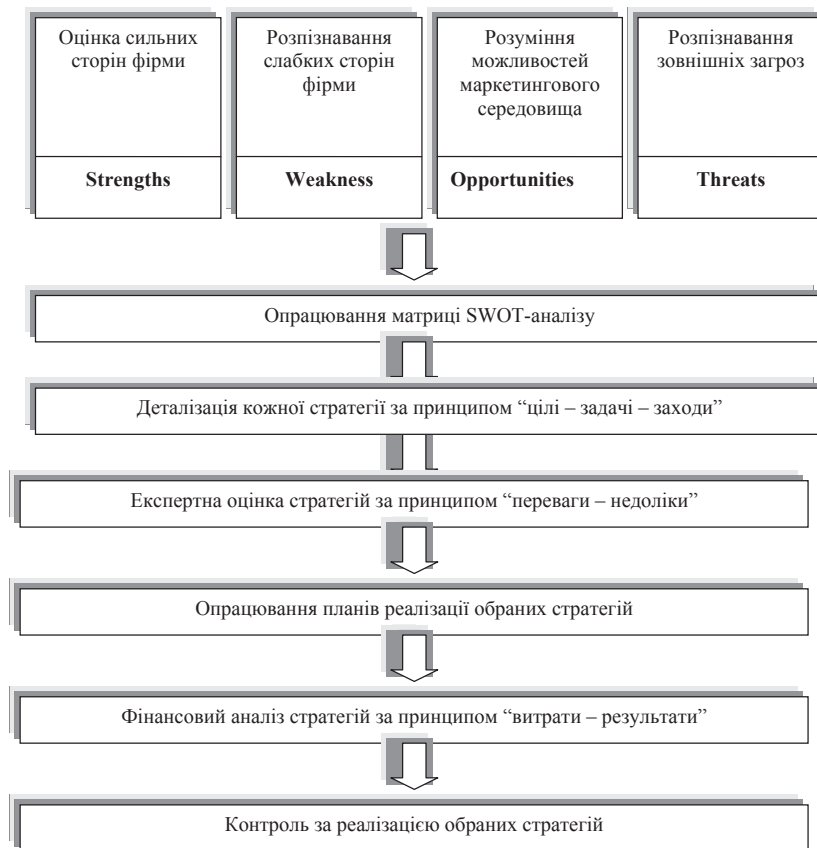


Рис 3.7. Алгоритм аудиту підприємства методом SWOT-аналізу

За результатами проведеного SWOT-аналізу пропонуються конкретні стратегії з потенціонування сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить підприємству конкурентні переваги.

Кожну можливу стратегію деталізують за принципом «цілі => задачі => заходи», тобто уточнюють задачі стратегій до рівня конкретних заходів і окремих дій. Після цього проводять експертну оцінку стратегій за принципом «переваги — недоліки», їх ранжування за важливістю для фірми і відсів неможливих до втілення та неефективних. Заходи та окремі дії у межах вибраних стратегій оформляють у вигляді детальних планів, які ув'язують в часі з роботою окремих підрозділів фірми та призначають конкретних виконавців для майбутнього контролю за їх реалізацією.

Оцінювання потенційних стратегій завершується фінансовим аналізом за принципом «витрати — результати». При цьому визначається оптимальна стратегічна поведінка підприємства, яка уможливує використання сильних сторін для отримання віддачі від можливостей і зменшення впливу загроз, а також усунення слабких сторін.

Приклад SWOT-аналізу діяльності оптової фармацевтичної фірми, зокрема характерні сильні і слабкі сторони фірми, загрози і можливості наведені у додатку Л. Остаточ-

не оцінювання сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей та загроз за допомогою матриці SWOT-аналізу представлено у додатку М.

Таким чином, SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватися як для вибору стратегії розвитку підприємств, вивчення їх конкурентоспроможності, так і для аудиту маркетингового середовища підприємства.

Аудит середовища маркетингу — це важливий і водночас складний напрям маркетингового аудиту, який потребує уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язку між ними, між сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища підприємства та можливостями і загрозами, які заподіює зовнішнє середовище.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Які складові маркетингового середовища підприємства?
2. Охарактеризуйте внутрішній та зовнішній аудит з точки зору аудиту маркетингового середовища?
3. Як поділяються фактори залежно від сили їх впливу на маркетингове середовище?
4. Який перелік запитань для проведення аудиту макросередовища?
5. Який перелік запитань для проведення аудиту мікросередовища?
6. Які існують методи аудиту маркетингового середовища підприємства? Чим вони подібні і чим відрізняються?
7. Як здійснюється аудит середовища маркетингу методом експертних оцінок?
8. Як здійснюється аудит середовища маркетингу методом сценаріїв?
9. Як здійснюється аудит середовища маркетингу методом побудови матриці?
10. Охарактеризуйте сутність SWOT-аналізу. Що таке сильні та слабкі сторони, можливості та загрози з огляду на фактори середовища?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тест № 1. Які неконтрольовані фактори належать до аналізу маркетингового макросередовища?

- 1.1. Економічні і правові.
- 1.2. Соціальні і демографічні.
- 1.3. Екологічні і технологічні.
- 1.4. Правильні відповіді 1.1-1.3.

Тест № 2. Які з факторів не належать до аналізу маркетингового мікросередовища?

- 2.1. Споживачі і конкуренти.
- 2.2. Постачальники і посередники.
- 2.3. Контактні групи.
- 2.4. Державний устрій країни.

Тест № 3. До суспільних зовнішніх факторів макросередовища підприємства належать:

- 3.1. Демографічна ситуація.
- 3.2. Доходи та купівельна спроможність населення.

- 3.3. Соціальний захист населення.
- 3.4. Правильні відповіді 3.1-3.3.

Тест № 4. Фактори, що впливають на діяльність підприємства, розрізняють за критеріями:

- 4.1. Сила впливу фактора.
- 4.2. Міра прояву фактора.
- 4.3. Можливість зворотного впливу.
- 4.4. Правильні відповіді 4.1-4.3.

Тест № 5. Якщо конкурент виводить на ринок новий товар, що може призвести до зниження попиту на товар підприємства, то такий фактор:

- 5.1. Слабо проявляється, але сильно впливає.
- 5.2. Сильно проявляється, але слабо впливає.
- 5.3. Сильно проявляється і сильно впливає.
- 5.4. Слабо проявляється і слабо впливає.

Тест № 6. Сильний прояв та сильний вплив фактора на діяльність підприємства спостерігається при:

- 6.1. Появі нових тенденцій у сфері інформаційних технологій.
- 6.2. Появі нових законів у сфері, що безпосередньо стосується діяльності підприємства.
- 6.3. Виводі конкурентами на ринок принципово нового товару, що знижує попит на товар фірми.
- 6.4. Всі відповіді правильні

Тест № 7. Неадекватність реакції підприємства пояснюється:

- 7.1. Відсутністю достовірної інформації про характеристики фактора.
- 7.2. Нерозумінням суті та значення причинно-наслідкових зв'язків, що виникають під впливом фактора.
- 7.3. Відсутністю необхідних резервів для появи відповідної реакції.
- 7.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 8. Якщо фірма не реагує на вплив релевантних факторів, то це може спричинити:

- 8.1. Послаблення позицій на ринку.
- 8.2. Зменшення конкурентоспроможності.
- 8.3. Збільшення обсягів продажу та частки ринку.
- 8.4. Правильні відповіді 8.1 і 8.2.

Тест № 9. До економічних зовнішніх факторів макросередовища підприємства не належать:

- 9.1. Економічна ситуація в країні і рівень інфляції.
- 9.2. Інвестиційна діяльність підприємства.
- 9.3. Рівень товарного дефіциту в країні тощо.
- 9.4. Податкова система.

Тест № 10. До зовнішніх факторів мікросередовища «Конкуренція» належать фактори:

- 10.1. Рівень конкурентоспроможності фірми.
- 10.2. Наявність товарів -замінників.
- 10.3. Наявність товарів іноземного виробництва.
- 10.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 11. До внутрішніх факторів мікросередовища «Стратегії підприємства» не належать:

- 11.1. Рівень диверсифікації виробничо-господарської діяльності.
- 11.2. Напрямок діяльності.
- 11.3. Частка ринку, на яку претендує підприємство.
- 11.4. Трудові ресурси.

Тест № 12. До внутрішніх факторів мікросередовища «Маркетинг підприємства» не належать:

- 12.1. Товар підприємства, якість товару, життєвий цикл товару, пристосування до споживчих потреб, що змінюються, рівень сервісного обслуговування
- 12.2. Матеріально-технічне забезпечення.
- 12.3. Інтенсивність збуту, ступінь охоплення ринку, місце розміщення збутової мережі.
- 12.4. Просування: стимулювання збуту, реклама, пропаганда, імідж підприємства.

Тест № 13. Які з поставлених завдань не належать до аудиту економічних факторів макросередовища?

- 13.1. Очікуваний темп зростання ВВП або промислової продукції.
- 13.2. Очікування зростання цін.
- 13.3. Збільшення частки ринку конкурента.
- 13.4. Зміни, що здатні негативно вплинути на розвиток ринку та попиту.

Тест № 14. Які з поставлених завдань належать до аудиту конкурентів?

- 14.1. Визначення основних конкурентів.
- 14.2. Визначення вразливих точок конкурентів.
- 14.3. Прогнозування появи товарів-замінників у майбутньому.
- 14.4. Правильні відповіді 14.1-14.3.

Тест № 15. Яке з поставлених завдань не належить до аудиту постачальників?

- 15.1. Забезпечення безперервності поставок.
- 15.2. Визначення товарів-замінників, які можуть з'явитися в майбутньому.
- 15.3. Визначення економічної стабільності країн, із яких фірма імпортує сировину, дії підприємства у разі різкого припинення поставок.
- 15.4. Здійснення порівняльної оцінки постачальників.

Тест № 16. Розташуйте у правильній послідовності етапи аудиту маркетингового середовища підприємства: 1. Прогнозування можливого впливу та наслідків змін; 2. Виявлення потенційних релевантних (найістотніших) змін маркетингового середовища, визначення напрямів, розміру та важливості змін; 3. Формування відповідних стратегічних дій; 4. Визначення факторів середовища, що впливають на маркетингову діяльність підприємства.

- 16.1. 1,2,3,4.
- 16.2. 3,2,1,4.
- 16.3. 4,2,1,4.
- 16.4. 1,2,4,3.

Тест № 17. Стратегія, спрямована на мінімізацію слабких аспектів фірми та усунення загроз, називається:

- 17.1. SO- стратегія.

- 17.2. ST-стратегія.
- 17.3. WO-стратегія.
- 17.4. WT-стратегія.

Тест № 18. Стратегія, яка використовує сильні аспекти діяльності фірми для реалізації можливостей, називається:

- 18.1. SO-стратегія.
- 18.2. ST-стратегія.
- 18.3. WO-стратегія.
- 18.4. WT-стратегія.

Тест № 19. Метод аудиту маркетингового середовища, у якому розробляється песимістичний, реалістичний та оптимістичний сценарій розвитку подій, має назву:

- 19.1. Метод експертних оцінок.
- 19.2. Метод побудови матриці.
- 19.3. SWOT-аналіз
- 19.4. Правильної відповіді немає

Тест № 20. Який із етапів опрацювання стратегії на основі SWOT-аналізу вважається останнім?

- 20.1. Опрацювання матриці SWOT — аналізу.
- 20.2. Контроль за реалізацією обраних стратегій.
- 20.3. Експертна оцінка стратегій за принципом «переваги — недоліки».
- 20.4. Опрацювання планів реалізації обраних стратегій.

Тест № 21. SWOT-аналіз — це:

- 21.1. Аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз.
- 21.2. Визначення стану, в якому перебуває підприємство, та розробці рекомендацій з опрацювання тактики і стратегії підприємства.
- 21.3. Відповіді 16.1 і 16.2 доповнюють одна одну.
- 21.4. Немає правильної відповіді.

Тест № 22. Які дії виконуються після проведеного групування сильних і слабких сторін підприємства?

- 22.1. Виявлення можливостей, що відповідають ресурсам фірми.
- 22.2. Розроблення заходів, спрямованих на запобігання впливу загроз, зіставлення переваг фірми з ринковими можливостями.
- 22.3. Розроблення стратегічних напрямів боротьби зі слабкими сторонами фірми.
- 22.4. Правильні відповіді 22.1-22.3.

Тест № 23. Що із переліченого не можна віднести до сильних сторін підприємства?

- 23.1. Досвід роботи на ринку.
- 23.2. Широкий радіус обслуговування.
- 23.3. Довгострокові контракти з виробниками, зокрема іноземними.
- 23.4. Високі витрати на транспортування.

Тест № 24. Що з переліченого можна віднести до загроз для підприємства?

- 24.1. Недосконалість податкового законодавства.
- 24.2. Низька купівельна спроможність населення.
- 24.3. Збільшення кількості суб'єктів оптового ринку.
- 24.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 25. Яким фінансовим аналізом завершується оцінювання потенційних стратегій?

- 25.1. Принципом «переваги — недоліки».
- 25.2. Принципом «витрати — результати».
- 25.3. Принципом «завдання — результати».
- 25.4. Принципом «витрати — переваги».

Тест № 26. Метод SWOT-аналізу — це:

- 26.1. Аналітичний підхід, який уможливує оцінювання поточного стану підприємства та перспектив його розвитку.
- 26.2. Аналітичний підхід, який не дозволяє зробити оцінку стану підприємства.
- 26.3. Розрахунковий метод щодо визначення стану підприємства та перспектив його розвитку.
- 26.4. Правильні відповіді 17.1-17.3.

Тест № 27. Методологія SWOT-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження за такими групами:

- 27.1. Сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства (внутрішні фактори)
- 27.2. Маркетингові можливості та загрози з боку зовнішнього (ринкового) середовища (зовнішні фактори).
- 27.3. Серед перелічених варіантів немає правильної відповіді.
- 27.4. Правильні відповіді 18.1, 18.2.

Тест № 28. Який підхід не використовується для визначення сильних та слабких сторін підприємства?

- 28.1. Внутрішній — на основі аналізу досвіду підприємства, думок його фахівців.
- 28.2. Зовнішній — на основі порівняння з конкурентами.
- 28.3. Нормативний — на основі думок експертів і консультантів.
- 28.4. Нормативний — на основі думок конкурентів.

ЗАВДАННЯ, ПРИКЛАДИ

Завдання 3.1. Здійснити аудит маркетингового середовища обраного для дослідження підприємства методом SWOT-аналізу (приклад у додатку Л).

Використовуючи інформацію про сильні й слабкі сторони, про можливості й загрози підприємства, побудувати матрицю SWOT-аналізу (приклад у додатку М). із зазначенням полів (запропонувати стратегії для кожного поля).

ТЕМА 4

АУДИТ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

4.1. Сутність аудиту стратегії маркетингу

4.2. Методика аудиту стратегії маркетингу на основі концепції життєвого циклу підприємства (ЖЦП)

4.3. Моделі прийняття рішень за результатами аудиту стратегії маркетингу

4.1. СУТНІСТЬ АУДИТУ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

Будь-яке підприємство, що прагне довготривалого існування та успіху, орієнтується на розвиток та ріст. Однак протягом свого функціонування під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, виникають такі передумови, які вимагають перегляду стратегії підприємства та вибору оптимальної, що не завжди передбачає досягнення високих темпів зростання. І навпаки, деколи підприємствам слід проявити активність, інакше їх ринковий і економічний потенціал може не мати перспектив покращання.

Стратегія маркетингу — це:

- принципові, середні і довгострокові рішення, що дають орієнтири і направляють окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей;
- формування цілі і задач виробникам і працівникам збуту по кожному окремому ринку (сегменту ринку) і кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності відповідно до ринкової ситуації і можливостей підприємства.

Аудит стратегії маркетингу — це оцінювання її ефективності з метою своєчасного коригування. Важливість аудиту стратегії маркетингу підприємства зумовлена швидким старінням ідей і концепцій маркетингу, що викликано турбулентністю ринкової ситуації.

У процесі аудиту стратегії маркетингу з метою вирішення його завдань необхідно дати відповідь на ряд питань, зокрема:

- Наскільки чітко визначена місія фірми, чітко визначені цілі фірми, маркетингові цілі?
- Чи відповідають маркетингові цілі можливостям, ресурсам і реальному становищу фірми?
- Які складові маркетингової стратегії підприємства?
- Наскільки маркетингова стратегія відповідає визначеним цілям та місії?
- Чи достатній маркетинговий бюджет для проведення запланованих необхідних заходів? Як розподіляється бюджет маркетингу за територіями, сегментами, продуктами?
- Наскільки ефективними є маркетингові функціональні стратегії: товарна, цінова, стратегія розподілу та просування?

Алгоритм аудиту стратегії маркетингу складається з таких етапів (рис. 4.1.)

В управлінні підприємством відправною точкою стратегічних дій є мета. **Головна мета (місія) підприємства** може бути обґрунтована та визначена лише за умови чіткого уявлення про товар (послугу), збут якого може відбутися на конкретному сегменті ринку, про існування суспільної його відповідальності. Місія підприємства (корпоративна місія, місія бізнесу) — основна узагальнена довгострокова мета підприємства, в якій задекларовано його призначення. Наприклад, місія ТзОВ «Меркс»: «Сприяння розвитку ринкової економіки, шляхом надання широкого спектру якісних послуг щодо

комп'ютеризації підприємств, вдосконаленню їх комунікаційних технологій, розробки та встановленням різноманітного програмного забезпечення та баз даних, а також надання робочих місць для ІТ спеціалістів».

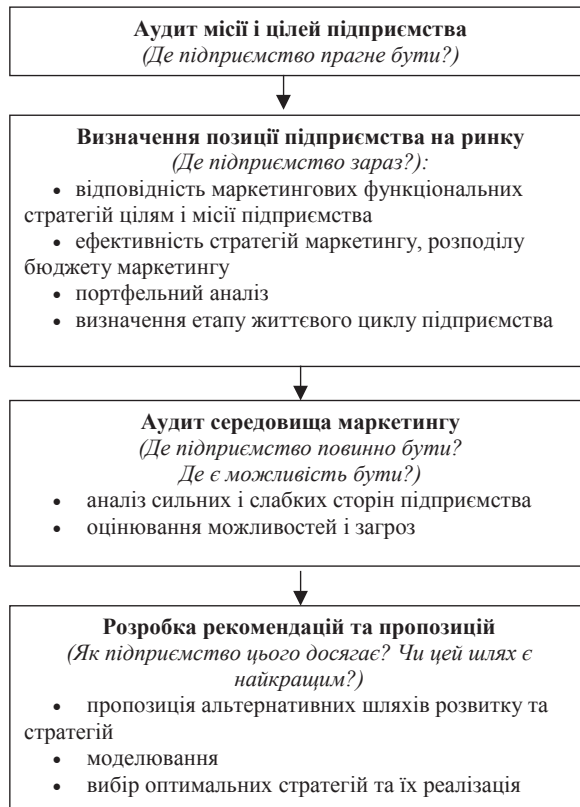


Рис. 4.1. Алгоритм аудиту стратегії маркетингу

Місія ПАТ «КРЕДОБАНКУ» сформульована таким чином: «Ми є надійним фінансовим партнером для наших Клієнтів і привабливим роботодавцем для наших Працівників. Завдяки спеціалізації і концентрації ресурсів хочемо досягти і підтримувати довгострокову стабільність нашого бізнесу, забезпечуючи тим самим рентабельність інвестицій наших Акціонерів.

Бачення Банку: «Ефективний і безпечний банк, з яким не можна втратити, а лише здобути». Цінності Банку: надійність, задоволеність клієнта, постійне вдосконалення, підприємливість.

Після аудиту місії підприємства аналізуються **стратегічні цілі підприємства**, які є способом досягнення головної мети та допомагають сформулювати маркетингові функціональні стратегії. Цілі підприємства можуть бути різними, окремі з яких наведені у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Цілі діяльності підприємства

Назва групи цілей	Цілі підприємства
Ринкові	Завоювання частки ринку Збільшення обсягів продажу Створення конкурентної переваги Завоювання нових ринків
Економічні	Зростання прибутку Зростання рентабельності обороту Зростання рентабельності власного капіталу Зростання рентабельності загального капіталу
Фінансові	Забезпечення ліквідності Підвищення торгового і кредитного рейтингу Забезпечення самофінансування
Специфічні	Створення підприємства з метою отримання пільг як юридичної особи Навмисне банкрутство з метою реалізації специфічного плану приватизації (комерціалізації) підприємства Створення підприємства та навмисне банкрутство як результат свідомого перерозподілу потоків витрат і доходів між підприємствами
Соціальні	Створення нових робочих місць Збільшення доходів і виконання соціальних зобов'язань працівникам підприємства Сприяння особистому розвитку працівників підприємства Охорона навколишнього середовища
Іміджеві	Зростання іміджу і престижу Досягнення політичного впливу Вплив на суспільство Збереження сімейних традицій

Досягнення економічних цілей, які забезпечують довгострокову прибутковість, життєздатність та розвиток підприємства, дає можливість реалізації підприємством й інших цілей. Підприємства, які довгий час існують на ринку та добре зміцнили свої позиції, окрім економічних, фінансових та ринкових цілей, ставлять перед собою також цілі соціальні, іміджеві.

Цілі ТзОВ «Меркс» є:

- задовольнити потреби споживачів, щодо професійного комп'ютерного, комунікаційного обладнання;
- збільшити обсяги реалізації продукції (робіт, послуг) на 10 % у 20XX році.

Цілі ПАТ «КРЕДО БАНКУ» сформульовано наступним чином: «Будемо банком, який керуючись істотними потребами своїх Клієнтів пропонує їм сучасні фінансові рішення. Використовуючи переваги професійності працівників і всебічної підтримки потужного Акціонера, найбільшого банку Польщі, зосередимо увагу на обслуговуванні роздрібних клієнтів та підприємств малого і середнього бізнесу. Метою банку є місце в першій трійці найбільших банків в Західній Україні та рентабельна діяльність в найбільших містах України. Ми розраховуємо на довгострокову співпрацю і взаємну лояльність у відносинах з клієнтами і працівниками».

Цілі підприємства залежать від стадії його життєвого циклу, тому стратегії, зокрема маркетингові, обираються залежно від місцезнаходження підприємства на кривій ЖЦП. Є і протилежна залежність: за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій

здійснюється управління життєвим циклом підприємства. У табл. 4.2 представлені можливі цілі та стратегії залежно від стадії життєвого циклу підприємства.

Таблиця 4.2

Залежність цілей та стратегій підприємства від стадії його життєвого циклу

Стадії життєвого циклу	Цілі та стратегії підприємства
Створення	Виживання, формування передумов для подальшого розвитку підприємства, обрання перспективних напрямів діяльності, забезпечення беззбитковості діяльності та одержання мінімального прибутку
Ріст (зростання)	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку, самофінансування, диверсифікація діяльності
«Стійка» зрілість	Збалансоване зростання, диверсифікація діяльності, формування портфеля капіталовкладень, формування іміджу
«Пасивна» зрілість	Збереження позицій, забезпечення середньої норми доходу; розвиток напрямів діяльності, що мають на меті неекономічні цілі
Занепад	Ліквідація або пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства шляхом реорганізації чи переорієнтації виробництва

Цілі встановлюють напрям руху фірми в ринковому середовищі, а стратегія визначає метод реалізації цілей.

В економічній літературі сформовано погляд щодо класифікації стратегій підприємства на трьох рівнях — рівень **загальнокорпоративної** (загальнофірмової) стратегії, **рівень стратегії господарських підрозділів (СГП)** та **функціональний** рівень (наприклад, на рівні товару- стратегії для комплексу маркетингових засобів). Згідно з цими рівнями виділяють три основні різновиди стратегій фірми (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Ієрархія маркетингових стратегій підприємства

Корпоративні стратегії притаманні диверсифікованим підприємствам. А щодо спеціалізованих, які діють у межах одного різновиду бізнесу, то рівень стратегічних господарських підрозділів і корпоративний рівень об'єднуються в один рівень (див. рис.4.2).

Наприклад, напрями діяльності та ієрархія маркетингових стратегій підприємства ТзОВ «Меркс» наведено на рис. 4.3.

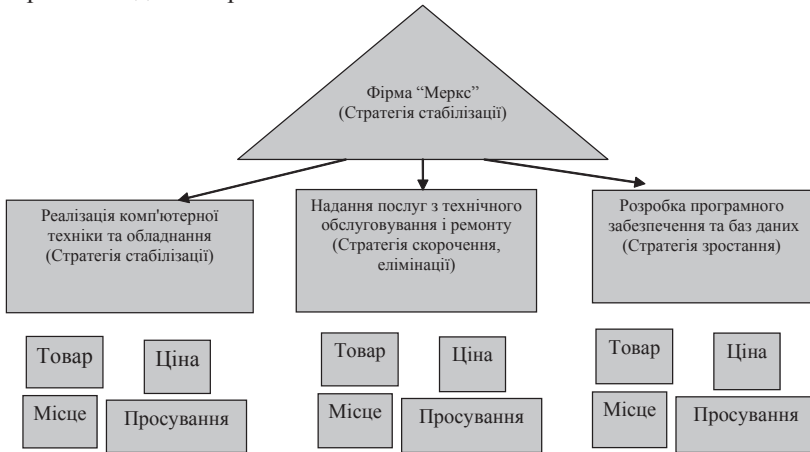


Рис. 4.3. Напрями діяльності та ієрархія маркетингових стратегій підприємства

У підприємства може бути багато стратегій (рис. 4.4), але усі вони базуються на основних можливих шляхах розвитку, серед яких виокремлюються стратегії залежно від темпів розвитку підприємства або загальні стратегії:

- стратегія зростання (прискореного або обмеженого);
- стратегія «збереження становища»;
- стратегія скорочення.

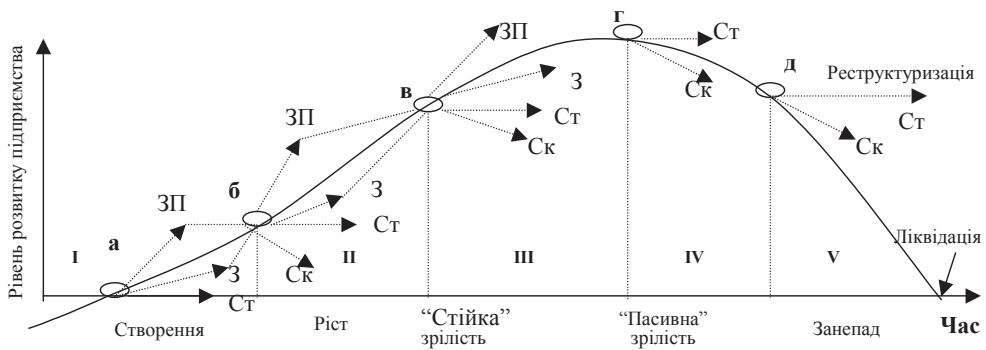


Рис. 4.4. Маркетингові стратегії підприємства

Ці стратегії характеризуються наступним чином.

Стратегія «прискореного зростання» пов'язана з високим ризиком та передбачає значне підвищення рівня показників господарської діяльності у майбутньому короткостроковому періоді порівняно з досягнутими показниками у звітному, вона притаманна для підприємств, що розвиваються. **Стратегія «обмеженого зростання»** притаманна для підприємств, що в основному задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні. **Стратегія «збереження становища»** орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його ринкових позицій. **Стратегія скорочення, або «останнього засобу»**, приймається тоді, коли показники діяльності підприємств надалі погіршуються, при економічному спаді та при загрозі банкрутства. В межах даної стратегії можливі такі альтернативи: ліквідація, реорганізація чи переорієнтація діяльності підприємства.

Якщо фірма займає стійкі ринкові позиції і її діяльність характеризується стабільним розвитком, то основним різновидом її корпоративної стратегії буде стратегія росту. Однак таке підприємство може приймати відносно неосновних напрямів діяльності й інші стратегії, застосовуючи при цьому комбіновану стратегію. Таким чином, для підприємств, діяльність яких диверсифікована, вектор загальнокорпоративної стратегії буде приймати положення переважної сукупності певних напрямів загальних стратегій окремих бізнесів, напрямів діяльності, стратегічних господарських підрозділів (рис. 4.5).



а, б, в, г, д, — точки вибору стратегії; ЗП та З — стратегії прискореного зростання та зростання; Ст — стратегії стабілізації; Ск — стратегії скорочення.

Рис. 4.5. Вектори загальних стратегій на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Проводячи аудит стратегій маркетингу, доцільно скористатися концепцією життєвого циклу підприємства, що передбачає послідовне проходження підприємством певних стадій, етапів розвитку (див. рис. 4.2). На кривій життєвого циклу виділені точки прийняття рішень, де керівники мають змогу визначити подальшу долю підприємства, прийнявши відповідну стратегію: росту (зростання), стабілізації або скорочення.

Стратегії прискореного зростання та зростання відображають намір підприємства (відповідно з різними темпами) збільшувати обсяги продажу, прибутку капіталовкладень.

Стратегія зростання залежно від шляхів реалізації має такі різновиди:

➤ **стратегія інтенсивного росту** (поглиблення на ринок — № 95*, розвиток ринку — № 94, № 44, розвиток товару — № 39), що відбувається через інтенсифікацію наявних у підприємства можливостей. Згідно відомої матриці І. Ансоффа ці стратегії отримали назви: традиційні продукти/ традиційні ринки — №95, традиційні продукти/ нові ринки — №94, нові продукти/ традиційні ринки — №39;

➤ **стратегія інтегративного росту** (вертикальна — № 2 та горизонтальна — № 10 інтеграція), яка здійснюється шляхом об'єднання зусиль з іншими підприємствами;

➤ **стратегія диверсифікації** (споріднена — № 68, неспоріднена — № 38 диверсифікація), що передбачає вихід у нові сфери бізнесу — № 7. Неспоріднена диверсифікація здійснюється шляхом злиття чи купівлі, створення спільного підприємства;

➤ **стратегія інтернаціоналізації** — № 28, передбачає вихід на ринок — №7 за межами країни, тобто здійснення експорту, зовнішнього ліцензування, прямого інвестування, створення спільних підприємств.

Стратегія стабілізації — №85 передбачає захист частки на ринку — № 18 та застосовується за умов швидкого падіння базових показників діяльності підприємства або характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу і прибутку. Ця стратегія притаманна підприємствам на усіх стадіях життєвого циклу. Однак, якщо для стадій створення, росту та «стійкої» зрілості передбачається вирівнювання економічних показників діяльності підприємства та поступовий перехід до стратегії росту, то на стадіях «пасивної» зрілості та занепаду стратегія стабілізації, як правило, носить характер стратегії виживання — оборонної стратегії — № 83 в умовах кризи діяльності підприємств.

Стратегія скорочення залежно від позиції підприємства реалізується наступними шляхами: через отримання короткострокового прибутку — № 21, через скорочення частки ринку — № 67, через ліквідацію діяльності — № 32. Для корпоративних підприємств розрізняють також стратегію зменшення розмаху диверсифікації («відсічення зайвого») — № 25, яка існує у вигляді системи рішень про деінвестування — № 11 або ліквідацію окремих напрямів діяльності, реструктуризації — № 58. Потреба у цій стратегії може виникнути на будь — якому етапі існування підприємства. Наприклад, на стадії створення при орієнтації на найперспективніші напрями діяльності, на стадії росту — при виборі напряму концентрації на певний сегмент ринку — № 63, на стадії зрілості — при скороченні «портфеля» стратегічних зон господарювання-№ 25 і для підвищення керованості підприємством, на стадії занепаду — при відмові від застарілих сфер і освоєнні нових — № 38.

Розрізняють **стратегії залежно від стадії життєвого циклу товарів підприємства:**

- стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
- стратегії на стадії росту товару;
- стратегії на стадії зрілості товару;
- стратегії на стадії спаду товару.

Наведемо, які з них характерні для певної стадії життєвого циклу підприємства.

Основними різновидами **стратегій підприємств на стадії впровадження товару** на ринок виділяють стратегії піонера — № 81 та послідовника — № 82. Ці стратегії є характерними для підприємств на стадії створення, розвитку та «стійкої» зрілості. Головним фактором, умовою створення підприємства часто є наявність ідеї щодо виробництва і збуту нової продукції. Таким чином, підприємство приймає стратегію піонера, що передбачає розробку та впровадження принципово нового товару-№ 60. «Піонерінг»

*Порядковий номер стратегії у додатку Н

передбачає високий ступінь ризику, але пропонує натомість низькі вхідні бар'єри і, можливо, значну віддачу». На стадії росту з метою збільшення ринкової частки підприємство може приймати такі маркетингові стратегії як розширення товарної лінії-№ 61, що є результатом стратегії послідовника. На стадії «стійкої» зрілості підприємство, підтримуючи позицію ринкового лідера та прагнучи зберегти свою частку на ринку, може також успішно застосувати стратегії послідовника. Підприємство на стадії зрілості володіє більшими ресурсами, а тому має можливість виходу на ринок більших масштабів, ніж у піонера. Останнього, уникаючи його помилок, зрілі підприємства можуть перевершити у технології, якості товару, тощо. При цьому застосовуються маркетингові стратегії «спрощення» товару шляхом зниження витрат — № 69 або принципового вдосконалення існуючого товару — № 55. Якщо ж підприємство займається в галузі досліджень та розробок, то також є реальна можливість створення ним нового товару. Стадіям «пасивної» зрілості та занепаду, як правило, такі стратегії не характерні. Однак, якщо підприємство на стадії занепаду матиме можливість та ресурси обрати за мету переорієнтацію — № 43 на пряму своєї діяльності, то може застосувати згадані маркетингові стратегії.

Оскільки на стадії зростання життєвого циклу товару попит на нього перевищує пропозицію, то є усі перспективи створення підприємства з метою виробництва чи реалізації даного товару та завоювання своєї частки на ринку. При обмежених ресурсах підприємство може відійти на невеликі сегменти (ніші) — № 63, № 30 або побудувати свої оригінальні канали розподілу для кращого задоволення специфічних і потенційних потреб споживачів. Підприємства на стадії росту прагнуть розширення та розвитку ринку збуту в умовах зростання попиту. Завданнями, що впливають з цієї мети, є стимулювання попиту — № 72 та його задоволення. Це може відбуватися за допомогою розвитку торговельної мережі — № 59, підвищення виробничих можливостей підприємства-№ 44. Підприємства на стадії «стійкої» зрілості мають можливість поставити собі за мету створити імідж сильної товарної марки — № 52, № 71 та сформувати прихильність до споживачів — № 48, утримуючи, таким чином, свою ринкову частку. Здійснюється це за допомогою модифікації — № 35, вдосконалення товару — № 36, покращання сервісного обслуговування — № 45, фокусування реклами на конкурентних перевагах — № 29, тощо. Підприємствам на стадіях «пасивної» зрілості та занепаду не характерні товари на стадії росту ЖЦТ. У протилежному випадку, підприємства мають можливість зберегти свою діяльність здійснивши горизонтальну інтеграцію — № 10 або злиття — № 22.

На стадії зрілості життєвого циклу товару попит на нього стабілізується, темпи росту його продажу поступово знижуються. Потенційний попит є майже відсутнім, знайти вільну нішу дуже важко, конкуренція набуває максимального рівня. Підприємству на стадії створення буде важко знайти своє місце на ринку, а отже не характерно і не перспективно орієнтуватися на такий тип товару. Однак у випадку створення підприємства на території, де можна застосувати, наприклад, дешеві трудові ресурси, або є можливість отримати іншу конкурентну перевагу низьких витрат, а, відповідно, і цінове лідерство — № 89 є певна перспектива завоювання частки на ринку та отримання прибутку. Зростаючі «молоді» підприємства часто не помічають переходу стадії росту життєвого циклу товару у стадію зрілості та продовжують нарощувати свої потужності, що утворює їх надлишок. У цьому випадку підприємству потрібно застосувати стратегію оборони — «зменшення» — № 26, яка не є аналогом стратегії ліквідації чи переорієнтації, оскільки виготовлення товару на стадії зрілості ще є певний час перспективним. Суть її полягає у тимчасовому організованому відступі (зменшенні випуску низькорен-

табельної продукції, відкладенні проектів, що потребують нових інвестицій, тощо) під впливом кризової ситуації, що склалася внаслідок дуже швидкого росту. Мета нарощування прибутку повинна бути замінена на мету утримання існуючих споживачів — № 97 та ринкової частки — № 98. Цього досягають підприємства на стадії «стійкої» зрілості за допомогою стратегії цінового лідерства — № 89, що будується на основі диференціації — № 14 або низької ціни, отриманої за рахунок економії на масштабах виробництва. Підприємства на стадії «пасивної» зрілості орієнтуються лише на отримання прибутку — № 21, який в результаті виявляється короткочасним, а підприємство втрачає конкурентну перевагу. Підприємства на стадії занепаду, які не мають стійкої конкурентної переваги, не витримують конкурентного тиску, як правило, виходять із галузі — № 6. У кращому разі, в цій ситуації можна застосувати стратегію концентрованого маркетингу — № 30, результатом якої буде утримання певної ринкової ніші.

Стадія спаду життєвого циклу товару характеризується зниженням попиту, обсягів продажу. Більшість підприємств у цьому випадку застосовують стратегії скорочення — № 11 та виходу з ринку — № 6. Проте деякі підприємства знаходять такий ринок привабливим, виходячи з таких умов як зменшення конкуренції, низькі бар'єри виходу на ринок. На стадії створення підприємство у разі володіння конкурентною перевагою в певній ринковій ніші має сенс виготовлення продукції на стадії занепаду. Якщо на стадії росту підприємство має ресурси для утримання ринкових позицій, то можна зупинити свій вибір на стратегії лідерства — № 31 або ринкової ніші — № 30. Для стратегії лідерства основними цілями є зміцнення ринкових позицій, підвищення ринкової частки, усунення конкурентів з ринку і, в результаті, можливість збирання більшого «врожаю» — № 21 (максимізації короткострокового прибутку), для стратегії «ринкова ніша» — посилення ринкових позицій в обраній ніші. На стадії «стійкої» зрілості підприємство має усі можливості та переваги дотримуватись стратегії лідерства. На стадії «пасивної» зрілості у разі, якщо підприємство ще не втратило прихильності споживачів до товарної марки, хоч поступово зникає його конкурентна перевага, певний час може застосовуватися стратегія «збору врожаю» — № 21. На стадії занепаду підприємствам у цій ситуації залишається лише вихід з ринку — № 6, тобто ліквідація виготовлення товару, який вже не приносить прибутку.

Розрізняють **стратегії залежно від ступеня сегментації ринків збуту** підприємства:

- стратегія масового (недиференційованого) маркетингу — № 33;
- стратегія диференційованого маркетингу — № 75;
- стратегія концентрованого маркетингу (ринкової ніші) — № 30.

Недиференційований маркетинг передбачає великий ринковий потенціал підприємства та орієнтацію на велику ринкову частку. Головною перевагою цієї стратегії є дія ефекту економії на масштабах виробництва. У результаті підприємство має підставу зменшити ціну на товар, що призводить до збільшення обсягів збуту продукції. Стратегія передбачає один різновид товару та єдиний комплекс маркетингових засобів для всього ринку. Оскільки підприємство, застосовуючи дану стратегію повинно мати великий потенціал, то вона характерна для підприємств на стадії зрілості, які спеціалізуються на випуску одного виду продукції.

Диференційований маркетинг також вимагає від підприємства великого ринкового потенціалу. Ця стратегія притаманна для підприємств на стадії росту та зрілості, які фінансово спроможні підтримувати широкий товарний асортимент — № 92. Підприємства орієнтуються на велику кількість сегментів, застосовуючи для кожного окремих комплекс маркетингових засобів. Внаслідок розширення товарної номенклатури — № 61, каналів збуту — № 59 та політики просування — № 20 відбувається збільшення

масштабів діяльності. Крім цього диференціація діяльності зменшує ризик від можливого звуження одного з цільових сегментів. Однак диференціація, як і диверсифікація може призвести до ускладнення процесу управління підприємством. Тому часто підприємствам на стадії зрілості притаманна так звана «бюрократизація» [47, 181].

Стратегія диференційованого маркетингу за матрицею товарно — сегментної структури ринку « трансформується у стратегії товарної, сегментної та селективної спеціалізації. **Стратегія товарної спеціалізації** — № 90 передбачає орієнтацію діяльності підприємства на певний різновид товару і пропонування його різним групам споживачів. **Стратегія сегментної спеціалізації** — № 63 — це орієнтація діяльності підприємства на задоволення різних потреб одного ринкового сегменту. **Стратегія селективної спеціалізації** — № 64, № 73 означає вибір цільових сегментів без їх відповідності певній товарній чи сегментній ознаці.

Концентрований маркетинг (стратегія односегментної концентрації) зосереджує діяльність підприємства на певному сегменті ринку і не вимагає великого ринкового потенціалу. Стратегія передбачає застосування одного комплексу маркетингових засобів для обраного сегмента. Орієнтація діяльності фірми на певну ринкову нішу, яка знайдена в результаті вдалої сегментації, особливо ефективна для фірм, які тільки розпочинають свою ринкову діяльність. У процесі подальшого розвитку фірма може поступово виходити і на інші сегменти ринку, з відповідним переходом до стратегії диференційованого маркетингу. Стратегію концентрованого маркетингу можуть також приймати підприємства на стадії росту, які мають малий ринковий потенціал, проте збільшують свою ринкову частку на невеликому сегменті ринку, та підприємства на стадії занепаду, які з метою залишитись на ринку, концентрують свої зусилля лише на найефективнішому напрямі діяльності.

Завершальним етапом сегментації та вибору цільового сегменту є позиціонування. **Стратегія позиціонування** ґрунтується на маркетинговій стратегії диференціації. Тому розрізняють такі різновиди диференційного позиціонування — № 13: позиціонування за показниками якості — № 50, за сферою застосування — № 51, за відмінними особливостями споживачів товару — № 49, позиціонування на низькій ціні — № 53, позитивних особливостях технології — № 54, іміджі підприємства — № 52 тощо. На стадії створення можна застосувати позиціонування на позитивних особливостях технології, тобто новостворене підприємство використовує новітні технології. Підприємство на стадії зрілості може застосувати позиціонування на іміджі, адже на цій стадії воно вже набуло певної репутації, яка викличе довіру у споживачів. Позиціонування на низькій ціні з метою завоювання більшої частки ринку може бути застосоване на стадіях росту та зрілості ЖЦП.

Розрізняють **стратегії за рівнем конкурентної активності** фірми щодо утримання — № 98 (розширення — № 62) своєї ринкової частки:

- стратегію наступу — № 79;
- стратегію оборони — № 70.

Факторами вибору і формування цих стратегій, що є одночасно і факторами життєвого циклу підприємства є ринкові позиції, стадія життєвого циклу товару, фінансове становище, сильні та слабкі сторони, конкурентні переваги підприємства. Як правило, стратегію наступу можуть собі дозволити підприємства на стадії «стійкої» зрілості або підприємства на стадії росту з великим ринковим та фінансовим потенціалом. Стратегія оборони характерна підприємствам на стадіях створення, «пасивної» зрілості, занепаду. Після переходу підприємства зі стадії створення до росту, слід проявити активність ринкових дій, адже, якщо стратегія оборони стає нормою стратегічної діяльності підпри-

емства, то загальний ринковий і економічний потенціал не має перспектив покращання. Підприємство на стадії створення та росту на загальному ринку може приймати стратегію оборони, а в обраній ніші — стратегію наступу. Стратегію оборони можна реалізувати шляхом «слідування за лідером». При цьому застосовуються такі різновиди стратегій: **стратегія компіляції** — № 78 (використання усіх елементів стратегії лідера), **стратегія імітації** — № 77 (використання окремих елементів стратегії лідера), **стратегія адаптації** — № 74 (передбачає використання товару лідера як основи для його вдосконалення чи пристосування до умов певного сегмента ринку).

Розрізняють також **стратегії за елементами комплексу маркетингу**:

➤ маркетингові товарні стратегії (розробка, планування, створення нового товару — № 60, модифікація товару — № 35, принципове вдосконалення існуючого товару — № 55, «спрощення» товару шляхом зниження витрат — № 69, розширення асортименту — № 61, обслуговування — № 42 (контроль за якістю, збереження характеристик, тощо), елімінування — № 17 — зняття товару з ринку, та інші;

➤ маркетингові цінові стратегії («збір урожаю» — № 21, «зняття вершків» — № 27, цінове лідерство — № 89, стратегія ціни проникнення — № 88, диференціювання цін — № 14, стратегія престижних цін — № 83, традиційне ціноутворення — № 93, стратегія еластичних цін — № 76, стратегія стабільних цін — № 86, цінова стратегія виживання — № 99, стратегія психологічних цін — № 84 та інші;

➤ маркетингові збутові стратегії (розвиток збутової мережі — № 59, агресивний розподіл продукції — № 1, прямий — № 56, непрямий — № 37, екстенсивний — № 16, виключний — № 5, вибірковий збут — № 3 та інші;

➤ маркетингові стратегії просування («шттовхаюча» стратегія — № 100 — просування спрямоване на персональний продаж та торгового посередника і передбачає, що саме він буде просувати товар по каналах розподілу до кінцевого споживача; «тягнуча» стратегія — № 96 головними елементами, якої є реклама, пропаганда, стимулювання повторних купівель, що адресуються кінцевим споживачам) та інші.

У межах окремих стратегій достатньо вираженою є диференціація деяких засобів за елементами комплексу маркетингу, що відображено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Стратегії для комплексу маркетингових засобів

Головна стратегія	Відповідні стратегії для комплексу маркетингових засобів (4 Р)			
	Товар (Product)	Ціна (Price)	Місце (Place)	Просування (Promotion)
Стратегія стабілізації (підтримання ринкових позицій) — № 85	Відмова від нерентабельних товарів — № 9, диференціація товарів для ключових сегментів — № 12	Стабілізація або підняття ціни — № 87	Підтримання широкої збутової мережі — № 46	Обмеження просування — № 41
Стратегія росту через поглиблення на ринку — № 95	Виготовлення традиційного товару — № 4	Зменшення ціни — № 87	Розширення збутової мережі — № 59	Збільшення витрат на прощтовхування — № 20
Стратегія росту через розвиток ринку — № 94	Виявлення нових сфер застосування товару — № 8	Диференціація цін — № 14	Дослідження і освоєння нових ринків збуту — № 15	Репозиціонування товару — № 57
Стратегія росту через розвиток товару — № 39	Створення нових товарів № 60, модифікація — № 35, розширення асортименту — № 61	Диференціація цін — № 14	Збільшення витрат на збут — № 19	Збільшення витрат на просування — № 20, позиціонування на іміджі — № 52

Продовження табл. 4.3

Головна стратегія	Відповідні стратегії для комплексу маркетингових засобів (4 P)			
	Товар (Product)	Ціна (Price)	Місце (Place)	Просування (Promotion)
Стратегія піонера — № 81	Розробка та впровадження принципово нового товару — № 60	«Зняття вершків» — № 27	Збільшення витрат на збут — № 19	Створення іміджу, реклама — № 96
Стратегія послідовника — № 82	Розширення товарної лінії — № 61, «спрощення» товару шляхом зниження витрат — № 69	Цінове лідерство — № 89	Збільшення витрат на збут — № 19	Збільшення витрат на просування — № 20
Лідерство (зміцнення ринкових позицій) — № 31	Незначні вдосконалення товару — № 36	Зменшення ціни — № 87	Розширення збутової мережі — № 59, збільшення витрат на збут — № 19	Збільшення витрат на просування — № 20
Збір урожаю (отримання короткострокового прибутку) — № 21	Обмеження витрат на виробництво — № 40	Зменшення ціни — № 87	Зменшення витрат на збут — № 24	Зменшення витрат на рекламу — № 23
Стратегія концентрованого маркетингу (ринкової ніші) — № 30	Вузкий товарний асортимент — № 91	Вузкий діапазон цін — № 14	Середні витрати на збут — № 65	Середні витрати на просування — № 66
Стратегія масового маркетингу — № 33	Один різновид товару — № 91	Низька ціна — № 80	Низькі витрати на збут — № 24	Низькі витрати на просування — № 23
Стратегія диференційованого маркетингу — № 75	Широкий асортимент товарів — № 92	Цінова диференціація № 14	Високі витрати на збут № 19, розширення каналів збуту № 59	Високі витрати на просування — № 20
Збереження рентабельності виробництва — № 47	Зменшення асортименту, відмова від нерентабельних товарів — № 9	Стабілізація або підняття цін № 87	Зменшення витрат на збут — № 24	Мінімізація витрат на просування — № 34

Залежно від того, яку стратегію застосовує підприємство, воно обирає відповідні засоби маркетингу.

У наступному підрозділі розглянемо методику аудиту стратегії маркетингу, що ґрунтується на основі концепції життєвого циклу підприємства. Запропонована методика дає можливість визначити позицію підприємства на ринку залежно від таких показників як стадія життєвого циклу підприємства та стадії життєвих циклів його товарів. За допомогою відповідної матриці аудитор може адекватно встановити стратегії його розвитку та способи їх реалізації.

4.2. МЕТОДИКА АУДИТУ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ЖЦП)

Аудит стратегії підприємства передбачає вирішення питань про позиціонування його в теперішньому часі для визначення розбіжностей порівняно з його бажаним станом у майбутньому, встановлення причин цих розбіжностей і вирішення того, що необхідно здійснити і в якій послідовності. Це вимагає планування діяльності, встановлення його цілей, напрямів, принципів функціонування та розвитку.

Аудит стратегії підприємства та стратегічне планування життєвого циклу розвитку підприємства можна здійснити за допомогою матриці «стадія життєвого циклу підприємства (СЖЦП)/ стадія життєвого циклу товару(СЖЦТ)» (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Матриця «стадія життєвого циклу підприємства (СЖЦП) /стадія життєвого циклу товару (СЖЦТ)» (набір можливих стратегій залежно від СЖЦП та СЖЦТ)

Позиція (стадія ЖЦП/ стадія ЖЦТ)	Загальна стратегія	Код	Набір стратегій (цифрою наведений номер стратегії (засобу) у додатку Н)
1	2	3	4
Створення-впровадження	Стратегія прискореного зростання	111	3, 5, 7, 14, 15, 16, 19, 20, 30, 35, 37, 38, 39, 42, 44, 48, 50, 52, 54, 55, 56, 59, 60, 61, 65, 66, 69, 71, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 88, 89, 91, 96, 100
	Стратегія зростання	112	3, 5, 7, 8, 14, 15, 19, 20, 27, 30, 35, 36, 37, 39, 42, 44, 48, 50, 52, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 65, 66, 69, 70, 71, 74, 76, 77, 78, 80, 82, 83, 87, 88, 91, 93, 94, 95, 96, 99, 100
Створення — зростання	Стратегія прискореного зростання	121	2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 29, 33, 35, 36, 37, 39, 42, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 60, 61, 62, 63, 64, 69, 71, 72, 73, 75, 76, 80, 88, 89, 90, 92, 94, 95, 96, 100
	Стратегія зростання	122	3, 4, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 20, 29, 30, 42, 48, 57, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 70, 71, 74, 75, 77, 78, 84, 90, 91, 94, 96, 100
	Стратегія стабілізації	123	3, 4, 5, 7, 9, 12, 13, 14, 18, 23, 24, 30, 34, 41, 42, 46, 47, 65, 66, 75, 85, 87, 91, 97, 98
Створення — зрілість	Стратегія прискореного зростання	131	2, 3, 4, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 30, 35, 36, 39, 42, 49, 50, 52, 53, 55, 57, 59, 60, 61, 69, 71, 72, 75, 84, 87, 89, 91, 92, 94, 95, 96, 100
	Стратегія зростання	132	7, 8, 12, 13, 14, 15, 30, 35, 36, 42, 49, 50, 51, 53, 57, 63, 64, 65, 66, 69, 70, 72, 74, 75, 77, 78, 87, 89, 90, 91, 93, 94, 96, 100
	Стратегія стабілізації	133	7, 9, 12, 13, 14, 21, 23, 24, 30, 34, 40, 41, 42, 46, 47, 65, 66, 75, 85, 87, 91, 97, 98, 100
	Стратегія скорочення	134	7, 21, 23, 24, 30, 40, 87, 91
Створення — спад	Стратегія зростання	142	7, 12, 13, 14, 30, 49, 65, 66, 73, 75, 91
	Стратегія стабілізації	143	7, 3, 12, 13, 14, 21, 23, 24, 30, 40, 42, 65, 66, 75, 84, 87, 91, 99
	Стратегія скорочення	144	6, 11, 17, 25, 32, 67
Ріст — впровадження	Стратегія прискореного зростання	211	2, 3, 5, 7, 10, 14, 16, 19, 20, 36, 35, 37, 38, 39, 42, 44, 48, 49, 50, 52, 54, 56, 59, 60, 61, 62, 68, 69, 71, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 93, 96, 99, 100
	Стратегія зростання	212	3, 5, 7, 14, 19, 20, 27, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 44, 48, 49, 50, 52, 54, 56, 59, 60, 61, 62, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 74, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 91, 93, 96, 99, 100

Продовження табл. 4.4

Позиція (стадія ЖЦП/ стадія ЖЦТ)	Загальна стратегія	Код	Набір стратегій (цифрою наведений номер стратегії (засобу) у додатку Н)
1	2	3	4
Ріст — зростання	Стратегія прискореного зростання	221	2, 3, 4, 5, 8, 10, 23, 24, 29, 33, 42, 44, 45, 48, 50, 53, 62, 72, 79, 80, 88, 89, 91, 96, 100
	Стратегія зростання	222	3, 4, 5, 8, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 29, 30, 35, 39, 42, 48, 49, 50, 52, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 70, 74, 75, 77, 78, 84, 90, 91, 92, 94, 96, 100
Ріст -зрілість	Стратегія зростання	232	2, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 28, 35, 38, 42, 44, 50, 51, 53, 57, 68, 72, 75, 89, 94, 96, 100
	Стратегія стабілізації	233	14, 12, 13, 18, 21, 23, 24, 26, 29, 30, 35, 36, 40, 42, 65, 66, 70, 74, 75, 77, 78, 87, 91, 97, 98
Ріст — спад	Стратегія стабілізації	243	1, 8, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 23, 24, 28, 30, 31, 36, 40, 42, 49, 57, 63, 64, 65, 66, 72, 75, 84, 87, 90, 94, 99
	Стратегія скорочення	244	6, 11, 17, 25, 32, 67
«Стойка» зрілість —впровадження	Стратегія прискореного зростання	311	2, 3, 5, 7, 10, 14, 16, 19, 20, 28, 29, 31, 33, 36, 35, 37, 38, 39, 42, 44, 46, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 56, 59, 60, 61, 62, 68, 69, 71, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 93, 96, 99, 100
	Стратегія зростання	312	3, 5, 7, 14, 19, 20, 27, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 44, 48, 49, 50, 52, 54, 56, 59, 60, 61, 62, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 74, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 91, 93, 96, 99, 100
«Стойка» зрілість — зростання	Стратегія прискореного зростання	321	2, 3, 4, 5, 8, 10, 14, 15, 20, 23, 24, 28, 29, 33, 35, 36, 37, 42, 44, 45, 48, 50, 52, 53, 57, 59, 61, 62, 72, 79, 80, 84, 87, 88, 89, 92, 94, 95, 96, 100
	Стратегія зростання	322	3, 4, 5, 8, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 29, 30, 35, 37, 39, 42, 44, 45, 48, 49, 50, 52, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 70, 72, 74, 75, 77, 78, 84, 86, 87, 90, 92, 94, 96, 100
«Стойка» зрілість -зрілість	Стратегія зростання	332	2, 4, 8, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 28, 29, 35, 39, 42, 52, 53, 55, 57, 59, 60, 61, 75, 76, 86, 87, 89, 92, 94, 95, 96, 100
	Стратегія стабілізації	333	18, 21, 23, 24, 35, 40, 41, 42, 46, 49, 50, 51, 52, 57, 87, 89, 97, 98
«Стойка» зрілість — спад	Стратегія стабілізації	343	1, 3, 8, 12, 13, 14, 15, 20, 21, 23, 24, 29, 30, 31, 35, 36, 40, 42, 52, 53, 57, 63, 64, 65, 66, 73, 75, 87, 89, 90, 91, 92, 94, 99
	Стратегія скорочення	344	6, 11, 17, 25, 32, 67
«Пасивна» зрілість — впровадження			Позиція виключається
«Пасивна» зрілість — зростання			Позиція виключається

Продовження табл. 4.4

Позиція (стадія ЖЦП/ стадія ЖЦТ)	Загальна стратегія	Код	Набір стратегій (цифрою наведений номер стратегії (засобу) у додатку Н)
1	2	3	4
«Пасивна» зрілість - зрілість	Стратегія стабілізації	433	9, 12, 13, 14, 21, 23, 24, 30, 40, 41, 46, 65, 66, 70, 85, 87, 91, 97, 98
«Пасивна» зрілість — спад	Стратегія стабілізації	443	9, 12, 13, 14, 21, 23, 24, 30, 40, 41, 46, 65, 66, , 85, 87, 91, 97, 98
	Стратегія скорочення	444	6, 11, 17, 25, 32, 67
Занепад – впровадження	Стратегія стабілізації(у випадку відновлення)	513	2, 7, 9, 10, 15, 22, 24, 34, 38, 42, 43, 47, 48, 58, 68, 87, 100
	Стратегія скорочення	514	6, 11, 17, 32
Занепад — зростання	Стратегія стабілізації (у випадку відновлення)	523	2, 9, 10, 15, 22, 24, 34, 38, 42, 43, 47, 48, 58, 68, 87
	Стратегія скорочення	524	6, 11, 17, 32
Занепад - зрілість	Стратегія стабілізації	533	14, 21, 23, 24, 30, 40, 43, 58, 65, 66, 87, 91
	Стратегія скорочення	534	6, 11, 17, 32
Занепад — спад	Стратегія скорочення	544	6, 11, 17, 32

Дану матрицю використати як інструмент створення ефективних корпоративних стратегій та загального плану розвитку, у вигляді стратегічного набору довгострокових намірів, стратегій та засобів.

У першій графі табл. 4.4 наведені можливі позиції підприємства на ринку залежно від показників СЖЦП/СЖЦТ.

У другій графі наведені загальні стратегії (стратегія зростання, стратегія прискореного зростання, стратегія стабілізації (підтримки), стратегія скорочення), що застосовують підприємства у відповідній ринковій ситуації.

У третій графі табл. 4.4 цифрами закодовані позиції підприємства. Перша цифра коду показує номер стадії життєвого циклу підприємства (1 — стадія створення, 2 — стадія росту, 3 — стадія «стійкої» зрілості, 4 — стадія «пасивної» зрілості, 5 — стадія занепаду), друга цифра — номер стадії життєвого циклу товару (1- стадія впровадження, 2- стадія зростання, 3 — стадія зрілості, 4 — стадія занепаду), третя цифра — номер

загальної стратегії (1 — стратегія прискороеного зростання, 2 — стратегія зростання, 3 — стратегія стабілізації, 4 — стратегія скорочення).

В останній графі табл. 4.4 числами наведені можливі стратегії, перелік яких розшифрований у додатку Н. Якщо аудитор зуміє правильно визначити позицію підприємства згідно табл. 4.4, то в залежності від конкретної бізнес-ситуації по кожній з наведених позицій, зможе запропонувати вдалу загальну стратегію і, в свою чергу, відповідні їй інші стратегічні альтернативи.

Алгоритм аудиту стратегії маркетингу підприємства наведено на рис. 4.6, де наводиться перелік дій, які необхідно виконати, для вибору можливих стратегій та засобів залежно від конкретної бізнес-ситуації на підприємстві, з метою планування його життєвого циклу розвитку.

Перевагою моделі є чітко структурований порядок виконання певних етапів (кроків), необхідних для розв'язання задачі. Запропонований алгоритм аудитором може бути застосований як для однопродуктного підприємства, так і для диверсифікованого.

У першому випадку, позиціонування здійснюється лише для одного напрямку діяльності, і, відповідно, обирається лише одна загальна стратегія, яка буде визначати напрям кривої життєвого циклу розвитку однопродуктного підприємства.

У другому випадку, позиціонування здійснюється окремо для усіх напрямів діяльності диверсифікованого підприємства, відповідно, для яких обираються окремо певні загальні стратегії, а їх сукупність буде визначати напрям кривої ЖЦП.

Алгоритм аудиту стратегії маркетингу (див. рис. 4.6) можна описати наступним чином.

На першому етапі необхідно визначити стадію життєвого циклу підприємства (СЖЦП) та стадію життєвого циклу товару (СЖЦТ) для однопродуктного підприємства або стадії життєвих циклів товарів для диверсифікованого підприємства.

Аналізуючи показники прибутковості, загальних обсягів продажу підприємства визначається СЖЦП.

Визначення СЖЦТ здійснюється за необхідними для цього даними про товар(и): збут, прибуток, споживачів, конкурентів.

На другому етапі здійснюється позиціонування окремо для кожного товару (асортиментної групи, напрямку діяльності) за матрицею « СЖЦП / СЖЦТ »(див. табл.4.4, графа 1).

На третьому етапі у кожній позиції приймається рішення про вибір загальної стратегії з числа альтернативних (див. табл. 4.4 графа 2).

На четвертому етапі для однопродуктного підприємства здійснюється оцінка загальної стратегії; для диверсифікованого підприємства здійснюється оцінка сукупності обраних стратегій та визначається загальнокорпоративна стратегія. Загальна та загальнокорпоративна стратегії відображають напрям кривої життєвого циклу розвитку підприємства, тобто дають можливість передбачити його стадію життєвого циклу в найближчому майбутньому, враховуючи його місію та цілі. Якщо результат задовільний, здійснюється перехід до наступного етапу. Якщо ні, то потрібно повернутись до третього етапу та переобрати загальні стратегії.

На п'ятому етапі відбувається формування набору стратегій, відповідно до обраної загальної стратегії за матрицею « СЖЦП / СЖЦТ » (див. табл. 4.4, графа 4), та проводиться аналіз доцільності застосування кожної з його складових. Якщо в результаті аналізу вважається доцільним застосування наведеної у стратегічному наборі певної стратегії чи засобу, то можна перейти до наступного етапу. Стратегії та засоби, які вважаються не доцільними, до остаточного варіанту стратегічного набору не включаються.

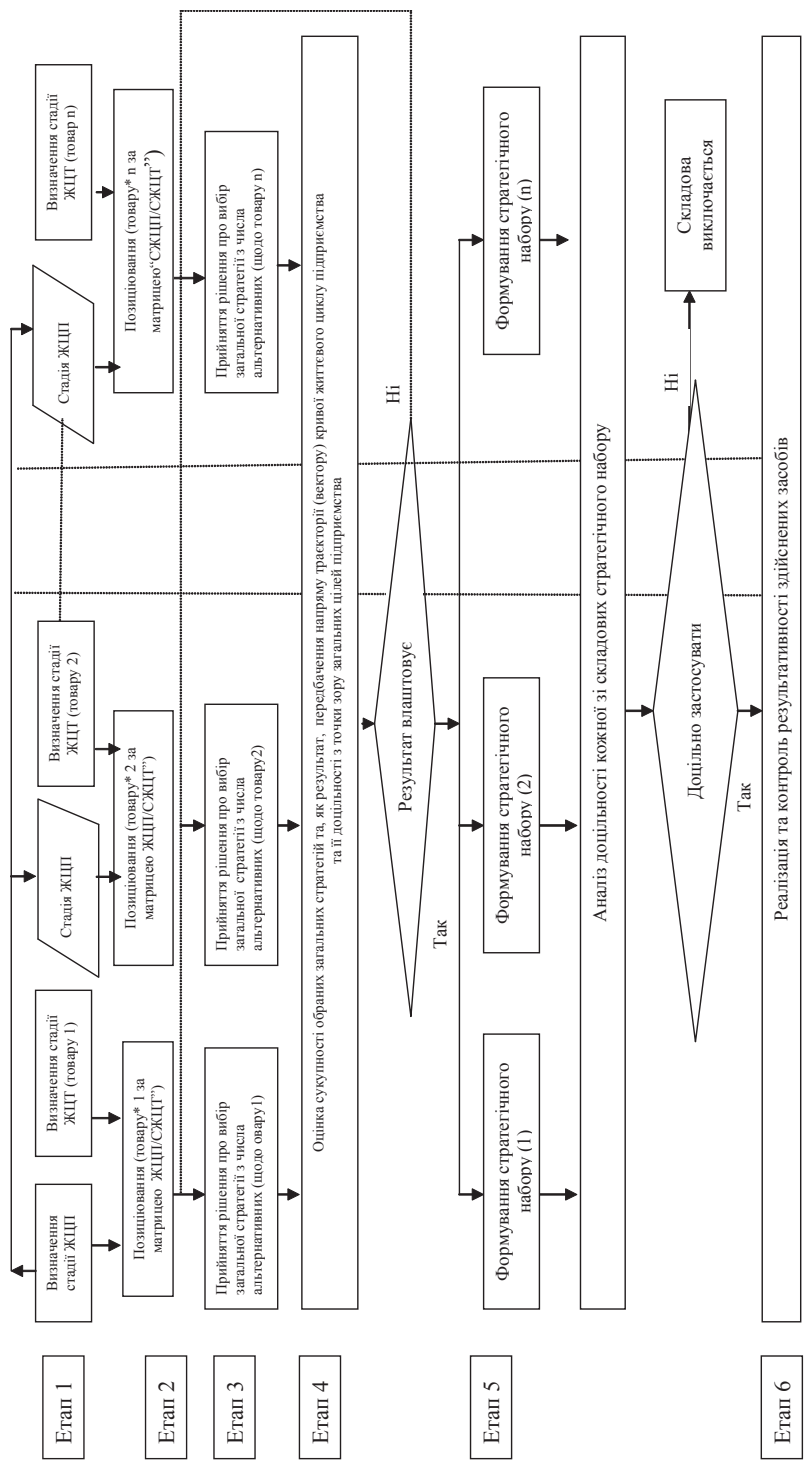


Рис. 4.6. Алгоритм аудиту стратегії маркетингу

* Під товаром тут можна розуміти асортиментну групу товарів, стратегічний господарський підрозділ

Шостий етап передбачає реалізацію загальної стратегії за допомогою складових стратегічного набору та контроль за результатами виконання.

Результати аудиту стратегії маркетингу підприємства слід оформити у формі табл. 4.5 і описати, яким саме чином за допомогою яких конкретно засобів маркетингу будуть реалізовуватись обрані стратегії.

Таблиця 4.5

**Результати аудиту стратегії маркетингу ВАТ «Іскра»
(приклад)**

Стадія життєвого циклу підприємства	Товар	Стадія життєвого циклу товару	Загальна стратегія (табл. 4.4., графа 2)	Номер позиції (табл.4.4, графа 3)	Загально-корпоративна стратегія	Стратегічний набір (за табл. 4.4, графою 4) (доцільні стратегії та засоби), (додаток Н)
«Стійка» зрілість	Компактна люмінесцентна лампа Вольта	Впровадження	Стратегія прискореного зростання	311	Стратегія зростання	7, 16, 19, 20, 28, 29, 31, 33, 37, 48, 50, 52, 53, 54, 61, 62, 71, 82, 89, 96
	Лампи розжарення	Зрілість	Стратегія стабілізації	333		18, 35, 40, 41, 46, 50, 89, 97, 98
	Лампи фари	Занепад	Стратегія скорочення	344		6, 11, 17, 25

Таким чином, у ході аналізу для підприємства ВАТ «Іскра» була визначена СЖЦП — стадія зрілості, були визначені для основних напрямів діяльності підприємства стадії ЖЦТ і, в результаті, обрано згідно позиціонування за матрицею «СЖЦП/СЖЦТ» три загальні стратегії та відповідні їм стратегічні набори, коди яких 311, 333, 344 (див. табл. 4.5). Оцінка сукупності обраних загальних стратегій передбачає загальнокорпоративну стратегію — зростання, яка, відповідно, співпадає з головною метою підприємства.

Проілюструємо також безпосереднє застосування підприємством, обраних в результаті аналізу доцільних стратегій та засобів (останні позначені номером, що розшифровується у додатку Н).

Для **компактної люмінесцентної лампи Вольта** визначена **стратегія прискореного зростання**. ВАТ «Іскра» може реалізувати цю стратегію шляхом наслідування іноземних лідерів у цій галузі (№ 82), орієнтуючись як на вітчизняний так і на міжнародний ринок (№ 28). Конкурентних переваг підприємство може досягти завдяки ціновому лідерству (№ 31, № 53, № 89)) та розвитку прихильності споживачів (№ 29, № 48) Для цього підприємство створює ринкову атрибутику, ввівши нову торгову марку «Вольта» (№ 71), позиціонує свій продукт як такий, що відповідає сучасним технологіям виробництва та системи контролю (№ 54), володіє високими якісними характеристиками (№ 50), економічний та екологічно безпечний. Підприємство планує розширювати асортиментну групу продукту (№ 61), змінюючи дизайн (форму колби, кольорову гамму) та інші характеристики. Підприємство збільшує витрати на збут та просування продукту (№ 16, № 19, № 20, № 96), застосовує масовий маркетинг (№ 33).

Виробництво **ламп розжарення** — є напрямом діяльності підприємства, який досягнув зрілості. Згідно нашого аналізу, для цього напрямку обрана загальна стратегія — **стратегія стабілізації**. Остання передбачає захист та утримання ринкової частки (№ 18, № 98) шляхом модифікації продукції (№ 35), цінового лідерства (№ 89), підтримання широкої збутової мережі (№ 46), позиціонування за показниками якості (№ 50). Також

підприємство застосовує специфічні маркетингові прийоми, у тому числі лобіювання протекціоністської політики країни щодо іноземних конкурентів — виробників аналогічної продукції. Об'єми виробництва в даній ситуації не нарощуються (№ 40), оскільки попит стабілізувався і необхідно утримувати існуючих споживачів (№ 97). Для збільшення обсягів реалізації необхідно шукати нові ринки збуту, а це передбачатиме перехід до загальної стратегії — стратегії зростання.

Виробництво **ламп фар** — напрям діяльності, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. У цій ситуації згідно нашого аналізу була обрана загальна стратегія — **стратегія скорочення**, що передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу. Прийняти рішення про застосування цієї стратегії спонукало те, що попередні спроби продовжити життєвий цикл товару шляхом зниження цін та активізації маркетингових зусиль не принесли бажаного результату. Тому вихід в цій ситуації вбачається у припиненні будь — якого інвестування (№ 11), зняття продукції з виробництва (№ 17) та виходу з ринку (№ 6). Для загальнокорпоративної стратегії це означатиме зменшення розмаху диверсифікації (№ 25).

Таким чином, за допомогою вищенаведеної методики здійснено аудит стратегії маркетингу підприємства ВАТ «Іскра». В наслідок цього визначена перспектива та обрані шляхи і способи досягнення бажаного майбутнього стану підприємства.

Окрім методики аудиту стратегії маркетингу, що базується на концепції життєвого циклу підприємства, існує багато інших відомих моделей прийняття стратегічних рішень, які розглянемо у наступному підрозділі.

4.3. МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ АУДИТУ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

Ухвалюючи стратегічні рішення, окрім методики, що запропонована у попередньому підрозділі посібника, можна застосовувати інші загальновідомі моделі. Обрання конкретної моделі здійснюється аудитором самостійно у кожному окремому випадку, виходячи із наявних умов та поставлених завдань.

До основних моделей, що можуть використовуватись під час аудиту стратегії маркетингу підприємства, належать:

- матриця «продукт — ринок» (Ансоффа);
- матриця «зростання — частка ринку» (Бостонської консалтингової групи);
- матриця «привабливість — конкурентоспроможність» (Мак-Кінсі);
- Гар-аналіз.

Матриця «продукт — ринок» (Ансоффа) призначена для генерації стратегій в умовах ринку, який розвивається, і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Матриця «продукт — ринок» (Ансоффа)

ПРОДУКТ (ТОВАР)	РИНОК	
	СТАРИЙ	НОВИЙ
СТАРИЙ	Проникнення на ринок	Розвиток ринку
НОВИЙ	Розробки товару	Диверсифікація

Стратегія проникнення на ринок спрямована на інтенсивніше використання вже освоєного ринку, передбачає збільшення обсягу збуту, ринкової частки та прибутків на старих ринках завдяки старим товарам. Застосовується за умов, коли ринок не насичений товарами або коли він збільшується.

Стратегія розвитку ринку передбачає збільшення обсягу збуту завдяки виходу на новий ринок зі старим товаром. Реалізується шляхом виходу на нові географічні ринки або на нові сегменти ринку. Актуальна, якщо підприємство розширює свій ринок або виникають нові сегменти ринку чи нові напрями застосування старих товарів.

Стратегія розробки товару передбачає збільшення обсягів збуту завдяки вдосконаленню наявних і розробці нових товарів для старих ринків. Актуальна для ситуації, коли торгові марки фірми користуються прихильністю споживачів і підприємство розробляє нові та модифіковані товари для існуючих ринків.

Стратегія диверсифікації передбачає вихід на нові ринки з новими товарами. Застосовується для того, щоб уникнути залежності від однієї асортиментної групи.

Стратегічні варіанти розширення збуту на ринку наведено у табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Варіанти стратегій маркетингу за продуктами (товарами)/ринками

Стратегічні варіанти розширення збуту на ринку	При незмінному ринку
Використання наявного продукту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення ринкової частки за рахунок низьких витрат і реклами. 2. Розширення галузей використання продукту (збільшення частоти та обсягів споживання продуктів; виявлення нових способів споживання). 3. Впровадження комплексу супутніх послуг.
Використання нових моделей і видів продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення продукту, розширення його властивостей. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Створення нової моделі продукції. 4. Створення нового продукту для того самого ринку.
	З виходом на нові ринки
Використання наявного продукту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Географічне розширення за рахунок появи нових споживачів того самого продукту в інших районах. 2. Пошуки нових сегментів у тому самому регіоні.
Використання нових моделей і видів продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошуки ринків у нових регіонах, де є попит на нові моделі, види, асортимент продукції. 2. Пошуки нових сегментів ринку в старих регіонах, де є попит на нові моделі, види та асортимент продукції.

Переваги матриці «продукт — ринок» — наочне структурування та оцінювання ринкової ситуації, простота використання. Недоліки — однобічна орієнтація на зростання, обмеження за двома характеристиками (продукт і ринок).

Матриця «Бостонської консультативної групи» (БКГ) — (матриця «зростання ринку — частка ринку») призначена для класифікації стратегічних господарських підрозділів (СПП) або стратегічних бізнес-одиниць (СБО) підприємства за допомогою двох параметрів:

- темпи зростання цільового сегмента (привабливість ринку);
- частка ринку щодо найнебезпечнішого конкурента (конкурентоспроможність фірми) (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

**Матриця «зростання — частка ринку»
(Бостонської консультативної групи)**

Відносна частка ринку					
Темпи зростання ринку збуту		Висока		Низька	
		Високі	«Зірки» *	<i>Маркетингова стратегія:</i> використання прибутку для допомоги СБО, що збільшуються, підтримання конкурентних переваг	«Важкі діти» або «Знаки питання» *
Низькі	«Дійні корови» *	<i>Маркетингова стратегія:</i> інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримання чи збільшення частки на ринку	«Собаки» *	<i>Маркетингова стратегія:</i> стратегія елімінації чи стратегія розвитку	

* Назви стратегічних бізнес-одиниць (СБО)

Підприємство може розглядатися як сукупність так званих самостійних бізнес-одиниць (самостійних господарських підрозділів) — незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства. СБО розміщуються в матриці, яка складається з чотирьох зон (квадрантів). За термінологією БКГ вони отримали назву:

1. «Зірки» («швидке зростання — висока частка») — товари-лідери на ринку, який швидко зростає. Потребують значних коштів для підтримання росту.

2. «Дійні корови» («повільне зростання — висока частка») — приносять високі прибутки, є джерелом фінансових ресурсів підприємства, які використовуються для фінансування інших СБО. Однак не мають перспектив зростання, оскільки перебувають на етапі зрілості.

3. «Важкі діти» або «Знаки запитання» («швидке зростання — мала частка») — товари цієї групи потребують чималих коштів для їх підтримки, оскільки мають низький показник відносної частки ринку в умовах високих темпів зростання ринку. За певних інвестицій можуть стати «зірками». Якщо їх не підтримати, то набудуть стану «собак». Тому потрібно визначитися з альтернативою: збільшити їх частку ринку чи виключити зі складу портфеля фірми.

4. «Собаки» («повільне зростання — мала частка») — якщо немає вагомих причин, від таких товарів треба позбутися шляхом поступового виведення таких СБО з портфеля підприємства.

На основі аналізу товарного портфеля (набору) визначають можливі стратегії:

- «Зірки» — збереження лідерства;
- «Собаки» — залишений ринок або низька активність;
- «Знаки запитання» — інвестування і селективний розвиток;
- «Дійні корови» — отримання максимального прибутку.

Переваги матриці, пов'язані з основною метою — забезпечити безперервну появу нових «зірок», використовуючи те, що дають «дійні корови». Недолік — матриця БКГ базується тільки на двох показниках: «відносна частка ринку» та «темпи зростання».

У матриці «привабливість — конкурентоспроможність» (Мак-Кінсі) для точнішого вимірювання потенціалу привабливості та конкурентоспроможності СБО взято до уваги такий набір критеріїв (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Матриця «привабливість — конкурентоспроможність» (Мак-Кінсі)

		Конкурентоспроможність СБО		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість СБО	Висока	Стратегія захисту позиції <ul style="list-style-type: none"> • Великі інвестиції у розширення виробництва • Підтримання конкурентних переваг 	Стратегія розвитку <ul style="list-style-type: none"> • Визнання конкурентних переваг • Посилення слабких позицій 	Стратегія вибіркового розвитку <ul style="list-style-type: none"> • Спеціалізація та обмеження переваг • Пошук можливостей співпраці • Подолання слабких сторін
	Середня	Стратегія розвитку <ul style="list-style-type: none"> • Інвестування сегментів, що зростають • Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва 	Стратегія вибіркового розвитку <ul style="list-style-type: none"> • Спеціалізація на сегменті, що зростає • Інвестування у сегменти ринку, де ризик низький, а рентабельність висока 	Стратегія «збору врожаю» <ul style="list-style-type: none"> • Зменшення інвестування • Пошук ніші • Спеціалізація
	Низька	Стратегія вибіркового розвитку <ul style="list-style-type: none"> • Збереження позиції, захист ринкової частки • Концентрація на привабливих сегментах • Короткострокові перспективи • Підтримання певного рівня капіталовкладень 	Стратегія «збору врожаю» <ul style="list-style-type: none"> • Скорочення асортименту • Зведення до мінімуму капіталовкладень 	Стратегія елімінації <ul style="list-style-type: none"> • Припинення інвестування • Зниження постійних витрат • Продаж частини бізнесу

Конкурентоспроможність визначається за характеристиками:

- частка ринку;
- динаміка зміни частки ринку;
- величина прибутку;
- ступінь конкурентоспроможності ціни тощо.

Привабливість визначається за характеристиками:

- розмір і темп зростання ринку;
- кількість конкурентів;
- величина прибутку в середньому в галузі;
- циклічність попиту тощо.

У результаті отримуємо двомірну систему класифікації, подібну до матриці БКГ: три рівні привабливості ринку і три рівні конкурентоспроможності. Кожна з дев'яти отриманих комбінацій відповідає певній стратегічній позиції підприємства.

Переваги моделі «привабливість — конкурентоспроможність» — диференційована оцінка стратегічних бізнес-одиниць. Недоліки — визначення характеристик моделі потребує великої кількості інформації; можлива різна оцінка стратегічних бізнес-одиниць різними користувачами.

Матриця «привабливість — конкурентоспроможність» (Мак Кінсі) та матриця зростання/частка ринку (БКГ) є найпопулярнішими методами *портфельного аналізу* (*портфоліо — аналізу або аналізу господарського портфеля*), що дозволяє визначити шанси та ризики СБО і стратегії розвитку для кожної з них.

Існує три основні причини, чому необхідно аналізувати і розробляти стратегічний напрямок, використовуючи портфельний аналіз:

- 1) диверсифікація ризиків;
- 2) необхідність робити «ставки» на декілька видів бізнесу, щоб виграти хоча б в одному;
- 3) розвиток нових, перспективних напрямів діяльності за рахунок прибутків, що дає успішний бізнес сьогодні.

Суть **GAP-аналізу** (аналіз «люків»; від *англ.*, *gap* — щілина) полягає у встановленні відхилення очікуваних показників від бажаних, які відповідають пріоритетним і контрольним завданням фірми. Очікувані показники отримують модифікацією цільових величин або екстраполяцією тренду на основні гіпотези, за якою тенденції розвитку товарів і ринків зберуться у майбутньому.

Бажані результати визначаються вибраною «висотою планки» у межах стратегії фірми, баченням того, чого вона має досягти у своєму розвитку.

Як саме можна ліквідувати розрив між очікуваним і бажаним? Як видно з рис. 4.7 виділяють стратегічне і тактичне відхилення, шляхи усунення яких відрізняються.

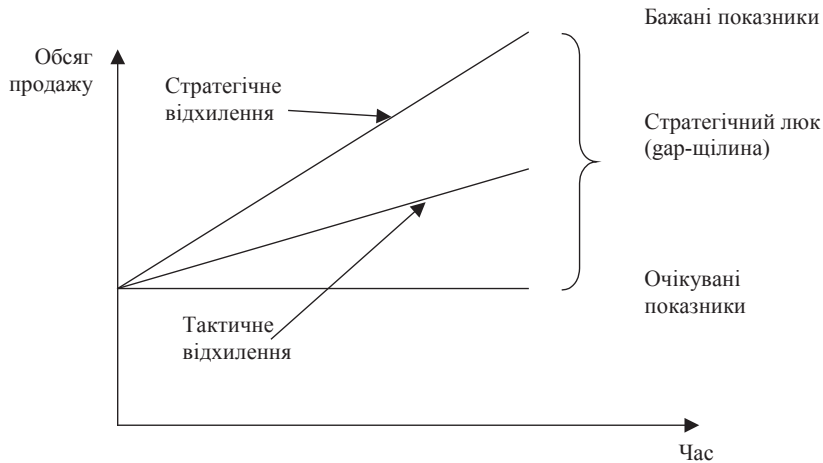


Рис. 4.7. Сутність GAP-аналізу

Операційне (тактичне) відхилення може бути усунене внаслідок підвищення результативності маркетингової діяльності фірми (в межах наявних товарів і ринків без зміни структури портфеля фірми).

Стратегічне відхилення може бути усунене завдяки:

- розробленню нових товарів;
- виходу на нові ринки;
- стратегії диверсифікації;
- стратегії інтеграції тощо.

Таким чином, в процесі проведення маркетингового аудиту застосування вищезгаданих методів стратегічного аналізу дає змогу визначити привабливість ринку, конкурентоспроможність фірми, підпорядкувати зусилля довгостроковим цілям, визначити пріоритетні напрямки маркетингових можливостей і розподілити необхідні ресурси.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Яка мета і завдання аудиту стратегії маркетингу?
2. Яка суть головної мети підприємства?
3. Які цілі формулює підприємство для досягнення головної мети?
4. Яка ієрархія стратегій підприємства?
5. Яка залежність цілей та стратегій підприємства від стадії його життєвого циклу ?
6. Які загальні стратегії може приймати підприємство?
7. Як розрізняють стратегії залежно від стадії життєвого циклу товарів підприємства?
8. Як розрізняють стратегії залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства?
9. Як розрізняють стратегії за елементами комплексу маркетингу?
10. Які основні моделі аудитор може використовувати для прийняття стратегічних рішень?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тест № 1. Місія — це:

- 1.1. Чітко сформульоване соціально значуще функціональне призначення підприємства в довгостроковому періоді.
- 1.2. Головна мета створення підприємства.
- 1.3. Деталізований перелік стратегій.
- 1.4. Правильні відповіді 1.1 і 1.2.

Тест № 2. Ринкові цілі підприємства передбачають:

- 2.1. Завоювання частки ринку і збільшення обсягів продажу.
- 2.2. Створення конкурентної переваги.
- 2.3. Завоювання нових ринків.
- 2.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 3. Економічні цілі підприємства не передбачають:

- 3.1. Зростання прибутку.
- 3.2. Зростання рентабельності обороту.
- 3.3. Залучення нових клієнтів та створення робочих місць.
- 3.4. Зростання рентабельності власного та загального капіталу.

Тест № 4. Фінансові цілі підприємства не передбачають:

- 4.1. Забезпечення ліквідності.
- 4.2. Вплив на суспільство.
- 4.3. Посилення торгового і кредитного рейтингу.
- 4.4. Забезпечення самофінансування.

Тест № 5. Сприяння особистому розвитку персоналу компанії належить до:

- 5.1. Специфічних цілей підприємства.

- 5.2. Соціальних цілей підприємства.
- 5.3. Економічних цілей підприємства.
- 5.4. Іміджевих цілей підприємства.

Тест № 6. Фундаментальне значення для реалізації всіх цілей підприємства відіграють:

- 6.1. Економічні цілі.
- 6.2. Фінансові цілі.
- 6.3. Ринкові цілі.
- 6.4. Специфічні цілі.

Тест № 7. Стадіями життєвого циклу підприємства (ЖЦП) можуть бути:

- 7.1. Створення і ріст.
- 7.2. «Стійка» і «пасивна» зрілість.
- 7.3. Занепад.
- 7.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 8. На якому етапі ЖЦП формуються передумови для розвитку підприємства?

- 8.1. На етапі зростання.
- 8.2. На етапі «стійкої» зрілості.
- 8.3. На етапі створення.
- 8.4. На етапі «пасивної» зрілості.

Тест № 9. Збалансоване зростання та формування іміджу відбуваються на етапі:

- 9.1. Зростання.
- 9.2. «Стійкої» зрілості.
- 9.3. Занепаду.
- 9.4. «Пасивної» зрілості.

Тест № 10. До цілей підприємства на етапі «пасивної» зрілості не належить:

- 10.1. Переорієнтація виробництва.
- 10.2. Збереження ринкових позицій.
- 10.3. Забезпечення середньої норми доходу.
- 10.4. Робота над впровадженням соціального пакету для персоналу.

Тест № 11. В якому зв'язку перебувають цілі та стратегії підприємства?

- 11.1. Цілі вказують керівництву, як саме потрібно реалізовувати стратегії.
- 11.2. Стратегія відіграє роль керівництва для розвитку підприємства в межах обраних цілей.
- 11.3. Цілі обумовлюють напрям руху компанії на ринку, а стратегії являють собою метод реалізації цілей.
- 11.4. Правильні відповіді 11.1 і 11.2.

Тест № 12. Який із різновидів стратегій підприємства є зайвим у даному переліку?

- 12.1. Корпоративна стратегія.
- 12.2. Ділова стратегія.
- 12.3. Функціональна стратегія.
- 12.4. Корпоративно-стратегічна стратегія.

Тест № 13. На вершині ієрархічної піраміди стратегій підприємства знаходиться:

- 13.1. Загальна стратегія розвитку галузі.

- 13.2. Загальнокорпоративна стратегія.
- 13.3. Загальна стратегія розвитку підрозділу підприємства.
- 13.4. Функціональна стратегія.

Тест № 14. Стратегію «прискороного зростання» доцільно застосовувати підприємствам, які:

- 14.1. Динамічно розвиваються та готові до ризику з метою інтенсивного нарощування показників господарської діяльності.
- 14.2. Задоволені своїми ринковими позиціями, мають стабільні прибутки.
- 14.3. Опинилися під загрозою банкрутства.
- 14.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 15. Стратегія скорочення реалізується через:

- 15.1. Отримання короткострокового прибутку.
- 15.2. Скорочення частки ринку.
- 15.3. Ліквідацію діяльності.
- 15.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 16. Якщо керівництво прагне стабілізувати становище підприємства на ринку та зміцнити ринкові позиції, то варто застосовувати стратегію:

- 16.1. Прискороного зростання.
- 16.2. Обмеженого зростання.
- 16.3. Збереження становища.
- 16.4. Останнього засобу.

Тест № 17. Стратегія «обмеженого зростання» є найбільш прийнятною для фірм, які є:

- 17.1. Прибутковими, ефективними та задоволеними своїм становищем на ринку.
- 17.2. Обмежені у фінансових можливостях, що стримує їхній розвиток.
- 17.3. Неприбутковими і прагнуть збільшити свою частку на ринку.
- 17.4. Початківцями на ринку та готові до ризику з метою швидкого збагачення.

Тест № 18. До різновидів стратегій зростання залежно від шляхів реалізації не належить:

- 18.1. Стратегія інтернаціоналізації.
- 18.2. Стратегія диференціації.
- 18.3. Стратегія інтегративного росту.
- 18.4. Стратегія диверсифікації.

Тест № 19. Сутність стратегії диверсифікації полягає у:

- 19.1. Здійсненні диверсій стосовно своїх конкурентів.
- 19.2. Об'єднанні зусиль із спорідненими компаніями.
- 19.3. Завоюванні нових сфер бізнесу, розширенні продуктового портфеля.
- 19.4. Активізації внутрішніх ресурсів підприємства з метою підвищення рентабельності.

Тест № 20. Цілями, які досягне підприємство завдяки застосуванню стратегії інтернаціоналізації, є:

- 20.1. Розширення можливостей збуту через мережу Інтернет.
- 20.2. Вихід на закордонний ринок (експорт), співпраця з іноземними компаніями.
- 20.3. Створення нових робочих місць для іноземних громадян.
- 20.4. Реалізація імпортованої сировини та матеріалів.

Тест № 21. На якій стадії ЖЦП стратегія стабілізації має характер стратегії виживання?

- 21.1. Створення.
- 21.2. Зростання.
- 21.3. «Сстійка» зрілість.
- 21.4. «Пасивна» зрілість.

Тест № 22. Стратегії піонера та послідовника, як правило, не характерні для стадій ЖЦП:

- 22.1. Зростання та «пасивної» зрілості.
- 22.2. Створення та зростання.
- 22.3. «Пасивної» зрілості та занепаду.
- 22.4. «Сстійкої» зрілості та занепаду.

Тест № 23. Стратегія цінового лідерства базується на:

- 23.1. Зниженні ціни за рахунок економії на масштабах виробництва.
- 23.2. Диференціації цін.
- 23.3. Пошуку джерел економії.
- 23.4. Відповіді 23.1-23.3 взаємодоповнюють одна одну.

Тест № 24. Сутність стратегії «збору врожаю» полягає у:

- 24.1. Інвестуванні коштів у сільськогосподарське підприємство.
- 24.2. Максимізації короточасного прибутку.
- 24.3. Мінімізації витрат на рекламу та просування.
- 24.4. Максимізації прибутку на довготривалу перспективу.

Тест № 25. Яка з нижчезазначених стратегій не є видом стратегій залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства:

- 25.1. Стратегія масового (недиференційованого) маркетингу.
- 25.2. Стратегія диференційованого маркетингу.
- 25.3. Холдингова стратегія.
- 25.4. Стратегія концентрованого маркетингу (ринкової ніші).

Тест № 26. Як трансформується стратегія диференційованого маркетингу за матрицею товарносегментної структури ринку?

- 26.1. У товарну стратегію.
- 26.2. У сегментну стратегію.
- 26.3. У стратегію селективної спеціалізації.
- 26.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 27. Для якої стратегії притаманне пропонування на різних ринках різних видів товарів та відмінних комплексів маркетингових заходів?

- 27.1. Стратегія недиференційованого маркетингу
- 27.2. Стратегія диференційованого маркетингу
- 27.3. Стратегія ринкової ніші
- 27.4. Стратегія згортання позицій

Тест № 28. За рівнем конкурентної активності підприємства щодо утримання своєї ринкової частки стратегії поділяються на такі види:

- 28.1. Стратегія наступу та стратегія оборони
- 28.2. Стратегії товарні та цінові

- 28.3. Стратегії концентровані та диверсифіковані
- 28.4. Стратегії добросовісні та недобросовісні

Тест № 29. До стратегії оборони належать:

- 29.1. Стратегія компіляції.
- 29.2. Стратегія імітації.
- 29.3. Стратегія адаптації.
- 29.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 30. Розширення асортименту товарів, створення нового товару, модифікація товару, прийняття рішення про елімінацію відносяться до:

- 30.1. Маркетингових цінкових стратегій.
- 30.2. Маркетингових товарних стратегій.
- 30.3. Маркетингових комунікаційних стратегій.
- 30.4. Маркетингових стратегій вдосконалення виробництва.

Тест № 31. Маркетингові товарні стратегії, цінкові стратегії, збутові та стратегії просування — це класифікація стратегій за:

- 31.1. Ступенем сегментації ринків збуту.
- 31.2. Рівнем конкурентної активності підприємства.
- 31.3. Елементами комплексу маркетингу.
- 31.4. Стадіями ЖЦТ.

Тест № 32. Збільшувати витрати на просування необхідно при застосуванні:

- 32.1. Стратегії росту через поглиблення на ринок.
- 32.2. Стратегії росту через розвиток товару.
- 32.3. Стратегії послідовника.
- 32.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 33. Зменшувати ціни на товари доцільно при застосуванні:

- 33.1. Стратегії росту через поглиблення на ринок.
- 33.2. Стратегії стабілізації.
- 33.3. Стратегії «піонера».
- 33.4. Стратегії збереження рентабельності виробництва.

Тест № 34. Зменшення витрат на збут спостерігається при застосуванні:

- 34.1. Стратегії послідовника.
- 34.2. Стратегії росту через розвиток товару.
- 34.3. Стратегії лідерства.
- 34.4. Стратегії збереження рентабельності виробництва.

Тест № 35. Які з поставлених завдань є доречними для проведення аудиту цілей і стратегій маркетингу?

- 35.1. Чіткість визначення місії підприємства.
- 35.2. Відповідність маркетингових цілей можливостям, ресурсам і реальному конкретному становищу підприємства.
- 35.3. Визначення складників маркетингової стратегії.
- 35.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 36. Які з основних моделей, які аудитор може використовувати для прийняття стратегічних рішень у даному переліку є зайвими?

- 36.1. Матриця «продукт — ринок» (Ансоффа) і матриця «зростання — частка ринку» (Бостонської консалтингової групи).

- 36.2. Матриця «привабливість — конкурентоспроможність» (Мак-Кінсі) і
- 36.3. GAP –аналіз.
- 36.4. Немає правильної відповіді.

Тест № 37. Підберіть відповідну стратегію для кожної із чотирьох можливих комбінацій «товар-ринок» (за матрицею Ансоффа):

- 37.1. «Старий товар — старий ринок». а) Розвиток ринку.
- 37.2. «Старий товар — новий ринок». б) Диверсифікація.
- 37.3. «Новий товар — старий ринок». в) Проникнення на ринок.
- 37.4. «Новий товар — новий ринок» г) Розробка товару.

Тест № 38. До переваг матриці «товар-ринок» не належить:

- 38.1. Оцінка реального стану справ та простота у використанні.
- 38.2. Використання двох характеристик (продукт та ринок).
- 38.3. Генерація стратегій в умовах ринку, який розвивається.
- 38.4. Наочне структурування та оцінювання ринкової ситуації.

Тест № 39. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) — це:

- 39.1. Оцінка становища підприємства на ринку за показниками привабливості ринку та частки ринку підприємства.
- 39.2. Модель для прийняття керівництвом стратегічних рішень.
- 39.3. Метод, що передбачає аналіз діяльності підприємства в розрізі товарного портфеля.
- 39.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 40. Якщо досліджуваний товар є лідером на швидко зростаючому ринку, то за термінологією BCG його вважають:

- 40.1. «Дійною коровою».
- 40.2. «Зіркою».
- 40.3. «Собакою».
- 40.4. «Знаком запитання».

Тест № 41. СГП (СБО), що потребують інвестиційної підтримки для розвитку, за термінологією BCG називаються:

- 41.1. «Дійною коровою» та «Зіркою».
- 41.2. «Зіркою» та «Знаком запитання».
- 41.3. «Знаком запитання» та «Собакою».
- 41.4. «Дійною коровою» та «Собакою».

Тест № 42. Якщо досліджуваний товар забезпечує лівову частку прибутків підприємства, але не має перспективи для розвитку, то за термінологією BCG його вважають:

- 42.1. «Дійною коровою».
- 42.2. «Зіркою».
- 42.3. «Собакою».
- 42.4. «Знаком запитання».

Тест № 43. Якщо товар представлений на повільно зростаючому ринку і займає низьку ринкову частку, то за термінологією BCG його вважають:

- 43.1. «Дійною коровою».
- 43.2. «Зіркою».

- 43.3. «Собакою».
- 43.4. «Знаком запитання».

Тест № 44. Підберіть відповідну назву самостійної господарської одиниці (СГО) для кожної з чотирьох можливих комбінацій «зростання-частка ринку» (за матрицею BCG):

- 44.1. «Швидке зростання — висока частка». а) «Собака».
- 44.2. «Повільне зростання — висока частка». б) «Зірка».
- 44.3. «Швидке зростання — мала частка». в) «Дійна корова».
- 44.4. «Повільне зростання — мала частка». г) «Знак запитання».

Тест № 45. Недолік матриці BCG полягає у тому, що:

- 45.1. Метою її використання є забезпечення постійної появи нових «зірок».
- 45.2. Для розвитку пропонується використовувати ресурси, отримані завдяки «дійним коровам».
- 45.3. Вона ілюструє поточний стан справ щодо кожної групи товарів, показує слабкі позиції.
- 45.4. Базується на двох конкретних показниках — відносна частка ринку та темпи зростання.

Тест № 46. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» була розроблена:

- 46.1. Професором міжнародного маркетингу Вищої школи менеджменту при Північно-Західному університеті США, сином українських емігрантів Філіпом Котлером (1931 р. н.).
- 46.2. Основоположником стратегічного менеджменту, американським професором російського походження Ігорем Ансоффом (1918-2002).
- 46.3. Професором обліку Школи бізнесу Чикагського університету Джеймсом О. МакКінсі (1889-1937), засновником консалтингової компанії, названої на його честь.
- 46.4. Видатним американським фахівцем з консалтингу Брюсом Д. Хендерсенем (м. Бостон, США) (1915-1992).

Тест № 47. Для визначення конкурентоспроможності СБО згідно матриці МакКінсі використовуються показники:

- 47.1. Частка ринку та динаміка її зміни.
- 47.2. Розмір прибутку підприємства.
- 47.3. Рівень конкурентоспроможності за ціною.
- 47.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 48. Стратегія вибіркового розвитку згідно з матрицею МакКінсі застосовується в умовах, коли:

- 48.1. Висока привабливість ринку, проте низька конкурентоспроможність СБО.
- 48.2. Висока привабливість ринку і висока конкурентоспроможність СБО.
- 48.3. Середня привабливість ринку при низькій конкурентоспроможності СБО.
- 48.4. Всі відповідні правильні.

Тест № 49. До переваг моделі «привабливість — конкурентоспроможність» можна віднести:

- 49.1. Багатофакторність аналізу.
- 49.2. Диференційована оцінка бізнес-одиниць.
- 49.3. Значна кількість вихідної інформації.
- 49.4. Правильні відповіді 49.1, 49.2.

Тест № 50. У перекладі з англійської слово «GAP» означає:

- 50.1. Надлишок.
- 50.2. Щілина.
- 50.3. Зростання.
- 50.4. Метод.

Тест № 51. Сутність GAP-аналізу полягає у тому, щоб:

- 51.1. Визначити, яким саме методом слід здійснювати вибір стратегії розвитку підприємства.
- 51.2. Встановити бажані показники приросту прибутку та частки ринку.
- 51.3. Встановити відхилення очікуваних показників від бажаних.
- 51.4. Здійснити прогноз щодо ефективності застосування обраної стратегії.

Тест № 52. Очікувані показники у «GAP-аналізі» — це:

- 52.1. Показники, які встановлює керівництво в межах загальнокорпоративної стратегії підприємства.
- 52.2. Показники, які отримують методом модифікації цільових величин або методом екстраполяції тренду за умови незмінності інших факторів.
- 52.3. Показники тенденцій розвитку ринку, на якому працює підприємство.
- 52.4. Усі відповіді вірні.

ЗАВДАННЯ, ПРИКЛАДИ

Завдання 4.1. Визначити маркетингові стратегії для поданих прикладів, ситуацій на ринку (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Приклади стратегій підприємств

Ситуація на ринку	Стратегія фірми
Корпорація McDonald's є найбільшою в світі мережею ресторанів швидкого харчування і налічує понад 30 000 закладів у більш ніж 119 країнах світу, які щодня обслуговують близько 52 мільйонів відвідувачів. Корпорація McDonald's отримує прибуток як інвестор нерухомості під ресторан, як франчайзер, і як безпосередній оператор ресторану. Близько 15% всіх ресторанів мережі McDonald's знаходяться у власності і в управлінні корпорації McDonald's, решту 85% — в управлінні спільних підприємств та франчайзингових партнерів.	
Найбільший в Японії магазин фіксованих цін DAISO. Більшість товарів продаються за ціною 1 \$. Клієнти здивовані низькими цінами, доволі високою якістю та широким асортиментом — 90 000 найменувань. Кількість магазинів в Японії — 2 600 та 550 у 24 країнах закордоном. Основа конкурентної переваги: мінімальна закупівельна партія товарів — 100000 шт. Закупівлі товарів здійснюються із країн з низькою вартістю праці	
Мережа супермаркетів середнього розміру Seijo Ishii (68 магазинів в районі Токіо). Продаж дорогих товарів (сир в 2 рази дорожче, м'ясо — в 4 рази, ніж у звичайних супермаркетах). Здійснює пошук делікатесів в Японії та світі, що складають 30% асортименту. Рекламний слоган: «Ми продаємо те, що більше ніде не купиш!»	
«Maid Cafes» — кафе розраховане на любителів розваг та анімації Розміщені в центрі Токіо. Молоді дівчата у костюмах служниць подають напої клієнтам чоловічої статі. Конкурують, спираючись на здатність розуміти потреби клієнтів.	

Продовження табл. 4.10

Ситуація на ринку	Стратегія фірми
<p>SONY — перша компанія на ринку рідерів та електронних книжок, тоді як решта компаній (Apple та Amazon) могли використовувати її досягнення і вчитися на помилках.</p> <p>Вартість продуктів Sony залишилася вищою в порівнянні з іншими рідерами, присутніми на ринку.</p>	
<p>Українська горілчана компанія Nemiroff сьогодні є лідером серед виробників міцного алкоголю України. Рекламний слоган фірми: «Ти обрав — світ підтримав». Компанія Nemiroff — це унікальна однойменна торговельна марка, що експортує свою продукцію у понад 50 країн світу. Nemiroff — це міжнародний бренд, якому вперше в історії рейтингу Світового Клубу Мільйонерів (Велика Британія) два роки поспіль — у 2003 й 2004 роках — вдалося стати брендом з найбільш динамічним показником росту, що перевищує 40%.</p>	
<p>ПАТ «Концерн Хлібпром» — провідна компанія по виробництву хліба, яка об'єднує десять переробних підприємств України і входить до групи лідерів серед національних виробників хлібобулочної продукції. Продукція компанії це понад півтисячі найменувань хліба, здобних, кондитерських виробів та хлібобулочних напівфабрикатів. Левову частку становлять унікальні вироби, виготовлені за власними рецептурними розробками заводів. Визнанням зразкових характеристик продукції стали численні нагороди, присвоєні компанії на національному та регіональних рівнях. Голова наглядової ради ПАТ «Концерн хлібпром» розповів, що компанія бере під контроль Львівський хлібокомбінат та перший хлібозавод, їхню мережу магазинів та підприємство «Явірлин».</p>	
<p>В Ужгороді було визначено переможців регіонального етапу Всеукраїнського конкурсу «100 кращих товарів України». Серед переможців конкурсу в номінації «роботи та послуги» — Закарпатське регіональне відділення мережі «ОККО». На Закарпатті мережа ОККО налічує 29 автозаправних комплексів. Цього року участь у конкурсі взяло майже 1200 українських підприємств. На Закарпатті на конкурс подалися понад 50 компаній.</p>	
<p>Під час депресії 1930-х років в США «PepsiCo» організувала успішну атаку на ринкові позиції «Кока-коли». Пепсі-кола почала продаватися в пляшках по 12 унцій за ціною 5 центів. Пляшка «Кока-коли» об'ємом 6 унцій також коштувала 5 центів. «Кока-кола» не могла випустити напій в іншій пляшці, оскільки торгові автомати приймали монети по 5 центів, а у «Кока-коли» залишався запас в 1 мільярд 6-унційових пляшок. У 1939 році «Пепсі-кола» стала надзвичайно популярною серед дітей.</p> <p>Сьогодні, маркетингова стратегія Pepsi полягає у створенні умов для ознайомлення, впізнання і вибору споживачами тільки продуктів PepsiCo. Безумовно, весь сегмент споживачів не задовольниш, тому PepsiCo вирішило в першу чергу зосередити увагу на молодому поколінні тінейджерів, запровадивши відповідний рекламний слоган «Нове покоління вибирає Pepsi».</p>	

Завдання 4.2. Здійснити аудит стратегії маркетингу обраного підприємства за допомогою методики, що базується на концепції життєвого циклу підприємства та наведена у підрозділі 4.2.

Завдання 4.3. Здійснити аудит СБО підприємства. Зібравши необхідну інформацію, побудувати матрицю БКГ для досліджуваного підприємства.

Приклад

Побудова матриці Бостонської консультативної групи (БКГ) на прикладі діяльності ТЗОВ «Сандора»

Для того, щоб розмістити СБО (стратегічну бізнес-одиницю) на матриці БКГ необхідно використати наступні показники :

- темпи зростання ринку підприємства;

- відносна частка ринку підприємства;
- питома вага обсягу продажу СБО у загальному обсязі продажу підприємства.

Темпи зростання ринку підприємства можуть бути представлені у таких вторинних джерелах інформації: статистичні дані, результати маркетингових досліджень тощо.

Відносна частка ринку підприємства розраховується за формулою:

$$ВЧР = \frac{ЧР\phi}{ЧР\kappa}, \text{де}$$

ЧРφ — частка ринку підприємства, %;

ЧРκ — частка ринку найнебезпечнішого конкурента, %.

Питома вага обсягу продажу СБО у загальному обсязі продажу підприємства — це позиція кожного підрозділу, що зображується у вигляді кола, діаметр якого відображає питому вагу.

Координати СБО будуються на основі показників:

- відносна частка ринку підприємства (**вісь ОХ**);
- темпи зростання ринку підприємства (**вісь ОУ**).

Діаметр кола СБО — обсяг продажу підприємства товарів СБО у вартісному вигляді.

Горизонтальна лінія — «темпи зростання ринку» розділяє ринки з високими та низькими темпами зростання і проходить:

- 1) або через середнє значення показників темпу зростання товарних ринків, на яких діє фірма;
- 2) або через значення, що характеризує темп росту ВВП.

Вертикальна лінія — «відносна частка ринку» проходить через точку 1. Відносна частка ринку, яка перевищує цей рівень, вважається високою.

Визначення типу «СБО- виробництво соків» ТзОВ «Сандора»

- Показник росту ВВП — 8%.
- Темпи зростання ринку соків у ХХХ1 році склали 26%, а у ХХХ2 р. — 19%
- ТзОВ «Сандора» — лідер на ринку соків України (у ХХХ1 р. — 49%, а у ХХХ2 р. — 47% ринку), відносну частку ринку доцільно розрахувати у порівнянні з основним конкурентом — ТзОВ «Вітмарк» (у ХХХ1 р. — 24%, а у ХХХ2 р. — 21% ринку).
- за підсумками ХХХ2 року рівень продажів продукції компанії на 25% перевершив результат ХХХ1 року.

Відносні частки ринку ТзОВ «Сандора» у ХХХ1-ХХХ2 рр. (вихідні дані рис. 4.8, рис. 4.9):

$$ВЧР_{ХХХ2} = 47\% \div 21\% = 2,24.$$

$$ВЧР_{ХХХ1} = 49\% \div 24\% = 2,04.$$

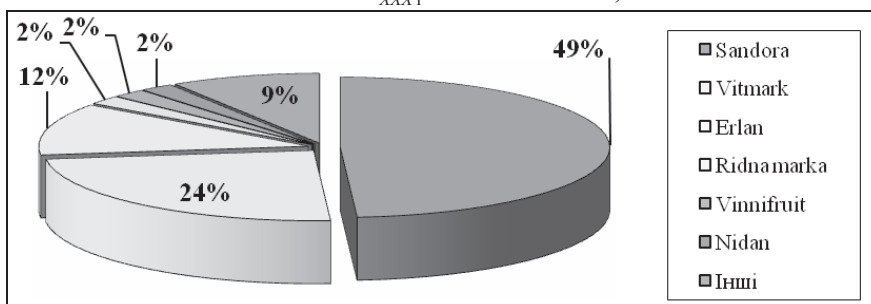


Рис. 4.8. Розподіл ринку соків між виробниками у ХХХ1 р., %

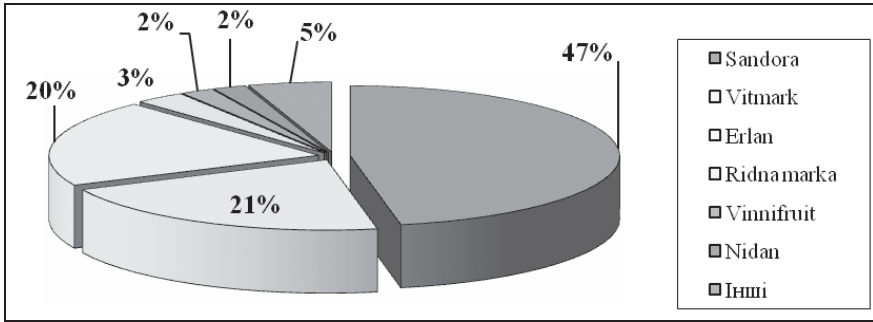


Рис. 4.9. Розподіл ринку соків між виробниками у XXX2 р., %

На рис. 4.9. представлено побудовану матрицю БКГ згідно з вихідними даними.

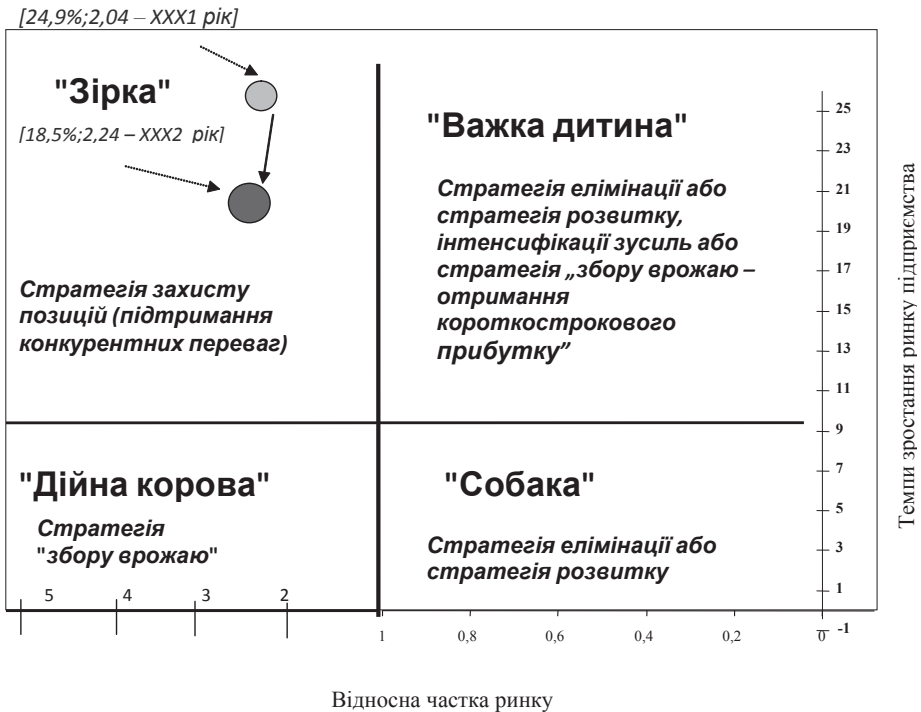


Рис. 4.9. Динамічний аналіз СБО — виробництво соків ТзОВ «Сандора» (за методом Бостонської консультативної групи) (XXX1-XXX2 рр.)

Як бачимо, позиція СБО є привабливою, а конкурентоспроможність компанії на цільовому ринку висока. Обсяги продажу зростають. Ця СБО потребує значних коштів для підтримання зростання, але завдяки високій конкурентоспроможності приносить значні прибутки.

ТЕМА 5

АУДИТ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДОПОМІЖНИХ СИСТЕМ МАРКЕТИНГУ

5.1. Сутність та методика аудиту організації маркетингу на підприємстві

5.2. Сутність та методика аудиту системи маркетингової інформації

5.3 Сутність та методика аудиту системи маркетингового планування

5.4.Сутність та методика аудиту системи маркетингового контролю

*«Ідеальна організаційна структура для відділу маркетингу ще не знайдена»
Ф. Котлер*

5.1. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИКА АУДИТУ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Маркетинг як функція управління підприємства вимагає певної організації, щоб ефективно реалізовуватись. Організація маркетингової діяльності має не менше значення, ніж рівень стратегічного маркетингового мислення власників та вищого керівництва компанії. Блискучі ідеї, кваліфікований персонал не дають результатів, якщо справа, діяльність належним чином не організована.

Організація — це система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого. Під поняттям «організація» розуміють як діяльність (створення структури) так і результат (структуру).

Основними завданнями аудиту організації маркетингу на підприємстві можна визначити такі:

- визначення комплексу маркетингових функцій, які мають виконуватись на підприємстві, їх змістове наповнення;
- аналіз розподілу маркетингових функцій серед структурних підрозділів і персоналу підприємства, закріплення їх у відповідних посадових інструкціях;
- визначення функціональних зв'язків між співробітниками, які реалізують маркетингові функції;
- аналіз системи взаємодії спеціалістів, які відповідають за маркетинг, з іншими спеціалістами компанії, забезпечення координації маркетингових та інших функціональних сфер діяльності компанії (міжфункціональних зв'язків);
- визначення оптимальної структури маркетингу на підприємстві з точки зору функцій, товару, кінцевого споживача та поділу за регіонами.

Для оцінювання організації маркетингу визначають також ефективність таких її складових як:

- *персонал* — кількість, вимоги до досвіду роботи, навички роботи, кваліфікація маркетологів. Джерелами інформації для оцінювання персоналу є: положення щодо атестації кадрів, правила внутрішнього статутного розпорядку, посадові інструкції, психологічні тести, рейтингове оцінювання тощо;

- *стиль управління* — важливо визначити не тільки як просуватися до визначеної цілі, а й у який спосіб її досягти. Це формує відповідну атмосферу, мораль підприємства, корпоративну культуру, етику;
- *встановлення корпоративних та маркетингових цінностей* — увага керівництва до маркетингу, статус маркетингу на підприємстві;
- *система руху інформації* — створює рух інформації за певними каналами, її ефективність і взаємодія з підрозділами;
- *контрольна система* — формування контрольних показників та порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями;
- *система винагород і покарань* — існування для персоналу чіткого портфелю винагород і покарань.

Алгоритм аудиту організації маркетингу на підприємстві представлено на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Алгоритм аудиту організації маркетингу на підприємстві

В процесі еволюції розвитку варіантів організації систем управління підприємств відбувся паралельний розвиток організації маркетингу. Впровадження маркетингу та його організаційних структур в структуру управління підприємства відбувалося еволюційно.

Крок 1. Визначення місця (статусу) маркетингу на підприємстві

На сьогоднішній день в залежності від складності господарської діяльності та статусу маркетингу на підприємстві існують різні варіанти місця маркетингу в організаційній структурі підприємства. Загалом виділяють такі етапи формування організаційних маркетингових структур:

- 1) відділ збуту;
- 2) відділ збуту з маркетинговими функціями;
- 3) спеціалізований відділ маркетингу;
- 4) сучасний інтегрований відділ маркетингу.

Етап 1 — відділ збуту відіграє важливу роль у структурі підприємства і займається виключно розподілом. Дослідження ринку, планування збуту, реклама мають другорядне значення. Для такого періоду характерним є дефіцит більшості товарів, вся продукція, що виготовляється, продається (рис. 5.2).

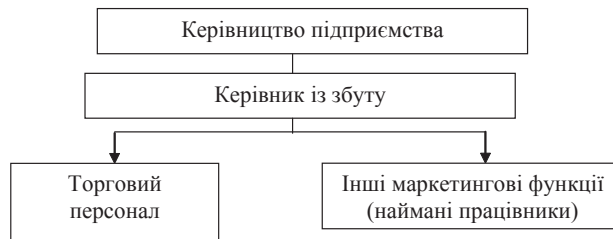


Рис. 5.2. Відділ збуту

Етап 2 — відділ збуту з маркетинговими функціями. Цей етап пов'язаний з першими серйозними проблемами зі збутом продукції. Функціями збути вже не обмежитися, потрібні і дослідження ринку, і реклама, і сервіс. Керівникові зі збуту підпорядковуються пов'язані зі збутом функції інших відділів (реклама, планування збуту, навчання продавців, обслуговування клієнтів тощо). Така організаційна структура підприємства орієнтована на продаж товару з використанням збутових інструментів (рис. 5.3).

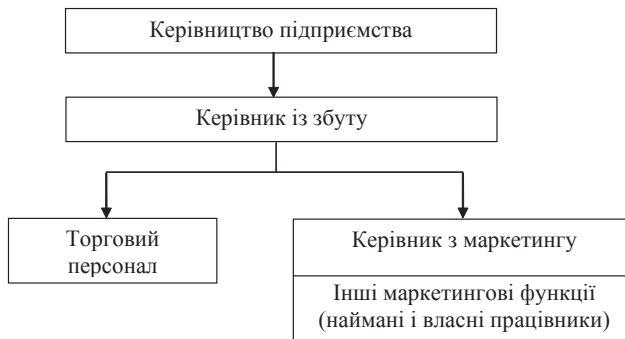


Рис. 5.3. Відділ збуту з маркетинговими функціями

Етап 3 — спеціалізований відділ маркетингу. На цьому етапі маркетинг розглядається як одна з функцій управління діяльністю підприємства. Відділ маркетингу виок-

ремлюється в самостійний підрозділ, який відповідає за планування продукту, ціноутворення, рекламу. На фірмі діють два відділи — маркетингу та збуту, підпорядковані керівництву (рис.5.4).



Рис. 5.4. Спеціалізований відділ маркетингу

Етап 4 — сучасний інтегрований відділ маркетингу. Відповідає за координацію зусиль усіх відділів, всього персоналу на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо розподілу, реклами, стимулювання збуту, розробки і планування асортименту. Для цього етапу є характерним творчий підхід до роботи з покупцями для забезпечення прибутку (рис. 5.5).

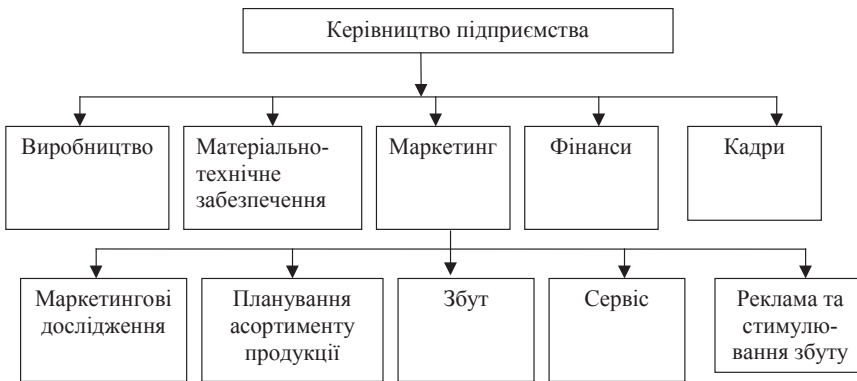


Рис. 5.5. Сучасний інтегрований відділ маркетингу

Рівень інтеграції маркетингової структури дає змогу визначити рівень маркетингової орієнтації підприємства. Інтегровані маркетингові структури здійснюють свою діяльність комплексно і керуються з одного координуючого центру.

Здебільшого на підприємствах, орієнтованих на маркетинг, місце заступника директора посідає заступник з питань маркетингу з відповідним арсеналом повноважень і укомплектованою службою. За умов, коли начальник відділу маркетингу прирівняний до начальника цеху і на одного-трьох (залежно від розмірів підприємства) працівників

покладено вирішення всіх маркетингових питань, підприємство не можна вважати орієнтованим на маркетинг.

Деякі підприємства, що мають великий досвід роботи на вітчизняному та закордонному ринках, пройшли шлях від відділів збуту до сучасних відділів маркетингу. А багато підприємств, що виникають лише зараз, формування своєї організаційної структури починають безпосередньо зі створення сучасних відділів маркетингу, а не відділів збуту з маркетинговими функціями.

Крок 2. Аудит існуючої маркетингової організаційної структури на підприємстві

Досягнення цілей підприємства залежить переважно від трьох чинників: вибраної стратегії, організаційної структури й ефективності функціонування цієї структури. Маркетингова структура має вирішальне значення для успішної реалізації концепції маркетингу. Для організації маркетингу не існує універсальної схеми. Відділи маркетингу можуть бути організовані по-різному. Кожне підприємство створює відділ маркетингу з таким розрахунком, щоб він найкраще сприяв досягненню маркетингових цілей — виявленню незадоволеного споживчого попиту, розширенню діяльності, пошуку нових сегментів ринку. Водночас маркетингові структури великою мірою залежать від розміру ресурсів підприємства, специфіки продукції, що випускається, ринків, на яких продукція реалізується, від структури управління підприємством, яка вже склалася.

Організаційна структура служби маркетингу — це прийнятна для підприємства система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу і взаємодії між ними стосовно володіння, використання та передавання інформації з метою прийняття обґрунтованих рішень і контролю за їх виконанням.

Аудитор повинен перевірити, чи базується організаційна структура служби маркетингу підприємства на таких **принципах**:

- єдність цілей (обсяг продажу, прибуток, частка підприємства на ринку тощо);
- простота і чіткість побудови маркетингової організаційної структури (сприяє скорішому пристосуванню до неї персоналу підприємства);
- ефективна система зв'язку між підрозділами, яка забезпечувала б чітку передачу інформації (зворотний зв'язок обов'язків);
- швидкість передачі інформації (маркетингова структура повинна бути такою, що містить небагато ланок, сприяє швидкій передачі інформації знизу доверху і розпоряджень дирекції зверху донизу);
- принцип єдиного підпорядкування (для сукупності виконуваних функцій, які мають одну ціль, повинен бути керівник);
- гнучкість і пристосованість (маркетингова структура вважається гнучкою, якщо вона здатна змінювати свої організаційні форми в разі зміни стратегії підприємства).

В процесі здійснення маркетингового аудиту, аудитор перевіряє чи виконує маркетингова організаційна структура такі завданнями:

- ефективно взаємодіє із зовнішнім середовищем;
- продуктивно і доцільно розподіляє і спрямовує зусилля своїх працівників;
- задовольняє потреби клієнтів;
- сприяє досягненню мети підприємства з високою ефективністю.

Нагадаємо, маркетингові відділи займаються:

- аналізом ринкових ситуацій;
- вивченням тенденцій розвитку ринку;
- прогнозуванням обсягів продажу;
- вивченням покупців;
- вивченням каналів товарообігу, збуту, методів продажу;

- підготовкою рекомендацій для підрозділу щодо просування, спільно з керівництвом збутового підрозділу координацією їхніх дій і дій збутової мережі;
- визначенням часу, коли необхідно виводити на ринок нові товари та знімати з виробництва стару (малоприбуткову) продукцію;
- координацією дій технічних підрозділів, що створюють нові товари, які користуються попитом у споживача;
- контролем діяльності підприємства, яке впливає на споживчу поведінку щодо придбання товарів підприємства;
- розробленням бюджету маркетингу;
- плануванням заходів із підвищення іміджу підприємства тощо.

Кожне підприємство, дбаючи про власні інтереси на ринку, формує маркетингову структуру самостійно, використовуючи певну її модель. Залежно від того як організована маркетингова діяльність підприємства, так розподілені між відділами маркетингові функції.

Можна виділити кілька типових моделей інтегрованих маркетингових організаційних структур (рис. 5.6).

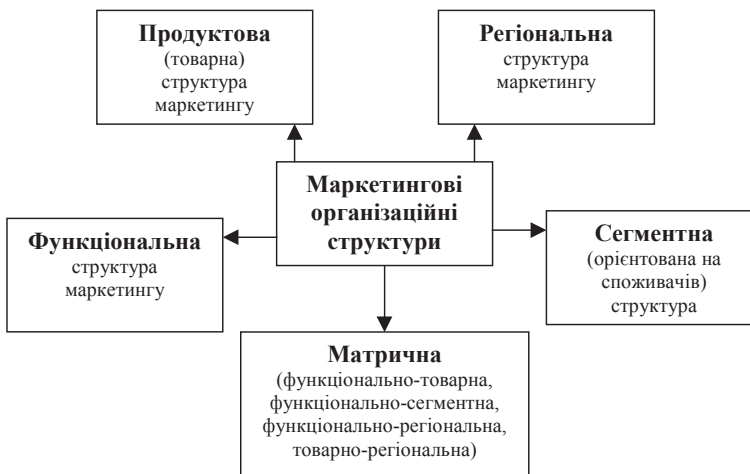


Рис. 5.6. Маркетингові організаційні структури

Функціональна структура служби маркетингу передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання певних маркетингових функцій (рис. 5.7.). Кожний функціональний підрозділ очолює керівник відділу (відділ збуту, відділ маркетингових досліджень тощо). Ефективна для великих підприємств з вузьким асортиментом, які діють на невеликій кількості ринків. Головна перевага структури в її простоті.

Коли кількість товарів, сегментів споживачів і ринків, на яких працює фірма, збільшується, виникає реальна загроза того, що деяким товарам, сегментам і ринкам не буде приділено достатньої уваги. Тоді функціональну структуру реформують у товарну, регіональну або сегментну.

Товарна (продуктова) структура служби маркетингу передбачає наявність на підприємстві кількох керівників з маркетингу, відповідальних за певний товар і підпорядкованих віце-президенту з маркетингу. Товарна організація відділів маркетингу поши-

рена на великих підприємствах з диверсифікованим виробництвом, які випускають широкий асортимент товарів за різними технологіями виробництва (рис. 5.8.).

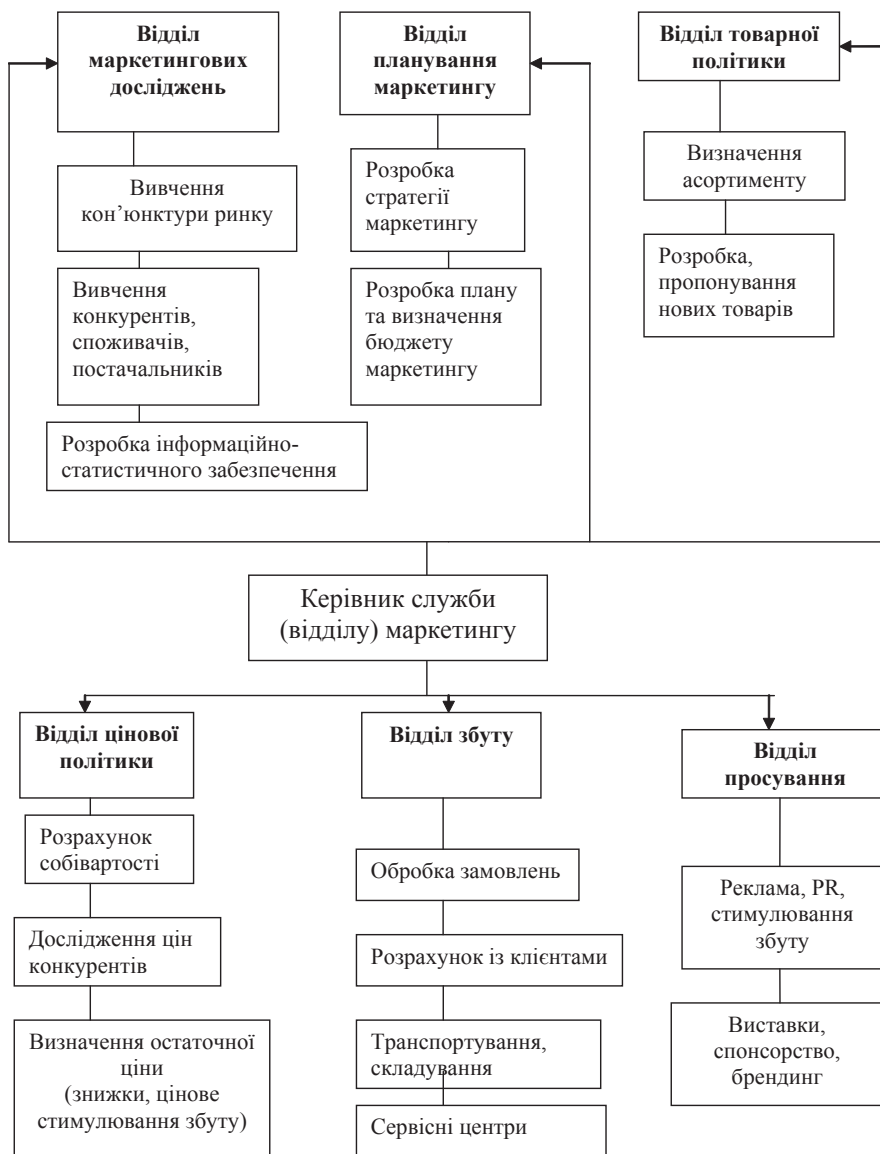


Рис. 5.7. Функціональна структура служби маркетингу

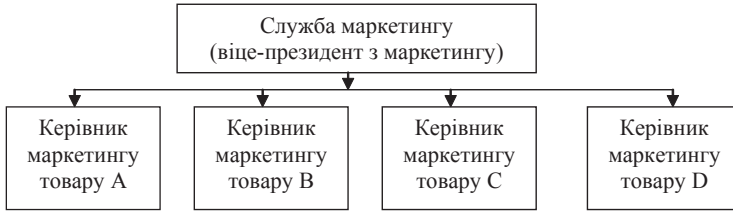


Рис. 5.8. Товарна (продуктова) структура служби маркетингу

Регіональна структура служби маркетингу передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, діяльність яких орієнтована на певні регіональні ринки (рис. 5.9.).

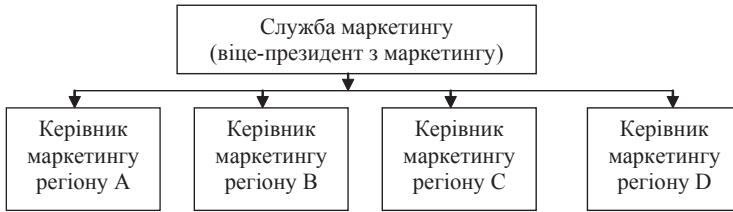


Рис. 5.9. Регіональна структура служби маркетингу

Регіональна орієнтація маркетингових служб актуальна для фірм, які діють на ринках з чітко визначеними межами регіонів, а також за кордоном (європейське, східноєвропейське відділення фірми тощо).

Сегментна структура служби маркетингу передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, діяльність яких орієнтована на певні сегменти споживачів (рис. 5.10).

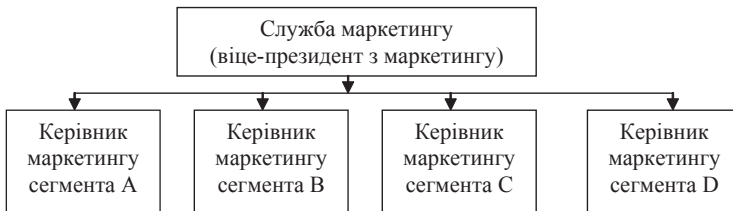


Рис. 5.10. Сегментна структура служби маркетингу

При цьому кожен маркетинг-директор відповідає за роботу з певним сегментом споживачів незалежно від географії ринку збуту (наприклад; департамент роботи з корпоративними клієнтами банку). Мета використання такої структури — задоволення потреб споживачів не гірше, ніж це роблять організації, які обслуговують лише один сегмент.

Матрична організаційна структура використовується для поєднання вищенаведених структур, кожен елемент матриці має подвійну підпорядкованість (рис.5.11).

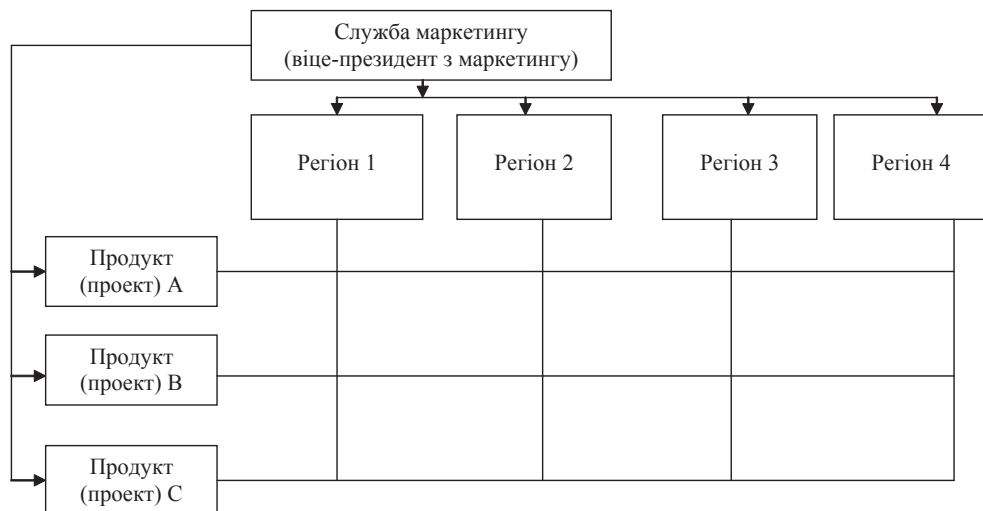


Рис. 5.11. Матрична (регіонально-товарна) структура служби маркетингу

Матрична структура означає, що один підлеглий може мати двох або більше керівників — одного безпосереднього, іншого регіонального. Впровадити матричну структуру зі всіма її перевагами неможливо без тісної співпраці, командної роботи на всіх рівнях організації, а також без повної чіткості в розподілі відповідальності. Отже, успішний перехід до матричної структури пов'язаний перш за все з загальними змінами в культурі організації та моделях поведінки керівників.

Переваги і недоліки, а також доцільність застосування відповідних організаційних структур структур маркетингу залежно від ринкової ситуації, наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Переваги і недоліки організаційних структур служб маркетингу

Організаційна структура	Призначення	Переваги:	Недоліки:
Функціональна	Для великих підприємств з незначним асортиментом продукції і невеликою кількістю ринків	<ul style="list-style-type: none"> • концентрація зусиль на виконанні основних завдань маркетингу • можливість спеціалізації • комплексність виконуваних завдань • високий професійний рівень виконавців • простота управління 	<ul style="list-style-type: none"> • одноманітність роботи виконавців • незначна гнучкість • переймання функцій інших підрозділів підприємства • можливість нездорової конкуренції між підрозділами • ускладнене порівняння результативності роботи окремих підрозділів та їхніх працівників
Товарна	Для великих диверсифікованих підприємств	<ul style="list-style-type: none"> • належна координація дій • концентрація зусиль на маркетинговому комплексі кожного продукту • можливість оперативного вирішення маркетингових проблем, порівняння роботи окремих підрозділів 	<ul style="list-style-type: none"> • великі витрати • паралелізм розробок маркетингових питань • конкуренція між окремими підрозділами • проблема розроблення єдиної товарної стратегії підприємства

Продовження табл. 5.1

Організаційна структура	Призначення	Переваги:	Недоліки:
Регіональна	Для підприємств, які працюють у різних регіонах (для великих децентралізованих підприємств з ринками, які можна поділити на географічні чітко визначені зони)	<ul style="list-style-type: none"> • можливість урахування географічних (кліматичних) особливостей різних регіонів • зменшення витрат часу та витрат на транспортування 	<ul style="list-style-type: none"> • дублювання робіт • проблеми з координації діяльності • небезпека переважання інтересів окремих регіонів
Сегментна	Для підприємств, які працюють з різними категоріями споживачів	<ul style="list-style-type: none"> • спрямованість та спеціалізація маркетингової діяльності на задоволення потреб певної групи покупців • можливість вивчення потреб і запитів конкретних груп споживачів і тісний зв'язок з ними 	<ul style="list-style-type: none"> • велика трудомісткість робіт • небезпека переважання інтересів окремих споживачів (по суті, щодо кожної невеликої групи споживачів, і навіть до окремих замовників, доводиться розробляти й застосовувати різні комплекси стратегій (товарних, цінових, збутових та інших) • підвищує витрати на маркетинг і ускладнює внутрішньосистемну та ринкову координацію діяльності відділів і служб, що входять до організаційної структури
Матрична	Матрична структура може бути ефективною при широкій номенклатурі продуктів (великій кількості проектів) і наявності багатьох ринків, а також при виведенні нових товарів на ринок	<ul style="list-style-type: none"> • краща орієнтація на проектні цілі • можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень • більш гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників • відносна автономність проектних груп сприяє розвитку у працівників навичок прийняття рішень, управлінської культури, переваги кар'єрного зростання у співробітників проектного напрямку • зменшується час реакції на проблеми, зміни в середовищі маркетингу оскільки створено горизонтальні комунікації і єдиний центр прийняття рішень 	<ul style="list-style-type: none"> • складність в організації структури, визначенні функцій • боротьба за владу між керівниками функціональних і проектних підрозділів • високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп • необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів • труднощі, пов'язані зі встановленням чіткої відповідальності за роботу і завданнями підрозділу

Крок 3. Аудит системи взаємодії

Крім служби маркетингу на підприємстві звичайно ж існують й інші підрозділи. Значимо, що завданням маркетингового аудитора є перевірити, чи кожен з підрозділів підприємства, виконуючи свої функції, зорієнтований на споживачів і наскільки тісно співпрацює з маркетинговою службою. Оскільки кожен підрозділ підприємства, зосереджений на вирішенні поставлених перед ним завдань, часто вважає свої функції чи не найважливішими, керівнику із маркетингу постійно доводиться координувати їхню діяльність, аналізуючи претензії кожного підрозділу (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Можливі суперечності між відділом маркетингу і іншими службами

Функції служб	Суперечності
Розроблення товару	Розробники товару зацікавлені в простоті і економічності моделі за рахунок зниження популярності товару на ринку
Закупівля сировини і матеріалів	Зусилля агента, який купує сировину і матеріали зосереджено на зниженні витрат на їх придбання, що стає причиною погіршення якості продукції. У результаті готовий товар не відповідає вимогам ринку
Виробництво товарів	Керівник виробничої служби зацікавлений в зниженні собівартості продукції. Економія досягається за рахунок якості товару і погіршення його споживчих характеристик
Фінансова оцінка результатів	Працівники фінансового відділу намагаються отримати прибуток від кожної операції, хоча інколи фірма має витратити додаткові кошти на завоювання прихильності споживачів
Бухгалтерський облік і аналіз	Бухгалтерський відділ зацікавлений в тому, щоб витрати на різні операції не були високі, через що він часто відхиляє нестандартні маркетингові рішення

Аудитор повинен перевірити, чи відповідають маркетингові організаційні структури, які «вмонтовані» в систему управління підприємством, таким вимогам:

- сприяння постійному задоволенню потреб наявних і потенційних покупців;
- взаємодія спеціалістів, які відповідають за маркетинг, з іншими спеціалістами компанії;
- налагодження системи руху інформації;
- забезпечення координації маркетингових та інших функціональних сфер діяльності компанії (міжфункціональних зв'язків);
- забезпечення розвитку інноваційної діяльності;
- гарантія швидкої адаптації до вимог ринку, змін в середовищі маркетингу.

Крок 4. Аудит персоналу

Керівники та провідні спеціалісти маркетингових служб повинні відповідати загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, самоорганізованість, самовладання, навички вирішення проблем, здатність навчати підлеглих, здатність формувати та розвивати трудовий колектив тощо). Крім того, вони повинні відповідати низці специфічних вимог, які визначаються особливостями роботи в галузі маркетингу. До таких вимог належать:

- системність знань, велика ерудиція та сформований світогляд;
- розвинені аналітичні здібності;
- вміння прогнозувати ситуацію та ухвалювати ефективні рішення;
- комунікабельність;
- дипломатичність, вміння розв'язувати конфлікти.

Критерії оцінки діяльності основних фахівців відділу маркетингу на підприємстві наведено у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Функції та критерії оцінки діяльності основних фахівців відділу маркетингу на підприємстві

Посада	Функції	Критерії оцінки
Керівник відділу	Розроблення стратегії маркетингу Координація виконання програм маркетингу Контроль за виконанням маркетингових планів і реалізацією стратегії	Вдосконалення цілей стратегії маркетингу Підвищення конкурентоспроможності та авторитету підприємства
Менеджер із продуктів (продукт (проект) - менеджер)	Розроблення продуктової та цінової стратегії Формування асортименту продукції (послуг) Впровадження нових видів продукції (послуг) Розвиток збутової мережі	Зростання доходів від продукції (надання послуг) Збільшення питомої ваги нових видів продукції (послуг) в асортименті
Фахівець із маркетингового планування	Ситуаційний аналіз Формування маркетингової мети, розроблення плану дій Обґрунтування плану Контроль за реалізацією плану	Досягнення мети плану, поліпшення конкурентних позицій підприємства
Фахівець із реклами та зв'язків з громадськістю	Розроблення стратегії комплексу просування Організація рекламних кампаній Організація зв'язків з громадськістю	Зростання інформованості покупців Залучення нових покупців Поліпшення іміджу підприємства Підвищення ефективності заходів просування
Фахівець із маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення маркетингової діяльності	Проведення панельних досліджень споживачів продукції (послуг) Моніторинг конкурентів Стратегічний аналіз умов діяльності Інформаційне забезпечення маркетингових рішень	Наявність систематичної оновлюваної інформаційної бази Забезпечення інформаційних потреб керівників і фахівців за окремими функціями маркетингу

Оскільки культура організації потребує розроблення відповідної документації, що регламентує діяльність окремих її відділів і закріплює їхнє місце в організаційній структурі управління, то постає питання, чи розроблено і дотримується на підприємстві «Положення про службу (відділ) маркетингу», що передбачає:

- чітке визначення функціональних завдань маркетингового відділу;
- чіткий опис системи взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства;
- чіткий розподіл основних робіт усередині відділу;
- чітке позначення джерел фінансування діяльності відділу;
- чітке викладення прав і обов'язків відділу.

Наприклад, критеріями ефективності діяльності відділів функціональної структури служби маркетингу на підприємстві можуть бути такі показники як: прибуток, обсяг продажу, частка ринку, обороти товарних запасів, популярність продукції, лояльність споживачів (табл. 5.4.):

Таблиця 5.4

Кількісні критерії ефективності діяльності маркетингових відділів

Функції маркетингових відділів	Показники ефективності діяльності маркетингових відділів
Маркетингові дослідження	Прибуток, обсяг продажу (в грошовому та натуральному вимірі)
Прогнозування обсягу продажу	Обсяг продажу
Планування виробничої стратегії та випуску продукції	Обсяг продажу
Розробка нових продуктів і вдосконалення тих, що випускаються	Обсяг продажу
Ціноутворення	Частка ринку, прибуток
Упаковка, вибір торгової марки	Збільшення обсягу продажу
Товарні запаси	Кількість оборотів товарних запасів, оборот товарних запасів у днях
Розподіл товарів	Обсяг продажу
Стимулювання продажу	Збільшення обсягу продажу, лояльність споживачів
Збут продукції — підтримка зацікавленості працівників маркетингових відділів	Обсяг продажу
Реклама	Збільшення обсягу продажу, популярність продукції, лояльність споживачів

Аудитор також перевіряє, чи розроблена на підприємстві система показників і умов (коефіцієнтів), за допомогою яких оцінюється міра впливу окремого працівника на результати роботи відділу маркетингу і чи розроблена відповідна система стимулювання праці. Показники й умови доцільно поділити на основні і додаткові. Коефіцієнти можуть бути і такі, що підвищують (+), і такі, що знижують (—) міру впливу працівника залежно від результатів його роботи (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Показники і умови преміювання працівників відділу маркетингу

Основні показники	Розмір премій у % до окладу		Умови преміювання	
	за виконання на 100 %	за кожний % перевиконання	основні	додаткові

У разі невиконання основних показників премії не виплачують. У разі невиконання додаткових показників обсяг премії знижують, наприклад, на 50 %.

Стимулювання працівників відділу маркетингу повинно здійснюватися на підставі затвердженого керівником підприємства «Положення про преміювання».

На практиці можуть застосовуватись матеріальні чи моральні (за формою); індивідуальні чи колективні (за суб'єктом) заохочення. Заохочення морального характеру полягають у публічному визнанні заслуг працівника, надання почесні (подяка, нагородження грамотою). Матеріальні — премія, нагородження цінним подарунком тощо.

Однак сучасні умови ринкового господарства нівелювали значення моральних заохочень як засобу стимулювання праці. Природно, що для особи пріоритетне значення мають саме матеріальні або поєднання моральних та матеріальних заохочень (наприклад: подяка, яка супроводжується грошовою премією; за умови багаторічного стажу — оплата за навчання дітей; в разі успішної реалізації проекту — організація корпоративних розважальних заходів).

Крок 5. Розробка рекомендацій та пропозицій

Результатом здійсненого аудиту можуть бути рекомендації для покращання організації маркетингу на підприємстві, які можуть дати маркетингові аудиторі керівникам підприємств, зокрема:

1. Змінити або вдосконалити організаційну структуру маркетингу на підприємстві.
2. Перерозподілити обов'язки та функції серед структурних підрозділів підприємства.
3. Налаштувати або вдосконалити функціональні зв'язки між співробітниками, які реалізують маркетингові функції підприємства.
4. Налаштувати тісні взаємозв'язки маркетологів з фахівцями інших структурних підрозділів підприємства.
5. Вдосконалити систему накопичення та обміну інформацією серед структурних підрозділів підприємства.
6. Покращити кадровий склад маркетингової служби.
7. Врегулювати шляхом видання внутрішніх нормативних документів діяльність працівників маркетингової служби.
8. Розробити систему оцінки результативності та ефективності роботи працівників з маркетингу, а також систему стимулювання їх праці.

Правильний вибір організаційної структури служби маркетингу є лише передумовою її ефективної роботи. Необхідно укомплектувати цю службу висококваліфікованими спеціалістами, правильно розподілити між ними обов'язки, наділити їх відповідними правами, створити зручні умови роботи та систему стимулювання праці.

5.2. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИКА АУДИТУ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві залежить від ефективності функціонування допоміжних систем маркетингу, а саме: системи маркетингової інформації, планування маркетингу, системи маркетингового контролю.

У сучасних умовах потреба в маркетинговій інформації постійно зростає і менеджери з маркетингу часто відчувають нестачу достовірних, актуальних і вичерпних даних. І в тому числі успішність проведення маркетингового аудиту залежить від наявності потрібної інформації, без якої неможливо отримати відповіді на поставлені запитання. Відсутність необхідної маркетингової інформації, використання неточних або неактуальних даних можуть стати причиною економічних прорахунків. Мета використання маркетингової інформації полягає в зменшенні невизначеності в процесі прийняття управлінських рішень. Класифікація маркетингової інформації представлена у підрозділі 2.3 посібника.

Спроби полегшити проблеми збору та використання маркетингової інформації полягають у створенні систем, що акумулюють маркетингову інформацію, або **маркетингових інформаційних систем (МІС)** (рис. 5.12).

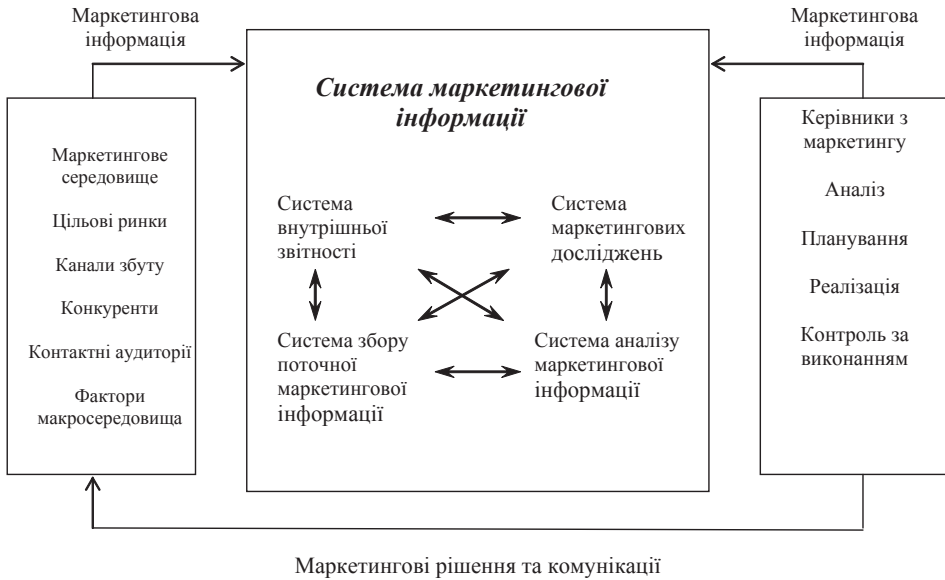


Рис. 5.12. Маркетингова інформаційна система

Маркетингова інформаційна система (МІС) — це люди, обладнання та методологічні прийоми, визначені для збору, класифікації, аналізу, оцінки і розповсюдження інформації для прийняття маркетингових рішень. МІС дає змогу підприємству інтегрувати інформацію з різних джерел, а потім передавати її менеджерам у формі, пристосованій для прийняття рішень.

Необхідність використання в маркетинговій діяльності різноманітної та достатньо докладної інформації потребує перевірки, аудиту підходу до організації її отримання, обробки й аналізу в процесі вироблення управлінських рішень.

Предметом аудиту системи маркетингової інформації на підприємстві повинні бути:

1. Наявність та відповідність маркетингової інформаційної системи на підприємстві сучасним умовам.
2. Перевірка системи збору поточної маркетингової інформації, ретельність її виконання.
3. Аналіз доцільності збору усієї інформації, того, чи стосується вона конкретної цільової групи.
4. Оперативність опрацювання одержуваної інформації та прийняття маркетингових рішень тощо.
5. Належність виконання функцій маркетингової інформаційної системи.

В процесі аудиту маркетингової інформаційної системи аудитор перевіряє, чи виконує вона такі функції:

1. Збір і акумулювання інформації з різних джерел — від споживачів, конкурентів, торгового персоналу, дистриб'юторів тощо.
2. Полегшення процесів аналізу зібраної інформації через використання формалізованих методів подання інформації, що дає змогу виконувати низку розрахунків різної

складності за участі та без участі дослідника й оцінювати вплив маркетингу на узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства або організації.

3. Розповсюдження інформації або спрямування проаналізованих даних певному працівнику підприємства в потрібний час для прийняття рішення. Тому МІС повинна розпізнавати вид інформації, необхідної в різних центрах прийняття рішень на підприємстві.

МІС активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Її структура включає зазвичай такі підсистеми: збір, обробку, аналіз та дослідження інформації; всю інформацію, яка здобувається системою і використовується для здійснення функцій управління маркетингом. Потоки інформації, що надходять до керівника з маркетингу, допомагають йому в плануванні, реалізації всіх маркетингових заходів, у виконанні функцій контролю за здійснення маркетингових планів. Зворотні потоки в напрямку ринку складаються з комунікацій та інших маркетингових заходів.

Маркетинговий аудитор повинен перевірити наявність і роботу підсистем МІС, яких здебільшого є чотири:

1. *Система внутрішньої звітності* підприємства дає змогу стежити за показниками, що відображають рівень поточного збуту, суми витрат, обсяги матеріальних запасів, рух готівки, дані про дебіторську та кредиторську заборгованість, інші показники внутрішньої звітності. Ця система акумулює дані про фінансовий стан і результати діяльності підприємства.

2. *Система збору поточної маркетингової інформації* — це комплекс джерел і процедур, які застосовують для отримання щоденної інформації про різні події, що відбуваються на ринку. Це сукупність прийомів і методів, які дають змогу провадити моніторинг зовнішнього середовища. Одержана інформація стосується постачальників, конкурентів, посередників, споживачів, органів державного регулювання, факторів макросередовища.

3. *Система маркетингових досліджень* дає змогу оперувати інформацією, отримання якої потребує проведення окремого дослідження. Ця система включає безперервний процес планування, збір, аналіз і представлення даних, необхідних у зв'язку з поточною та майбутньою маркетинговою ситуацією. Функціонування цієї системи забезпечується застосуванням методів збору первинної інформації та відбору вторинної інформації.

Слід зазначити, що маркетингові дослідження зазнали суттєвих змін з розвитком Інтернету. Інформація, на отримання якої раніше могли витрачатися дні кропіткої праці, тепер може бути отримана протягом хвилини натисненням декількох клавіш. Обсяг інформації обширний і постійно зростає, при цьому процес збору інформації спростився, однак зростає небезпека інформаційного перевантаження. Важливе значення набуває при цьому виокремлення важливої і потрібної інформації з усієї доступної. Помилковим також можна вважати, що Інтернет може повністю забезпечувати необхідні вторинні дослідження.

4. *Аналітична система маркетингу* охоплює прогресивні засоби для аналізу даних і проблемних ситуацій. Вона складається зі статистичного банку і банку моделей, банку (бази) даних.

Статистичний банк — сукупність сучасних статистичних методів обробки інформації (регресійний аналіз, кореляційний аналіз, факторний аналіз, дискримінаційний аналіз). Функціями статистичного банку аналітичної системи маркетингу є обробка статистичних даних, їх аналіз та узагальнення.

Банк моделей — це набір математичних моделей, які допомагають менеджеру з маркетингу приймати оптимальні маркетингові рішення. Кожна модель складається із

сукупності взаємозалежних змінних, які відображають певну реальну систему. Розроблено чимало моделей, що полегшують прийняття маркетингових рішень. Сьогодні на ринку пропонуються спеціалізовані комп'ютерні програми, що автоматизують діяльність маркетологів. Однак, програми, що забезпечувала б вирішення усього комплексу завдань маркетингу — від розробки нового товару і до використання його споживачем, як вважають спеціалісти, ще не існує. Перелік окремих програмних продуктів та їх функціональні можливості, які аудитор може запропонувати до застосування на підприємстві, наведені у табл. 5.6.

Банк (база) даних — це маркетингова інформація, згрупована за певними ознаками і представлена у зручному для користувачів вигляді. Наявність таких баз даних суттєво скорочує час пошуку інформації і полегшує її використання. Прикладом бази даних може бути клієнтська база, що дозволяє виявляти особливу турботу до своїх споживачів, розширювати їх коло та зміцнювати з ними відносини.

Наприклад, підприємство може створювати власну інформаційну систему, чи впроваджувати готову ліцензійну CRM — систему (*Microsoft Dynamics CRM, Oracle CRM On Demand, BPMonline CRM, Комнас, social CRM тощо*).

CRM-система (Customer Relationship Management System) — це автоматизована система, яка дозволяє підприємству підтримувати якісні відносини із клієнтами, збирати інформацію про клієнтів і використовувати її в інтересах свого бізнесу. Суттєвою перевагою CRM-систем є можливість сегментації клієнтської бази даних, що дозволяє розділити всіх клієнтів на сегменти і вибудовувати стратегію роботи із кожним клієнтом індивідуально.

Методикою проведення аудиту МІС може бути отримання відповідей на перелік таких запитань:

- ✓ Чи дозволяє структура звітності здійснювати регулярний аналіз збуту?
- ✓ Як корективи слід внести у форми звітності для отримання ключових показників ефективності відносно ринку та маркетингових заходів?
- ✓ Які існують на підприємстві внутрішні і зовнішні системи спостереження за ринком та іншими факторами маркетингового середовища?
- ✓ Хто несе відповідальність за збір і розповсюдження інформації?
- ✓ Чи існують способи перевірки ефективності збору, розповсюдження і міри використання інформації?
- ✓ Чи можна вважати проведені дослідження успішними і такими, що принесли користь?
- ✓ Чи виправдовують себе витрати на утримання джерел маркетингової інформації, яка міра їх використання?
- ✓ Яка специфічна інформація існує, яку слід збирати регулярно?
- ✓ Чи обробляється повний перелік регулярної ринкової інформації, чи складаються звіти про ринкові можливості?
- ✓ Які обмеження використання доступної інформації? Які обмеження перешкоджають збору більшої кількості інформації?
- ✓ Чи сприяють форми звітності торгового персоналу збору і розповсюдженню інформації?
- ✓ Чи обробляється повний перелік ринкової інформації (про збут, кількість клієнтів, ціни тощо) і чи складається відповідна звітність?
- ✓ Чи існує чіткий розподіл відповідальності за аналіз звітності? Чи існує інструкція стосовно осіб, які отримують інформацію?

Таблиця 5.6

**Програмні продукти (спеціалізовані комп'ютерні програми), що пропонуються на ринку,
для вирішення задач маркетингу**

Програмні продукти	БЕСТ-Маркетинг	Галактика-Клієнт	Касатка	FinExpert-Маркетинг	FinExpert-МаркетЕфект	IT-Предприятіє. Маркетинг	Marketing Expert	Sales Expert
Інтегровані в комп'ютерні системи	Автономна програма	Модуль системи Галактика	Автономна програма	Додаток системи FinExpert	Додаток системи FinExpert	Підпрограма системи IT-Підприємство	Автономна програма із Project Expert	Автономна програма із Project Expert
Розробник	Інтелекст — Сервіс	Галактика	SBI	IDM	IDM, ИНЭК	Інформаційні технології	Про Інвест Інформаційні технології	Про Інвест Інформаційні технології
Internet-адреса (http://www.)	intelserv.kiev.ua/program/best_marketing.shtml	galaktika.ru/archive/84.shtml	kasatka.ru	finexpert.com	finexpert.com	prp-it.kiev.ua	projectexpert.com.ua	projectexpert.com.ua
Ціна локальної версії, дол. США	70	990	200	900 (у складі FinExpert)	2400 (у складі FinExpert)	2964 (на 100 клієнтів)	1200 (плюс 600 за кожне додаткове робоче місце)	570 за 3 робочих місця, 870 за необмежену кількість місць
ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ								
Аналіз ринку	так	так	так	так	так	так	так	
Аналіз конкурентноздатності	так	так	так	так	так		так	
Прогноз і аналіз продаж	так	так	так	так	так	так		
Аналіз ризиків					так		так	
Управлінський облік		так		так		так	так	так
Супровід клієнтів		так		так		так		так
Планування маркетингової діяльності	да	так	так		так	так	так	
Аналіз ефективності маркетингу		так		так	так		так	

Джерело: www.projectexpert.com.ua/novos/mark_prod.htm

- ✓ Які маркетингові дослідження на підприємстві були здійсненні? Чи достатньо при цьому було наявної інформації?
- ✓ Чи можна вважати дослідження успішно здійсненими і корисними? Якщо ні, то в чому причини і які заходи слід вжити, щоб зробити їх такими?
- ✓ Як використовувались дані, отримані в процесі маркетингових досліджень?
- ✓ Які витрати підприємства на маркетингові дослідження порівняно з корисним ефектом?
- ✓ Які витрати підприємства на маркетингові дослідження порівняно з конкурентами?
- ✓ Чи існує у підприємства централізоване джерело маркетингової інформації? В якій мірі воно використовується і чи виправдовують себе витрати на його утримання?
- ✓ Яку інформацію надіють підприємству торгіві, маркетингові та інші професійні асоціації?
- ✓ Які журнали та розсилки підписує підприємство? Чи охоплюють вони усі сфери і ринки, в яких зацікавлене підприємство?
- ✓ Чи здійснює підприємство опитування споживачів? Як збирається така інформація? Хто її використовує? Як часто оновлюється?
- ✓ Чи створено на підприємстві клієнтську базу даних? Чи використовуються усі можливості її використання?

На сьогоднішній день вектор напрямку розвитку світового суспільства напрямлений в бік, де інформація набуває ролі найціннішого активу будь-якого підприємства. Йдеться не про звичайні відомості, які допомагають керівництву приймати рішення, а про налагоджену систему, яка безперервно діє на підприємстві. Сьогодні інформація є найважливішим ресурсом і об'єктом управління.

Ефективна маркетингова інформаційної системи дозволяє побудувати ідеальний алгоритм запиту та отримання повного об'єму інформації щодо поточного стану справ підприємства. Завдяки маркетинговій інформаційній системі керівник з маркетингу може регулярно отримувати звіти в доступному вигляді, що дозволяє систематизувати, аналізувати та зберігати інформацію, аби зрештою приймати найбільш правильні й адекватні маркетингові та управлінські рішення.

5.3. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИКА АУДИТУ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Планування маркетингу надає переваги підприємству або організації, спонукаючи керівництво постійно думати про майбутнє, визначає цілі і політику підприємства, призводить до більш скоординованої роботи. Крім того, ретельне планування допомагає передбачати зміни середовища і оперативно реагувати на них, а також готує до непередбачуваних змін. Отже, аудитом наступної допоміжної системи маркетингу є аудит системи маркетингового планування.

Під **системою маркетингово планування** розуміють особливу форму діяльності, спрямовану на підготовку й упорядкування рішень про цілі, засоби і заходи, які в сукупності забезпечують виробництво і реалізацію продукції, задоволення наявного попиту та майбутніх потреб цільового ринку. Маркетингове планування передбачає розробку маркетингового плану.

Маркетинговий план — це документ, в якому сформульовані основні цілі маркетингу і шляхи їх досягнення. План включає систему заходів, необхідних для досягнення

цілей, їхній зміст, забезпечення ресурсами, а також обсяги, методи, послідовність і строки виконання робіт різного характеру. За допомогою планування досягаються узгодженість і координація діяльності в системі горизонтального і вертикального рівнів управління. Мета планування маркетингу — зменшення маркетингових ризиків за рахунок зниження невизначеності умов діяльності і концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках. Маркетинговий план розробляється для кожної СБО, товару чи торгової марки. Складові плану маркетингу наведені на рис. 5.13.

1. Анотація
2. Ситуаційний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища
3. Цільові ринки підприємства
4. Цілі маркетингу
5. Маркетингова стратегія
6. Комплекс маркетингових заходів
7. Бюджет маркетингу
8. Контроль плану маркетингу

Рис. 5.13. Структура плану маркетингу

Під час проведення маркетингового аудиту, аудитор повинен перевірити, чи базується маркетингове планування підприємства на таких принципах, як: системність, комплексність, обмеженість ресурсів, варіантність, оптимальність, узгодженість, динамічність та адаптивність.

Плани маркетингу на підприємстві можуть відрізнятися за строками, масштабами і методами розробки.

За *строками* існують короткострокові (на один рік), середньострокові (від двох до п'яти років) і довгострокові (від п'яти до десяти і навіть до п'ятнадцяти років). Короткострокові плани розробляються на період до року. Вони передбачають встановлені цілі і заходи з їх досягнення. Іноді короткострокові плани передбачають дослідження ринку. Середньострокові плани базуються на короткострокових планах і дослідженнях перспектив розвитку ринку й інвестицій.

Довгострокові плани маркетингу розробляються на період більше від п'яти років. Головним завданням довгострокового плану є формування і розробка таких маркетингових рішень, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі. Найважче в таких планах визначати обсяги пропозиції підприємства та тенденції розвитку ринків. Тому довгострокові плани передбачають не заходи, а структуру перспективних маркетингових рішень. Основа довгострокових планів маркетингу — прогнози й аналіз життєвих циклів наявних на ринках товарів. Підприємства намагаються гнучко поєднати коротко-, середньо- та довгострокові плани. Коротко — і середньострокові плани більш деталізовані і орієнтовані на виконання оперативних завдань, довгострокові — орієнтовані на перспективу.

За *масштабами* існують окремі плани для кожного продукту підприємства, один інтегрований план маркетингу або єдиний господарський план з розділом маркетингу. Виробники споживчих товарів частіше використовують окремі плани для кожного продукту або асортиментної групи, один інтегрований план застосовують підприємства

сфери послуг, загальний господарський план звичайно використовують виробники продукції виробничого призначення.

Важливо, хто саме розробляє маркетинговий план підприємства. Коли планова діяльність здійснюється централізовано, тобто керівництво підприємства розробляє плани, реалізує і координує їх виконання — забезпечується дотримання єдиного напрямку маркетингової діяльності підприємства, розробляються альтернативи відносно дій у відповідь на кроки конкурентів, формується стратегічний напрямок діяльності. Такий підхід базується на ресурсах. За децентралізованого підходу цілі, бюджети, прогнози, строки й інше встановлюють на основі інформації, яка надходить від продавців, управляючих продуктами, працівників відділу збуту. Такі плани реалістичніші, але не завжди враховують перспективу, їх важко координувати, вони більше орієнтовані на ринок.

Після вибору загальної стратегії підприємство переходить до детального планування маркетингового комплексу. Аудитор повинен перевірити, чи розроблений такий варіант маркетингового комплексу, який забезпечує споживачам найкращу пропозицію за збереження витрат підприємства в розумних межах. Нагадаємо, кожний із елементів комплексу маркетингу пов'язаний з певними завданнями. Так, мета товарної і цінової політики — створення пропозиції для ринку. Завдання політики розподілу — представлення, забезпечення готовності реалізації цієї пропозиції на ринку, комунікації — формування позитивного іміджу товару і підприємства.

Перевіряючи плановий комплекс маркетингу, аудитор встановлює, чи враховано такі принципи:

1. Принцип узгодженості — потребує порівняння кожного елемента комплексу з іншими елементами (якісний товар — відповідна реклама, упаковка, обслуговування).

2. Принцип зваженого підходу, який передбачає дослідження і врахування чутливості ринку до кон'юнктури, що постійно змінюється (наприклад, якщо ринок чутливий до якості, варто акцентувати увагу в рекламі саме на якості товару, проте з часом акценти змінюються).

3. Принцип врахування бюджетних витрат підприємства — для кожного елемента треба визначити залежність зміни обсягів продажу від витрат на маркетинг, а також планувати калькуляцію витрат за всією структурою маркетингових заходів.

План маркетингу повинен передбачати апробацію альтернативних варіантів комплексу маркетингу, щоб вибрати найбільш вдалу форму пропозиції товарів на ринку. Оптимальний маркетинг-мікс становить таку комбінацію маркетингових інструментів, завдяки якій забезпечується досягнення окреслених цілей за раціонального використання наявних коштів бюджету маркетингу. Відносна значущість кожного окремо взятого елемента маркетингу залежить від різних чинників, таких як тип організації, вид товару, поведінка споживачів.

Складовою аудиту планування маркетингу є також бюджет або фінансове планування маркетингу, тобто трансформування всіх запланованих заходів маркетингу у витрати з подальшою їх компенсацією з очікуваних грошових потоків. Бюджет маркетингу дає змогу правильно встановити пріоритети між цілями і стратегіями маркетингової діяльності, прийняти рішення у сфері розподілу ресурсів, здійснити ефективний контроль.

Аудитор також перевіряє, чи оптимальною є методика розрахунків маркетингового бюджету. Адже є декілька підходів до визначення бюджету.

Перший — методика «знизу–вверх». Бюджет розробляється керівником маркетингового відділу і передається на затвердження керівництву підприємства.

Другий — методика «знизу–вверх / зверху–вниз» — початкові рекомендації зі складання, надані керівництвом відділу маркетингу, перед їх затвердженням старанно перевіряються і корегуються керівництвом підприємства. Зазвичай керівництво підприємства вносить бюджетні обмеження, а потім статті бюджету з урахуванням цих обмежень знову подаються керівником відділу маркетингу.

Третій — методика «зверху–вниз / знизу–вверх» — бюджети розробляють керівники вищої ланки (керівництвом підприємства), потім їх надають відділу маркетингу, відділ їх доопрацьовує, корегує і знов направляє керівництву підприємства, яке затверджує бюджет.

Процес складання бюджету завжди потребує прогнозування обсягів продажу і витрат. Вихідною точкою таких прогнозів є попередня діяльність, однак треба передбачати і зміни.

Методикою проведення **аудиту системи маркетингового планування** може бути отримання відповідей на перелік таких запитань:

- ✓ Чи має підприємство офіційний маркетинговий план?
- ✓ Чи можна зіставити маркетинговий план з корпоративними та іншими операційними планами підприємства?
 - ✓ На який період розрахований план?
 - ✓ Коли план переглядався і в нього вносили поправки?
 - ✓ Чи угоджені якісні і кількісні короткострокові, середньострокові і довгострокові цілі?
 - ✓ Чи досить часто цілі підприємства зіставляються з реальною ситуацією?
 - ✓ Який рівень розвитку підприємства (бізнесу) буде досягнуто через п'ять років, починаючи з даного моменту часу?
 - ✓ Чи є у підприємства маркетинговий план стосовно товарів/посуг?
 - ✓ Хто приймав участь у складанні плану? Чи досягнуто згоди стосовно бюджету маркетингу?
 - ✓ Які плани розроблені для заміни товарів/послуг, попит на які спадає?
 - ✓ Які плани розроблені для продовження життєвих циклів товарів?
 - ✓ Чи є план виведення на ринок нових товарів/послуг?
 - ✓ Чи є копія маркетингового плану у всіх задіяних у ньому керівників?
 - ✓ Чи визначені окремі маркетингові задачі, призначені відповідні особи і складено графіки їх виконання, а також чи відбувається контроль їх виконання?
 - ✓ Які вживаються заходи у разі невиконання або неналежного виконання відповідальними особами поставлених перед ними задач?
 - ✓ Чи розподілені пріоритети по відношенню до сегментів ринку? Чи є у підприємства стратегія націлена на основного споживача?

Зміни в навколишньому середовищі постійно впливають на функціонування підприємства, а це вимагає оперативного прийняття різного роду управлінських рішень. Проте цей факт не заперечує необхідності планувати діяльність підприємства, що дає можливість: чітко сформулювати кінцеві цілі та завдання підприємства; правильно розподілити наявні ресурси; урахувати всі потреби цільових споживачів; оцінити сильні та слабкі сторони підприємства; ретельно розробити заходи для досягнення запланованого.

Перевірка аудитором правильності та ефективності маркетингового планування, результатом якої є його удосконалення, є ключем до успішної діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах.

5.4. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИКА АУДИТУ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ

Аудитом наступної допоміжної системи маркетингу є аудит системи маркетингового контролю. Аудитор повинен перевірити, чи здійснює відділ маркетингу постійний контроль за реалізацією маркетингових стратегій та заходів.

Контроль маркетингу — процес оцінювання результатів реалізації маркетингових стратегій і планів та здійснення корегувальних дій для досягнення окреслених цілей. Він складається з чотирьох стадій (рис. 5.14):

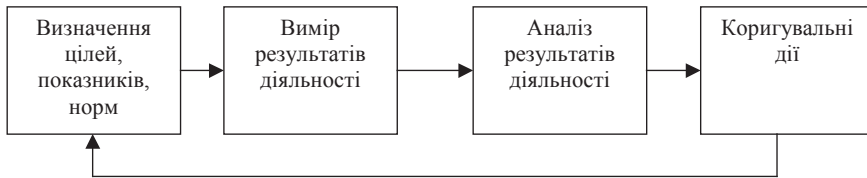


Рис. 5.14. Контроль маркетингу

Керівництво формулює конкретні маркетингові цілі, завдання, визначає планові показники, які підлягають контролю (частка ринку, прибутковість тощо), потім кількісно оцінює результати їх виконання на ринку та аналізує причини відхилень отриманих результатів від запланованих. Після цього керівництво корегує дії, спрямовані на досягнення окреслених цілей. Може відбуватися зміна програми дій або цілей.

Аудитор повинен також перевірити чи здійснюється на підприємстві оперативний і стратегічний контроль.

Оперативний контроль або контроль результатів (за місяць, квартал, рік) передбачає порівняння результатів поточної діяльності з планом (на місяць, квартал, рік) і здійснення за необхідності корегувальних дій. Мета оперативного контролю — переконатися, що підприємство досягло рівня продажу, прибутку та інших цілей, передбачених планом. Оперативний контроль включає також визначення прибутковості товарів, територій, ринків і каналів збуту.

Стратегічний контроль передбачає порівняння основних стратегій підприємства з його можливостями.

Контроль маркетингової діяльності — необхідний елемент процесу маркетингового планування, оскільки дає змогу проаналізувати ступінь досягнення маркетингових цілей. Аудитор може запропонувати наступну схему організації контролю маркетингової діяльності на підприємстві (рис. 5.15).

Передусім необхідно уточнити заплановані цілі маркетингу, а потім на цій основі встановлюють певні критерії або показники діяльності, зазвичай кількісні, за якими оцінюють ступінь досягнення цілей. Наприклад, якщо одна з цілей маркетингової діяльності — це розширення клієнтської бази, то критерієм, що дає змогу кількісно оцінити виконання окресленого завдання, є такий показник, як залучення додатково двадцять клієнтів упродовж першого кварталу планового року.

Другий крок — оцінка розподілу відповідальності за виконання роботи. У деяких випадках відповідальність покладається на одного працівника, наприклад, менеджера, в інших — відповідальність розподіляється між виконавцями. Ця процедура потребує

особливої уваги, оскільки корегувальні та підтримувальні дії повинні зосереджуватися на людях, відповідальних за успіх маркетингу.

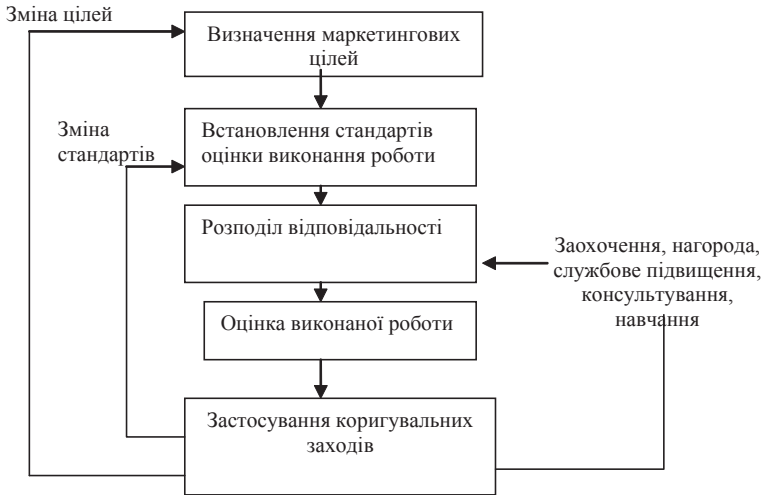


Рис. 5.15. Система контролю маркетингової діяльності

Виконання роботи оцінюють відповідно до показників, які можна сформулювати з використанням маркетингової інформаційної системи. Необхідно зробити висновки про те, яким чином вдалося досягти успіху, в чому причини невдач і що потрібно змінити для попередження невдач у майбутньому. Такий аспект контролю набуває різних форм. Якщо невдачі віднесено на рахунок неефективної роботи персоналу, необхідно визначити, які дії застосувати до таких працівників.

По-перше, можливо, необхідно покарати працівників, через яких сталися невдачі, або, навпаки, відзначити тих, робота яких дала змогу досягти запланованого успіху. По-друге, якщо невдачі сталися внаслідок нереалістичних маркетингових цілей і показників діяльності, це може призвести до звуження окреслених цілей і показників на майбутній плановий період. Своєю чергою, коли очевидно, що в основі успіху — занижені цілі і показники діяльності, їхній рівень на майбутнє треба підвищувати.

По-третє, досягнення маркетингових цілей і показників може також призводити до зміни майбутніх цілей. Наприклад, якщо маркетингову ціль і відповідний показник виконання завдання досягнуто, це потребує зміни цілей на найближчий період часу. Нарешті, коли цілі не досягнуто, необхідні корегувальні дії.

Аудитор також перевіряє, чи базується контроль маркетингової діяльності на таких загальноприйнятих принципах, як об'єктивність, незалежність, комплексність, систематичність. Крім того, чи вирішені на підприємстві такі питання:

- хто проводить контроль — спеціалісти підприємства, керівництво, зовнішні спеціалісти. Зазвичай зовнішні спеціалісти об'єктивніші, водночас існує небезпека витоку комерційної інформації підприємства;
- коли та як проводиться контроль: наприкінці планового періоду; водночас з інвентаризацією; після разових маркетингових заходів чи кампаній; у кожному конкретному випадку орієнтуючись на цілі, поставлені перед контролюючим суб'єктом;

- який вид контролю застосовується, — горизонтальний контроль: контроль структури комплексу маркетингу, перевірка загального функціонування маркетингу підприємства з акцентуванням на взаємозалежності змінних; вертикальний контроль — ретельне вивчення однієї з сторін маркетингу, наприклад, планування реклами;
- чи розроблені на підприємстві форми і бланки для контролю.

Перелік запитань для проведення аудиту системи маркетингового контролю є наступним:

- ✓ Чи орієнтований маркетинговий контроль на досягнення стратегічних цілей підприємства?
- ✓ Чи впливає маркетинговий контроль на маркетингову діяльність підприємства з метою вирішення поставлених задач, чи лише виявляє недоліки і проблеми?
- ✓ Чи своєчасно дозволяє контроль виявити негативні явища і процеси в організації маркетингової діяльності на підприємстві?
- ✓ Чи характеризується система контролю економічністю та простою?
- ✓ Чи не перевищують затрати на здійснення контролю корисний ефект, який досягнутий в результаті його здійснення?

Результатом здійснення маркетингового аудиту повинна стати налагоджена і ефективно функціонуюча система маркетингового контролю. Це дозволить підприємству знаходити слабкі місця у реалізації стратегій підприємства та ліквідувати їх, забезпечить здійснення запланованих заходів з високою результативністю та сприятиме зростанню конкурентоспроможності, зміцненню позиції підприємства на ринку, отриманню довгострокових конкурентних переваг у перспективі.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Яка сутність структури організації та на чому вона базується?
2. Яка еволюція впровадження маркетингу в організаційну структуру підприємства?
3. Які існують маркетингові організаційні структури?
4. Які функції та критерії оцінки діяльності основних фахівців відділу маркетингу на підприємстві?
5. Як здійснюється стимулювання працівників відділу маркетингу?
6. Які поради можуть дати маркетингові аудиторі керівникам для покращання організації маркетингу на підприємстві.
7. Що таке маркетингова інформаційна система?
8. Що є предметом аудиту системи маркетингової інформації?
9. Який перелік запитань для проведення аудиту системи маркетингової інформації?
10. Що розуміють під системою планування маркетингу?
11. Яким є процес маркетингового планування?
12. Який перелік запитань для проведення аудиту системи маркетингового планування.
13. Яка суть системи маркетингового контролю?
14. Чим відрізняється оперативний контроль від стратегічного?
15. Який перелік запитань для проведення аудиту системи маркетингового контролю.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тест № 1. Під поняттям «організація» розуміють:

- 1.1. Створення структури (діяльність).
- 1.2. Організаційну структуру (результат).
- 1.3. Правильні відповіді 1.1 і 1.2.
- 1.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 2. Завданнями аудиту організації маркетингу є:

- 2.1. Визначення комплексу маркетингових функцій, які мають виконуватись на підприємстві.
- 2.2. Аналіз розподілу маркетингових функцій серед структурних підрозділів підприємства.
- 2.3. Аналіз системи взаємодії спеціалістів, які відповідають за маркетинг з іншими спеціалістами підприємства.
- 2.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 3. Розташуйте у правильній послідовності кроки алгоритму аудиту організації маркетингу на підприємстві: 1) аудит існуючої маркетингової організаційної структури на підприємстві; 2) аудит персоналу; 3) розробка рекомендацій; 4) аудит системи взаємодії; 5) визначення статусу маркетингу на підприємстві

- 3.1. 1, 5, 2, 4, 3.
- 3.2. 1, 5, 4, 2, 3.
- 3.3. 5, 1, 4, 2, 3.
- 3.4. 5, 1, 2, 4, 3.

Тест № 4. Розвиток процесу організації маркетингу на підприємстві передбачає етапи:

- 4.1. Створення відділу збуту і відділу збуту, який виконує функції маркетингу.
- 4.2. Створення відділу маркетингу і сучасного відділу маркетингу.
- 4.3. Підприємство перетворюється в ефективну маркетингову компанію і фірму, яка базується на процесах і результатах.
- 4.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 5. Завдання структури організації полягає у:

- 5.1. Ефективній взаємодії із зовнішнім середовищем.
- 5.2. Продуктивному і доцільному розподілі і спрямуванні зусиль своїх працівників.
- 5.3. Задоволенні потреб клієнтів, сприянні досягненню мети організації з високою ефективністю.
- 5.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 6. Який етап формування організаційної маркетингової структури, пов'язаний з першими проблемами зі збутом?

- 6.1. Відділ збуту.
- 6.2. Відділ збуту з маркетинговими функціями.
- 6.3. Спеціалізований відділ маркетингу.
- 6.4. Сучасний інтегрований відділ маркетингу.

Тест № 7. Рівень інтеграції маркетингової структури дає змогу визначити:

- 7.1. Рівень маркетингової орієнтації підприємства.
- 7.2. Ефективність роботи персоналу.

- 7.3. Ефективність взаємодії.
- 7.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 8. Повна інтеграція маркетингу в організаційну структуру управління підприємства означає, що:

- 8.1. Маркетинг є важливою функцією управління підприємством.
- 8.2. Маркетинг є головною функцією управління підприємством.
- 8.3. Маркетинговий відділ відіграє дорадчу роль.
- 8.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 9. Питання щодо економічності та простоти товару, що перешкоджають збільшенню його популярності на ринку, можуть викликати суперечності між відділом маркетингу та:

- 9.1. Відділом закупівель сировини та матеріалів.
- 9.2. Юридичним підрозділом.
- 9.3. Бухгалтерією.
- 9.4. Службою розробки товару.

Тест № 10. Коли йдеться про необхідність проведення маркетингових заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу підприємства та формування лояльності клієнтів, відділу маркетингу може зашкодити:

- 10.1. Служба розробки товарів.
- 10.2. Бухгалтерія.
- 10.3. Відділ постачання.
- 10.4. Виробничий підрозділ.

Тест № 11. Організаційна структура, що може бути ефективною при широкій номенклатурі продуктів (великій кількості проектів) і наявності багатьох ринків, а також при виведенні нових товарів на ринок називається:

- 11.1. Матричною.
- 11.2. Сегментною.
- 11.3. Товарною.
- 11.4. Регіональною.

Тест № 12. Як поділяються організаційні структури маркетингу?

- 12.1. За функціями і товарами.
- 12.2. За ринками і регіонами.
- 12.3. За конкурентами і споживачами.
- 12.4. Правильні відповіді 12.1, 12.2.

Тест № 13. Яка організаційна структура відділу маркетингу підходить для підприємств, які працюють з різними категоріями споживачів?

- 13.1. Сегментна.
- 13.2. Продуктова.
- 13.3. Функціональна.
- 13.4. Регіональна.

Тест № 14. До переліку посадових обов'язків працівників відділу маркетингу не належать:

- 14.1. Аналіз ринкової ситуації.
- 14.2. Вивчення покупців та конкурентів.

- 14.3. Розробка бюджету маркетингу.
- 14.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 15. Культура організації потребує розроблення відповідної документації, що регламентує діяльність окремих її підрозділів і закріплює їхнє місце в організаційній структурі управління. Розробка «Положення про службу (відділ) маркетингу» передбачає:

- 15.1. Визначення функціональних завдань маркетингового підрозділу і чіткий опис системи взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства.
- 15.2. Розподіл основних робіт усередині підрозділу.
- 15.3. Позначення джерел фінансування діяльності підрозділу і чітке викладення прав і відповідальності підрозділу.
- 15.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 16. При здійсненні маркетингового аудиту в якості контрольних показників ефективності діяльності маркетингового відділу використовуються показники:

- 16.1. Обсяг продажу, прибуток, динаміка частки ринку, оборот запасів.
- 16.2. Рентабельність виробництва.
- 16.3. Інтегральний показник конкурентоздатності підприємства.
- 16.4. Собівартість продукції.

Тест № 17. Розробка продуктової та цінової стратегії маркетингу належить до функціональних обов'язків:

- 17.1. Фахівця із маркетингових досліджень.
- 17.2. Фахівця з реклами та PR.
- 17.3. Продукт — менеджера.
- 17.4. Бренд — менеджера.

Тест № 18. Організацією рекламних заходів та зв'язків з громадськістю на підприємстві повинен займатися:

- 18.1. Керівник відділу маркетингу.
- 18.2. Фахівець з PR.
- 18.3. Фахівець з реклами та PR.
- 18.4. Бренд-менеджер.

Тест № 19. До критеріїв оцінки ефективності роботи фахівця з маркетингових досліджень належить:

- 19.1. Показник зростання доходів від продажу.
- 19.2. Наявність систематично обновлюваної інформаційної бази даних.
- 19.3. Покращення іміджу підприємства.
- 19.4. Зростання поінформованості покупців про діяльність підприємства.

Тест № 20. Проведення аудиту організаційної структури маркетингу на підприємстві передбачає вивчення:

- 20.1. Оптимальності структури організації маркетингу та обсягу повноважень кур'єрника відділу маркетингу.
- 20.2. Ефективності взаємодії відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства.
- 20.3. Внутрішньої оцінки діяльності відділу маркетингу, системи мотивацій та потреб у підвищенні кваліфікацій.
- 20.4. Усі відповіді правильні.

Тест № 21. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві залежить від:

- 21.1. Системи маркетингової інформації.
- 21.2. Системи планування маркетингу.
- 21.3. Системи маркетингового контролю
- 21.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 22. Маркетингова інформаційна система виконує функції:

- 22.1. Збір і акумулювання інформації з різних джерел — від споживачів, конкурентів, торгового персоналу.
- 22.2. Полегшення процесів аналізу зібраної інформації через використання формалізованих методів подання інформації.
- 22.3. Розповсюдження інформації або спрямування проаналізованих даних певному працівнику підприємства в потрібний час для прийняття рішення.
- 22.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 23. Структура МІС зазвичай не включає такої підсистеми:

- 23.1. Збір.
- 23.2. Обробка.
- 23.3. Успішність виконання.
- 23.4. Аналіз та дослідження інформації.

Тест № 24. CRM-система — це автоматизована система, яка дозволяє підприємству:

- 24.1. Підтримувати якісні відносини із клієнтами.
- 24.2. Аналізувати діяльність конкурентів.
- 24.3. Відслідковувати фактори середовища маркетингу.
- 24.4. Створювати зовнішню звітність підприємства.

Тест № 25. Інформацію про рух готівкових та безготівкових коштів, рівень поточного збуту, суми витрат можна отримати з:

- 25.1. Системи маркетингової інформації.
- 25.2. Системи внутрішньої звітності.
- 25.3. Системи маркетингових досліджень.
- 25.4. Системи доступу до конфіденційних файлів.

Тест № 26. До системи збору поточної маркетингової інформації потрапляє інформація про:

- 26.1. Конкурентів та посередників.
- 26.2. Постачальників, конкурентів, дебіторську та кредиторську заборгованість, споживачів.
- 26.3. Споживачів, посередників, конкурентів, постачальників та інші чинники зовнішнього середовища.
- 26.4. Постачальників та споживачів.

Тест № 27. Система маркетингових досліджень передбачає:

- 27.1. Розробку програми, збір первинної інформації, її аналіз та узагальнення.
- 27.2. Пошук та представлення інформації щодо конкретної проблеми у вторинних джерелах за допомогою відповідних методів.
- 27.3. Формування звіту про фінансові результати та ефективність маркетингових заходів.
- 27.4. Правильні відповіді 7.1 і 7.2.

Тест № 28. Аналітична система маркетингу складається з:

- 28.1. Статистичного банку, банку моделей, банку даних.
- 28.2. Банку моделей та банку даних.
- 28.3. Статистичної звітності підприємства та річного звіту керівника відділу маркетингу.
- 28.4. Звітності про фінансові результати та банку статистичних моделей.

Тест № 29. Функцією статистичного банку аналітичної системи маркетингу є:

- 29.1. Обробка, аналіз та узагальнення статистичних даних.
- 29.2. Збір та обробка статистичних даних.
- 29.3. Узагальнення статистичних даних.
- 29.4. Пошук маркетингової інформації у вторинних джерелах.

Тест № 30. «БЕСТ-Маркетинг», «Касатка», «Marketing Expert» — це:

- 30.1. Сучасні періодичні глянцеви видання з проблематики маркетингу.
- 30.2. Збірники практичних рекомендацій щодо ефективної організації системи маркетингової інформації на фірмі.
- 30.3. Програмні продукти, що допомагають автоматизувати роботу маркетингового відділу.
- 30.4. Відомі Інтернет-ресурси, на яких розміщено маркетингову інформацію про різні підприємства та ринки.

Тест № 31. Аналіз ринку та конкурентоздатності не належить до функціональних можливостей таких програмних продуктів:

- 31.1. «ІТ-Підприємство. Маркетинг».
- 31.2. «Галактика — Клієнт».
- 31.3. «Sales Expert».
- 31.4. «БЕСТ — Маркетинг».

Тест № 32. Програма «БЕСТ-Маркетинг» не дозволяє фахівцеві виконати операції:

- 32.1. Аналіз ринків та конкурентоздатності.
- 32.2. Аналіз ризиків та ефективності маркетингу.
- 32.3. Прогнозування та аналіз продажу.
- 32.4. Планування маркетингової діяльності.

Тест № 33. Проаналізувати ефективність маркетингової діяльності можна за допомогою програм:

- 33.1. «Галактика-Клієнт», «Fin Expert-Маркетинг», «Fin Expert-Маркет Ефект» та «Marketing Expert».
- 33.2. «Marketing Expert» та «БЕСТ — Маркетинг».
- 33.3. «Касатка», «ІТ-Підприємство. Маркетинг» та «Marketing Expert».
- 33.4. Потрібної програми ще не розроблено.

Тест № 34. Аудит системи маркетингової інформації на підприємстві спрямований на:

- 34.1. Перевірку ретельності збору маркетингової інформації.
- 34.2. Аналіз відповідності наявної інформації поточним потребам.
- 34.3. Вивчення оперативності опрацювання одержуваної маркетингової інформації.
- 34.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 35. Під системою планування маркетингу розуміють:

- 35.1. Розробку бізнес-плану на період 5-10 років.
- 35.2. Діяльність, спрямовану на підготовку рішень про цілі, засоби і заходи, спрямовані на задоволення потреб споживачів та забезпечення реалізації продукції.
- 35.3. Документ, в якому сформульовані основні цілі маркетингу і шляхи їх досягнення.
- 35.4. Правильні відповіді 35.1 і 35.2.

Тест № 36. Документ, в якому сформульовані основні цілі маркетингу і шляхи їх досягнення, називається:

- 36.1. Бізнес-план.
- 36.2. План маркетингу.
- 36.3. Стратегічний план інноваційного розвитку.
- 36.4. Звіт керівника відділу маркетингу.

Тест № 37. Маркетинговий план не включає:

- 37.1. Зміст заходів, необхідних для досягнення цілей.
- 37.2. Інформацію про забезпечення ресурсами.
- 37.3. Інформацію про обсяги, методи, послідовність і строки виконання робіт різного характеру.
- 37.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 38. За масштабами плани маркетингу поділяються на види:

- 38.1. План для окремого продукту чи послуги, інтегрований план або план маркетингу як розділ загального плану розвитку.
- 38.2. План рекламної діяльності, план здійснення маркетингових досліджень, план організації акцій прощтовхування.
- 38.3. План цілей та план тактичних маркетингових дій.
- 38.4. Довгострокові, середньострокові і короткострокові.

Тест № 39. При здійсненні планування маркетингового комплексу принцип узгодженості означає:

- 39.1. В першу чергу приймаються рішення щодо товару та ціни, а вже потім щодо розподілу та просування.
- 39.2. Потребу в порівнянні кожного елемента комплексу з іншими елементами.
- 39.3. Поетапне проведення маркетингових заходів згідно з попереднім планом.
- 39.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 40. Принцип зваженого підходу при плануванні комплексу маркетингу передбачає:

- 40.1. Врахування тих факторів, до яких цільовий ринок є чутливим, та фокусування на них уваги.
- 40.2. Контроль за зважуванням продукції у роздрібній торгівельній мережі.
- 40.3. Узгодженість всіх елементів комплексу маркетингу між собою.
- 40.4. Виготовлення лише тих товарів, на які є попит на ринку.

Тест № 41. Визначення залежності зміни обсягів продажу від витрат на маркетинг здійснюється відповідно до:

- 41.1. Принципу послідовності.
- 41.2. Принципу зваженого підходу.
- 41.3. Принципу врахування бюджетних витрат.
- 41.4. Принципу відповідності цілям підприємства.

Тест № 42. Розмістіть у правильному порядку етапи процесу контролю маркетингу: 1- визначення цілей, 2 — виміювання результатів діяльності, 3 — аналіз результатів діяльності, 4 — коригувальні дії.

- 42.1. 1, 2, 3, 4.
- 42.2. 2, 3, 1, 4.
- 42.3. 2, 1, 4, 3.
- 42.4. 2, 3, 4, 1.

Тест № 43. До маркетингового контролю належать такі види:

- 43.1. Оперативний та стратегічний контроль.
- 43.2. Горизонтальний та вертикальний контроль.
- 43.3. Статистичний та корпоративний контроль.
- 43.4. Правильні відповіді 43.1 і 43.2.

Тест № 44. Порівняння результатів поточної маркетингової діяльності компанії з річним планом та проведення за необхідності коригувальних дій — це:

- 44.1. Стратегічний контроль.
- 44.2. Оперативний контроль.
- 44.3. Горизонтальний контроль.
- 44.4. Вертикальний контроль.

Тест № 45. Порівняння х стратегій компанії з її можливостями -це:

- 45.1. Стратегічний контроль.
- 45.2. Оперативний контроль.
- 45.3. Корпоративний контроль.
- 45.4. Статистичний контроль.

Тест № 46. Розташуйте у правильному порядку етапи системи контролю маркетингової діяльності: 1 — встановлення стандартів оцінки виконання роботи, 2 — оцінка виконаної роботи, 3 — застосування коригувальних заходів, 4 — визначення маркетингових цілей, 5 — розподіл відповідальності.

- 46.1. 5, 2, 3, 1, 4.
- 46.2. 4, 1, 5, 2, 3.
- 46.3. 4, 1, 3, 5, 2.
- 46.4. 1, 2, 3, 4, 5.

ЗАВДАННЯ, ПРИКЛАДИ

Завдання 5.1. Здійснюючи маркетинговий аудит туристичного агентства аудитор необхідно запропонувати оптимальну структуру організації маркетингу з огляду на особливості туристичних продуктів, що пропонуються, особливості сегментів споживачів і територій, на яких діє підприємство. У завданні необхідно схематично зобразити організаційну структуру підприємства і описати функції виділених підрозділів.

Туристична компанія «Трайидент» організовує тури у 31 країну світу і пропонує такі туристичні продукти (табл. 5.7):

Таблиця 5.7

Туристичні продукти компанії «Трайидент»

Туристичний продукт	Кількість країн
Авіатури	30
Автобусні тури	16
Дитячі канікули	10
Відпочинок на морі	20
Економтури	22
Тури без нічних переїздів	23
Тури вихідного дня	17

Протягом п'яти останніх років «Трайидент» проводить активну роботу у напрямку консолідованих продажів турів провідних туроператорів України масових напрямків: «Тез Тур», «Туртесс Тревел», «Корал Тревел», «Анекс Тур», «Ньюз Тревел».

Також підприємство пропонує такі нові туристичні продукти як: діловий туризм (MICE): Meetings-організація ділових зустрічей; Incentives — використання системи мотивацій з допомогою організації корпоративних подорожей; Conferences — надання послуг щодо організації чи відвідання конференцій та конгресів; Exhibitions- організація участі у виставках в Україні та закордоном. А також, Incentive-пакет — винагороджувальні поїздки для кращих працівників, відділів, філій за підсумками року, або за підсумками професійних змагань та Team-building — командозгуртовуючі виїзди-тренінги — спеціальні виїзні програми, з професійними психологами та тренерами з метою виявлення та усунення комунікативних «проблемних зон» компанії.

В штаті підприємства налічується 50 осіб, в тому числі: директор, 2 бухгалтери, керівник та менеджер з продажу квитків (2 особи), юрист. Питаннями працевлаштування та маркетингу, зокрема розвитком нових напрямів діяльності, на підприємстві займається директор. Решта працівників — це менеджери з продажу, що працюють під керівництвом директора. До їх обов'язків входить також і виконання маркетингових функцій (дослідження ринку, визначення цін, розробка рекламних кампаній і акцій стимулювання збуту, робота з веб-сайтом підприємства тощо). Підприємство розвивається і розширюється: створену мережу власних агентств, що налічує 10 точок продажу; виручка від реалізації послуг за рік становить 14 млн. грн.

Завдання 5.2. Перед аудитором постало завдання визначити кількість необхідного торгового персоналу підприємства.

Структурним підрозділом гуртового підприємства «Россан» є відділ збуту, в якому під керівництвом комерційного директора працюють двоє менеджерів, до обов'язків яких входить виконання маркетингових функцій (збутові функції, а також дослідження ринку, розробка рекламної кампанії тощо).

Протягом останніх шести місяців збут продукції підприємства збільшився майже на 40% і працівникам відділу катастрофічно бракує часу на виконання своїх зобов'язань. До того ж обслуговування кожного з товарних ринків (підприємство займається гуртовим продажем взуття, розвиває мережу ресторанів) потребує значної уваги, а відтак було вирішено в структурі управління підприємством виокремити відділ збуту та відділ маркетингу.

Протягом тижня середня кількість звернень клієнтів у розрахунку на одного продавця дорівнює 30.

Постало питання: скільки працівників відділу збуту слід передбачити у штатному розписі. З цією метою було проведено аналіз контактів з клієнтами протягом останнього року (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

Робоче навантаження торгового персоналу на рік

Категорія клієнтів	Кількість клієнтів	Частота звернень	Кількість звернень (2) x (3)
1	2	3	4
А (більше 10000 грн. на рік)	45	8	360
В (від 3000 до 10000 грн. на рік)	140	6	840
С (до 3000 грн. на рік)	600	4	2400
Загальне навантаження на рік	785	xx	3600

Приклад

Для визначення кількості торгового персоналу слід скористатися наступною методикою:

Етап 1: Сегментування ринку за групами покупців залежно від обсягу закупівель товару.

Як видно з табл. 5.8 можна виділити три категорії клієнтів. Відповідно до категорії А належать 45 клієнтів, В — 140, С — 600 клієнтів.

Етап 2: Визначення частоти звернень, які припадають на одного клієнта на рік.

Частота звернень різних категорій клієнтів у відділі збуту відрізняється (колонка 3, табл. 5.8)

Етап 3: Визнання загального навантаження торгового персоналу на рік.

Для цього необхідно спочатку підсумувати добутки частоти звернень на кількість клієнтів у кожній категорії (колонка 4, табл. 5.8)

Етап 4: Визначення середньої кількості звернень у розрахунку на одного продавця на тиждень.

Кількість звернень клієнтів, що припадає на кожного працівника розраховується, виходячи з робочого навантаження. Для даного прикладу у середньому протягом тижня середня кількість звернень у розрахунку на одного продавця дорівнює 30.

Етап 5: Визначення середньої кількості робочих тижнів на рік.

Загальна кількість тижнів на рік — 52. Однак слід врахувати, що протягом 4 тижнів кожен працівник перебуває у відпустці. Як показує досвід, у середньому два тижні кожен працівник відсутній на роботі або у зв'язку з хворобою, або подає заявку у зв'язку з домашніми обставинами. Участь у нарадах галузевої асоціації відвідування підприємств, які виготовляють взуття на замовлення підприємства «Россан», конференціях з проблем маркетингу, електронної комерції в середньому «забирає» чотири тижні. Для підвищення кваліфікації раз на півроку (2 тижні на рік) планується участь у семінарах, тренінгах. Таким чином, кількість робочих тижнів становить:

Кількість робочих тижнів = кількість тижнів на рік — відпустка — невихід на роботу або сімейні обставини — участь у конференціях — стажування, навчання = $52 - (4 + 2 + 4 + 2) = 40$

Етап 6: Визначення середньої кількості звернень на рік на одного продавця.

Середня кількість звернень на тиждень на одного менеджера — 30;

Кількість робочих тижнів — 40;

Середня кількість звернень на рік (30 x 40) — 1200.

Етап 7: Визначення кількості торгового персоналу підприємства.

Кількість торгових працівників визначається, виходячи із загальної кількості звернень клієнтів підприємств, середньої кількості звернень за рік на одного продавця:

Кількість торгових працівників = $3600 : 1200 = 3$ чол.

Висновок: Формуючи штат відділу збуту, слід передбачити три посади менеджера зі збуту.

ТЕМА 6

АУДИТ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

6.1. Аудиторське оцінювання прибутковості діяльності підприємства

6.2. Сутність та методика аудиту частки ринку підприємства

6.3. Сутність та методика аудиту лояльності споживачів

«Маркетинг — це не витрати, а інвестиції, які окупляться вже через три–п'ять років»

*Торкель Лієн, генеральний директор компанії Rykte AS
(Норвегія)*

6.1. АУДИТОРСЬКЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Одним з основних грошових показників, що характеризує ефективність як маркетингової, так і інших видів діяльності підприємства, є, звичайно, прибуток. Прибуток є важливим показником ефективної діяльності підприємств. Проте якість роботи підприємства не можна оцінювати лише за величиною прибутку. Для того щоб оцінити ефективність підприємства, потрібно зіставити прибуток з витратами підприємства або з обсягом засобів праці. В умовах загострення кризових явищ на ринку стає все більш актуальною та необхідною оцінка ефективності маркетингових витрат. Оцінити ефективність маркетингових витрат — це завдання, що часто постає перед маркетинговими аудиторами.

Загалом, під поняттям ефективність розуміють співвідношення результатів діяльності до витрачених для їх досягнення ресурсів за певний час.

Ефективність маркетингу (англ. — *marketing effectiveness*) — показник того, наскільки оптимальними є маркетингові заходи у тому, що стосується зменшення витрат для досягнення результатів у короткостроковій та довгостроковій перспективі. З точки зору короткострокових результатів ефективність маркетингу вимірюється показниками, пов'язаними з доходом, з довгострокової перспективи ефективність маркетингу вимірюється індикаторами, пов'язаними з мірою задоволення споживачів.

Для оцінювання ефективності маркетингової діяльності аудиторами використовуються наступні показники: обсяг виробництва / продажу (реалізації, збуту), прибуток, дохід, маркетингові витрати, частка ринку, ступінь задоволення споживачів тощо. Як аналізуються показники збуту, розглянуто у підрозділі 7.3 посібника. У цьому розділі розглянемо як здійснюється аудит прибутковості, частки ринку та лояльності споживачів.

Прибутковість — відносний показник економічної ефективності. Прибутковість комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів. Коефіцієнт прибутковості розраховується як відношення прибутку до активів або потоків, які його формують та може відображатися як і в прибутку на одиницю вкладених засобів, так і в прибутку, який несе в собі кожна отримана грошова одиниця.

Прибуток — це сума, на яку доходи (грошові надходження, виручка) перевищують пов'язані з ними витрати.

Аудит прибутковості здійснюється у такій послідовності:

- виявляється виконання завдань щодо прибутку;
- розраховується зміна величини прибутку в динаміці;
- визначається прибутковість окремих ринків (територій), видів товарів, сегментів ринку, каналів збуту;
- встановлюються фактори, які вплинули на зміну показника прибутку у звітному періоді та дається їх оцінка;
- розробляються рекомендації щодо збільшення прибутковості підприємства.

Аудит прибутковості включає аналіз показників чистого прибутку ($Пч$) та валового прибутку ($Пв$), а також норми прибутку на вкладений капітал. Крім цього аудиту підлягають показники рентабельності.

Рентабельність — один із головних вартісних показників ефективності. Коефіцієнти (показники) рентабельності визначають загальну ефективність активів, що використовуються, і вкладеного капіталу. Показники рентабельності розраховуються на основі Балансу, форма № 1 (додаток П) та Звіту про фінансові результати підприємства, форма № 2 (додаток Р). До них належать:

- коефіцієнт чистого прибутку, рентабельності діяльності;
- коефіцієнт валового прибутку;
- коефіцієнт рентабельності витрат на маркетинг;
- коефіцієнт рентабельності витрат;
- коефіцієнт окупності власного капіталу;
- коефіцієнт окупності інвестицій.

Коефіцієнт чистого прибутку (рентабельності реалізованої продукції, рентабельності діяльності) характеризує ступінь рентабельності виручки, показує, яка частка чистого прибутку припадає на 1 грош. од. реалізованої продукції.

$$K_{PB} = \frac{Пч}{P} = \frac{\text{рядок 220 форма №2}}{\text{рядок 010 форма №2}},$$

де $Пч$ — чистий прибуток,

P — обсяг продажу (виручка, дохід, реалізована продукція).

Коефіцієнт валового прибутку ($Квп$) показує, яка частка валового прибутку припадає на 1 грош. од. реалізованої продукції.

$$K_{вп} = \frac{P - СРП}{P} = \frac{Пв}{P} = \frac{\text{рядок 050 форма №2}}{\text{рядок 010 форма №2}}$$

де P — обсяг продажу (виручка, дохід, реалізована продукція);

$CPП$ — собівартість реалізованої продукції;

$Пв$ — валовий прибуток.

Коефіцієнт валового прибутку дає змогу визначити величину, яка залишається на покриття інших операційних витрат (до яких належать і витрати на маркетинг) і утворення чистого прибутку. Показник $K_{вп}$ віддзеркалює взаємодію водночас трьох факторів — ціни, обсягу продажу та собівартості. Підвищення $K_{вп}$ може бути наслідком зниження собівартості або свідчити про сприятливу кон'юнктуру ринку.

Коефіцієнт рентабельності витрат ($K_{РВД}$) або рентабельність витрат діяльності — це відношення загального прибутку від звичайної діяльності до всіх витрат від звичайної діяльності. Характеризує витратну рентабельність, показує, скільки прибутку припадає на кожну гривню всіх понесених за звітний період витрат.

$$K_{РВД} = \frac{П_{зд}}{B_{зд}} = \frac{\text{рядок 190 форма №2}}{\sum \text{рядків (040,070,080,090,140,160,180) форма №2}},$$

де $П_{зд}$ — загальний прибуток від звичайної діяльності;

$B_{зд}$ — загальні витрати від звичайної діяльності.

Коефіцієнт рентабельності витрат на маркетинг або рентабельність маркетингових інвестицій ($ROMI$) розраховується за формулою:

$$\text{Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)} = \frac{\text{Валовий прибуток} - \text{Маркетингові інвестиції}}{\text{Маркетингові інвестиції}}.$$

Показник показує, скільки підприємство отримує прибутку на кожну витрачену на маркетинг грошову одиницю.

Витрати на маркетинг (маркетингові інвестиції) або величина витрат на здійснення маркетингової діяльності належить до кількісних показників узагальнюючих результатів і підлягає перевірці за такими статтями:

- витрати на продаж, пов'язані безпосередньо з процесом збуту;
- кошти на рекламну діяльність, а також на заплановані заходи зі стимулювання збуту;
- витрати з управління всією системою збуту (вивчення ринку, утримання управлінського апарату тощо.)

У процесі аудиту здійснюється:

- порівняння загальної суми маркетингових витрати за звітний період з їх плановою величиною;
- співставлення фактичних і планових маркетингових затрат у розрізі відповідних статей;
- порівняння фактичних і планових маркетингових затрат на одиницю продажу товарів;
- виявлення причин відхилень величини звітних маркетингових затрат від планових показників та їх кількісне оцінювання.

Коефіцієнт окупності власного капіталу ($K_{вк}$) показує, який прибуток отримало підприємство на 1 грош. од. власних коштів.

$$K_{вк} = \frac{Пч}{Bк} = \frac{\text{рядок 220 форма №2}}{\text{рядок 380 форма №1}},$$

де $Пч$ — чистий прибуток;

$Bк$ — власний капітал.

Коефіцієнт окупності власного капіталу показує, наскільки ефективно використовувався власний капітал, тобто який прибуток отримало підприємство на 1 грн. од. власних коштів. Цей показник становить особливий інтерес для акціонерів, оскільки показує, наскільки ефективно використовувалися вкладені ними кошти і є основним критерієм для оцінки рівня котирування акцій цього підприємства на фондовій біржі.

Коефіцієнт окупності інвестицій (K_{oi}) відношення прибутку до середньої величини власного та позикового капіталу або суми всіх активів (валюти балансу). Визначає, який прибуток одержало підприємство на 1 грн. капіталу, тобто характеризує ефективність використаних ресурсів підприємства, характеризує ефективність управління інвестованим капіталом.

$$K_{oi} = \frac{П_ч}{A} = \frac{\text{рядок } 220 \text{ форма } \text{№}2}{\text{рядок } 280 \text{ форма } \text{№}1},$$

де $П_ч$ — чистий прибуток;

A — активи.

Коефіцієнт окупності інвестицій характеризує ефективність управління інвестованим капіталом і, опосередковано, досвід і компетентність керівництва підприємства.

Аналіз прибутковості проводиться аудиторами і за такими окремими маркетинговими об'єктами як:

- товари;
- території;
- споживачі;
- сегменти ринку;
- канали збуту;
- обсяги замовлень.

Здійснюючи аудит прибутковості, аудитори аналізують взаємозв'язок показників «витрати-обсяг продажу (виручка, дохід)-прибуток». Цей метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу продажу та прибутку використовується з метою визначення:

- обсягу продажу, що забезпечує отримання прибутку у запланованому розмірі;
- обсягу прибутку при запланованому обсязі продажу;
- впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства;
- оптимальної структури витрат.

Важливим елементом аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг продажу-прибуток» є **аналіз безбитковості**, де обчислюється обсяг продажу, за якого прибуток дорівнює нулю, тобто доходи дорівнюють витратам, або маржинальний дохід дорівнює постійним витратам.

Маржинальний дохід обчислюється як різниця між обсягом реалізації (виручкою, доходом від реалізації) і загальними змінними витратами:

$$\text{Маржинальний дохід} = \text{Обсяг реалізації} - \text{Загальні змінні витрати}.$$

Розмір точки безбитковості обчислюють у натуральних та грошових показниках.

Точка безбитковості (ТБЗ) у натуральних одиницях обчислюється за формулами:

$$\text{ТБЗ у натуральних одиницях} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна за од. прод.} - \text{Змінні витрати на од. прод.}}$$

або

$$ТБЗ \text{ у натуральних одиницях} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Маржинальний дохід на од. прод.}}$$

Точка беззбитковості у грошових одиницях традиційно обчислюється за допомогою коефіцієнта маржинального доходу, а саме:

$$ТБЗ \text{ у грошових одиницях} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Коефіцієнт маржинального доходу}}$$

Приклад розрахунку точки беззбитковості наведено у завданні 6.1.

При цьому **коефіцієнт маржинального доходу (відсоток покриття)** обчислюють як відношення маржинального доходу до обсягу реалізації або маржинального доходу на одиницю до ціни за одиницю.

$$\text{Коефіцієнт маржинального доходу} = \frac{\text{Маржинальний дохід}}{\text{Обсяг реалізації}} \text{ або}$$

$$\text{Коефіцієнт маржинального доходу} = \frac{\text{Маржинальний дохід на од. прод.}}{\text{Ціна за од. прод.}}$$

або

$$\text{Коеф. марж. доходу} = \frac{\text{Ціна за од. прод.} - \text{Змінні витрати на од. прод.}}{\text{Ціна за од. прод.}}$$

Обсяг продажу, необхідний для отримання запланованого розміру прибутку, можна обчислити як у вартісних, так і в натуральних показниках:

$$\text{Обсяг продажу у вартісних показниках} = \frac{\text{Постійні витрати} + \text{Прибуток}}{\text{Коефіцієнт маржинального доходу}}$$

або

$$\text{Обсяг продажу у натуральних показниках} = \frac{\text{Постійні витрати} + \text{Прибуток}}{\text{Маржинальний дохід на од. прод.}}$$

Прибуток, що отримує підприємство за певного (заздалегідь визначеного) обсягу продажу, можна визначити за однією із формул:

$$\text{Прибуток} = \text{Обсяг реалізації} - (\text{Змінні витрати} + \text{Постійні витрати}),$$

або

$$\text{Прибуток} = \text{Обсяг реалізації} \times \text{Коеф. маржинального доходу} - \text{Постійні витрати}$$

Важливим напрямом аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг продажу-прибуток» є маржинальний аналіз.

Маржинальний аналіз передбачає оцінку потенційної прибутковості продукції з використанням співвідношення цін на реалізовану продукцію і змінних витрат на її виробництво.

Дійсно, ціни реалізації продукції та змінні витрати на її виробництво (нормативи витрат) у більшості випадків відомі й очевидні.

Приклад маржинального аналізу наведено у завданні 6.2.

Для кожного виду продукції визначається **коефіцієнт маржинального доходу**, який також називають «**ціновим коефіцієнтом**» або «**відсотком покриття**»).

Чим вище значення цінового коефіцієнта (відсотку покриття), тим вища потенційна прибутковість даної продукції: більше резерв покриття постійних загально виробничих

витрат і одержання прибутку. Інакше кажучи, найбільш вигідно виробляти і продавати вироби з найбільшим ціновим коефіцієнтом.

У разі, якщо підприємство виготовляє продукцію різних видів, доцільно скористатися формулою визначення **загального відсотку покриття**:

$$\Pi_3 = \sum_{i=1}^n \Pi_i \cdot P_i, \text{ де}$$

Π_3 - загальний відсоток покриття,

Π_i — відсоток покриття i -го продукту,

P_i — питома вага i -го продукту в загальній структурі.

Порівнявши загальний відсоток покриття при різних структурах аудитор визначає найбільш вигідну.

Від'ємний «ціновий коефіцієнт» показує аудитору, що ціна реалізації продукції не покриває навіть змінних витрат на виробництво цього виду продукції, говорити про покриття загально виробничих витрат і одержання прибутку неможливо в принципі. Кожен продаж такого продукту приносить підприємству збиток, тобто чим більше продаємо, тим більше збитків одержуємо. У цілях збільшення прибутку такий продукт доцільно зняти з виробництва.

Однак аудитори не завжди повинні рекомендувати керівництву відмовитись від виробництва продукції, для якої ціна реалізації не покриває змінних витрат. Наприклад, при виході на нові ринки — підприємство може здійснювати демпінгову політику, спрямовану на залучення покупців і усунення з ринку конкурентів. У такій ситуації підприємство деякий час може усвідомлено реалізовувати таку продукцію.

Здійснюючи маркетинговий аудит ефективності маркетингової діяльності, окрім прибутковості підлягає аудиту також такий важливий маркетинговий показник як частка ринку підприємства.

6.2. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИКА АУДИТУ ЧАСТКИ РИНКУ ПІДПРИЄМСТВА

Індикатором потенційних переваг підприємства вважають частку ринку, яка йому належить. Збільшення частки ринку є основною метою більшості підприємств.

Метою маркетингового аудиту частки ринку є аналіз динаміки частки ринку, виявлення причин зниження частки ринку підприємства на ринку та розробка рекомендацій як її збільшувати.

Величини частки ринку й обсягу реалізації товарів (продажу) становлять основу розробки як поточного, так і стратегічного маркетингових планів, і визначають результативність та ефективність діяльності підприємств.

Збільшення обсягу продажу, безумовно, є сприятливим симптомом. Але автоматично це не означає посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. Адже зростання (чи то, навпаки, зменшення) обсягу продажу може бути наслідком впливу таких факторів як: сприятлива кон'юнктура ринку, зростання платоспроможного попиту, для вітчизняних виробників це може бути також підвищенні імпортного мита тощо.

Об'єктивніше позиції підприємства на ринку характеризують показники:

- частка ринку за обсягом продажу;
- частка ринку за вартісними показниками;

- частка ринку підприємства в окремому сегменті;
- відносна частка ринку (відносно лідера, найнебезпечнішого конкурента або трьох найближчих конкурентів).

Частка ринку підприємства (*ринкова частка*) — це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту. Виражається цей показник у відсотках. Частка ринку підприємства розраховується за обсягом продажу та за вартісними показниками.

Частка ринку (*за обсягом продажу*) розраховується як співвідношення кількості проданих товарів підприємством і загального обсягу продажу товарів на базовому ринку (місткості ринку):

$$\text{Частка ринку за обсягом продажу} = \frac{\text{Кількість проданих товарів } A}{\text{Загальний обсяг продажу товарів на базовому ринку}}$$

Частка ринку (*за вартісними показниками*) розраховується як співвідношення продажу товарів даного підприємства у вартісному виразі до загальної місткості ринку:

$$\text{Частка ринку за вартісними показниками} = \frac{\text{Продаж товарів } A \text{ (в грош. од.)}}{\text{Місткість ринку}}$$

Частка ринку в окремому сегменті визначається як обсяг продажу товарів підприємства в даному сегменті до місткості даного сегмента (загального обсягу продажу товарів в окремому сегменті):

$$\text{Частка ринку в окремому сегменті} = \frac{\text{Продаж товарів } A}{\text{Загальний обсяг продажу товарів у сегменті}}$$

Відносна частка ринку визначається як співвідношення частки ринку підприємства і частки ринку конкурентів (або трьох головних конкурентів):

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Частка ринку підприємства}}{\text{Частка ринку конкурентів}}$$

або

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Частка ринку підприємства}}{\text{Частка ринку трьох основних конкурентів}}$$

Частка ринку відносно лідера розраховується як співвідношення абсолютної частки ринку фірми і частки ринку основного конкурента:

$$\text{Частка ринку відносно лідера} = \frac{\text{Частка ринку підприємства}}{\text{Частка ринку лідера}}$$

(Цей показник використовується як індикатор конкурентоспроможності підприємства в моделі портфельного аналізу — матриці БКГ, що розглянуто у завданні 4.3 посібника, де здійснено аналіз динаміки відносної частки ринку торгової марки).

Якщо взяти до уваги перших два показники частки ринку, то точнішим є перший із них. Він об'єктивніше характеризує позицію підприємства на ринку, оскільки в даному випадку елімінується вплив на рівень цієї частки цінового фактора. В умовах жорсткої

цінової конкуренції частки ринку, розраховані на основі натуральних і вартісних вимірювань, можуть помітно різнитися.

Наступні два показники частки ринку є важливими у плані пошуку конкурентного поля, на якому підприємство могло б посилити свої позиції. Коли показник частки ринку відносно лідера наближається до одиниці, що свідчить як мінімум про знаходження даного підприємства у групі претендентів, то воно може конкурувати відповідно з лідером і претендентами.

Маркетинговий аудит частки ринку аудиторі здійснюють за такими етапами:

- розрахунок показників часток ринку у звітному році та їх порівняння з величиною намічених завдань;

- визначення показників часток ринку у динаміці (як правило, за п'ять років) та їх відносної зміни;

- виявлення факторів зменшення (зростання) часток ринку.

Такими факторами можуть бути посилення конкурентної боротьби на ринку, поява нових фірм-конкурентів, банкрутство конкурентів, зростання (зменшення) місткості ринку і неадекватна зміна позицій даного підприємства на ньому та інші.

Завданням аудиту частки ринку є також поділ цього показника на складові з подальшим аналізом кожної з них і визначення частки ринку, на яку підприємство може розраховувати в майбутньому на основі аналізу прихильності споживачів до певної марки.

Здійснюючи аудит частки ринку для того, щоб виявити причини зниження частки ринку, аудитор може скористатися наступними показниками.

Наприклад, якщо марка підприємства належить до певної категорії товару С, то частку ринку марки в натуральному виразі можна розкласти на три компоненти: рівень проникнення, рівень ексклюзивності, рівень інтенсивності.

$$\text{Частка ринку} = \Pi \times \text{Л} \times \text{Р},$$

де Π — **рівень проникнення** (відсоток покупців марки Х від загальної кількості покупців категорії товару С, до якої належить марка);

Л — **рівень ексклюзивності** (частка лояльних споживачів) — відсоток, який становлять покупці марки Х від загальної кількості покупців товару цієї категорії, купленої покупцями марки Х у всіх компаній (питання лояльності детальніше розглянуто у підрозділі 6.3);

Р — **рівень інтенсивності** (відсоток, який середня купівля марки Х становить від середнього розміру купівлі товару С).

Якщо частка ринку аналізується в грошовому виразі, цей показник розкладається на чотири складники:

$$\text{Частка ринку} = \Pi \times \text{Л} \times \text{Р} \times \text{І},$$

де І — **індекс відносної ціни** — відношення середньої ціни марки Х до середньої ціни товару певної категорії.

При цьому:

$$\text{Рівень проникнення} = \frac{\Pi_x}{\Pi_c};$$

$$\text{Рівень ексклюзивності} = \frac{K_{xx} / \Pi_x}{K_{cx} / \Pi_x};$$

$$\text{Рівень інтенсивності} = \frac{K_{cx} / P_x}{K_{cc} / P_c};$$

$$\text{Індекс відносної ціни} = \frac{Ц_x}{Ц_c}.$$

Отже,

$$\begin{aligned} \text{Частка ринку} &= \Pi \times \text{Л} \times \text{Р} \times \text{І}; \\ \frac{K_{xx}}{K_{cc}} &= \frac{P_x}{P_c} \times \frac{K_{xx} / P_x}{K_{cx} / P_x} \times \frac{K_{cx} / P_x}{K_{cc} / P_c} \times \frac{Ц_x}{Ц_c}, \end{aligned}$$

де P_x — кількість покупців марки X ;

P_c — кількість покупців товару C до якого належить марка X ;

K_{xx} — кількість товару марки X , придбаного покупцями марки X ;

K_{cx} — кількість товару C , придбаного покупцями марки X ;

K_{cc} — кількість товару C , придбаного покупцями марки C ;

$Ц_x$ — середня ціна марки X ;

$Ц_c$ — середня ціна марки C .

Завдяки наведеним формулам можна оцінити частку ринку з трьох або чотирьох позицій (залежно від того, в натуральному чи грошовому виразі представлена частка ринку) і дати коректну відповідь на запитання: що саме призвело до зниження частки ринку?

Приклад розрахунку цих показників наведено у завданні 6.3 посібника.

Причин, як і складників частки ринку, — чотири:

- якщо знижується рівень *проникнення* (Π), це означає, що марка втрачає своїх покупців;
- якщо знижується рівень *ексклюзивності* (Л), це свідчить про те, що зменшується частка марки в загальних закупівлях товару;
- якщо знижується рівень *інтенсивності* (Р), це свідчить про те, що ті покупці, які залишилися покупцями марки, закуповують її в меншій кількості порівняно з середнім розміром купівлі, яка купується покупцями даного товару;
- якщо знижується *індекс відносної ціни* (І), це свідчить про те, що ціна марки порівняно з цінами конкурентів зменшилась, що своєю чергою сигналізує про зниження розбірливості покупців щодо цін.

Для отримання повнішої характеристики стану підприємства на ринку аудит часток необхідно здійснювати не тільки в цілому, але й в розрізі видів ринків та регіонів. Таке його поглиблення дозволить виявити ринково-регіональні резерви покращення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

6.3. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИКА АУДИТУ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

Аудит ефективності маркетингової діяльності підприємства крім показників прибутковості та частки ринку передбачає перевірку неекономічних показників, міри задоволення споживачів. Це дає можливість аудиторам оцінити, наскільки вдало керівництво підприємства реалізує основний принцип маркетингу — віднайти потреби споживачів і задовольнити їх. Адже, якщо покупці задоволені якістю товарів і наданими послугами, то це створює високий імідж підприємства, що є запорукою не лише збереження

завойованої частки ринку, а і його розширення. Таким чином, підприємство досягає збільшення обсягів продажів, валових доходів, а зрештою, і прибутків.

Результатом маркетингового аудиту неекономічних показників повинні бути пропозиції щодо побудови таких взаємин з цільовим споживачем, які ведуть до зміцнення його лояльності.

Лояльність (фр. *loyal* — *вірний*) — це безумовне позитивне ставлення і емоційна прив'язаність, які є визначальними факторами при прийнятті будь-яких рішень, що стосуються об'єкта лояльності.

Лояльність — це ступінь, при якому споживач має позитивне ставлення до бренду (продукту, постачальника) який купує і бажає в майбутньому купувати продукти цього постачальника і не бути клієнтом інших компаній. Лояльність — це фактор реальної поведінки споживача, що вимірюється показниками обсягу повторних покупок, тривалості відносин з постачальником, прибутку від конкретного покупця (або сегмента покупців).

Розрізняють різні види лояльності (табл. 6.1)

Таблиця 6.1

Види лояльності споживачів

Вид лояльності	Характеристика
Цінова лояльність	Характеризується низькими рівнями відносної прив'язаності до продукції компанії та ймовірності повторної закупівлі. У такому випадку процес вибору серед існуючих альтернатив, як правило, завершується на користь пропозиції, яка є найпривабливішою у фінансовому сенсі.
Монопольнісна лояльність	Зумовлена радше правовим регулюванням з боку державних інституцій, а ніж високим ступенем задоволення споживчих потреб. Як приклад, до неї можна зарахувати вітчизняний енергетичний ринок, надання послуг із залізничних перевезень.
Лояльність інерції та лояльність зручності	У цьому випадку покупець приймає рішення на користь того чи іншого варіанта, маючи на увазі лише комфорт здійснення купівлі, в меншій мірі звертаючи увагу на марку товару чи його якісні характеристики.
Стимульована лояльність	Споживач користується пропозицією, яка супроводжується різного роду преміями та винагородами. Небезпека цього варіанта полягає в тому, що він призводить до демпінгування цін як у окремій компанії, яка застосовує цю стратегію, так і на ринку загалом, що є результатом природної реакції конкурентів на такі дії. Крім того, існує значна ймовірність того, що в момент появи нової, цікавішої програми конкурентів компанія втратить більшість клієнтів, завойованих таким шляхом.
Потенційна лояльність	Характеризує високий ступінь прив'язаності споживача до продукту (компанії), проте існує незначна ймовірність здійснення ним повторної купівлі. Це може бути причиною неповного задоволення цим продуктом його потреб, насамперед — латентних, тобто таких, які сам споживач не усвідомлює чи не може чітко виразити. У цьому випадку підприємство має здійснити розпізнавання бар'єрів, які перешкоджають частому користуванню його пропозицією, що дасть змогу внести необхідні корективи у стратегію компанії.
Найвища лояльність	Ідеальний рівень лояльності споживачів. На цьому рівні задоволення споживач стає промоутером, що постійно користується продукцією компанії, даючи також рекомендації сім'ї, знайомим і є практично невразливим до маркетингових дій конкурентів.

Таким чином, щоб перешкодити зниженню лояльності споживачів до торгової марки, значні зусилля необхідно спрямовувати на формування довгострокових взаємовигідних стосунків з покупцями та іншими важливими групами — учасниками маркетингового процесу за допомогою програм лояльності.

Програми лояльності — довгострокові програми взаємовигідного співробітництва між клієнтами і компанією. Вони дають можливість підібрати для кожної групи клієнтів або окремого клієнта свої, приємні і, головне, що дієві заходи для розвитку відносин та утримання цих клієнтів. Програми лояльності покликані встановити емоційний зв'язок між клієнтом та компанією у довгостроковій перспективі для забезпечення позитивного фінансового потоку, який буде формувати основу прибутку компанії.

Основні види програм заохочення лояльності споживачів наведено на рис. 6.1.

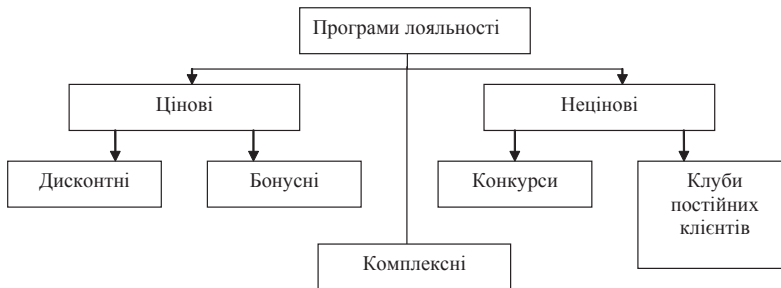


Рис. 6.1. Основні види програм заохочення лояльності споживачів

До **цінових програм** лояльності належать дисконтні та бонусні програми. Дисконтні програми є одним з найбільш поширених типів програм заохочення лояльності бренду, які орієнтовані на надання споживачеві вигоди у вигляді повернення частини оплаченої вартості товару безпосередньо в момент покупки. Бонусні програми заохочення лояльності бренду полягають в тому, що при здійсненні покупки споживач набирає деякі умовні бали (очки, бонуси, бали, милі). При накопиченні певної кількості балів споживач отримує право обміняти їх на певний товар або послугу на свій розсуд.

Нецінові програми лояльності — спрямовані на те, щоб сформувати сильну афективну лояльність до бренду, оскільки вони апелюють до почуттів і емоцій покупців, наприклад стимулювання споживачів в активній формі (конкурсні програми лояльності) і створення клубів постійних споживачів.

Комплексні програми лояльності засновуються на базі клубу постійних споживачів з періодичним підкріпленням як цінових так і нецінових факторів. Тобто дисконтні, бонусні та конкурсні програми розповсюджуються на клієнтах тільки в рамках клубу.

Маркетинговий аудит передбачає визначення загального рівня лояльності споживачів, коли оцінюється два її типи: перцепційна (емоційна) та транзакційна (поведінкова) лояльність. Інформаційною основою для такої оцінки є результати проведення фокус-груп, або опитування споживачів.

Здійснюючи аудит **перцепційної (емоційної) лояльності**, оцінюється відношення споживача до підприємства або до програми лояльності (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Методи аудиту (оцінки) емоційної лояльності споживачів

№ з/п	Параметри оцінки	Методи оцінки
	Динаміка відношення до підприємства	
1	Відомість/популярність підприємства	Скандинавська «карта ринку»
2	Оцінка відношення до бренду, брендів підприємства	Оцінка відносин (автори методу: Хоукс, Шарп)
3	Намір здійснення повторної купівлі, намір користуватися іншими послугами підприємства	Традиційний підхід
4	Нечутливість до дій конкурентів	Еластичність попиту
		Вартість переходу (автор методу: Пессемір)
		Відносна лояльність (автори методу: Джонсон і Шарп)
		Вербальна вірогідність (автори методу: Даненберг, Якобі)
5	Вірогідність рекомендації підприємства, товару або послуги іншим споживачам	Метод однієї цифри (автор методу: Фред Райхельд)
	Динаміка відношення до програми лояльності підприємства	
6	Відомість/популярність програми лояльності	Коефіцієнт поінформованості (<i>Contact rate</i>)
7	Привабливість пропозиції, намір прийняти участь у програмі лояльності	Коефіцієнт залучення (<i>Take rate</i>)

1. Оцінка відомості або популярності підприємства здійснюється методом побудови Скандинавської «карти ринку». Метод передбачає постановку лише одного питання споживачам: «Які з наступних товарів (послуг) певного бренду (підприємства) Ви знаєте або споживали коли-небудь?». Споживачу пропонується обрати один варіант відповіді для товару (послуги) кожного бренду (підприємства):

1. «Не знаю».
2. «Знаю, але не споживав».
3. «Споживав, але більше не споживаю».
4. «Споживаю так само, як і товари (послуги) інших брендів (підприємств)».
5. «Споживаю товар (послугу) цього бренду (підприємства)».

У табл. 6.3 усі споживачі об'єднуються в групи, які знають або не знають товар (послугу) певного бренду (підприємства), які знають, але не споживають товар (послугу) цього бренду (підприємства) та, які його (її) споживають.

Згідно цього методу вимірюється рівень лояльності споживачів як до товарів (послуг) певних брендів (підприємств), які вже є відомими на ринку, так і до тих, які тільки виходять на ринок.

Для оцінки відношення споживачів до товарів (послуг) певних брендів (підприємств), які тільки виходять на ринок, розраховується частка споживачів, які знають цей

товар або послугу, та частка споживачів, які вже споживали цей товар або послугу (розраховується як співвідношення частки «споживаючих» до частки «знаючих»).

Таблиця 6.3

Референтні групи споживачів

	«Знаючі»	«Не знаючі»
«Споживаючі»	Прихильники	
	Нейтральні	
	Відмовники	
«Не споживаючі»	Мають позитивне відношення	
	Мають нейтральне відношення	
	Мають негативне відношення	

Для оцінки рівня лояльності до товарів (послуг) певних брендів (підприємств), які вже є відомими на ринку, розраховується частка споживачів, які надають перевагу товарам або послугам цих брендів (розраховується як співвідношення частки «прихильників» до частки «споживаючих»), та частка споживачів, які відмовляються від подальшого споживання товарів або послуг цього бренду (розраховується як співвідношення частки «відмовників» до частки «споживаючих»).

Показником лояльності споживачів є більш висока частка споживачів, які надають перевагу товарам або послугам даного бренду, та більш низька частка споживачів, які відмовляються від подальшого споживання товарів або послуг цього бренду.

2. Такий параметр оцінки лояльності споживачів, як **оцінка їх відношення до бренду або брендів** підприємства здійснюється за допомогою методу «Оцінка відносин».

Метою використання методу «Оцінка відносин» є з'ясування позиції споживачів щодо трьох тверджень, які найкращим чином описують їх відношення до товару:

1. «Є багато причин, щоб використовувати, та ніяких причин, щоб відмовитися».
2. «Є багато причин, щоб використовувати, але також багато причин, щоб відмовитися».
3. «Є декілька причин, щоб використовувати, але багато причин, щоб відмовитися».

Оцінка відношення споживачів до товару формується із використанням рейтингової системи оцінювання.

3. Згідно **традиційного підходу** до оцінки лояльності споживачів, лояльним вважається той споживач, який має високий рівень наміру здійснення повторної покупки.

4. Існує декілька методів оцінки **нечутливості споживачів до дій конкурентів**:

Метод **«Еластичність попиту»** передбачає визначення ступеня готовності споживача залишатися з підприємством при зниженні цін конкурентів на «X»%. Якщо споживач при зниженні цін конкурентів на 20-25% залишається із підприємством, то такий споживач вважається лояльним. Але цей відсоток може змінюватися залежно від сфери діяльності підприємства. Питання еластичності попиту детальніше розглянуто у підрозділі 8.2 посібника

Метод **«Вартість переходу»** передбачає визначення максимальної ціни на товар (послугу) певного бренду (підприємства), при якій споживач відмовляється від його споживання на користь іншого бренду (підприємства).

Метод **«Відносна лояльність»** передбачає визначення бажання споживача товару віддавати перевагу іншому бренду за 100-бальною шкалою.

Метод «**Вербальна вірогідність**» передбачає визначення вірогідності відмови від споживання товару, який використовується споживачем в теперішній час, при наявності потреби в ньому, за 10-бальною шкалою (10 — висока вірогідність зміни бренду, який використовується споживачем; 1 — низька вірогідність зміни бренду, який використовується споживачем).

5. Іншим параметром оцінки лояльності споживачів є вірогідність рекомендації підприємства, товару або послуги іншим споживачам за **методом однієї цифри**. Цей метод передбачає постановку лише одного питання респонденту: «Ви порекомендуєте нас друзям?». Відповіддю є ранг від 1 (min) до 10 (max). Ті респонденти, які відповіли «9-10», відносяться до так званих «промоутерів» ('Pr'), «7-8» — до «нейтралів» ('N'), «1-6» — до «критиків» ('Cr'). Розраховується чистий коефіцієнт лояльності ('NPS') за формулою:

$$NPS = \% Pr - \% Cr.$$

Прийнятним значенням чистого коефіцієнта лояльності ('NPS') вважається 40% та більше.

6. Для оцінки динаміки відношення споживачів до програми лояльності використовуються **коефіцієнт поінформованості** та **коефіцієнт залучення**. Коефіцієнт поінформованості дозволяє характеризувати частку споживачів, яку вдалося проінформувати про умови програми лояльності, тобто показує рівень відомості.

7. **Коефіцієнт залучення** — показує частку поінформованих споживачів, яка погодилася прийняти участь у програмі лояльності. Ці показники впливають на формування складових комунікацій та кошторису витрат підприємства. Аналіз відношення споживачів до програми лояльності допомагає визначити її переваги та недоліки, вдосконалити її відповідно до потреб та бажань цільової аудиторії.

Основою для оцінювання транзакційної (поведінкової) лояльності є результат акту купівлі споживачем товарів або послуги. Методи аудиту поведінкової лояльності споживачів наведено у табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Методи аудиту поведінкової лояльності споживачів

№ з/п	Параметри оцінки	Методи оцінки
Динаміка продажів		
1	Кількість збережених споживачів	Коефіцієнт утримання (<i>Retention Rate</i>)
2	Тривалість ділових відносин зі споживачами	Час споживання, період взаємовідносин споживача з підприємством
3	Дата, час, кількість та середня сума покупки	RFM-аналіз
4	Частка повторних покупок	Метод розподілу потреб (автори методу: Хормайєр, Райс)
Динаміка структури споживачів		
5	Частка постійних споживачів	Відносна частка постійних споживачів
6	Частка задоволених і незадоволених споживачів	Індекс задоволеності споживачів (<i>Customer Satisfaction Index</i>)
7	Рейтинг споживачів за кількістю покупок, чеків, інше	ABC-аналіз

1. Коефіцієнт утримання розраховується за формулою:

$$R = \frac{X}{Y} \times 100,$$

де X — кількість споживачів, які все ще купують в цьому році;

Y — кількість споживачів, які купували в минулому році.

За допомогою цього коефіцієнту визначається кількість споживачів, які продовжують купувати товари або послуги підприємства. Чим більшим є коефіцієнт, тим ефективнішим є впровадження підприємством програми лояльності.

2. Метод «Час споживання» дозволяє визначити час, протягом якого споживач купує товари або послуги підприємства. Лояльним вважається споживач із максимальним часом споживання товару або послуги.

3. На практиці, оцінюючи лояльність споживачів підприємств, найбільш поширеним методом оцінки динаміки продаж є **RFM-аналіз**, основу якого складають параметри, за якими формують референтні групи:

- *Recency* (новизна) — час з моменту останньої купівлі товару або послуги споживачем.

- *Frequency* (частота або кількість) — кількість купівель, здійснених споживачем протягом певного проміжку часу (тиждень, місяць, квартал, рік і т.д.).

- *Monetary* (кошти) — сума коштів, яка була витрачена споживачем протягом певного проміжку часу. На практиці параметр «Monetary» зазвичай не використовують, оскільки він сильно корелює з параметром «Frequency». Тому RFM сегментацію часто називають RF сегментацією.

Отримані дані по кожному параметру поділяються на 5 груп. Кожний споживач отримує ідентифікатор від 1 до 5 в залежності від його активності.

За параметром 'Recency' тим споживачам, які нещодавно здійснювали купівлю, буде наданий код R=5. Тим, хто довше за всіх не купували нічого, буде наданий код R=1.

За параметром 'Frequency' тим споживачам, які здійснили найбільшу кількість купівель, буде наданий код F=5, найменш активні споживачі отримають код F=1.

За параметром 'Monetary' тим споживачам, які витратили найбільшу суму коштів, буде наданий код M=5, найменшу — код M=1.

Поєднавши отримані результати, кожний споживач отримає код RFM, який буде складатися з трьох цифр (555 — сегмент «кращих» споживачів, 111 — «найгірших» споживачів).

Для постійних споживачів, які частіше за все є джерелом основної частини прибутку підприємства, можна розробити спеціальні пропозиції. Споживачі з кодом RF=15 є новими, і якщо серед них є ті, чий показник Monetary дорівнює 5, то на них підприємству слід звернути особливу увагу

4. За методом «Розподілу потреб» ступінь лояльності споживачів визначається в чисельному вираженні — частота та співвідношення покупок одного товару до іншого. Також, якщо частка повторних покупок споживача становить 67%, то такий споживач вважається лояльним.

5. Частка постійних споживачів, розраховується як відношення постійних споживачів до усіх покупців товарів підприємства. Можна порівняти вартість залучення нового споживача і витрати на утримання постійного. Аналіз цих показників можна доповнити порівнянням рентабельності постійного споживача з рентабельністю нового.

6. «Індекс задоволеності споживачів» ('Customer Satisfaction Index') Стокгольмської школи економіки дозволяє виявити значення та співвідношення ціни, якості, досту-

пності та інших факторів, що впливають на лояльність споживача. Для опитування відбираються, як правило, 250 досвідчених споживачів товарів (послуг) досліджуваного підприємства та стільки ж споживачів товарів (послуг) його конкурентів. З кожної групою споживачів проводиться по чотири-п'ять глибинних інтерв'ю. Кожен фактор має свій рівень задоволеності, який оцінюється покупцем за 10-бальною шкалою (з подальшим переведенням у 100-бальну) при проведенні опитування.

Після переліку основних питань по факторах лояльності задаються ще три питання:

- «Наскільки Ви задоволені в цілому якістю товарів (послуг) цього підприємства?» (1 — не задоволений, 10 — дуже задоволений);
- «Наскільки це підприємство відповідає всім Вашим вимогам та очікуванням?» (1 — очікував більшого, 10 — очікував меншого);
- «Наскільки якість товару (послуги) близько до ідеального?» (1 — нижче ідеалу, 10 — вище ідеалу).

Потім розраховується індекс задоволеності споживачів, де коефіцієнт вагомості розраховується методом експертних оцінок:

$$\text{Customer Satisfaction Index} = ((\text{Задоволеність} - 1)' 0,3885 + \\ + (\text{Очікуваність} - 1)' 0,3190 + (\text{Продуктивність} - 1)' 0,2925) / 9 \cdot 100$$

7. У практичній діяльності підприємств одним із найбільш поширених методів оцінки структури споживачів є **ABC-аналіз**. Що таке ABC-аналіз і як його здійснити детально розглянуто у підрозділі 7.3 посібника.

За результатами аудиту динаміки відношення споживачів до підприємства та програми лояльності, динаміки продажів та структури споживачів можна підвести підсумок щодо зміни рівня лояльності як всієї бази споживачів, так і кожного споживача окремо. На основі даних про лояльність споживачів формується аудиторами пропонується план роботи з ними на майбутній період.

В залежності від сфери діяльності підприємства у разі зниження рівня лояльності споживачів, в першу чергу, необхідно проконтролювати рівень задоволеності споживача, зателефонувавши йому.

На основі виокремлених причин зниження його лояльності формується відповідна пропозиція по товарах та послугах, які можуть компенсувати незадоволеність споживача та підвищити рівень його лояльності, посилити на нього інформаційний тиск.

У разі підвищення рівня лояльності споживача також необхідно, в першу чергу, зателефонувати споживачу з метою контролю його задоволеності та отримання інформації про причини, які стали визначальними у підвищенні його лояльності. Така інформація потрібна підприємству для можливості використання ефективних інструментів в роботі й з іншими споживачами, а також для зміщення акценту у пропозиції послуг та товарів даному споживачу.

Якщо рівень лояльності споживача залишається стабільним, але не максимальним, то необхідно проконтролювати задоволеність споживача, маючи на меті дізнатися причини, які стримують розвиток рівня лояльності даного споживача. На основі отриманої інформації необхідно сформулювати пропозицію споживачу, яка може задовольнити його потреби та підвищити рівень його лояльності.

Якщо рівень лояльності споживача залишається стабільно максимальним, то необхідно проконтролювати задоволеність споживача, маючи на меті виокремити ті потреби, які ще не задоволені товарами та послугами, які пропонуються підприємством. У разі якщо підприємство такі послуги не надає, то така інформація отримується з метою розгляду можливості надання цьому споживачу цих послуг

Можливість застосування запропонованих методів оцінки лояльності споживачів залежить від напрямку діяльності підприємства, від часу, бюджету дослідження та від наявних ресурсів. Отримані результати за різними методичними підходами до оцінки лояльності споживачів можуть відрізнятися у зв'язку з тим, що в деяких методах відрізняються досліджувані параметри та критерії, але вони є взаємодоповнюючими, що підвищує ефективність діяльності підприємства. Тому для виміру рівня лояльності споживачів необхідно підібрати оптимальну методіку в залежності від цілей програми лояльності та підприємства в цілому, від цільової аудиторії, товару або послуги, які пропонуються. В результаті застосування методіки оцінки лояльності споживачів підприємство буде мати можливість розробити максимально ефективну стратегію свого розвитку.

Результатом маркетингового аудиту неекономічних показників діяльності підприємства може бути рекомендація в якості елемента стратегії підприємства обрати підвищення задоволеності і лояльності клієнтів. У рамках реалізації такої стратегії підприємства повинні впроваджувати програми лояльності споживачів, системи CRM (управління відносинами з клієнтами), проводити опитування споживачів (Див. додаток В, Д, С. З іншими шаблонами анкет опитування рекомендуємо ознайомитися на сайті www.createsurvey.ru/demo/templates.htm).

Аудитор може рекомендувати створення **програми лояльності на підприємстві за такими етапами:**

- залучити споживача в діалог, який дозволить постійно отримувати від нього інформацію;
- якісно обробляти цю інформацію (базу даних);
- створити і повідомити пропозицію, максимально орієнтовану на потреби конкретного споживача;
- з'ясувати реакцію споживача на пропозицію і скорегувати інформацію в базі даних.

Ключовими **складовими програм лояльності** є:

- ✓ клієнтська база даних (ідентифікація клієнта);
- ✓ комплекс комунікацій з клієнтами (утримання клієнта);
- ✓ пакет привілеїв (матеріальне і нематеріальне стимулювання потрібної поведінки клієнта);
- ✓ аналітичне ядро, що дозволяє спрогнозувати те, як клієнт поведе себе завтра, а також яким чином його поведінка позначиться на показниках прибутковості підприємства.

Аудит неекономічних показників та оперативне реагування на суттєві відхилення — важлива складова маркетингового аудиту ефективності. Здійснення маркетингового аудиту лояльності дозволить виявити існуючих та потенційних споживачів, які є основним джерелом отримання прибутку та забезпечити індивідуальний підхід співпраці з ними.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Аналіз яких показників передбачає аудит ефективності маркетингової діяльності?
2. Які показники використовують для проведення аудиту прибутковості?
3. Які методи дослідження застосовуються під час аудиту прибутковості підприємства? В чому полягає відмінність між аналізом беззбитковості та маржинальним аналізом?
4. Які показники використовують для проведення аудиту частки ринку?

5. Яка сутність аудиту лояльності споживачів?
6. Як існують види лояльності?
7. Що таке програми лояльності? Які існують їх види?
8. Які є методи аудиту лояльності споживачів?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тест № 1. Аудит прибутковості включає:

- 1.1. Аналіз показників чистого прибутку та валового прибутку.
- 1.2. Аналіз окупності інвестованого капіталу.
- 1.3. Аналіз окупності власного капіталу.
- 1.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 2. Коефіцієнт прибутковості відображається в:

- 2.1. Прибутку на одиницю вкладених засобів.
- 2.2. Прибутку, який несе в собі кожна отримана грошова одиниця.
- 2.3. Прибутку на одиницю активів або потоків, які його формують.
- 2.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 3. Яка формула відображає коефіцієнт окупності власного капіталу, що характеризує дохід підприємства на 1 грош. од. власних коштів?

3.1. $K_{\text{вк}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{B_{\text{к}}}$.

3.2. $K_{\text{чп}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{P}$.

3.3. $K_{\text{oi}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{A}$.

3.4. $K_{\text{вп}} = \frac{P - \text{СРП}}{P}$.

Тест № 4. За якими маркетинговими об'єктами проводять аналіз прибутковості:

- 4.1. Товари і території.
- 4.2. Споживачі і обсяги замовлень.
- 4.3. Сегменти ринку і канали збуту.
- 4.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 5. Маржинальний дохід обчислюється як:

- 5.1. Різниця між обсягом реалізації (виручкою, доходом від реалізації) і загальними змінними витратами.
- 5.2. Різниця між обсягом реалізації (виручкою, доходом від реалізації) і постійними витратами.
- 5.3. Різниця між постійними і змінними витратами.
- 5.4. Різниця між обсягом реалізації (виручкою, доходом від реалізації) і загальними витратами.

Тест № 6. Коефіцієнт маржинального доходу обчислюють як:

6.1. Коефіцієнт маржинального доходу $= \frac{\text{Маржинальний дохід}}{\text{Обсяг реалізації}}$.

6.2. Коефіцієнт маржинального доходу $= \frac{\text{Маржинальний дохід на од. прод.}}{\text{Ціна за од. прод.}}$.

6.3. Правильні відповіді 6.1 і 6.2.

6.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 7. Найбільш вигідно виробляти і продавати вироби з:

7.1. Найбільшим ціновим коефіцієнтом (відсотком покриття).

7.2. Найменшим ціновим коефіцієнтом (відсотком покриття).

7.3. Середнім ціновим коефіцієнтом (відсотком покриття).

7.4. Правильні відповіді 7.1 і 7.2.

Тест № 8. Позичії підприємства на ринку не характеризують таким показником:

8.1. Частка ринку — відношення обсягу продажу продукції підприємства до загальногалузевого обсягу продажу.

8.2. Частка ринку підприємства в окремому сегменті.

8.3. Частка ринку відносно лідера (конкурента).

8.4. Частка ринку — відношення обсягу закупленої продукції підприємством до обсягу продажу продукції підприємства.

Тест № 9. Аналіз динаміки частки ринку торгової марки застосовується для:

9.1. Поглибленого вивчення причин зниження частки ринку підприємства.

9.2. Аналізу конкурентоспроможності підприємства.

9.3. Аналізу макросередовища підприємства.

9.4. Правильні відповіді 9.1, 9.2

Тест № 10. Якщо торгова марка належить до певної категорії товару, то частку ринку марки в натуральному виразі можна розкласти на компоненти:

10.1. Глибина та ширина проникнення.

10.2. Рівень ексклюзивності, проникнення та інтенсивності.

10.3. Частота купівель та рівень обізнаності споживачів із маркою.

10.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 11. Частка покупців соків ТМ «Садочок» від загальної кількості покупців соків — це:

11.1. Рівень популярності.

11.2. Рівень ексклюзивності.

11.3. Рівень інтенсивності.

11.4. Рівень проникнення.

Тест № 12. Відсоток, який становлять купівлі морозива ТМ «Лімо» від загальної кількості купівель морозива, купленого покупцями ТМ «Лімо» у всіх компаній, — це:

12.1. Рівень популярності.

12.2. Рівень ексклюзивності.

12.3. Рівень інтенсивності.

12.4. Рівень проникнення.

Тест № 13. Відсоток, який середня купівля молока ТМ «МОЛОКІЯ» становить від середнього розміру купівлі молока, — це:

- 13.1. Рівень популярності.
- 13.2. Рівень ексклюзивності.
- 13.3. Рівень інтенсивності.
- 13.4. Рівень проникнення.

Тест № 14. Лояльність — це:

- 14.1. Перевага споживача, що формується в результаті уособлення почуттів, емоцій, думок відносно організації та послуг.
- 14.2. Перевага однієї марки при кожній покупці продукту.
- 14.3. Глибока прихильність споживача надалі купувати обраний ним продукт, незважаючи на ситуаційні фактори, серед яких — маркетингові кампанії, що надають йому пробувати продукти інших постачальників.
- 14.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 15. Промоутери є прикладом споживачів:

- 15.1. Цінової лояльності.
- 15.2. Монополістичної лояльності.
- 15.3. Стимульованої лояльності
- 15.4. Найвищої лояльності.

Тест № 16. До нецінових програм лояльності належать::

- 16.1. Бонусні програми.
- 16.2. Дисконтні програми.
- 16.3. Створення клубів постійних клієнтів.
- 16.4. Правильні відповіді 16.1 і 16.2.

Тест № 17. Маркетинговий аудит загального рівня лояльності споживачів передбачає оцінку:

- 17.1. Перцепційної та трансакційної лояльності.
- 17.2. Емоційної та поведінкової лояльності.
- 17.3. Перцепційної та емоційної лояльності.
- 17.4. Правильні відповіді 17.1 і 17.2.

Тест № 18. Оцінити нечутливість споживачів до дій конкурентів можна методом:

- 18.1. Відносної лояльності.
- 18.2. АВС-аналізом.
- 18.3. Коефіцієнтом утримання.
- 18.4. Методом однієї цифри.

Тест № 19. Кількість збережених покупців оцінюється за допомогою:

- 19.1. Методу відносної лояльності.
- 19.2. АВС-аналізу.
- 19.3. Розрахунку коефіцієнта утримання.
- 19.4. Методу однієї цифри.

Тест № 20. Рейтинг споживачів за кількістю покупок, чеків — це параметр оцінки, що аудиторі отримують у ході:

- 20.1. RFN -аналізу.
- 20.2. АВС-аналізу.

- 20.3. Застосування методу однієї цифри.
20.4. SWOT — аналізу

ЗАВДАННЯ, ПРИКЛАДИ

Завдання 6.1. Фірма планує продавати нову продукцію, ціна на ринку якої становить 620 грош.од. за штуку. Керівництво підприємства бажає знати, який обсяг продажу потрібно забезпечити, у разі якщо цей вид діяльності не буде приносити ні збитків, ні прибутку і скільки потрібно продати продукції, щоб отримати прибуток у розмірі 10500 грош.од.. Отже, необхідно розрахувати точку беззбитковості у штуках і вартісному вигляді, побудувати графік беззбитковості, виходячи з таких даних. Постійні витрати підприємства на місяць становлять 7000 грош.од., змінні витрати на одиницю продукції — 270 грош.од.

Приклад

Точка беззбитковості (ТБЗ) у натуральних одиницях обчислюється за формулою

$$ТБЗ \text{ у натуральних одиницях} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна за од. прод.} - \text{Змінні витрати на од. прод.}}$$

і становить:

$$ТБЗ \text{ у натуральних одиницях} = \frac{7000}{620 - 270} = 20 \text{ штук.}$$

Точка беззбитковості у грошових одиницях традиційно обчислюється за допомогою коефіцієнта маржинального доходу, а саме:

$$ТБЗ \text{ у грошових одиницях} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Коефіцієнт маржинального доходу}}$$

$$\text{Коеф. марж. доходу} = \frac{\text{Ціна за од. прод.} - \text{Змінні витрати на од. прод.}}{\text{Ціна за од. прод.}}$$

Коефіцієнт маржинального доходу відповідно становить:

$$\text{Коеф. марж. доходу} = \frac{620 - 270}{620} = 0,5645.$$

Точка беззбитковості у грошових одиницях відповідно становить:

$$ТБЗ \text{ у грошових одиницях} = \frac{7000}{0,5645} = 12400 \text{ грош. од.}$$

Обсяг продажу, необхідний для отримання запланованого розміру прибутку, можна обчислити як у вартісних, так і в натуральних показниках:

$$\text{Обсяг продажу у вартісних показниках} = \frac{\text{Постійні витрати} + \text{Прибуток}}{\text{Коефіцієнт маржинального доходу}} \text{ або}$$

$$\text{Обсяг продажу у натуральних показниках} = \frac{\text{Постійні витрати} + \text{Прибуток}}{\text{Маржинальний дохід на од. прод.}}$$

і становить відповідно:

$$\text{Обсяг продажу у вартісних показниках} = \frac{7000 + 10500}{0,5645} = 31000 \text{ грош. од.}$$

$$\text{Обсяг продажу у натуральних показниках} = \frac{7000 + 10500}{620 - 270} = 50 \text{ штук.}$$

Графік точки беззбитковості показано на рис. 6.2.

Як показав аналіз беззбитковості, при реалізації 20 штук продукції або при виручці 12 400 грош. од. фірма повністю відшкодує свої витрати, але не отримає ані прибутку, ані збитків. Щоб отримати запланований прибуток у розмірі 10 500 грош, фірмі необхідно продавати щомісяця 50 шт.

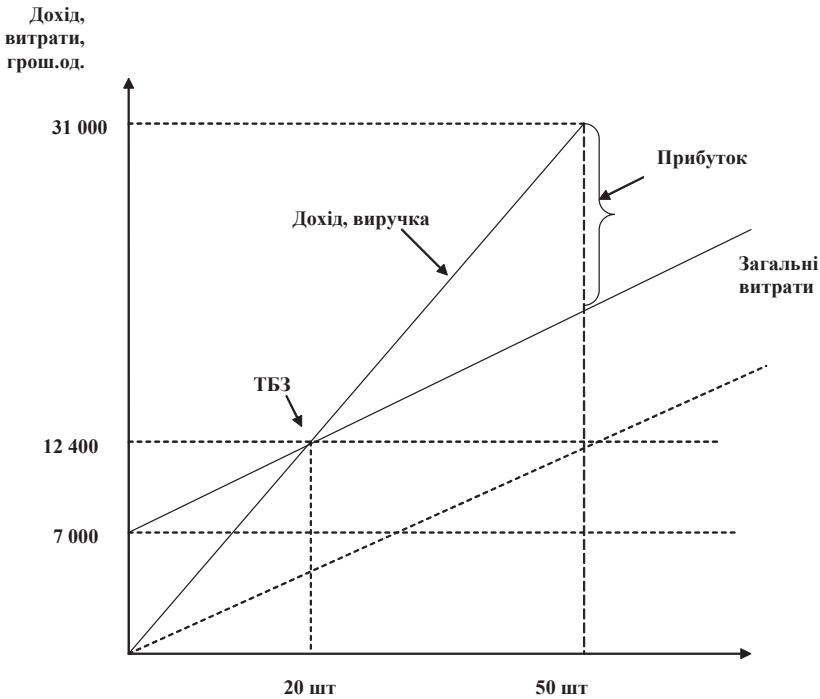


Рис. 6.2. Графік (схематичне зображення) точки беззбитковості

Завдання 6.2. Здійснити аудит прибутковості окремих асортиментних позицій підприємства на основі маржинального аналізу. Обґрунтувати правильність рішення про виведення продукту з асортименту.

Приклад

Фірма «Бекерай» виготовляє кондитерські вироби. Згідно зі звітом виробництво зефіру приносить збитки у розмірі 372 грош.од. (табл. 6.5)

Таблиця 6.5

Калькуляція прибутку підприємства «Бекерай», грош.од.

Статті	У цілому по фірмі	Шоколадні цукерки	Карамель	Тістечка	Зефір
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції	87912	37380	22480	15308	12744
2. Частка доходу від реалізації товару у загальній виручці, %	100	43	26	17	14
3. Змінні витрати	37454	16734	8992	6122	5606
4. Маржинальний дохід	50458	20646	13488	9186	7138
5. Постійні витрати: прямі	22514	7600	5448	3620	5846
непрямі	11482	4882	2936	1999	1664
Всього	33996	12482	8384	5619	7510
6. Прибуток до оподаткування (4)-(5)	16462	8164	5104	3567	-372

За результатами проведеного маркетингового аудиту на основі маржинального аналізу слід вирішити: залишати зефір в асортименті підприємства чи зняти цей продукт з виробництва? На перший погляд, рішення про вилучення зефіру із числа виробів, які виготовляє фірма «Бекерай», очевидне., оскільки ця асортиментна група приносить збитки. Та перш, ніж прийняти остаточне рішення, перевіримо, скориставшись методом прямого віднесення витрат на собівартість товарів, що виготовляються, чи покриває ціна зефіру прямі витрати, які безпосередньо віднесені до конкретного продукту? Такими є змінні витрати (5606 грош.од.) та частина постійних витрат (5846 грош.од.).

Цей метод заснований на застосуванні принципу доданої вартості, яка визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції і прямими витратами на її виготовлення. Додана вартість йде на покриття постійних накладних витрат, а різниця, що залишається від цього, є прибутком компанії.

Постійні витрати діляться на прямі і непрямі. Прямі витрати виникають безпосередньо у зв'язку з виробництвом товару, в даному випадку зефіру (5606 грош.од.). Решта — непрямі постійні витрати (1664 грош.од.), які розподіляються пропорційно обраній базі розподілу.

У ситуації, що розглядається, непрямі постійні витрати можуть бути віднесені на рахунок прибуткових видів продукції (шоколадні цукерки, карамель, тістечка). Таким чином, різниця між ціною зефіру і змінними та прямими постійними витратами є вкладом на покриття непрямих витрат. У цілому з продукту «зефір» це показник становить:

Виручка	12744
Мінус: Змінні витрати	5606
Маржинальний дохід	7138
Мінус: Прямі постійні витрати	5846
	1292 грош.од.

У табл. 6.6 наведемо калькуляцію прибутку за умови, коли з асортименту «Бекерай» вилучається зефір.

Таблиця 6.6

Калькуляція прибутку підприємства «Бекерай» в разі виведення зефіру з асортименту, грош.од.

Статті	У цілому по фірмі	Шоколадні цукерки	Карамель	Тістечка	Примітки (зміни в цілому по фірмі)	Значення
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції	75168	37380	22480	15308	Втрачена виручка	12744
2. Частка доходу від реалізації товару у загальній виручці, %	100	50	30	20		
3. Змінні витрати	31848	16734	8992	6122	Зменшення змінних витрат	5606
4. Маржинальний дохід	43320	20646	13488	9186		
5. Постійні витрати: прямі	16668	7600	5448	3620	Зменшення постійних витрат	5846
непрямі	11482					
Всього	28150					
6. Прибуток до оподаткування (4)-(5)	15170				Зменшення прибутку	1292

Таким чином, якщо буде припинено виробництво зефіру, прибуток у цілому по фірмі зменшиться на 1292 грош.од. і становитиме 15170 грош.од. Отже, рішення зняти зефір з виробництва, було б необачним.

Виникає питання: як по іншому мають бути розподілені непрямі постійні витрати, щоби виготовлення зефіру стало прибутковим? Один з варіантів: 1664 грош.од., які раніше були віднесені на рахунок зефіру, покрити за рахунок шоколадних цукерок, оскільки цей вид продукції приносить найбільший прибуток. Другий варіант: розподілити постійні непрямі витрати пропорційно частці від виручки між шоколадними цукерками, карамеллю та тістечками. Обираємо другий варіант (табл. 6.7).

Таблиця 6.7

Розподіл постійних витрат на базі виручки

Вид продукції	Виручка, грош.од.	Частка від виручки, %	Непрямі постійні витрати, грош.од
Шоколадні цукерки	37380	50	5741
Карамель	22480	30	3445
Тістечка	15308	20	2296
Всього	75168	100	11482

В результаті такого рішення калькуляція прибутку за кожним видом продукції по фірмі в цілому матиме такий вигляд (табл. 6.8):

Таблиця 6.8

Нова калькуляція прибутку підприємства «Бекерай» у, грош.од.

Статті	У цілому по фірмі	Шоколадні цукерки	Карамель	Тістечка	Зефір
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції	87912	37380	22480	15308	12744
2. Частка доходу від реалізації товару у загальній виручці, %	100	43	26	17	14
3. Змінні витрати	37454	16734	8992	6122	5606
4. Маржинальний дохід	50458	20646	13488	9186	7138
5. Постійні витрати:					
прямі	22514	7600	5448	3620	5846
непрямі	11482	5741	3445	2296	—
Всього	33996	13341	8893	5916	5846
6. Прибуток до оподаткування (4)-(5)	16462	7305	4595	3270	1292

Таким чином, непрямі постійні витрати з продукту «зефір» не передбачаються.

Отже, у результаті перерозподілу непрямих постійних витрат виробництво зефіру приносить прибуток у розмірі 1292 грош.од., однак прибуток з інших видів продукції дещо зменшився.

Висновок: зефір слід залишити в асортименті підприємства «Бекерай», перерозподіливши непрямі постійні витрати між шоколадними цукерками, карамеллю та тістечками.

При цьому загальний прибуток становить 16462 грош. од., у тому числі:

- ✓ Шоколадні цукерки — 7305 грош.од.;
- ✓ Карамель — 4595 грош.од.;
- ✓ Тістечка — 3270 грош.од.;
- ✓ Зефір — 1292 грош.од.

Завдання 6.3. Здійснюючи маркетинговий аудит частки ринку торгової марки А, необхідно визначити, які саме фактори призвели до її зменшення й запропонувати керівництву як адекватно відреагувати на ситуацію, що склалася.

За рік після підвищення акцизу на пиво загальний обсяг продажу пива на ринку зменшився на 20% (з 10 до 8 декалітрів на особу), що враховуючи високий коефіцієнт цінової еластичності на цей продукт, цілком зрозуміло. Зменшився і продаж пива марки А. Якщо наприкінці минулого року її частка на регіональному ринку становила 33%, то в поточному році це показник зменшився до 26%. В той же час найближчому конкуренту вдалося за цей же період збільшити частку ринку з 10% до 20%.

Керівник підприємства, замовивши проведення маркетингового аудиту, поставив перед аудитором завдання знайти відповідь на запитання:

- ✓ Чи змінилася лояльність споживачів до пива марки А і марки В?
- ✓ Наскільки змінився рівень проникнення та рівень інтенсивності марок А і В?

Порівняння ціни на продукцію підприємства з цінами конкурентів було доручено керівнику відділу маркетингу.

У результаті проведеного соціологічного дослідження аудиторською фірмою було оцінено лояльність споживачів до марок пива А і В, а також рівень проникнення та рівень інтенсивності. Отримані результати дослідження, а також відповідні дані за минулий рік зведено у табл. 6.9.

Таблиця 6.9

Аналіз складників частки ринку

Показники	Марка А		Марка В	
	XXX1	XXX2	XXX1	XXX2
Рівень проникнення (П)	0,42	0,30	0,20	0,46
Рівень ексклюзивності (Л)	0,75	0,74	0,50	0,55
Рівень інтенсивності (Р)	1	1	1	1
Індекс відносної ціни (І)	1,05	1,18	1	0,8

Умовний приклад розрахунку показників для марки А у XXX1 році, виходячи з таких даних:

де P_x — кількість покупців марки А, становить 42 особи;

P_c — кількість покупців пива, становить 100 осіб;

K_{xx} — кількість товару марки А, придбаного покупцями марки А, становить 315 л;

K_{cx} — кількість пива, придбаного покупцями марки А, становить 420 л;

K_{cc} — кількість пива, придбаного покупцями пива, становить 1000 л;

C_x — середня ціна марки А, становить 12,6 грн;

C_c — середня ціна пива, становить 12 грн.

Таким чином:

$$\text{Рівень проникнення} = \frac{P_x}{P_c} = \frac{42}{100} = 0,42;$$

$$\text{Рівень ексклюзивності} = \frac{K_{xx} / P_x}{K_{cx} / P_x} = \frac{315 / 42}{420 / 42} = 0,75;$$

$$\text{Рівень інтенсивності} = \frac{K_{cx} / P_x}{K_{cc} / P_c} = \frac{420 / 42}{1000 / 100} = 1;$$

$$\text{Індекс відносної ціни} = \frac{C_x}{C_c} = \frac{12,6}{12} = 1,05.$$

Аналізуючи дані табл. 6.9 бачимо, що рівень інтенсивності не змінився, а споживання пива за обома марками зменшилося з 10 до 8 декалітрів на особу на рік — як показав аудит, за рахунок сегмента розливного пива, частина споживачів якого перейшла на товар-замінник — дешеву горілку.

Дані щодо частки ринку марки А навряд чи можна назвати втішними. Цей показник знизився з 33% до 26%. Конкуренту, навпаки, вдалося вдвічі збільшити частку ринку з 10% до 20%.

Розкладемо значення частки ринку обох марок на компоненти за формулою:

$$\text{Частка ринку} = П \times Л \times Р \times І$$

Частка ринку марки А становить:

$$\text{Частка ринку марки А XXX1р.} = П \times Л \times P \times I = 0,42 \cdot 0,75 \cdot 1 \cdot 1,05 = 0,33 = 33\%$$

$$\text{Частка ринку марки А XXX2р.} = 0,30 \cdot 0,74 \cdot 1 \cdot 1,18 = 0,26 = 26\%$$

Частка ринку марки В становить:

$$\text{Частка ринку марки В XXX1р.} = 0,20 \cdot 0,50 \cdot 1 \cdot 1 = 0,1 = 10\%$$

$$\text{Частка ринку марки В XXX2р.} = 0,46 \cdot 0,55 \cdot 1 \cdot 0,8 = 0,2 = 20\%$$

Наведені розрахунки переконливо свідчать про те, що основною причиною зниження частки ринку марки А стало зниження рівня проникнення, тобто частка покупців марки А на ринку пива скоротилася з 42% до 30%. Водночас більше, ніж удвічі (з 20% до 46%) підвищився рівень проникнення марки В, що й призвело до збільшення її частки. При цьому ціна пива марки А на 18% вища за середні ціни на пиво (індекс 0,18), у той час як аналогічний показник марки В становить 0,8.

Які рекомендації слід подати аудиторам керівництву підприємства, якщо мета — збільшити частку ринку марки А, збільшуючи кількість покупців цієї марки.

Зазначимо, що рівень прихильності до марки А не постраждав (75% у XXX1 р. і 74% у XXX2 р.), а виробнику пива марки В вдалося навіть трохи збільшити (з 50% до 55%).

Завдання 6.4. Підприємство виготовляє три види продукції А, Б, В з такими характеристиками (табл. 6.10).

Таблиця 6.10

Показники діяльності підприємства

Показник	Продукція		
	А	Б	В
Кількість продажів, шт.	700	500	2000
Маржинальний дохід на одиницю, грн.	14,00	28,00	15,00

Постійні витрати на управління становлять 50 000 грн. Один продукт підприємство планує зняти з виробництва.

Необхідно:

- 1) розрахувати прибуток в цілому по підприємству;
- 2) визначити загальну суму маржинального доходу та прибутку підприємства після зняття з виробництва одного з виробів;
- 3) прокоментувати управлінське рішення, прийняття якого у даній ситуації було б правильним.

Завдання 6.5. Підприємство виготовляє продукцію видів А, Б, В, Д. Використавши вихідні дані табл. 6.11 обґрунтуйте доцільність виготовлення продукту «Д».

Таблиця 6.11

Показники діяльності підприємства

Показники	Продукт			
	А	Б	В	Д
Відпускна ціна, грн..	8	12	18	20
Змінні витрати на одиницю, грн..	6	8	12	12
Маржинальний дохід на одиницю, грн.	2	4	6	8
Частка маржинального доходу у виручці (відсоток покриття), %	25,0	33,3	33,3	40,0
Питома вага продукту в загальній структурі виробництва, %	0,50	0,30	0,20	-
Запропонована питома вага продукту в загальній структурі виробництва, %	0,30	0,20	0,40	0,10

У разі, якщо попит є на усі види продукції підприємства, то виробництво якого саме продукту слід нарощувати?

Завдання 6.6. Здійснюючи аудит лояльності, аудитори провели опитування і задали запитання клієнтам досліджуваного підприємства: «Чи порекомендуєте Ви послуги підприємства своїм друзям?».

Респондентам треба було дати відповідь на це запитання у формі рангової оцінки. Відповідно ранг 1 (min) — мінімум рекомендацій, ранг 10 (max) — максимум рекомендацій. В результаті отримано такий розподіл відповідей (рис. 6.3.).

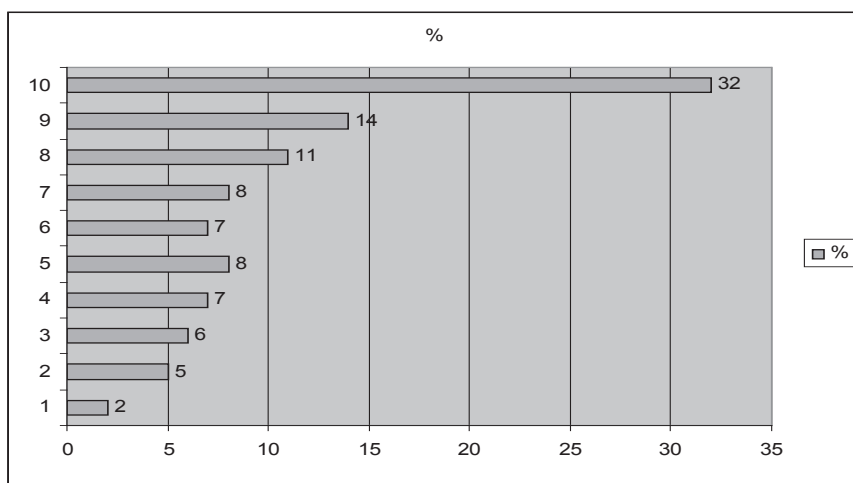


Рис. 6.3. Частки споживачів, що обрали відповідний ранг

Оцініть лояльність споживачів методом однієї цифри. Обґрунтуйте відповідні висновки та рекомендації.

Завдання 6.7. Здійснити аудит ступеня задоволеності споживачів (клієнтів) підприємства за результатами проведеного соціологічного дослідження. Запитання анкети для проведення аудиту будівельної компанії наведено у додатку С.

1. Скласти програму соціологічного дослідження (опитування) за структурою, наведеною нижче та провести його.

2. Визначити: які питання анкети стосуються тих чи інших неекономічних показників діяльності підприємства (компанії).

Структура соціологічного дослідження

1. Проблема дослідження (формулювання, опис, причини виникнення, шляхи вирішення).

2. Основна мета та цілі (завдання) дослідження, розробка пошукових питань (у формі табл. 6.12).

Таблиця 6.12

Цілі дослідження, пошукові питання та питання анкети, що слід сформулювати для отримання відповідної інформації

Ціль(завдання) маркетингового дослідження	Пошукові питання	Гіпотези (параметри, які мають бути визначені запитання анкети)
1.....	1.....	1..... 2.....
	2.....	1..... 2..... 3.....

3. Метод дослідження.

4. Об'єкт дослідження.

5. Генеральна сукупність (опис цільового сегменту споживачів).

6. Обсяг (розрахувати) та метод формування вибірки (визначити).

7. Місце і час проведення опитування.

8. Розробка (компонування) анкети. Проведення опитування (з метою навчання необхідно опитати лише 30 респондентів).

9. Обробка даних (у формі матриці).

10. Аналіз даних (графічне, табличне представлення результатів дослідження. Отримані результати відповідей респондентів на кожне запитання анкети прокоментувати, обов'язково представити таблиці розподілу, залежності).

11. Сформулювати висновки та пропозиції.

Розділ 3

АУДИТ СКЛАДОВИХ МАРКЕТИНГУ

ТЕМА 7

АУДИТ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 7.1. Сутність аудиту складових маркетингу та товарної політики підприємства
- 7.2. Методи оцінки якості та конкурентоспроможності товарів підприємства
- 7.3. Бренд-аудит, аудит асортименту й розробки нових товарів

7.1. Сутність аудиту складових маркетингу та товарної політики підприємства

Під час проведення маркетингово аудиту особливу увагу слід приділити *аудиту складових маркетингу*. Тому цьому напрямку маркетингового аудиту присвячується окремих третій розділ посібника.

Маркетинг як вид діяльності має в арсеналі конкретні інструменти. Ними є найважливіші складові маркетингу, так звані 4 «Р» або комплекс маркетингу (marketing-mix) — це **Product** (товар), **Price** (ціна), **Place** (місце, збут, розподіл), **Promotion** (просування, комунікація).

Комплекс маркетингу (4«Р») — це набір маркетингових засобів певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети і вирішення маркетингових завдань на цільовому ринку.

Комплекс сучасного маркетингу включає всі заходи, які запроваджує підприємство для створення й активізації попиту на свій товар (рис. 7.1). Це планування та розробка продукції, створення товарних знаків та брендів, забезпечення відповідної упаковки, розробка цінової політики, формування каналів розподілу продукції, налагодження та підтримування взаємовигідних стосунків із партнерами, клієнтами, інформаційне супроводження продукції, тощо.

Аудит складових (комплексу) маркетингу — це незалежне, періодичне та всебічне дослідження основних інструментів маркетингу, сукупність котрих підприємство використовує в прагненні викликати бажану реакцію з боку цільового ринку. З метою превентивного виявлення проблем та вузьких місць в розрізі кожного елемента маркетингу, для підтримки та забезпечення ефективності комплексу маркетингу підприємства необхідно проводити його аудит, який відповідно включає:

- аудит маркетингової товарної політики;
- аудит маркетингової цінової політики;
- аудит маркетингової збутової політики;
- аудиту маркетингової комунікаційної політики.

Отже, першою підлягає аудиту товарна політика підприємства, адже Товар є ключовим елементом комплексу маркетингу. Робота з ним є найважливішим інструментом маркетингу та конкурентної боротьби. Товари, так само, як і послуги та ідеї, є засобом задоволення фундаментальних людських потреб. Крім того, товар є центральною ланкою маркетингу. Комунікація, розподіл та ціна ґрунтуються вже на його особливостях.

Складові (комплекс) маркетингу — Marketing Mix «4 P»			
Товар Product	Ціна Price	Місце Place	Просування Promotion
<ul style="list-style-type: none"> • Властивості • Якість • Асортимент • Дизайн • Торгівельна марка • Упаковка • Розміри • Сервісне обслуговування • Гарантії • Можливості повернення 	<ul style="list-style-type: none"> • Ціна виробника, оптовика, роздрібного торговця • Знижки • Терміни платежу • Умови оплати, кредитування 	<ul style="list-style-type: none"> • Канали збуту • Посередники • Форми торгівлі • Охоплення ринку • Сортування • Розміщення, складування • Транспортування • Управління товарними запасами • Системи збуту, франчайзинг • Мерчандайзинг 	<ul style="list-style-type: none"> • Реклама • Стимулювання збуту • Персональний продаж • Зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз, ПР) • Прямий маркетинг (дірект маркетинг) • Пропаганда • Спонсорство • Брендинг • Виставки, ярмарки • Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу
↓	↓	↓	↓
Цільовий ринок/Споживач/			

Рис. 7.1. Комплекс маркетингу

Товар (product) — набір виробів і послуг з певними властивостями, і особливостями створення, які підприємство пропонує цільовому ринку. З точки зору маркетингу, товар — це засіб задоволення певної потреби. Отже, товаром є все, що може задовольнити потребу та призначено для продажу (матеріальні вироби, послуги, ідеї, технології, особистості тощо).

У маркетингу товар сприймається як комплекс відчутних та невідчутних властивостей, тому головна ідея маркетингу — продавати не товар як такий, а продавати засіб для вирішення споживчих проблем.

Маркетингова товарна політика — комплекс заходів, у рамках якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей підприємства.

Аудит маркетингової товарної політики вимагає знань ринкової адекватності продуктів, якості товарів, оцінювання продуктів, дизайну й упаковки, товарного знака, товарного асортименту, продуктових інновацій, збалансування портфеля продуктів тощо. Тобто, під час проведення аудиту, перевірки можуть підлягати такі основні складові (рис. 7.2).

Важливими критеріями оцінювання є також:

- значимість товару для підприємства (частка в обороті, надходження від реалізації та рентабельність), позиція на ринку (частка ринку, частка ринку відносно основних конкурентів), перспективи (стадія життєвого циклу товару, можливості модифікації);
- конкурентні переваги товару, які визначають за рівнем його якості, техніко-економічними параметрами, експлуатаційними характеристиками, екологічністю, досконалістю дизайну, рівнем цін, якістю сервісного обслуговування, маневруванням товаром у ринковому просторі і в часі, іміджем товару і підприємства тощо.

Розглянемо методику аудиту окремих складових товарної політики підприємства.



Рис. 7.2. Складові аудиту товарної політики підприємства

7.2. МЕТОДИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВА

Головним об'єктом порівняння товарів конкурентів є їхні комерційні характеристики (рис. 7.3).

В процесі маркетингового аудиту порівнюють комерційні характеристики товару підприємства і товарів конкурентів. При цьому застосовуються різні методи оцінювання якості товарів та їх конкурентоспроможності:

- метод бальної оцінки;
- метод оцінювання конкурентоспроможності товару на основі інтегрального показника конкурентоспроможності;
- метод полярних профілів;
- метод побудови багатокутника конкурентоспроможності товару;
- метод побудови бульбашкової діаграми.

Наприклад, визначення якості продукції (товарів, робіт, послуг) проводиться **методом бальної оцінки**, яка враховує технологію виробництва товару, його пакування та маркування, застосовані компоненти, сертифікацію товару та виробництва, його новизну, а також зручність та раціональність наданих робіт (послуг) (табл. 7.1.- 7.4).

Розглянемо **метод оцінювання конкурентоспроможності товару на основі інтегрального показника конкурентоспроможності**. В даному методі враховано два аспекти, які впливають на вибір товару покупцем. Перший — це корисний ефект, що його отримує споживач, купуючи товар, який має два складники: перший — це якість+сервіс; другий — витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару. Що більший корисний ефект і менші витрати, то привабливішим для споживача, конкурентоспроможнішим є товар. Отже умовою конкурентоспроможності товару є максимізація **питомого споживчого ефекту** (питомого корисного ефекту).



Рис. 7.3. Комерційні характеристики товару

Таблиця 7.1

Критерії оцінки якості продовольчих товарів (максимальна сума — 75 балів)

№	Критерії	Максимальна оцінка
1	Сертифікація виробництва на основі стандартів ISO серії 9000	10
2	Сертифікація товару (добровільна/обов'язкова)	10/10
3	Новизна товару	5
4	Органолептичні показники товару	10
5	Застосування у рецептурі натуральних компонентів та харчових добавок, традиційних видів сировини, відсутність синтетичних домішок	10
6	Раціональність пакування, зручність для споживача	5
7	Відповідність споживчого та супровідного маркування	10
8	Наявність власного стилю маркування, пакування, пізнаваність товару	5

Таблиця 7.2

Критерії оцінки якості промислових товарів для населення (максимальна сума — 75 балів)

№	Критерії	Максимальна оцінка
1	Сертифікація виробництва на основі стандартів ISO серії 9000	10
2	Сертифікація товару (добровільна/обов'язкова)	10/10
3	Новизна товару	5
4	Зовнішній вигляд товару	10
5	Використання натуральної сировини та безпечних матеріалів	10
6	Наявність гарантійних зобов'язань	5
7	Відповідність маркування нормативним актам	10
8	Наявність власного стилю маркування, пакування, пізнаваність товару	5

Таблиця 7.3

Критерії оцінки якості товарів виробничо-технічного призначення (максимальна сума — 75 балів)

№	Критерії	Максимальна оцінка
1	Сертифікація виробництва на основі стандартів ISO серії 9000	10
2	Сертифікація товару (добровільна/обов'язкова)	10/10
3	Новизна товару	5
4	Зовнішній вигляд товару	10
5	Використання натуральної сировини та безпечних матеріалів	10
6	Відповідність маркування нормативним актам	10
7	Наявність власного стилю маркування, пакування, пізнаваність товару	5
8	Наявність гарантійних зобов'язань	5

Таблиця 7.4

Критерії оцінки якості робіт (послуг) (максимальна сума — 60 балів)

№	Критерії	Максимальна оцінка
1	Сертифікація виробництва на основі стандартів ISO серії 9000	10
2	Кількість та якісний склад послуг	10
3	Наявність кваліфікованих майстрів (спеціалістів)	10
4	Використання нового виробничого обладнання (інструментів)	10
5	Раціональність, зручність для споживача	10
6	Дотримання санітарно — гігієнічних вимог	10

Таким чином, загальний показник конкурентоспроможності товару може бути представлений як відношення корисного ефекту від використання до витрат на його придбання та експлуатацію:

$$K = \frac{\text{Споживчий ефект}}{\text{Ціна споживання}} \rightarrow \max,$$

або

$$K = \frac{E_{\text{кор.}}}{C_{\text{спож.}}} = \frac{T + C}{C_{\text{спож.}}} \rightarrow \max,$$

K — конкурентоспроможність товару (питомий корисний ефект);

$E_{\text{кор.}}$ — технічні параметри товару (корисний ефект від використання товару);

T — якість товару;

C — якість післяпродажного обслуговування або сервіс;

$C_{\text{спож.}}$ — ціна споживання.

Даний метод передбачає розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, що характеризує питомий споживчий ефект і передбачає дев'ять послідовних етапів.

Етап 1. Визначення цілей оцінювання конкурентоспроможності товару.

Наприклад, в процесі здійснення маркетингового аудиту необхідно оцінити конкурентоспроможність моделі пілососа «Samsung» для визначення, чи обґрунтовано є ціна моделі на ринку.

Етап 2. Збирання та аналіз даних про ринок, покупців, конкурентів.

Дослідження ринку передбачало вивчення товарів конкурентів, вимог покупців до товару і дало можливість сформулювати вимоги до товару еталона.

Етап 3. Формування вимог до ідеального товару, еталону.

Вимоги до ідеального товару подані у табл. 7.5, графа 4.

Етап 4. Визначення переліку параметрів, які підлягають оцінюванню та їхньої питомої ваги.

Параметри оцінювання та показники вагомості подано у табл. 7.5, графа 1, графа 3.

Таблиця 7.5

Характеристики пилососа «Samsung» та ідеального пилососа

Параметри	Одиниці вимірювання	Показник вагомості, %	Параметри ідеального пилососа (еталона)	«Samsung»
1	2	3	4	5
1. Очищення покриття	бали	45	5	3
2. Зручність у користуванні	бали	20	5	5
3. Потужність	Вт	15	1200	1100
4. Екологічність	бали	10	5	4
5. Маса	кг	5	8	8,5
6. Ємність	л	5	4	3,4
7. Ціна	грош.од	-	700,00	750,00

Етап 5. Розрахунок одиничних параметричних індексів

Процедура визначення одиничних параметричних індексів за технічними показниками (показниками якості) здійснюється за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{\text{баз.}}},$$

У разі, якщо параметр ти кращий, чим більше його значення, одиничний параметричний індекс розраховується як відношення величини параметра виробу до величини параметра товару, з яким здійснюється порівняння, тобто еталону.

Якщо ж параметр тим кращий, чим менше його значення, розрахунок одиничного параметричного індексу здійснюється за оберненою формулою:

$$q_i = \frac{P_{\text{баз.}}}{P_i},$$

де q_i — одиничний параметричний індекс, розрахований за i -м параметром;

P_i — значення i -го параметра виробу;

$P_{\text{баз.}}$ — параметр базового виробу (еталона), з яким проводиться порівняння.

Етап 6. Розрахунок групового параметричного індексу за технічними параметрами

Значення групового параметричного індексу за технічними параметрами визначається з урахуванням вагомості (питомої ваги) кожного параметра (див. табл. 7.5, графа 3).

$$I_{\text{ГП}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i,$$

де $I_{\text{ГП}}$ — груповий (загальний) параметричний індекс за технічними показниками;

q_i — одиничний параметричний індекс i -го параметра;

a_i — вагомість i -го параметричного індексу;

n — кількість технічних параметрів, за якими здійснюється оцінка конкурентоспроможності.

Розрахунок одиничних і групового параметричного індексу за технічними показниками подано у табл. 7.6.

Таблиця 7.6

**Розрахунок одиничних і групового параметричного індексу
за технічними параметрами**

Параметри	Параметри ідеального пілососа (еталона)	Показник вагомості, %	Параметри «Samsung»	«Samsung»	
				Параметричний індекс (4)/(2)	Зважений параметричний індекс (5)*(3)
1	2	3	4	5	6
1. Очищення покриття	5	45	3	0,6	27
2. Зручність у користуванні	5	20	5	1	20
3. Потужність	1200	15	1100	0,92	13,8
4. Екологічність	5	10	4	0,8	8
5. Маса	8	5	8,5	0,94 (2)/(4)	4,7
6. Ємність	4	5	3,4	0,85	4,25
Всього	-	100	-	-	77,75% (або 0,78) (сума) (груповий параметричний індекс)

Значення групового параметричного індексу свідчить про наступне:

$I_{ГП} = 1$ — товар за технічними характеристиками аналогічний еталону;

$I_{ГП} > 1$ — рівень конкурентоспроможності товару за технічними показниками вищий за товар-еталон. Однак отримане таке значення показника є нонсенс, оскільки товар-еталон передбачає найкращі можливі характеристики товару;

$I_{ГП} < 1$ рівень конкурентоспроможності товару за технічними показниками нижчий, товар за технічними характеристиками поступається товару-еталону.

За такою самою схемою можна розрахувати одиничні і груповий параметричні індекси за економічними параметрами.

Етап 7. Розрахунок параметричного індексу за економічними параметрами

Оскільки економічний параметр у цьому прикладі лише один — ціна, груповий параметричний індекс за економічними параметрами (за ціною споживача) розраховується за формулою:

$$I_{ЕП} = \frac{Ц_{спож.1}}{Ц_{спож.2}},$$

де $I_{ЕП}$ — параметричний індекс за економічними показниками;

$Ц_{спож.1}$ — ціна виробу, що оцінюється;

$Ц_{спож.2}$ — ціна товару-еталону.

Для нашого прикладу:

$$I_{EP} = \frac{C_{\text{«Сатурн»}}}{C_{\text{Еталон}}} = \frac{750}{700} = 1,07.$$

Бажане значення $I_{EP} < 1$, оскільки що нижча ціна споживання, то вищий рівень конкурентоспроможності товару.

Етап 8. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

На основі групових параметричних індексів за технічними та економічними показниками розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності (K_{INT}):

$$K_{INT} = \frac{I_{TP}}{I_{EP}} = \frac{0,78}{1,07} = 0,73.$$

Етап 9. Підготовка висновків щодо підвищення рівня конкурентоспроможності товару та розробка відповідних заходів.

Якщо $K_{INT} < 1$, товар поступається конкурентному (еталону).

Якщо $K_{INT} = 1$, товар перебуває з ним на одному рівні з еталоном, тобто відповідає вимогам споживачів на 100%.

Безумовно, метою підприємства — отримати $K_{INT} = 1$, цілеспрямовано збільшуючи I_{TP} до одиниці та зменшуючи I_{EP} відповідно теж до одиничного значення.

Одним з відомих і популярних методів представлення пріоритетності товару з точки зору інтересів споживача, який може використати аудитор для представлення результатів дослідження, є **метод полярних профілів**. Якщо процедурою маркетингового аудиту з метою оцінювання конкурентоспроможності товару передбачено здійснення анкетування з використанням семантичного диференціалу, то отримані середні величини оцінок можуть бути представлені у вигляді профілю оцінок конкурентоспроможності товару (профілю полярності) (рис. 7.4).

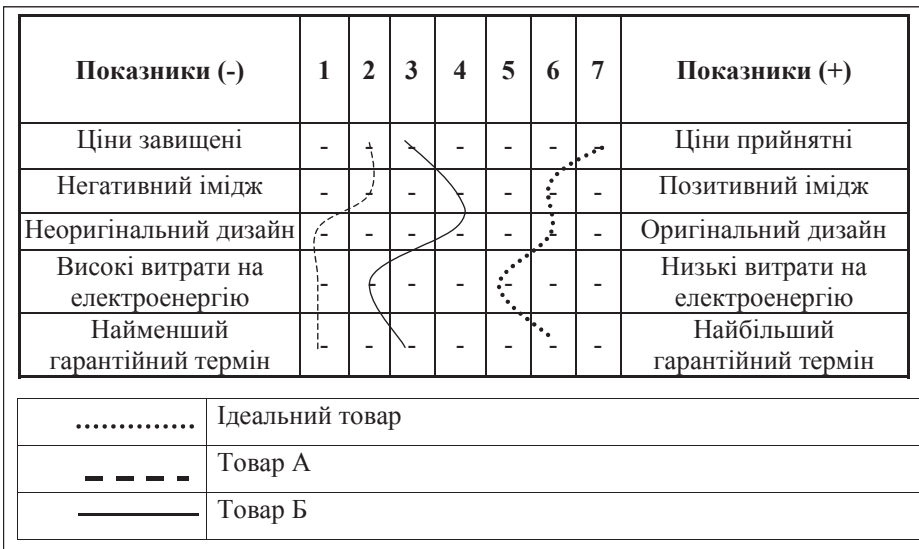


Рис. 7.4. Профіль полярності товару

Семантичний диференціал — шкала, яка має серію біполярних (протилежних) визначень, що характеризують властивості об'єкта (товару, послуги, каналу розподілу тощо).

Оцінка конкурентоспроможності товару також може бути представлена у вигляді багатокутника, що будується за допомогою засобів програми Excel, типу діаграми — пелюсткова (Radar). Для побудови багатокутника по кожній осі в певному масштабі (у вигляді середніх бальних оцінок експертів чи респондентів або відносних показників) відкладається значення кожного показника конкурентоспроможності товару. Для прикладу на рис. 7.5 обрано п'ять показників (факторів, параметрів). При цьому на одному рисунку відображається **багатокутник конкурентоспроможності товарів** конкурентів, що дозволяє легко провести аналіз рівня конкурентоспроможності за різними показниками. Такий метод дозволяє упорядкувати об'єкти (товари-конкуренти) у порівняно однорідні групи. Така процедура дозволяє визначити коло найближчих конкурентів, товари яких за обраними параметрами можуть бути віднесені до одного сегмента товарів.

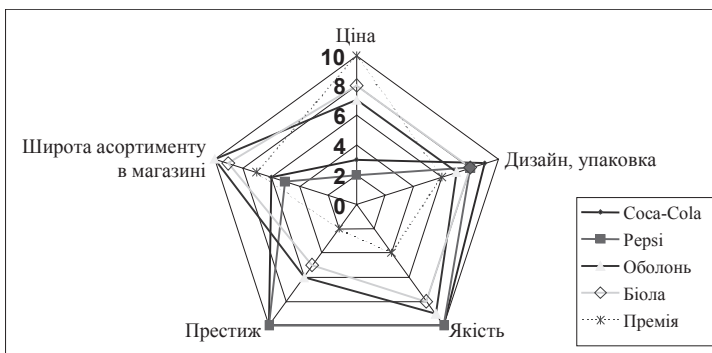


Рис. 7.5. Багатокутник конкурентоспроможності товару при порівняльному аналізі параметрів товарів

Багатокутник конкурентоспроможності (багатовекторне позиціонування, перцепційні карти, позиційні схеми) можуть бути використані аудиторами для ілюстрації конкурентоспроможності товару підприємства. Для цього в обраних осях координат, що характеризують показники конкурентоспроможності, наносяться позиції конкуруючих торгових марок. Додатково можуть бути позначені вимоги різних сегментів споживачів до ідеального товару. Карта дозволяє зробити висновки щодо наближеності конкуруючих товарів до вимог споживачів.

Позиціонування обраних товарних марок на ринку можна здійснити **методом побудови бульбашкової діаграми** за результатами порівняльних експертних оцінок товарних марок за визначеними критеріями. Оцінка здійснюється за десятибальною шкалою, причому: 1 — найгірше значення, 10 — найкраще значення. Вихідні дані для порівняння товарних марок-конкурентів на прикладі косметичних засобів подаю у табл. 7.7.

Таблиця 7.7

Порівняльна оцінка експертами товарних марок — конкурентів

Назва товарної марки (позиціювання)	Ціна	Дизайн, упаковка	Якість	Престиж	Широта асортименту в магазині	Обсяг продажу	Сума балів
1	3	4	5	6	7	8	9
LOREAL (вишуканий)	2	9	9	9	6	2	37
CHRISTIAN DIOR (солідний)	1	7	10	10	6	1	35
NIVEA (лагідний)	6	6	7	5	3	4	31
AVON (якісний)	7	6	6	6	5	3	33
Ruby Rose (доступний)	10	2	3	1	4	5	25

(на прикладі косметичних засобів)

За допомогою засобів програми Excel, типу діаграми — бульбашкова (Bubble) можна продемонструвати позиції товарних марок за показниками ціна-якість-обсяг продажу (рис. 7.6).

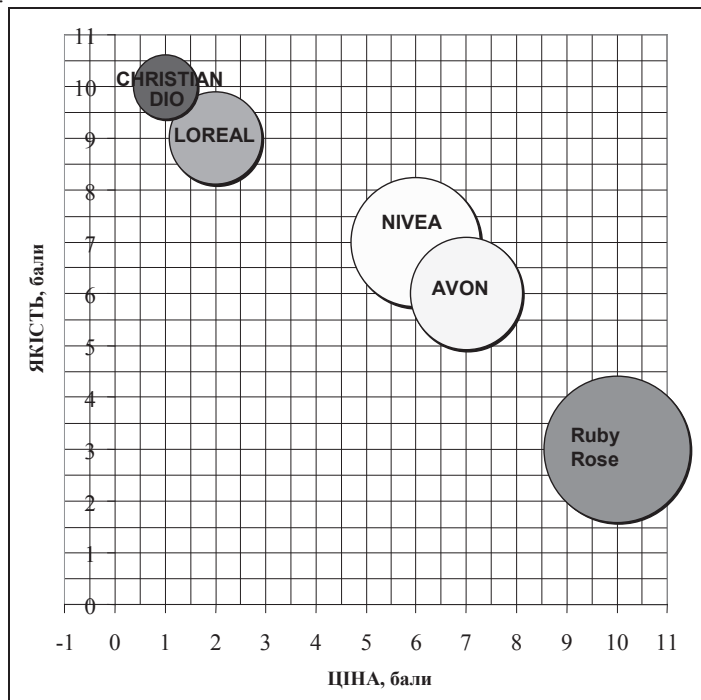


Рис. 7.6. Порівняльна оцінка товарних марок-конкурентів (ціна — якість — обсяг продажу)

Для цього необхідно розмістити на графіку позиції товарних марок-конкурентів у відповідності з їх характеристиками (координати згідно бальної оцінки за критеріями: ціна — якість та діаметр кола згідно визначеної частки обсягу продажу кожної товарної марки, у співвідношенні 100% = 10 балів).

Проведений таким чином аналіз, допомагає визначити та продемонструвати, які товарні марки виявляються найбільш небезпечними конкурентами.

7.3. БРЕНД-АУДИТ, АУДИТ АСОРТИМЕНТУ Й РОЗРОБКИ НОВИХ ТОВАРІВ

Важливою складовою аудиту товарної політики підприємства є також аудит товарної або торгової марки (бренду). Бренд — це, насамперед: торгова марка зі стійким іміджем; торгова марка, яку впізнають.

Бренд-аудит (brand audit) — це аналіз сильних та слабких сторін бренду, його поточної позиції на ринку по відношенню до конкуруючих брендів, погляд на бренд «зі сторони». Під час бренд-аудиту проводиться детальне вивчення складових бренду, конкурентна розвідка, оцінка сприйняття бренду споживачами тощо.

Аудит бренду складається з трьох основних частин:

1) **аудит якості** (унікальність, дизайн, простота сприйняття марочної назви, товарного знака, логотипа; відповідність товарної марки дизайнерським, естетичним критеріям; благозвучність, відповідність соціальним нормам; потенційна здатність викликати позитивні і негативні асоціації, рекламождатність; адекватність марочної назви товару спеціалізації підприємства, тощо);

2) **аудит правової захищеності** товарної марки (охорона та захист об'єкту інтелектуальної власності від неправомірного використання третіми особами, реєстрація та патентування товарної марки, «гра» на подібності);

3) **аудит популярності** товарної марки, бренду в цільових групах (аналіз бренд-рейтингів; виявлення реального іміджу бренду, що склався в цільових аудиторіях; аналіз емоційних та раціональних мотивів споживання товарної марки; асоціації, почуття, настрої, викликані товарною маркою; оцінка та ставлення до бренду).

Слід зазначити також, що розрізняють зовнішній та внутрішній аудит бренду, що стосується більше аудиту комунікаційної політики підприємства.

Зовнішній аудит бренду — це аналіз його поточної позиції на ринку по відношенню до конкуруючих брендів, передбачає аналіз даних компанії щодо збуту, дослідження думки споживачів методом інтерв'ю чи анкетуванням на місцях продажу або проведення фокус-груп.

Внутрішній аудит бренду — це вивчення внутрішньокорпоративної культури підприємства, аналіз внутрішньофірмових взаємин і комунікацій, оцінка сприйняття бренду співробітниками і топ-менеджментом компанії.

Виділяють B2B (від англ. Business to Business, дослівно бізнес для бізнесу, промисловий маркетинг) бренд-аудит і B2C бренд-аудит (від англ. Business-to-Consumer, дослівно бізнес для споживача, споживчий маркетинг).

При проведенні **B2B бренд-аудиту** в першу чергу звертається увага на репутацію підприємства та імідж керівника, що формуються якістю товарів чи послуг, що пропонуються підприємством, цінами, умовами оплати, зручністю замовлення, відповідальністю, корпоративною культурою.

При проведенні **В2С бренд-аудиту** насамперед оцінюються вербальні та візуальні елементи бренду (назва бренду, логотип, візуальний супровід, слоган, девіз), емоційне сприйняття бренду, комунікаційні канали.

Бренд-аудит особливо необхідний у випадках: ребрендингу підприємства, коли є зміна власника або керівництва; репозиціонування і зміни концепції бренду; зміни асортименту компанії або під час створення нової продуктової лінії; системному зниженні попиту; зміни стратегічного курсу підприємства та виході на нові ринки. Комплексний бренд-аудит проводиться регулярно і забезпечує своєчасне отримання інформації про стан торгової марки на ринку, про зміну ставлення споживачів до бренду і про позиції на ринку конкуруючих брендів.

В рамках бренд-аудиту проводяться бренд-сесії, які реалізуються у форматі глибинних інтерв'ю та фокус-групових дискусій. В ході бренд-сесій вивчається уявлення компанії про те, яким потенціалом і можливостями володіє бренд, як співробітники і власники уявляють собі його майбутнє, якою вони бачать свою цільову аудиторію.

Аудит бренду допомагає виявити:

- зміну ставлення до бренду споживачів;
- зміни цінностей і пріоритетів цільової аудиторії;
- причини зниження попиту;
- дії з боку конкурентів, особливо ті, які вимагають відповідної реакції.

Результатом проведення бренд аудиту є звіт про поточне становище бренду на ринку і рекомендації щодо його поліпшення. Детальне вивчення складових бренду, конкурентна розвідка, оцінка сприйняття бренду споживачами, співробітниками компанії і партнерами дозволяє створити дієвий рецепт щодо покращення позицій бренду і вчасно уникнути можливих загроз.

Систематичне проведення аудиту бренду дозволяє забезпечити зростання вартості та зміцнення позицій бренду, зростання цінової премії та продажів.

Наступною важливою складовою аудиту товарної політики є **аудит асортиментної політики підприємства**. Асортиментна політика повинна підвищувати конкурентноздатність товару на ринку шляхом вдосконалення набору товарних груп. Асортиментна політика включає:

- ✓ визначення наборів товарних груп (видів, підвидів, марок);
- ✓ оптимальне співвідношення базових моделей та їх модифікацій;
- ✓ встановлення співвідношення присутності на ринку товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

Забезпечення умов для досягнення запланованого обсягу продажу значною мірою залежить від ефективності асортиментної політики підприємства з підбору для реалізації окремих видів та різновидів товарів, планування та регулювання асортиментної структури. Поняття **«асортимент»** характеризує склад товарної маси, що виробляється або реалізується підприємством та являє собою повний перелік товарів у розрізі груп, видів, різновидів, артикулів та інших якісних відмінних ознак.

Аудит асортиментної політики підприємства спрямований на виявлення можливостей найбільш повного задоволення попиту споживачів та забезпечення умов для прибуткової діяльності підприємства.

Аудит асортиментної політики базується на перевірці таких принципів підбору, планування та регулювання асортименту товарів на підприємстві:

- 1) відповідність структури попиту споживачів району діяльності підприємства;
- 2) комплексність задоволення попиту споживачів у межах вибраної ніші сегмента споживчого ринку;

- 3) забезпечення потрібної широти, глибини та сталості асортименту;
- 4) забезпечення умов для отримання цільового розміру прибутку.

Урахування першого принципу передбачає, що розробка асортиментної політики підприємства повинна базуватися на матеріалах вивчення попиту, як задоволеного, так і незадоволеного, та того, що формується. Тільки відповідність між структурою товарообороту та структурою попиту забезпечує успішну реалізацію товарів.

Необхідність комплексного задоволення попиту споживачів обумовлюється потребою забезпечення високої якості обслуговування, створення умов для скорочення часу покупців на пошук товарів та здійснення покупки.

Забезпечення відповідної широти, глибини та сталості асортименту товарів є обов'язковою умовою підтримки конкурентоздатності підприємства у певному сегменті споживчого ринку. Широта асортименту характеризує кількість товарних груп та підгруп, які реалізує підприємство, глибина — кількість різновидів товарів за окремими споживчими або якісними ознаками (фасонами, моделями, розмірами, сортами та іншими показниками).

Стійкість асортименту визначається співвідношенням кількості різновидів товару, який постійно перебуває в реалізації, з кількістю різновидів, передбачених асортиментним переліком. Забезпечення стійкості асортименту створює передумови для закріплення покупців, скорочення їх часу на пошук потрібного товару.

Результатом аудиту асортименту повинно бути створення умов для отримання підприємством необхідного прибутку. Це обумовлено тим, що рішення стосовно підбору асортименту визначають обсяг доходів підприємства, величину витрат (в зв'язку з різною товарною витратоємністю), потребу в обіговому капіталі (у зв'язку з різною оборотністю запасів окремих товарів) та інших найважливіших господарсько-фінансових показників підприємства.

Асортиментна політика підприємства повинна відповідати його базовій стратегії: цінового лідерства, диференціації чи фокусування.

Цінове лідерство передбачає стандартизовану продукцію: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору. **Диференціація** — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо, створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги). **Фокусування поглибленою диференціацією** — виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента.

Аудит асортименту товарів, що виробляється або реалізуються підприємством, передбачає проведення таких етапів роботи.

1. Визначення переліку основних груп та підгруп товарів, що реалізуються, виходячи з обраної стратегії (товарної спеціалізації) підприємства та потреб його потенційних споживачів.

2. Розподілу окремих груп та підгруп товарів між споживчими комплексами постійного та сезонного характеру.

3. Визначення кількості видів та різновидів товарів у межах окремих споживчих комплексів, тобто глибини товарного асортименту. Основою для проведення цієї роботи є стан пропозиції товарів на споживчому ринку.

4. Розробка конкретного асортиментного переліку товарів, що пропонуються до реалізації контингенту покупців, який обслуговує підприємство.

Основою розробки асортиментного переліку товарів є матеріали вивчення попиту та аналіз обігу товарних запасів з окремих видів та різновидів товарів.

Обґрунтування рекомендованої структури реалізації товарів щодо товарних груп або товарних комплексів здійснюється аудитором різними методами.

1. На основі коефіцієнтів еластичності реалізації окремих груп товарів від обсягу товарообороту або доходів населення.

2. На основі побудови економіко-математичних моделей і на основі використання економіко-статистичних методів.

3. На основі норм споживання, тобто забезпеченості окремими видами товарів.

Результатом аудиту асортиментної політики підприємства повинна бути розробка конкретної стратегії, що базується на оцінці реальної ситуації на ринку, можливостей підприємства і полягає у розробці відповідних заходів щодо реалізації комплексу цілей з використанням найбільш прийнятих економічних засобів. На основі розробленої стратегії вносять корективи в поточні плани підприємства, а також розробляють перспективні плани розвитку обсягу та структури продажу підприємства. Першочергова увага у розробці вказаної стратегії має бути надана питанням забезпечення збалансованості товарних ресурсів, попиту споживачів, як за загальним обсягом, так і в асортименті, і прибутків, а також обґрунтування оптимальних пропорцій їх розвитку.

Важливою складовою аудиту товарної політики підприємства є також **аудит системи розробки нових товарів**.

В умовах постійної зміни вимог, технологій і конкурентного оточення підприємства темпи його розвитку та збереження доходів безпосередньо залежать від того, наскільки успішно воно розробляє і впроваджує на ринок нові товари. Нові товари можуть з'являтися у підприємства двома шляхами. По-перше, придбання нової підприємства, патенту або ліцензії на виробництво чужого товару. По-друге, створення нового товару власними силами відділу досліджень і розробок компанії. Інноваційна політика — процес пошуку ідеї та створення нового товару з урахуванням потреб споживача, виведення нового товару, спостереження за тим, що відбувається з товаром на ринку. Таким чином, інновація — ідея, товар або технологія, впроваджені у виробництво і представлені на ринку, які споживач сприймає як абсолютно нові або такі, які містять деякі унікальні властивості.

Створення нових товарів пов'язане з ризиком. Через велику кількість невдач нових товарів компанії намагаються навчитися підвищувати вірогідність досягнення позитивного результату. Для створення новинки, яка забезпечувала б отримання доходу, компанії повинні: вивчати своїх споживачів, ринки збуту та можливих конкурентів; організувати розробку тих товарів, які найбільше відповідатимуть потребам цільових ринків. Перед підприємствами постає проблема: нові товари потрібно розробляти, але шансів на успіх новинок не так багато. Вирішення такої проблеми може полягати в плануванні кожного нового проєкту та налагодженні регулярного процесу пошуку і реалізації ідей.

Перелік запитань для проведення аудиту системи розробки нових товарів є наступним:

- ✓ Скільки нових товарів/послуг було створено за останні п'ять років?
- ✓ Які з них можна віднести до категорії успішних (невдалих)? У чому причини такої ситуації?
- ✓ Чи потрібні підприємству нові товари/послуги?
- ✓ Чи ведеться моніторинг майбутніх ринкових змін щодо перспектив нових товарів/послуг?
- ✓ Чи допоможе придбання ліцензії у виробництві нових товарів?
- ✓ Яка частка асортименту товарів/послуг припадає на власні розробки, набуті по франчайзингу або субпідряду?

✓ Наскільки повним є наш асортимент продукції порівняно з асортиментом конкурентів?

✓ Що купують споживачі, але купують не в у підприємства, хоча воно могло б запропонувати ці товари також?

✓ Чи відбувається пошук нових товарів на підприємстві? Хто несе відповідальність за процес розробки (пошуку) нових товарів?

✓ Чи здійснюється моніторинг майбутніх ринкових змін стосовно перспектив нових товарів/ послуг?

✓ Чи є план виведення на ринок нових товарів/послуг?

✓ Як сприймають споживачі нові товари/послуги?

Визначення оптимальності співвідношення між новими і старими товарами у виробничій програмі та вилучення з програми морально застарілих товарів (елімінування) здійснюється методами, які розглянуті у 4 темі посібника.

Таким чином, системне періодичне проведення маркетингового аудиту складових товарної політики підприємства, використання сучасних підходів щодо її планування та організації будуть слугувати не лише засобом зменшення збитків, а приведуть до зростання ефективності діяльності підприємства.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Яка сутність комплексу маркетингу?
2. Яке місце товару в системі маркетингу підприємства?
3. У чому полягає аудит товарної політики підприємства?
4. Які комерційні характеристики товару є об'єктом порівняння товарів-конкурентів?
5. Які суть і методи аналізу конкурентоспроможності товару?
6. Що таке бренд-аудит? Які його види та складові?
7. У чому полягає аудит асортиментної політики підприємства?
8. У чому полягає аудит системи розробки нових товарів?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тест № 1. Складові маркетингу (маркетинговий комплекс) — це:

- 1.1. Сукупність маркетингових засобів, що піддаються контролю, які компанія використовує для отримання бажаної реакції цільового ринку.
- 1.2. Інструменти маркетингу.
- 1.3. Сукупність маркетингових засобів, що не піддаються контролю, які компанія використовує для отримання бажаної реакції цільового ринку.
- 1.4. Правильні відповіді 1.1 і 1.2.

Тест № 2. На які основні групи поділяють маркетингові засоби:

- 2.1. Товар і ціна.
- 2.2. Розподіл товарів.
- 2.3. Просування.
- 2.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 3. Які із перелічених інструментів не включає перша група комплексу маркетингу «товар»?

- 3.1. Різноманітність товарів.
- 3.2. Сортування і розміщення.
- 3.3. Якість, дизайн, характеристики.
- 3.4. Торгові марки, упаковка, розміри, супровідні послуги.

Тест № 4. Які із перелічених інструментів включає друга група комплексу маркетингу «ціна»?

- 4.1. Ціни та знижки до цін.
- 4.2. Умови виплат.
- 4.3. Терміни оплати.
- 4.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 5. Які із перелічених інструментів не включає третя група комплексу маркетингу «розподіл товару»?

- 5.1. Канали збуту і ступінь охоплення ринку.
- 5.2. Сортування.
- 5.3. Зв'язки з громад кістю.
- 5.4. Розміщення і транспортування.

Тест № 6. Які із перелічених інструментів включає четверта група комплексу маркетингу «просування товару»?

- 6.1. Реклама і стимулювання збуту.
- 6.2. Персональний продаж.
- 6.3. Зв'язки з громадськістю і прями маркетинг
- 6.4. Усі відповіді вірні

Тест № 7. Які з поставлених завдань належать для проведення аудиту елементу комплексу маркетингу «товар»?

- 7.1. Тенденції зміни продажу товарів, їхньої прибутковості.
- 7.2. Відмінні характеристики даного товару від товарів конкурентів.
- 7.3. Використання недорогих методів оцінювання потенціалу нових товарів перед прийняттям рішень про інвестування науково-дослідних розробок і розробку нових товарів.
- 7.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 8. Які з поставлених завдань не належать до завдань для проведення аудиту комплексу маркетингу за напрямом «ціна»?

- 8.1. Цілі цінової політики (захист позиції, розширення, виживання) і тенденції зміни середніх цін.
- 8.2. Орієнтири цінової політики (прибуток, обсяг продажу).
- 8.3. Проведення АВС-аналізу.
- 8.4. Проведення аналізу прибутковості кожного товару.

Тест № 9. Які з поставлених завдань потрібно виконати для проведення аудиту комплексу маркетингу за елементом «розподіл»?

- 9.1. Кількість оптових і роздрібних фірм, що реалізують товар підприємства у кожному каналі збуту.
- 9.2. Обсяги продажу в натуральному та грошовому вираженні.

- 9.3. Якість каналів збуту товару підприємства.
- 9.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 10. Які з поставлених завдань не відносяться до завдань для проведення аудиту комплексу маркетингу за елементом «просування»?

- 10.1. Цілі реклами і інтенсивність
- 10.2. Орієнтири цінової політики (прибуток, обсяг продажу).
- 10.3. Структура витрат на рекламу і вплив на обсяги продажу, частку ринку.
- 10.4. Чисельність торгового персоналу підприємства і ефективність його діяльності.

Тест № 11. Якщо при проведенні маркетингового аудиту у концерні «Електрон» фахівці вивчають, яким є рівень сервісного обслуговування LCD-телевізорів, то це питання стосується такого елемента комплексу маркетингу як:

- 11.1. Ціна.
- 11.2. Просування.
- 11.3. Товар.
- 11.4. Розподіл.

Тест № 12. Якщо аудитор під час ревізії маркетингу вивчає питання щодо мотивації торгівлі посередниками товарами підприємства, то це стосується такого елемента комплексу маркетингу як:

- 12.1. Ціна.
- 12.2. Просування.
- 12.3. Товар.
- 12.4. Розподіл.

Тест № 13. Вивчення під час маркетингового аудиту питання ефективності здійснення рекламних заходів, а саме як змінилися обсяг продажу та частка ринку підприємства, проводиться в рамках аналізу комплексу маркетингу, а саме такого його елемента:

- 13.1. Ціна.
- 13.2. Просування.
- 13.3. Товар.
- 13.4. Розподіл.

Тест № 14. Що не належить до складових аудиту товарної політики підприємства:

- 14.1. Конкурентні переваги товару.
- 14.2. Лояльність споживачів до товарної марки.
- 14.3. Ефективність реклами товару.
- 14.4. Оптимальність співвідношення між новими і старими товарами у виробничій програмі, вилучення з програми морально застарілих товарів.

Тест № 15. До маркетингових показників комерційних характеристик товару не відносяться:

- 15.1. Рівень престижності товару.
- 15.2. Лояльність споживачів до товарної марки.
- 15.3. Умови оплати товару
- 15.4. Ринкова новизна товару.

Тест № 16. Якщо товар підприємства порівнюється з товаром еталоном, то груповий (загальний) параметричний індекс за технічними показниками не може набувати значення:

- 16.1. Більше одиниці.
- 16.2. Менше одиниці.
- 16.3. Дорівнювати одиниці.
- 16.4. Правильні відповіді 1.1 і 1.2.

Тест № 17. Бажане значення параметричного індексу за економічними параметрами повинно бути:

- 17.1. Більше одиниці.
- 17.2. Менше одиниці.
- 17.3. Дорівнювати одиниці.
- 17.4. Правильні відповіді 1.1 і 1.2.

Тест № 18. Шкала, яка має серію біполярних (протилежних) визначень, що характеризують властивості товару, має назву:

- 18.1. Семантичний диференціал.
- 18.2. Багатокутник конкурентоспроможності.
- 18.3. Шкала Лайкерта.
- 18.4. Бульбашкова діаграма.

Тест № 19. Визначення наборів товарних груп (видів, підвидів, марок): належить до завдань аудиту:

- 19.1. Бренду.
- 19.2. Асортиментної політики підприємства.
- 19.3. Системи розробки нових товарів.
- 19.4. Лояльності споживачів.

Тест № 20. Обґрунтування рекомендованої структури реалізації товарів щодо товарних груп або товарних комплексів здійснюється аудиторами:

- 20.1. На основі коефіцієнтів еластичності реалізації окремих груп товарів від обсягу товарообороту або доходів населення.
- 20.2. На основі побудови економіко-математичних моделей і на основі використання економіко-статистичних методів.
- 20.3. На основі норм споживання, тобто забезпеченості окремими видами товарів.
- 20.4. Усі відповіді вірні.

ЗАВДАННЯ, ПРИКЛАДИ

Завдання 7.1. Провести аудит товарних марок-конкурентів на основі експертної оцінки та порівняльного аналізу. Для виконання завдання необхідно обрати не менше п'яти товарних марок-конкурентів певного виду товару. Визначити позиціонування обраних товарних марок на ринку. Здійснити порівняльну експертну оцінку за визначеними критеріями. Оцінка здійснюється за десятибальною шкалою, причому: 1 — найгірше значення, 10 — найкраще значення. Вихідні дані представити у вигляді таблиці (приклад див. у підрозділі 7.2 посібника, табл. 7.7, рис. 7.6).

За допомогою засобів програми Excel, типу діаграми — бульбашкова (Bubble) продемонструвати позиції товарних марок за показниками ціна-якість-обсяг продажу. Для цього необхідно розмістити на графіку позиції товарних марок-конкурентів у відповідності з їх характеристиками (координати згідно бальної оцінки за критеріями: ціна — якість та діаметр кола згідно визначеної частки обсягу продажу кожної товарної марки, у співвідношенні 100% =10 балів). Проведений таким чином аналіз, допомагає визначити та продемонструвати, які товарні марки виявляються найбільш небезпечними конкурентами.

ТЕМА 8

АУДИТ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Сутність аудиту цінової політики підприємства

8.2. Аудит цінової еластичності попиту

8.3. Аудит цінових знижок

8.1. Сутність аудиту цінової політики підприємства

Результативність діяльності підприємства залежить від багатьох факторів і, в першу чергу, від цінової політики.

Ціна (price) — грошова сума, яку споживачі повинні заплатити для отримання товару.

Маркетингова цінова політика — це мистецтво управляти цінами і ціноутворенням, встановлювати на товари такі ціни і так варіювати ними залежно від ринкової ситуації, щоб успішно досягнути поставлених цілей.

Аудит маркетингової цінової політики підприємства полягає у визначенні ситуації певного сектора ринку і цін, що склалися на аналогічну продукцію для обґрунтування розрахунку ринкової ціни продукції підприємства на даний момент, а також аналіз можливостей та результативності варіювання цінами.

Завдання маркетингового аудиту стосовно ціноутворення полягають в аналізі й оцінюванні:

- раціональності цілей ціноутворення підприємства (чи правильно обрана стратегія і тактика, чи прийняті коректні рішення щодо цін на товар);
- різноманітних орієнтованих на ринок методів ціноутворення;
- факторів, що впливають на встановлення цін та вибору стратегії та тактики ціноутворення (етап життєвого циклу товару, дії постачальників, посередників);
- сприйняття цін споживачами;
- впливу конкурентної структури ринку на цінову стратегію підприємства.

Отже, в процесі проведення аудиту маркетингової цінової політики підприємства, необхідно отримати відповіді на такі запитання:

- Які фактори здійснюють найбільший вплив на визначення ціни на товар ?
- Наскільки ціни відображають витрати, конкурентоспроможність товару підприємства, попит на нього?
- Як оцінюють споживачі рівень цін на товари підприємства?

- Яке ставлення споживачів до співвідношення «ціна-якість», до гнучких та єдиних цін?
- Як діє підприємство у разі зміни цін конкурентами?
- Як впливають на ціни постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих ?
- Чи впливають на ціни посередники ?
- Чи відповідає цінова стратегія етапу життєвого циклу товару ?
- Які цінові стратегії використовує підприємство у конкурентній боротьбі?
- Чи повною мірою застосовуються підприємством варіанти коригування цін (знижки, політика неогрулених цін, цінове стимулювання збуту)?
- Чи змінилися витрати, собівартість, маржинальний прибуток (збільшилися чи зменшилися) у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року? Що могло стати причиною таких змін?
- Які є шляхи зменшення витрат?
- Якими маркетинговими засобами можна вплинути на збільшення цінової премії, маржі?
- Яка реакція споживачів на збільшення (зменшення) цін? Яка цінова еластичність попиту ?

Оскільки, характер цілей і завдань підприємства знаходить своє відображення в особливостях цінової політики: чим більш масштабніші, складніші та різноманітні для досягнення загально фірмові цілі підприємства, тим складніші є завдання і цінової політики, яка відповідно буде залежати від розмірів підприємства, політики диференціації продукту, ситуації на ринку.

Аудитор повинен визначити, до якого саме варіанту поведінки на ринку і якої політики у сфері ціноутворення схильється підприємство:

- забезпечення процесу виживання;
- максимізація поточного прибутку;
- завоювання лідерства за показники якості;
- завоювання лідерства за показники частки ринку.

У першому варіанті, коли ситуація дуже напружена і на ринку гостра конкуренція, деякі підприємства потрапляють у дуже скрутне становище. Щоб утриматись на ринку, забезпечити роботу на підприємстві, зберегти колектив підприємства, звертаються до поширених програм цінових поступок, тобто встановлюють такі ціни, які могли б покрити витрати та гарантувати хоча б просте відтворення.

У другому випадку, коли завдання зводяться до максимізації поточного прибутку, підприємство будь-що прагне вибрати таку ціну, яка б дала можливість отримати максимальний прибуток. Причому не в майбутньому, а на короткому проміжку часу.

У третьому випадку, коли підприємство прагне здобути лідерство за показниками якості, необхідно понести великі витрати на проведення маркетингових досліджень, впровадження нових технологій, створення нового парку устаткування, залучення кваліфікованих кадрів. Застосування таких заходів дасть можливість виготовити продукцію високої якості. Висока якість дає змогу встановити високу ціну на продукцію. У такому випадку, підприємство займає провідне становище на ринку та найчастіше дотримується стратегії преміальних націнок, за якої висока ціна мотивується націнкою за якість.

У четвертому випадку підприємство орієнтується на завоювання передових позицій щодо показників частки ринку. Політика цін при цьому гнучка, адже одних покупців можуть привернути дешеві товари, інших — навпаки, оскільки дешеві не забезпечують високу якість товару.

Отже, ціна є важливим фактором, що визначає стратегію поведінки підприємства на ринку. Різне ставлення до ціни пов'язане з різними цілями, що реалізуються підприємством відповідно різними шляхами.

Аудит цінової еластичності попиту

Одним з важливих показників, що може бути використаний аудитором для аналізу зміни попиту під впливом зміни ціни є коефіцієнт цінової еластичності.

Еластичність — це здатність однієї економічної змінної реагувати на зміни, що відбулися в іншій економічній змінній. Кількісно еластичність вимірюється показником, який називається коефіцієнтом еластичності.

Розрізняють еластичність попиту за ціною, доходом і перехресну еластичність.

Коефіцієнт цінової еластичності показує на скільки відсотків зміниться попит за зміни ціни на продукцію на 1%.

Коефіцієнт еластичності попиту за доходом показує на скільки відсотків зміниться попит за зміни доходу споживача на 1%.

Коефіцієнт перехресної еластичності показує на скільки відсотків зміниться попит на товар А за зміни ціни товару Б на 1%.

За допомогою характеристик цінової еластичності попиту вимірюється кількісна, а іноді і якісна, реакція покупців на зміну ціни (цінова, вартісна чутливість). Здійснюючи маркетинговий аудит акцій стимулювання збуту постають питання: як змінюється купівельний попит на певний товар при підвищенні чи зниженні продажних цін? Прибутковими чи збитковими для підприємства при цьому будуть акції розпродажу? На які товари слід знижувати ціни, а які ціни залишати незмінними?

Для визначення міри чутливості попиту на товари до змін у ціні використовується поняття еластичності попиту від цін. Для встановлення залежності між ціною товару та обсягом продажу використовують **коефіцієнт цінової еластичності (E)**, який розраховується наступним чином:

$$\text{Коефіцієнт цінової еластичності (E)} = \frac{K_2 - K_1}{K_1} \div \frac{Ц_2 - Ц_1}{Ц_1},$$

де

K1 — попит при початковій ціні;

K2 — попит при новій ціні;

Ц1 — початкова ціна;

Ц2 — нова ціна.

Наприклад, коефіцієнт еластичності «-0,7» вказує на те, що при зниженні ціни на 1 % попит збільшується на 0,7%. Знак мінус означає те, що попит і ціна змінюються в різних напрямках (ціна знижується, попит зменшується). Зі знаком плюс може бути коефіцієнт цінової еластичності для престижних товарів (ціна збільшується, попит збільшується).

Коефіцієнт цінової еластичності може набувати будь-якого значення. Якщо абсолютна величина цінової еластичності:

$|E| > 1$, то попит еластичний (темп зміни попиту більший, ніж темп зміни ціни. Невеликі зміни ціни призводять до значних змін попиту);

$|E| < 1$, то попит нееластичний (темп зміни попиту менший, ніж темп зміни ціни. Невеликі зміни ціни не призводять до суттєвих змін попиту);

$|E| = 1$, то попит має одиничну еластичність (зміна ціни зумовлює абсолютно однакову зміну попиту);

$|E| = 0$, то попит абсолютно нееластичний (попит абсолютно не реагує на зміну ціни);
 $|E| \rightarrow \infty$, то попит абсолютно еластичний (величина попиту змінюється при незмінній ціні).

Цінова еластичність впливає на обсяг доходу (виручки від реалізації), який визначається, як добуток ціни за одиницю товару на кількість проданого товару.

Для еластичного попиту зменшення ціни на 1% викликає значніше зростання обсягу попиту (продажу), тому доходи від продажу зростають

Для нееластичного попиту зменшення ціни на 1% спричиняє зростання попиту менше, ніж на 1%, тому загальний дохід від продажу зменшується.

Для одинично еластичного попиту зміна ціни зумовлює абсолютно однакову зміну попиту, тому загальний дохід від реалізації залишається незмінним.

На дві останні ситуації — абсолютно нееластичного й абсолютно еластичного попиту закономірність не поширюється. Прикладом абсолютно нееластичного попиту може служити попит на інсулін для хворих на діабет.

Розрізняють такі основні чинники, які визначають цінову еластичність попиту:

- замініність товарів: чим більше існує замінювачів товару, тим більш еластичним є попит на нього;

- питома вага товару в доході споживачів: чим більш важливе місце займає продукт у бюджеті споживача, тим вища еластичність попиту на нього;

- належність товару до предметів розкошів чи першої необхідності: чим ближчий товар до життєво необхідних, тим менш еластичний попит на нього;

- чинник часу: еластичність попиту на продукт знаходиться в прямій залежності від проміжку часу, необхідного для прийняття рішення, оскільки зі зміною ціни змінюються звички й смаки споживачів.

Практична цінність показників еластичності для маркетингового аудиту полягає у тому, що:

- на основі оцінки еластичності можна визначити, в якому напрямі слід впливати на ціни, щоб збільшити виручку;

- зіставлення еластичності для конкуруючих марок дає змогу визначити ті з них, які є менш чутливими до підвищення ціни, тобто мають більшу ринкову силу;

- порівняння еластичності для товарів, що створюють єдину гаму, дає змогу узгодити ціни в межах цієї гами;

- перехресні еластичності дають змогу спрогнозувати зміни попиту з однієї марки на іншу.

Крім встановлення залежності між попитом і ціною, оцінка попиту передбачає визначення максимальної ціни (відчутної цінності даного товару для покупців).

Результатом маркетингового аудиту показників цінової еластичності товарів підприємства можуть бути такі рекомендації.

Для товарів з високою ціновою еластичністю ефективнішими є методи цінової конкуренції. Для тих товарів, у яких низька цінова еластичність, доцільно використовувати методи нецінової конкуренції. За цінової конкуренції продавці впливають на попит переважно через зміни в ціні. Це досить гнучкий інструмент маркетингу. Водночас такий метод може призвести до так званих «цінових війн», під час яких конкуруючі підприємства прагнуть встановити ціни якнайменші для залучення споживачів. Унаслідок цього прибуток знижується до мінімуму, хтось з конкурентів, не витримуючи боротьби, залишає ринок, стає банкрутом. Захисну позицію тут може зайняти уряд, який відповідним чином регулює підприємницьку діяльність.

Політика нецінової конкуренції (нееластичний попит) орієнтує підприємство на високу якість нової продукції за більш високими цінами, що може бути ключовим чинником успіху фірми, перевагою над її конкурентами. Наприклад, ключовим чинником може бути також «економічна ніша», тобто не до кінця задоволені існуючими виробниками потреби, які можна задовольнити запропонованим товаром або, що буває частіше, заради яких слід розробляти зовсім новий товар.

З позицій маркетингу необхідно враховувати ще низку обставин. Так, прихильність до тієї чи іншої торговельної марки створює нееластичний попит, оскільки споживачі розглядають ту чи іншу марку товару як унікальну і можуть не погоджуватися із заміною. Крім того, ціна має неоднакову значимість для різних сегментів ринку, оскільки не всі споживачі однаково її сприймають. Залежно від поведінки виділяють чотири типи споживачів:

- ошадливі покупці, що мають високу чутливість до цін, якості й асортименту товарів;
- персоніфіковані покупці, що приділяють менше уваги цінам і більш чуйно реагують на «образ» товару, обслуговування та ставлення до себе продавця;
- етичні покупці, готові пожертвувати низькими цінами і широтою асортименту для підтримки невеликих фірм;
- апатичні покупці, що приділяють основну увагу зручності, комфорту незалежно від цін.

Дослідження також підтверджують, що не всі покупці сприймають ціну як вирішальний чинник під час здійснення покупок. Одні відзначають, що зростання реклами знижує чутливість до цін. Інші роблять висновок про те, що уявлення покупців про низькі й високі ціни дуже суб'єктивні. Наприклад, покупець, з одного боку, може думати, що низька ціна являє собою вдалу покупку чи характеризує низьку якість, або з іншого, — що висока ціна говорить про статус чи про невідповідність цінності товару залежно від його уявлення.

Еластичність попиту багато в чому залежить від поінформованості покупців про ціни, що є недосконалим критерієм їхньої еластичності. У тих випадках, коли поінформованість покупців про ринкові ціни є досить високою, підприємство повинно діяти дуже обережно, для того щоб ціни на його товари не виявилися неконкурентоспроможними. Якщо ж поінформованість про ціни досить низька, то фірма має значну свободу дій у тому, що стосується підвищення й зниження цін. У таких ситуаціях зміна цін не може не залишитися без наслідків, і тому підприємства, що мають намір знижувати ціни, намагаються збільшити ступінь поінформованості про них на ринку, для того щоб мати можливість залишити позаду конкурентів.

8.3. Аудит цінових знижок

Здійснюючи аудит цінової політики підприємства, аудиторам слід також перевірити **застосування цінових знижок**, головна мета яких полягає у створенні додаткових стимулів для покупців у придбанні товарів.

Об'єктом перевірки маркетингового аудитора передусім повинні бути такі види цінових знижок: за кількість придбаної продукції, за швидкість платежів, сезонні. У разі, якщо підприємство не застосовує цінового стимулювання збуту, то аудитор може рекомендувати обґрунтовані цінові знижки.

Знижка за кількість придбаної продукції— це зменшення ціни для покупця, який купує партію товару, розмір якої перевищує певну величину. Така знижка, як правило, встановлюється у відсотках зменшення номінальної (прейскурантної) ціни або в натуральних одиницях товару, який може бути наданий безкоштовно. Надання кількісної знижки пояснюється тим, що продаж товарів великими партіями веде до зменшення реалізаційних витрат, які пов'язані з організацією продажу, транспортуванням продукції та її зберіганням. Тому, здійснюючи маркетинговий аудит, необхідно перевірити, чи величина цих знижок не перевищує суми економії витрат продавця, яка викликана реалізацією товару значними партіями. Необхідно розрахувати, який додатковий обсяг продажу повинен бути забезпечений для досягнення безбитковості.

Розглянемо умовний приклад, коли підприємство має намір розробити шкалу звичайних кількісних знижок. Припустимо, що початково планується встановити 2 % знижку на партію товару, розмір якої перевищує 15 тис. виробів. Якщо ціна одиниці продукції становить 40 грн, а змінні витрати в її складі дорівнюють 15 грн, то безбитковий приріст продажу внаслідок зменшення ціни на 2 %, або на 0,8 грн становитиме 3,3 % або 495 шт.

$$\text{Безбитковий обсяг продажу (\%)} = \frac{0,8}{39,2 - 15} \times 100\% = 3,3\%.$$

$$\text{Безбитковий обсяг продажу (шт.)} = \frac{3,3 \times 15000}{100} = 495 \text{ шт.}$$

Отже, для визначення потрібного зростання обсягу продажу за зниження ціни необхідно скористатися формулою:

$$\text{Потрібне зростання обсягу продажу (\%)} = \frac{\text{Зниження ціни (грн)}}{\text{Нова ціна} - \text{Змінні витрати на одиницю продукції}} \times 100\%$$

Таким чином, за умови 2 % знижки з ціни, реалізація кожної одиниці товару, що перевищує партію в 15495 шт., буде приносити підприємству додатковий прибуток. Наприклад, якщо підприємство реалізує партію товару в кількості 16 тис. шт., то додатковий прибуток від її продажу складе 12,2 тис. грн $[(39,2 - 15) \cdot 505]$.

Припустимо, що наступну знижку планується встановити на рівні 5 % ціни, що становить 2 грн. Тоді безбитковий обсяг продажу буде дорівнювати 8,7 % або 1305 шт.

$$\text{Безбитковий обсяг продажу (\%)} = \frac{2}{38 - 15} \times 100\% = 8,7\%.$$

$$\text{Безбитковий обсяг продажу (шт.)} = \frac{8,7 \times 15000}{100} = 1305 \text{ шт.}$$

Звідси можна зробити висновок, що знижку в розмірі 2 % можна встановити на партії товарів у межах 15495- 16305 шт. Проведення аналогічних розрахунків за умов встановлення знижок на рівні 8 % і 12 % дало змогу, з певною мірою округлення, розробити шкалу звичайних кількісних знижок (табл. 8.1).

При обґрунтуванні розміру партії товару та величини цінової знижки необхідно враховувати, що покупцю не завжди вигідно купувати продукцію значними партіями, тому що це веде до збільшення поточних витрат на її зберігання. Тому в ряді випадків застосування звичайних кількісних знижок за великий обсяг разової закупки втрачає

свою стимулюючу роль. У цьому випадку ефективніше застосовувати кумулятивні знижки, які заохочують придбання продукції навіть незначними партіями.

Таблиця 8.1

Шкала кількісних знижок

Величина разової партії товару, тис. шт.	Знижка з ціни, %
до 15,5	0
15,51 — 16,31	2
16,32 — 17,21	5
17,22 — 18,57	8
понад 18,57	12

Кумулятивна знижка (яка називається також бонусною, або знижкою за оборот) надається постійним покупцям в разі придбання ними за певний період партії товару, що перевищує встановлену угодою межу. Така знижка враховує не тільки величину знову придбаної партії продукції, а весь обсяг попередніх закупок. Тому сума оплати за придбання кожної нової партії товару перераховується з урахуванням зростаючих розмірів знижок.

Розглянемо механізм застосування кумулятивних знижок на прикладі шкали зображеної у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Шкала кумулятивних знижок

Величина закупки протягом року, тис. шт.	Знижка за весь обсяг закупок, ураху- вуючи попередні %
5,0	8
5,1 — 7,0	10
7,1 — 9,0	12
понад 9,0	15

Припустимо, що підприємство реалізувало покупцю визначену угодою мінімальну партію товару в розмірі 5 тис. шт. за ціною 40 грн за одиницю. З урахуванням 8 % знижки вартість одиниці товару становить 36,8 грн, а за всю партію було сплачено 184 тис. грн. Після реалізації даного товару покупець вирішив придбати додатково 1,5 тис. шт. за умови 10 % знижки з ціни. Якщо б знижка не була кумулятивна, а звичайна, то ціна одиниці товару нової партії становила б 40 грн, а за неї потрібно було б сплатити 60 тис. грн. Але знижка має накопичувальний характер і тому розрахунок із продавцем має здійснюватись за ціною 36 грн із урахуванням кількості попередньо придбаної продукції.

За цих умов за весь придбаний товар у розмірі 6,5 тис. шт. покупець повинен сплатити 238 тис. грн ($36,8 \cdot 5000 + 36 \cdot 1500$). Ураховуючи, що за першу партію він уже сплатив 184 тис. грн, нова партія товару йому коштуватиме тільки 54 тис. грн ($238 - 184$). Тоді ціна одиниці продукції нової партії буде дорівнювати не 36, а лише 35,2 грн, що забезпечить покупцю отримання додаткової економії від закупівлі цієї партії товару в розмірі 4 тис. грн. Таким чином, застосування кумулятивних знижок дає змогу купувати нові партії товару на дедалі вигідніших умовах.

Кумулятивні знижки необхідно застосовувати при реалізації продуктів харчування короткого терміну зберігання, деяких дорогих споживчих товарів, а також машин та устаткування, що рідко купуються у значній кількості.

Поряд з кількісними знижками в ринкових умовах широко використовуються **знижки за швидкість платежів**. Вони надаються покупцю, який оперативно сплачує рахунки, тобто раніш встановленого угодою кінцевого терміну. Знижка за швидкість платежів складається з трьох елементів: розміру самої знижки, періоду її дії та кінцевого терміну сплати вартості придбаного товару, якщо покупець не використав надану можливість в отриманні знижки. У країнах з ринковою економікою типовим прикладом у контрактах на поставку товарів є умова «2/10 нетто 30». Це означає, що платежі мають бути проведені протягом 30 календарних днів з моменту отримання товару. Однак покупцю буде надана знижка в розмірі 2 %, якщо він розрахується за продукцію протягом перших 10 днів.

Величина знижок за швидкість платежу, як правило, визначається рівнем банківської процентної ставки за кредити на поновлення обігових коштів. Звичайно, якщо виробник або посередник не отримує своєчасно гроші за реалізований товар, то він буде вимушений поповнювати свої обігові кошти за рахунок банківського кредиту. У цих умовах прискорення оплати зменшує необхідність залучення кредитів, що забезпечує певну економію внаслідок зниження сум процентних платежів.

Величина знижки за швидкість платежів (З) визначається за формулою:

$$З = \frac{БС}{365} \times Д,$$

де БС — банківська ставка за кредит, %;

Д — кількість днів, на які скорочується оплата за товар у порівнянні з кінцевим терміном розрахунків;

365 — кількість днів у році.

В нашому прикладі 2 % знижка буде надана покупцю, якщо розрахунковий термін (30 днів) скоротиться як мінімум на 20 днів. За цих умов ставка за банківський кредит становитиме трохи більше 36 % річних, що значно перевищує вартість кредиту в більшості розвинутих країн.

Таким чином, застосування знижок за швидкість платежів прискорює надходження коштів за реалізовану продукцію та скорочує витрати продавця, які пов'язані зі стягненням дебіторської заборгованості.

Сезонні знижки встановлюються для споживачів, які купують товари в міжсезоння. Такі знижки стимулюють попит на позасезонні товари, що дає змогу продавцю підтримувати стабільний рівень їхнього виробництва та продажу протягом року. Величина сезонної знижки визначається витратами продавця та покупця на зберігання відповідно виробленої та завчасно придбаної продукції до початку сезону її реалізації. Тому величина наданої виробником сезонної знижки не може перевищувати суму витрат від зберігання товару на своєму складі. Водночас така знижка має забезпечувати покупцю більшу економію, ніж витрати на зберігання товару до початку зростання сезонного попиту на нього. При цьому сезонна знижка може бути диференційована за часом. Чим раніш до настання сезону починається продаж товару, тим на більшому рівні має бути встановлена знижка.

Застосування аудиту маркетингової цінової політики дає можливість правильно обирати цінові стратегії підприємства, забезпечити плановий прибуток підприємства,

ефективно здійснювати варіювання цінами залежно від ситуації на ринку, перевірити результативність цінового стимулювання збуту, використовувати маркетингове ціноутворення як надійний інструмент досягнення ринкового успіху.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Яка сутність маркетингової цінової політики?
2. Які існують варіанти поведінки підприємства на ринку і політики у сфері ціноутворення?
3. У чому полягають завдання маркетингового аудиту стосовно ціноутворення?
4. Відповіді на які запитання потрібно отримати в процесі проведення аудиту маркетингової цінової політики підприємства?
5. Яка практична цінність показників еластичності для маркетингового аудиту?
6. Які основні чинники визначають цінову еластичність попиту?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тест № 1. Цінова політика, метою якої є забезпечення процесу виживання підприємства, передбачає:

- 1.1. Поширення програм цінових поступок.
- 1.2. Вибір ціни, яка б дала можливість отримати максимальний прибуток.
- 1.3. Вигодовлення продукції високої якості.
- 1.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 2. Коефіцієнт перехресної еластичності показує:

- 2.1. На скільки відсотків зміниться попит за зміни ціни на продукцію на 1%.
- 2.2. На скільки відсотків зміниться попит за зміни доходу споживача на 1%.
- 2.3. На скільки відсотків зміниться попит на товар А за зміни ціни товару Б на 1%.
- 2.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 3. Коефіцієнт цінової еластичності попиту показує:

- 3.1. На скільки відсотків зміниться попит на товар А за зміни ціни товару Б на 1%.
- 3.2. На скільки відсотків зміниться попит за зміни доходу споживача на 1%.
- 3.3. На скільки відсотків зміниться попит за зміни ціни на продукцію на 1%.
- 3.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 4. Коефіцієнт цінової еластичності розраховується за формулою:

$$4.1. E = \frac{K_2 - K_1}{K_1} \div \frac{Ц_2 - Ц_1}{Ц_1}.$$

$$4.2. E = \frac{K_2 - K_1}{K_2} \times \frac{Ц_2 - Ц_1}{Ц_1}.$$

$$4.3. E = \frac{K_2 - K_1}{K_1} - \frac{Ц_2 - Ц_1}{Ц_1}.$$

$$4.4. E = \frac{K_2 - K_1}{Ц_1} - \frac{Ц_2 - Ц_1}{K_1}.$$

Тест № 5. Значення коефіцієнта цінової еластичності може змінюватись:

- 5.1. Від нуля до одиниці.
- 5.2. Від мінус одиниці до плюс одиниці.
- 5.3. Від мінус одиниці до нуля.
- 5.4. Може набувати будь-якого значення.

Тест № 6. Попит еластичний у разі, якщо коефіцієнт цінової еластичності:

- 6.1. $|E| > 1$
- 6.2. $|E| < 1$.
- 6.3. $|E| = 1$.
- 6.4. $|E| = 0$.

Тест № 7. Якщо туристичне агентство пропонує путівки до Будапешту за ціною 125 євро, то може реалізувати 25 путівок. При зниженні ціни на цю поїздку на 20 %, попит збільшується у 1,5 рази. Який коефіцієнт цінової еластичності на ринку цих послуг?

- 7.1. 0,4.
- 7.2. -2,5.
- 7.3. -1,5.
- 7.4. 4.

Тест № 8. Якщо коефіцієнт цінової еластичності на ринку туристичних послуг становить (-2,5), то при зниженні ціни на путівку на 10 %, попит зростає на:

- 8.1. 25 %.
- 8.2. 4 %.
- 8.3. 2,5%.
- 8.4. 5 %

Тест № 9. Якщо коефіцієнт цінової еластичності на ринку туристичних послуг становить (-1,5), то при зниженні ціни на путівку на 30 %, попит зростає на:

- 9.1. 25 %.
- 9.2. 45 %.
- 9.3. 15 %.
- 9.4. 1,5%.

Тест № 10. Якщо ціна одиниці продукції становить 20 грн, а змінні витрати в її складі дорівнюють 10 грн, то беззбитковий приріст продажу внаслідок зменшення ціни на 10 %, або на 2 грн становитиме:

- 10.1. 25%.
- 10.2. 15%.
- 10.3. 20%.
- 10.4. 18 %.

Тест № 11. Початково планується встановити 5 % знижку на партію товару, розмір якої перевищує 20 тис. виробів. Якщо ціна одиниці продукції становить 50 грн, а змінні витрати в її складі дорівнюють 30 грн, то беззбитковий приріст продажу внаслідок зменшення ціни на 5 % становитиме:

- 11.1. 1948 шт.
- 11.2. 5000 шт.
- 11.3. 2857 шт.
- 11.4. 1265 шт.

Тест № 12. Бонусна знижка має ще назву:

- 12.1. Знижка за оборот.
- 12.2. Накопичувальна знижка.
- 12.3. Кумулятивна знижка.
- 12.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 13. У контрактах на поставку товарів умова «2/10 нетто 30» означає:

- 13.1. Покупцю надається 20% знижка при купівлі 30 одиниць товару.
- 13.2. Платежі мають бути проведені протягом 30 календарних днів з моменту отримання товару. Однак покупцю буде надана знижка в розмірі 2 %, якщо він розрахується за продукцію протягом перших 10 днів.
- 13.3. На 2 одиниці товару з десяти надається знижка 30%.
- 13.4. Усі відповіді вірні.

Тест №14. Величина знижок за швидкість платежу визначається:

- 14.1. Маркетинговим відділом підприємства.
- 14.2. Рівнем банківської процентної ставки за кредити.
- 14.3. Прогресивною шкалою.
- 14.4. Усі відповіді вірні

Тест №15. Величина знижок за швидкість платежів зумовлена:

- 15.1. Уникненням необхідності підприємствам поповнювати свої обігові кошти за рахунок банківського кредиту.
- 15.2. Певною економією внаслідок зниження сум процентних платежів.
- 15.3. Недовірою до покупця.
- 15.4. Правильні відповіді 15.1 і 15.2.

Тест №16. Сезонні знижки надаються:

- 16.1. Щоб стимулювати попит на позасезонні товари.
- 16.2. Для підтримки стабільного рівня виробництва та продажу товарів протягом року.
- 16.3. Щоб зменшити витрати на зберігання товарів.
- 16.4. Усі відповіді вірні.

Тест №17. Величина сезонної знижки визначається:

- 17.1. Витратами продавця та покупця на зберігання відповідно виробленої та завчасно придбаної продукції до початку сезону її реалізації.
- 17.2. Рівнем банківської процентної ставки за кредити.
- 17.3. Прогресивною шкалою.

Тест №18 Застосування аудиту маркетингової цінової політики дає можливість:

- 18.1. Правильно обирати цінові стратегії підприємства.
- 18.2. Перевірити результативність цінового стимулювання збуту.
- 18.3. Забезпечити плановий прибуток підприємства.
- 18.4. Усі відповіді вірні.

Завдання, приклади

Завдання 8.1. Підприємством СП «НТОН», основним видом діяльності якого є пошиття та продаж верхнього одягу, було здійснено акцію стимулювання збуту у формі надання знижки у розмірі 20% від початкової ціни на усі види продукції.

У процесі проведення маркетингового аудиту, необхідно оцінити результат від проведеної акції на прикладі чотирьох видів продукції та запропонувати свої рекомендації щодо шляхів збільшення прибутку, що є основною метою підприємства. Також треба розрахувати коефіцієнт цінової еластичності для поданих у прикладі видів продукції та проаналізувати чи однаково і наскільки змінився попит при зміні ціни на різні види продукції. Дані служби збуту щодо обсягів продажу та ціни на товари подані у табл. 8.3.

Таблиця 8.3

Дані служби збуту щодо обсягів продажу та ціни на товари

Вид продукції	Собівартість	Початкова ціна за шт., грн..	Продано у січні без знижки, кількість шт.	Продано у лютому зі знижкою, кількість шт
Костюм брючний жін.	300	558	7	20
Костюм зі спідницею, жін	210	400	12	25
Хустина жін.	35	55	15	30
Костюм, чол.	300	648	10	11

Приклад

Підприємством СП «НТОН», основним видом діяльності якого є пошиття та продаж верхнього одягу, було здійснено акцію стимулювання збуту у формі надання знижки у розмірі 30% від початкової ціни на усі види продукції. У процесі проведення маркетингового аудиту, необхідно оцінити результат від проведеної акції на прикладі чотирьох видів продукції та запропонувати свої рекомендації щодо шляхів збільшення прибутку, що є основною метою підприємства. Також треба розрахувати коефіцієнт цінової еластичності для поданих у прикладі видів продукції та проаналізувати чи однаково і наскільки змінився попит при зміні ціни на різні види продукції. У цьому прикладі будемо вважати, що єдиним фактором, що вплинув на зміну обсягів продажу, є зміна ціни, а саме знижка у розмірі 30%. Дані служби збуту щодо обсягів продажу та ціни на товари подані у табл. 8.4, 8.5.

Таблиця 8.4

Аналіз збуту одягу у січні без цінової знижки

Вид продукції	Собівартість	Початкова ціна за шт., грн.	Прибуток на одиницю продукції	Продано, кількість шт.	Загальний прибуток	Дохід	Знижка 30%, грн.
Костюм брючний жін.	220	485	265	5	1325	2425	145,5
Костюм зі спідницею, жін	190	398	208	7	1456	2786	119,4
Хустина жін.	30	55	25	10	250	550	16,5
Костюм, чол.	400	648	248	8	1984	5184	194,4
Разом	X	X	X	30	5015	10945	X

За результатами аудиту даних у табл. 8.4 та 8.5 можна зробити наступні висновки:

У результаті проведеної акції стимулювання збуту (30% знижки на усю продукцію підприємства) було отримано такі результати:

1. Більше, ніж у два рази збільшилась кількість реалізованої продукції.
2. Майже на 40% зросли доходи підприємства.

Таблиця 8.5

Аналіз збуту одягу у лютому з ціновою знижкою

Вид продукції	Ціна зі знижкою за шт., грн.	Прибуток на одиницю продукції	Продано, кількість шт.	Загальний прибуток	Дохід	Коефіцієнт еластичності	Виграш (втрати) від акції стимулювання збуту
Костюм брючний жін.	339,5	119,5	20	2390	6790	-10,0	1065
Костюм зі спідницею, жін	278,6	88,6	25	2215	6965	-8,6	759
Хустина жін.	38,5	8,5	18	153	693	-2,7	-97
Костюм, чол.	453,6	53,6	10	536	4536	-0,8	-1448
Разом	X	X	73	5294	18984	X	279

3. Виграш від проведення акції склав 279 грн., тобто прибуток збільшився на 279 грн або майже на 6%.

4. Зміни цін на продукцію (костюм брючний жіночий та костюм зі спідницею жіночий) з високим показником цінової еластичності $|E| > 8,6$ дозволили збільшити прибуток підприємства за рахунок значного підвищення обсягів продажу цієї продукції. Розраховані значення коефіцієнтів цінової еластичності свідчать про те, що при зменшенні ціни на костюм брючний жіночий на 1 %, попит зріс на цей вид продукції на 10%. При зменшенні ціни на костюм зі спідницею жіночий на 1 %, попит зріс на цей вид продукції на 8,6%.

5. Хоча значення показника цінової еластичності на хустини жіночі $|E| > 1$, і становить 2,7, що свідчить про еластичність попиту на цей вид продукції, прибуток (виграш) при зменшенні ціни підприємство не отримало. Навпаки прибуток від продажу цього виду продукції зменшився на 97 грн., хоч дохід і зріс з 550 грн. до 693 грн.

6. Зменшення ціни на костюм чоловічий призвело не лише до недоотриманих прибутків (втрати) 1448 грн., але й до зменшення доходу на 648 грн. з 5184 грн. до 4536 грн. Показник цінової еластичності для цього виду продукції $|E| < 1$, що свідчить про те, що при зменшенні ціни на костюм чоловічий на 1 %, попит зріс на цей вид продукції на 0,8%. У такій ситуації, коли $|E| < 1$, як бачимо, зменшення ціни призводить до зменшення доходу, виручки від реалізації. Попит змінюється меншими темпами, ніж змінилася ціна.

Рекомендації аудиторів:

Акцію розпродажу потрібно проводити лише на костюм брючний жіночий та костюм зі спідницею жіночий.

У разі, якщо знижка буде поширюватися не на усі позиції, а лише ті, що мають високий показник цінової еластичності, зокрема костюм брючний жіночий та костюм зі спідницею жіночий, то це дозволить отримати підприємству прибуток у розмірі 6839 грн (2390+2215+250+1984), тобто це дозволить збільшити прибуток на 36 %, з 5015 грн. до 6839 грн.

ТЕМА 9

АУДИТ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Сутність аудиту збутової політики підприємства

9.2. Аудит управління товарними запасами

9.3. ABC-XYZ аналіз

9.4. Аудит та оцінка збутового потенціалу підприємства

9.1. Сутність аудиту збутової політики підприємства

Важливим об'єктом маркетингового аудиту є аудит збутової політики підприємства, оцінювання ефективності якої набуває великого значення в наслідок загострення конкурентної боротьби за ринку збуту, збільшення витрат на реалізацію товарів, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування.

Збут (місце (place), розподіл) — дії підприємства, спрямовані на збільшення доступності його товарів для цільового споживчого сегмента.

Збутова політика або політика розподілу — це діяльність підприємства щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання фірмою прибутку. Основна мета збутової політики — організація ефективної системи збуту. Одним з основних факторів, що визначає виживання підприємств та їх цілеспрямований розвиток є ефективність системи збутової діяльності.

Збутова діяльність — цілісний процес, що охоплює планування обсягів реалізації товарів з урахуванням наміченого рівня прибутку; пошук та вибір найкращого партнера — постачальника або покупця; проведення торгів, включаючи встановлення ціни, відповідної до якості товару й інтенсивності попиту; виявлення та використання факторів, здатних прискорити збут продукції і збільшити прибуток від реалізації.

Для того, щоб збутова політика була ефективною та прибутковою, проводять маркетинговий аудит системи збуту підприємства.

Маркетинговий аудит системи збуту — це комплексна оцінка результатів збутової діяльності шляхом всебічного, періодичного та незалежного аналізу збутових операцій підприємства. У результаті проведення маркетингового аудиту системи збуту підприємства повинні бути вирішені питання про вибір найефективнішої системи каналів та методів збуту щодо конкретно визначених ринків.

Розробці рекомендації щодо покращення збутової політики передують оцінювання ефективності існуючої збутової системи як у цілому, так і за окремими її елементами і з'ясування відповідності збутової політики конкретним ринковим умовам. Аналізу піддаються не лише кількісні показники обсягів реалізації конкретних продуктів за окремими сегментами, регіонами, а й весь комплекс чинників, що мають вплив на обсяг реалізації, організацію реалізаційної мережі.

Головна мета аудиту системи збуту полягає у визначенні ефективності кожного елементу цієї системи, оцінюванні діяльності апарату збуту та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства у цій сфері.

Тому основними завданнями аудиторів є:

➤ аудит витрат обігу, що передбачає зіставлення фактичних збутових витрат стосовно кожного каналу збуту із запланованими показниками для того, щоб виявити необґрунтовані витрати, що виникають у процесі руху товарів і підвищити рентабельність існуючої системи збуту;

➤ аудит організації стимулювання збуту (оцінювання повноти використання різноманітних засобів);

➤ аудит методів і прогнозу збуту;

➤ виявлення різноманітних ризиків у сфері збуту та визначення механізмів внутрішнього контролю, що запобігають їм або мінімізують їх;

➤ діагностика збутового потенціалу підприємства;

➤ аудит управління запасами на підприємстві.

Предмет маркетингового аудиту системи збуту складають:

- цілі і стратегії збуту, плани (прогнози) збутової діяльності;
- організаційні процеси і структури;
- маркетингові заходи стимулювання збуту (засоби стимулювання споживачів, торгових посередників, торгового персоналу підприємства);
- форми і методи збуту.

Аудит збуту передбачає перевірку таких показників:

- обсягу продажу (в натуральному і грошовому виразах), виконання плану збуту, відхилень планових і фактичних показників збуту;
- оборотності товарних запасів.

Відсоток виконання плану збуту розраховується наступним чином:

$$\text{Виконання плану збуту} = \frac{\text{Продаж (факт)}}{\text{Продаж (план)}} \times 100\%.$$

Далі аналізується відхилення планових і фактичних показників збуту, а також роль у зменшенні обсягів збуту, яку зіграли окремі фактори, а саме: кількість проданих товарів і ціна:

$$\begin{aligned} \text{Відхилення за рахунок кількості проданих товарів} &= \text{Ціна}_{\text{факт}} \times (\text{Кількість}_{\text{факт}} - \text{Кількість}_{\text{план}}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Відхилення за рахунок ціни проданих товарів} &= (\text{Ціна}_{\text{факт}} - \text{Ціна}_{\text{план}}) \times \text{Кількість}_{\text{факт}} \end{aligned}$$

Аудит обсягу продажу можна доповнювати аналізом збуту за сегментами споживачів, територіями, продуктами, каналами збуту.

Аудит збуту передбачає перевірку результатів діяльності служби збуту, що характеризують показники ефективності збуту:

- зростання/зменшення вартості замовлень порівняно з минулим роком;
- вартість/кількість отриманих замовлень на одного клієнта;
- оборот у розрахунку на одного продавця;
- співвідношення «витрати на збут/обсяг продажу».

$$\begin{aligned} \text{Зростання / зменшення вартості замовлень порівняно з минулим роком} &= \frac{\text{Вартість отриманих замовлень}}{\text{Вартість замовлень торік}} \end{aligned}$$

$$\frac{\text{Вартість отриманих замовлень у розрахунку на клієнта}}{\text{Кількість отриманих замовлень}} = \frac{\text{Вартість отриманих замовлень}}{\text{Кількість клієнтів}}$$

$$\frac{\text{Кількість отриманих замовлень у розрахунку на клієнта}}{\text{Кількість отриманих замовлень}} = \frac{\text{Кількість отриманих замовлень}}{\text{Кількість клієнтів}}$$

$$\frac{\text{Оборот у розрахунку на продавця}}{\text{Оборот}} = \frac{\text{Оборот}}{\text{Кількість продавців}}$$

$$\frac{\text{Співвідношення витрати на збут/обсяг продажу}}{\text{Маркетингові витрати}} = \frac{\text{Маркетингові витрати}}{\text{Обсяг продажу}}$$

Крім обсягу збуту необхідно перевірити структуру та динаміку витрат. Витрати на збут включають усі витрати служби збуту та інших підрозділів компанії, які виконують функції, пов'язані з продажем товару.

Серед можливих причин відхилень за витратами на збут можуть бути такі:

- недостатній рівень організації збуту;
- недостатньо ефективні канали розподілу;
- неефективна обробка замовлень;
- значні витрати на оплату праці збутового персоналу, на відрядження, телефонні витрати, транспортні витрати, витрати на пальне, витрати на рекламу і стимулювання збуту;
- висока плинність збутового персоналу;
- висока орендна плата тощо.

Аудит збуту не обмежується лише констатацією ситуації, що склалася та причин, що її зумовлюють, а також передбачає аналіз динаміки обсягу продажу і прогнозування розвитку ринку, приклад якого наведено у практичному завданні 9.1.

Аудит збуту передбачає аналіз кількості оборотів товарних запасів та кількості днів, протягом яких здійснюється один оборот матеріальних запасів протягом року.

$$\frac{\text{Кількість оборотів товарних запасів}}{\text{Продаж}} = \frac{\text{Продаж}}{\text{Товарні запаси}}$$

$$\frac{\text{Оборот товарних запасів у днях}}{\text{Товарні запаси}} = \frac{\text{Товарні запаси}}{\text{Продаж : 360}}$$

Оборотність товарних запасів — важливий показник ліквідності запасів підприємств. Кожне підприємство прагне до якнайшвидшого руху свого капіталу, і спосіб досягнення визначеної мети — це утримання запасів товарно-матеріальних цінностей на такому низькому рівні, який лише можливий без будь-якого серйозного ризику (щодо можливості задоволення попиту). Однак, чим ширший асортимент продукції, яку пропонують, тим більше запасів необхідно для задоволення попиту. Якщо підприємство розширює асортимент товарів, тоді збільшення питомої ваги запасів у структурі активів — цілком нормальне й об'єктивне явище. При незадовільних показниках оборотності, здійснюючи аудит системи збуту, вагому увагу слід приділити аудиту управління запасами.

9.2. Аудит управління товарними запасами

Управління товарними запасами є однією з головних функцій оптових торговельних підприємств. Типовою проблемою, пов'язаною з виконанням логістичних функцій розподілу, є планування запасів, які становлять близько 30% загального обсягу оборотних коштів.

Великий обсяг замовлення має певні переваги і недоліки. Переваги:

- зменшення витрат на підготовку замовлення;
- зменшення дефіциту запасів;
- зменшення транспортних витрат.

Недоліки:

- збільшення витрат на зберігання запасів;
- збільшення потрібного капіталу;
- висока ймовірність фізичного та морального зносу товару.

У більшості підходів щодо управління запасами оптимальним вважається такий обсяг замовлення (розмір партії поставки), за якого забезпечується мінімальна величина загальних витрат. Основними моделями планування запасів, тобто визначення оптимального обсягу замовлення (розміру партії поставки), є:

- модель економного розміру замовлення (ЕРЗ) або модель оптимального розміру партії поставки;
- модель з резервним запасом;
- модель ЕРЗ за наявності знижок за кількість товару.

Для моделі економного розміру замовлення (ЕРЗ) або моделі оптимального розміру партії поставки пропонуються дві системи:

- система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення і з постійним рівнем запасів.

Використання моделі ЕРЗ пов'язано з певними теоретичними припущеннями:

- попит є постійним і не змінюється протягом року;
- цикл замовлення відомий і постійний;
- знижки за кількість не передбачаються;
- дефіцит включений, якщо замовлення розміщено своєчасно.

ЕРЗ або оптимальний розмір партії поставки передбачає такий обсяг замовлення, який забезпечує найменшу суму витрат на виконання самого замовлення та зберігання запасів.

Слід зазначити, що збільшення обсягу замовлення супроводжується зменшенням кількості замовлень на рік. При цьому зменшуються витрати, пов'язані із самим замовленням. З іншого боку, збільшення обсягу замовлення (партії поставки) призведе до збільшення витрат на зберігання, оскільки збільшується середня величина запасу, який слід зберігати.

Оптимальний розмір партії поставки досягається в точці, де крива витрат на замовлення і крива витрат на зберігання перетинаються (рис. 9.1).

Розрахунок оптимального розміру партії поставки розраховується у три етапи:

- 1) визначення витрат на замовлення;
- 2) визначення витрат на зберігання;
- 3) визначення оптимального розміру партії поставки (оптимального обсягу замовлення).

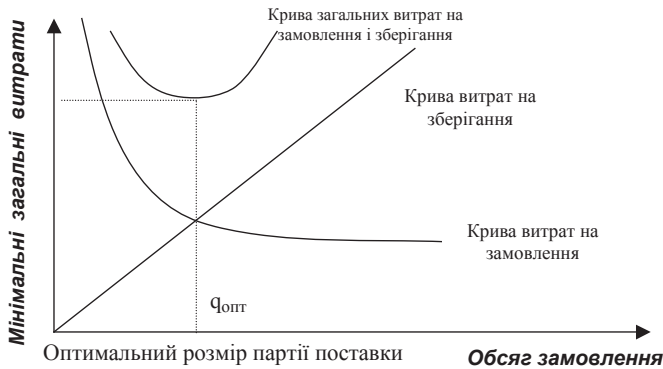


Рис. 9.1. Загальні витрати як функція величини замовлення

Розглянемо детально усі ці етапи.

Етап 1. Визначення витрат на замовлення.

Річні витрати на замовлення розраховуються, виходячи з кількості замовлень на рік і витрат на виконання одного замовлення:

$$\begin{aligned}
 \boxed{\text{Річні витрати на замовлення}} &= \boxed{\text{Кількість замовлень на рік}} \times \boxed{\text{Витрати на замовлення}} = \\
 &= \boxed{\text{Річний попит/ Кількість одиниць у замовленні}} \times \boxed{\text{Витрати на замовлення}} \\
 \boxed{\text{Річні витрати на замовлення}} &= (S \cdot C_0) / q,
 \end{aligned}$$

де

V — річні витрати на замовлення;

S — попит (у натуральному виразі);

C_0 — витрати на кожне замовлення;

q — кількість одиниць у замовленні.

Етап 2. Визначення витрат на зберігання.

$$\boxed{\text{Річні витрати на зберігання}} = \boxed{\text{Середній рівень запасу}} \times \boxed{\text{Витрати зберігання одиниці продукції на рік}}$$

Рівень запасу за умовами моделі економного розміру замовлення (ЕРЗ), по-перше, підвищується з 0 до q , коли надходить замовлення. По-друге, коли запас досягає 0, то розміщується і миттєво надходить нове замовлення. Отже, середній рівень запасу дорівнює:

$$\boxed{\text{Середній рівень запасу}} = (0+q)/2 = q/2,$$

$$\boxed{\text{Річні витрати на зберігання}} = (q \cdot C_1) / 2 = (q \cdot C_u \cdot i) / 2,$$

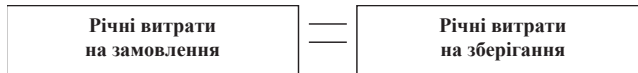
- де q — кількість одиниць у замовленні;
 C_1 — витрати зберігання на одиницю продукції на рік;
 C_u — ціна товару;
 i — витрати на зберігання, визначені як відсоток від ціни товару.

Витрати на зберігання запасів (C_1) можуть бути визначені також як відсоток від середньої вартості запасів:

$$C_1 = C_u \cdot i$$

Етап 3. Визначення оптимального розміру партії поставки (оптимального обсягу замовлення).

Як зазначалося вище, оптимальне замовлення досягається за умови, якщо річні витрати на замовлення дорівнюють річним витратам на зберігання:

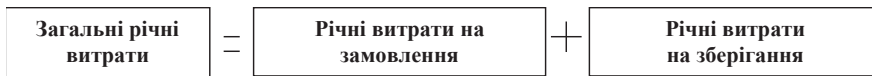


$$(S \cdot C_0)/q = (q \cdot C_1)/2.$$

Визначимо оптимальний розмір партії поставки ($q = q_{\text{опт}}$):

$$\begin{aligned} (S \cdot C_0)/q &= (q \cdot C_1)/2, \\ 2 \cdot S \cdot C_0 &= q^2 \cdot C_1, \\ q^2 &= (2 \cdot S \cdot C_0)/C_1 = (2 \cdot S \cdot C_0)/C_u \cdot i, \\ q_{\text{опт}} &= \sqrt{\frac{2 \cdot S \cdot C_0}{C_u \cdot i}} = \sqrt{\frac{2 \cdot S \cdot C_0}{C_1}} \quad (\text{формула Уілсона}) \end{aligned}$$

- де S — попит (у натуральному виразі);
 q — кількість одиниць у замовленні;
 C_0 — витрати на кожне замовлення,
 C_1 — витрати на зберігання одиниці продукції на рік;
 C_u — ціна товару;
 i — витрати на зберігання, визначені як відсоток від ціни товару;
 $q_{\text{опт}}$ — оптимальний розмір партії поставки.
 Загальні річні витрати становлять:



$$C = (S \cdot C_0)/q + (q \cdot C_1)/2 = (S \cdot C_0)/q + (q \cdot C_u \cdot i)/2,$$

- де C — загальні річні витрати;
 S — попит (у натуральному виразі);
 C_0 — витрати на кожне замовлення,
 q — кількість одиниць у замовленні;
 C_1 — витрати на зберігання одиниці продукції на рік;
 C_u — ціна товару;
 i — витрати на зберігання, визначені як відсоток від ціни товару.

Для системи з фіксованим розміром замовлення поповнення запасів є величиною постійною, а чергова поставка товару здійснюється при зменшенні запасів до критичного рівня. Система має такі регулюючі параметри: точку замовлення (фіксований рівень запасу), розмір замовлення (величина партії поставки), максимальний обсяг поставки.

Відповідь на запитання, коли необхідно робити замовлення товару, пов'язано з визначенням точки відновлення замовлення. **Точка відновлення** замовлення розраховується за формулою:

$$P = S_d \cdot L,$$

де P — точка відновлення замовлення;
 S_d — середній очікуваний щоденний збут;
 L — час доставки замовлення в днях.

Середній рівень запасу (I) з врахуванням необхідності резервного запасу (B) дорівнює:

$$I = B + q/2,$$

де I — середній рівень запасу;
 B — резервний запас;
 q — розмір партії поставки, кількість одиниць у замовленні.

Точка відновлення замовлення з врахуванням необхідності резервного запасу (B) розраховується за формулою:

$$P = B + S_d \cdot L,$$

де B — резервний запас;
 S_d — середній очікуваний щоденний збут;
 L — час доставки замовлення в днях.

Для системи управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення і постійним рівнем запасів характерним є те, що замовлення у цій системі повторюються через однакові проміжки часу (щоденно, щомісячно тощо). Система має такі регулюючі параметри: максимальний рівень поповнення запасів і період їх поповнення.

Максимальний рівень запасів (M) дорівнює:

$$M = B + S_d \cdot (L + R),$$

де M — максимальний рівень запасів;
 B — резервний запас;
 S_d — середній очікуваний щоденний збут;
 L — час доставки замовлення в днях.
 R — тривалість проміжку часу між перевірками.

Середній рівень запасу (I) з врахуванням необхідності резервного запасу (B) дорівнює:

$$I = B + S_d / 2 \cdot R,$$

де I — середній рівень запасу;
 B — резервний запас;
 S_d — середній очікуваний щоденний збут;
 R — тривалість проміжку часу між перевірками.

Величина розміру замовлення визначається за формулою:

$$q = M - I, \text{ якщо } L < R$$

$$q = M - I - Q, \text{ якщо } L > R,$$

де q — розмір замовлення;
 Q — кількість одиниць у замовленні;
 M — максимальний рівень запасу;
 I — середній рівень запасу;
 L — час доставки замовлення в днях;
 R — тривалість проміжку часу між перевірками.

У разі, якщо продукція реалізується нерівномірно, для визначення обсягу замовлення використовуються **моделі з резервним запасом**. Продаж не буде втрачено у зв'язку

з нестачею запасів. Тоді загальні річні витрати для моделі з резервним запасом вимагають витрат на страхові запаси:

Загальні річні витрати	=	Річні витрати на замовлення	+	Річні витрати на зберігання	+	Витрати страхового запасу
------------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------------	---	---------------------------

Оптимальний розмір замовлення в одиницях продукції:

$$q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2 \cdot S \cdot C_0}{C_u \cdot i}} \cdot \sqrt{\frac{C_u \cdot i + h}{h}},$$

де $q_{\text{опт}}$ — оптимальний розмір партії поставки;

S — попит (у натуральному виразі);

C_0 — витрати на кожне замовлення;

C_u — ціна товару;

i — витрати на зберігання, визначені як відсоток від ціни товару;

h — витрати одиниці страхового запасу на рік або штрафні витрати, викликані дефіцитом і віднесені до одиниці продукції за одиницю часу.

Оптимальне перевищення страхового запасу (максимальний запас з урахуванням дефіциту):

$$S_{\text{max}} = q_{\text{опт}} \sqrt{\frac{h}{C_u \cdot i + h}} = q_{\text{опт}} \sqrt{\frac{h}{C_1 + h}},$$

де S_{max} — максимальний запас з урахуванням дефіциту;

$q_{\text{опт}}$ — оптимальний розмір партії поставки;

C_u — ціна товару;

i — витрати на зберігання, визначені як відсоток від ціни товару;

C_1 — витрати на зберігання одиниці продукції на рік;

h — витрати одиниці страхового запасу на рік або штрафні витрати, викликані дефіцитом і віднесені до одиниці продукції за одиницю часу.

Оптимальний розмір партії може мати різні величини залежно від різних умов. Цими умовами можуть бути:

1. Миттєве поповнення замовлення, коли наявний запас споживається з постійним темпом. Запас зводиться до нуля і в цій точці поповнюється.

2. Наявність дефіциту.

3. Ситуація, коли річний обсяг закупівель (виробництва) буде більшим, ніж реалізація (споживання) товару.

При першій умові оптимальний розмір партії визначається за формулою Уілсона.

Розрахунок оптимальної партії товару при другій і третій умові теж буде базуватись на формулі Уілсона, але з врахуванням поправочних коефіцієнтів. І при другій, і при третій умовах розмір оптимальної партії має бути більшим, ніж розрахований за формулою Уілсона.

При другій умові (при наявності дефіциту) оптимальний розмір партії визначається за відповідною формулою. Поправочний коефіцієнт $\sqrt{(C_u \cdot i + h)/h}$ покаже, як має збільшитись розрахований за формулою Уілсона розмір партії, щоб перекрити дефіцит. При розрахунку ж максимального запасу при дефіциті, поправочний коефіцієнт $\sqrt{(C_u \cdot i + h)/h}$

$(h/(C_u \cdot i + h))$ покаже, якою буде частка витрат на зберігання одиниці товару, викликана дефіцитом.

При третій умові оптимальний розмір, коли річне виробництво (закупівля) більше за річне споживання (реалізацію), обчислюється таким чином:

$$q_m = \sqrt{\frac{2 \cdot C_0 \cdot S}{C_1 \cdot (1 - S/P)}} = \sqrt{\frac{2 \cdot C_0 \cdot S}{C_u \cdot i \cdot (1 - S/P)}}$$

де q_m — оптимальний розміру утворювальної партії продукції на власній фірмі;

C_0 — витрати на постачання продукції;

S — річний попит;

C_1 — річні витрати на зберігання (утримання) продукції (витрати зберігання на одиницю продукції на рік);

P — річне виробництво (закупівля).

C_u — ціна товару;

i — витрати на зберігання, визначені як відсоток від ціни товару.

Модель економічного розміру замовлення за наявності знижок за кількість товару. Однією з форм стимулювання посередників є знижки, які мають стимулювати покупців робити закупівлі у великій кількості. Часто використовується кількісний дисконт — зниження ціни одиниці продукції, коли товар купується у великій кількості. Зауважимо, що очікувана від купівлі зі знижкою вигода може бути оманливою.

Витрати, пов'язані з купівлею товару, справді знижуються, якщо збільшується знижка. Разом з тим, і витрати на зберігання продукції збільшуються, що пов'язано зі збільшенням кількості продукції, яка зберігається. Найбільшу вигоду посередник отримує, коли досягається баланс між зниженням вартості товару і збільшенням витрат на зберігання.

Покупцеві, в разі отримання пропозиції про закупівлю товару зі знижкою за кількість, слід визначити розмір замовлення, який забезпечує найменшу величину повних витрат. Критерієм прийняття рішення про обсяг замовлення будуть загальні річні витрати. Обсяг замовлення, за якого загальні річні витрати будуть мінімальними, вважаємо оптимальним.

Загальні річні витрати	=	Річні витрати на замовлення	+	Річні витрати на зберігання	+	Річні витрати на товар
------------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------------	---	------------------------

$$C = (S \cdot C_0)/q + (q \cdot C_1)/2 + C_u \cdot S,$$

$$C = (S \cdot C_0)/q + (q \cdot C_u \cdot i)/2 + C_u \cdot S,$$

де C — загальні річні витрати;

S — попит (у натуральному виразі);

C_0 — витрати на кожне замовлення,

q — кількість одиниць у замовленні;

C_1 — витрати на зберігання одиниці продукції на рік;

C_u — ціна товару;

i — витрати на зберігання, визначені як відсоток від ціни товару.

Оптимальний розмір партії поставки за наявності знижок визначається в такій послідовності:

1. Визначення оптимального розміру партії поставки для кожного варіанта знижок.

2. Збільшення розміру партії поставки до найближчої мінімальної величини, яку можна продисконтувати (для якої надається знижка).

3. Визначення загальних витрат для кожного варіанта розміру партії поставки.
4. Вибір оптимального розміру партії поставки, при якій загальні витрати є мінімальними.

Обґрунтування рішення про організацію запасів здійснюється також на основі ABC-аналізу, який розглянемо у наступному підрозділі.

9.3. ABC-XYZ АНАЛІЗ

Прийняття рішень щодо товарного запасу має на меті підтримання оптимальної величини запасу. Малі запаси — це ризик несвоєчасного виконання замовлень споживачів, і як наслідок незадоволеність споживачів. Великий запас — великі витрати на його утримання. Як знайти компроміс? Таким компромісом може бути прийняття на основі ABC-XYZ аналізу рішення щодо розподілу товарів на три групи, залежно від того, які прибутки приносять і яким попитом користуються товари, і встановлення різних стандартів обслуговування для кожної з них.

Даний метод використовується не лише в управлінні запасами при селективному відборі найважливіших видів товарів, а також для виявлення найрентабельнішої продукції, найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найвагоміших елементів затрат, найефективніших напрямів капіталовкладень.

ABC-XYZ аналіз — це поєднання двох методів аналізу ABC-аналізу та XYZ — аналізу.

ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників.

ABC-аналіз — метод аналізу, завдяки якому сукупність об'єктів (товарів, продуктів (виробів), матеріалів, клієнтів, постачальників, працівників, ринків збуту) розподіляється відповідно до обраних критеріїв (витрати, прибуток, товарооборот) на три групи — А, В, С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість.

Для кожної групи (класу) А, В, чи С розробляються та визначаються оптимальні управлінські рішення.

Розподіл за класами прийнято робити згідно принципу Парето. Принцип Парето (правило 80/20, закон «важливої меншості») стверджує, що для багатьох подій, 80% наслідків слідує із 20% причин. Таким чином управління цими 20% причин дасть нам можливість на 80% управляти ситуацією. Вільфредо Парето був італійським економістом, який у 1906 році виявив, що 80% італійських земель належить 20% населення. Варіанти формулювання принципу Парето у діяльності підприємств можуть бути наступні:

- ✓ 80% прибутку приносять 20% товарів;
- ✓ 80% доходу приносять 20% клієнтів;
- ✓ 80% доходу надходить внаслідок 20% витраченого часу;
- ✓ 80% прибутку підприємства приносять 20% працівників;
- ✓ 80% загальної вартості запасів припадає на 20% найменувань загального обсягу одиниць запасу.

Принцип Парето загалом підтверджує дисбаланс між причинами та наслідками, а пропорція 80:20 є лише приблизним середнім значенням цього дисбалансу. Слід також зауважити, що оскільки 80% стосується наслідку, а 20% причини (тобто різних речей), то їх сума не повинна дорівнювати 100%, а може бути як менша, так і більша. Напри-

клад, встановлено, що у 1989 р. 20% найбагатших людей контролювали 82,7% відсотків світового прибутку.

Існує значна кількість рекомендацій щодо встановлення раціональної межі між класами. По суті, ця межа залежить від галузі, ринку і специфіки роботи підприємства. Наприклад, якщо класифікувати товари підприємства за їх прибутковістю, то найчастіше придатним є такий розподіл:

- **Клас А** — 20% товарів, що приносять 70% прибутку;
- **Клас В** — 30% товарів, що приносять 25% прибутку;
- **Клас С** — 50% товарів, що приносять 5% прибутку.

У той же час існує два підходи до питання, які відсотки рахувати фіксованими. Перший приймає фіксованими ті, що стосуються прибутку, а другий — ті, що стосуються кількості товарних позицій.

Поділ на класи здійснюється за такими етапами:

1. Визначення об'єктів аналізу (наприклад, перелік найменувань товарів).
2. Визначення параметру (критерію) за яким будуть аналізуватися об'єкти (наприклад, прибуток).
3. Сортування об'єктів у порядку спадання значення параметру (прибутку).
4. Визначення класів А, В, С. Для цього необхідно:
 - визначити частку параметру (прибутку) від загальної суми параметрів (прибутків) обраних об'єктів;
 - розрахувати цю частку у кумулятивному (накопичувальному) відсотку;
 - присвоїти клас обраним об'єктам за відповідними значеннями відсотків.

Існує декілька недоліків даного методу. Перший недолік — внаслідок випадковості у продажу товари можуть мігрувати із групи у групу. Товар групи А, потрапивши випадково у групу В, втратить необхідну увагу, і внаслідок цього з часом може переміститися у групу С і навіть бути вилученим. Другий недолік — не врахування зв'язку між товарами під час прийняття рішення про їх вилучення. Мається на увазі, що споживач внаслідок відсутності товару С, не купить інший товар, що знаходиться у групі А чи В. Необґрунтоване вилучення товарів з класу С може призвести до відсутності вибору і наявності товару однієї або двох марок.

Для того, щоб урахувати фактор випадковості продажу, застосовують XYZ — аналіз.

XYZ — аналіз — метод, що здійснює оцінку стабільності певних об'єктів чи процесів (наприклад, стабільність продажу товарів, стабільність поведінки покупців, стабільність ефективності працівників тощо). Наприклад, XYZ — аналіз дозволяє групувати товари підприємства залежно від попиту на них протягом певного проміжку часу.

Алгоритм здійснення XYZ — аналізу складається з таких етапів:

1. Визначення коефіцієнтів варіації показників продажу товарів за визначеними періодами.
2. Угрупування товарів відповідно до зростанням коефіцієнта варіації.
3. Розподіл по категоріям X, Y, Z.

Група X — товари, що характеризуються стабільним попитом (розміром продажу), висока можливість вірного прогнозування продажу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10%.

Група Y — товари, що мають деякі коливання продажу, характеризуються середніми можливостями їх прогнозування. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 11 до 25%.

Група Z — товари з нерегулярним і нестабільним попитом, слабка точність прогнозування продажу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі >26%.

Коефіцієнт варіації — відносна величина, що служить для характеристики коливання (мінливості ознаки) і розраховується за формулою:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}}$$

де σ — середнє квадратичне відхилення, що розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

\bar{x} — середнє арифметичне значення, що розраховується за формулою:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

де x_i — i -те значення статистичного ряду (наприклад, обсяг продажу товару у певному місяці);

n — кількість значень у статистичному ряді (наприклад, кількість місяців, що аналізуються).

Слід також враховувати, що значення коефіцієнта варіації для різних товарів може відрізнятися з наступних причин: сезонність продажів, тренд, акції, дефіцит тощо.

Для прийняття більш обґрунтованих рішень, XYZ-аналіз часто застосовують одночасно з ABC — аналізом. Сумісний ABC -XYZ-аналіз у результаті групує товари на 9 класів (рис. 9.2):

	A	B	C
	AX	BX	CX
X	(Висока прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу)	(Середня прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу)	(Низька прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу)
	AY	BY	CY
Y	(Висока прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу)	(Середня прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу)	(Низька прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу)
	AZ	BZ	CZ
Z	(Висока прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу)	(Середня прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу)	(Низька прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу)

Рис. 9.2. Класифікація товарів підприємства за їх прибутковістю методом ABC-XYZ аналізу

Можна стверджувати, що товари із групи АХ — безумовні лідери, а із групи СZ — кандидати на вилучення з асортименту. Товари категорії Х варто завжди закуповувати у кількості, рівній прогнозованому продажу (АХ- дещо більше прогнозованої кількості, а товари категорії Z, зокрема ВZ та СZ, часто доцільно реалізовувати (поставляти) за попереднім замовленням.

Інший підхід — це класифікувати товари (товарні запаси) підприємства за їх вартістю.

Для цього необхідно:

- ✓ встановити вартість кожного товару (за закупівельними цінами);
- ✓ знайти загальну суму витрат на придбання товарів;
- ✓ розподілити товари на групи А, В, С залежно від їх питомої ваги в загальних витратах на придбання.

Найбільш розповсюдженою є така класифікація:

Клас А — найбільш дорогі та елітні товари, на частку яких припадає приблизно 75-80 % загальної вартості запасів, але вони складають лише 10-20 % загальної кількості товарів, які знаходяться на зберіганні.

Клас В — середні за вартістю товари. їх частка в загальній сумі запасів складає приблизно 10-15 %, але у кількісному відношенні ці запаси складають 30-40 % продукції, яка зберігається.

Клас С — найдешевші товари. Вони становлять 5-10 % від загальної вартості виробів, які зберігаються, і 40-50 % від загального обсягу зберігання.

Виходячи з цього, для кожної з трьох класів товарів закладається різний ступінь деталізації під час планування та контролю запасів.

Таким же чином можна визначити ключові завдання для системи складування.

Продукція класу А — це асортимент дорогої продукції і на її закупівлю витрачається основна частина коштів. Найменування продукції А на відміну від найменувань продукції В та С підлягають ретельнішому фізичному контролю та складуванню і в міру можливості в надійніших місцях, а точність запасів підлягає частішим перевіркам. Для А-продукції необхідно проводити такі заходи:

- ✓ точніший аналіз цін закупівель;
- ✓ детальний аналіз структури витрат;
- ✓ всеохоплюючий аналіз ринку, отримання декількох пропозицій від постачальників, робота з надійними постачальниками;
- ✓ більш жорсткі переговори щодо закупівельних цін;
- ✓ ретельніша підготовка замовлень на постачання;
- ✓ регулярний контроль запасів;
- ✓ точніше визначення страхових запасів тощо.

Продукція класу В — це такий асортимент продукції, який характеризуються середньовартісними величинами. Залежно від їх значимості з ними варто працювати або як з А-продукцією, або як із С-продукцією.

Продукція класу С — це велика кількість найменувань продукції, що характеризується низькою вартістю. Головна задача раціоналізації полягає у зниженні витрат на оформлення замовлень і складування. З цієї метою можна проводити такі заходи:

- ✓ спрощення оформлення замовлень (зведені замовлення, застосування простих формулювань замовлень, телефонні замовлення),
- ✓ великі партії замовлень,
- ✓ спрощений контроль замовлень,
- ✓ встановлення більш високого рівня страхових запасів,
- ✓ спрощений складський облік тощо.

Концентрація зусиль на А-продукції не повинна означати, що В-або С-продукція залишаються зовсім поза увагою. Однак їх економічний вплив не буде настільки вирішальним, як А-класу.

При управлінні матеріальними запасами також важливо знати попит на продукцію (потребу споживання матеріалів, запасів). Для цього теж використовується XYZ-аналіз, що здійснює диференціацію асортименту залежно від рівномірності попиту (споживання) і точності прогнозування.

Результатом спільного проведення аналізу ABC і XYZ є матриця, яка складається з дев'яти різних класів (рис. 9.3).

	A	B	C
X	<p>AX</p> <p>(Висока частка у загальній вартості запасів. Регулярність продажів (споживання). Високий рівень прогнозованості продажу)</p>	<p>BX</p> <p>(Середня частка у загальній вартості запасів. Регулярність продажів (споживання). Високий рівень прогнозованості продажу)</p>	<p>CX</p> <p>(Низька частка у загальній вартості запасів. Регулярність продажів (споживання). Високий рівень прогнозованості продажу)</p>
Y	<p>AY</p> <p>(Висока частка у загальній вартості запасів. Періодичність продажів (споживання). Середній рівень прогнозованості продажу)</p>	<p>BY</p> <p>(Середня частка у загальній вартості запасів. Періодичність продажів (споживання). Середній рівень прогнозованості продажу)</p>	<p>CY</p> <p>(Низька частка у загальній вартості запасів. Періодичність продажів (споживання). Середній рівень прогнозованості продажу)</p>
Z	<p>AZ</p> <p>(Висока частка у загальній вартості запасів. Нерегулярність продажів (споживання). Низький рівень прогнозованості продажу)</p>	<p>BZ</p> <p>(Середня частка у загальній вартості запасів. Нерегулярність продажів (споживання). Низький рівень прогнозованості продажу)</p>	<p>CZ</p> <p>(Низька частка у загальній вартості запасів. Нерегулярність продажів (споживання). Низький рівень прогнозованості продажу)</p>

Рис. 9.3. Класифікація запасів підприємства за їх вартістю методом ABC-XYZ аналізу

Зрозуміло, що потреба в X-запасах характеризується найвищим рівнем точності прогнозування та нормування; Y-запаси — середнім рівнем точності. Потребу в Z-запасах дуже важко спрогнозувати. Виходячи з цього можна дійти висновків щодо рекомендованої величини запасів (обсягу обігових коштів, які заморожуються в них): у першому випадку обсяги запасів є мінімальними; у другому — в певні періоди запаси повинні бути високими; у третьому — постійні запаси створювати взагалі недоцільно.

Поєднання даних про співвідношення кількості та вартості запасів ABC-аналізу з даними про співвідношення кількості та рівномірності споживання XYZ — аналізу дозволяють отримати цінні інструменти планування, контролю й управління для системи постачання в цілому, і управління запасами зокрема.

Товари класу А і В забезпечують основний товарообіг компанії. Тому необхідно забезпечити постійну їх наявність. Загальноприйнятою є практика, коли по товарах класу А створюється надлишковий страховий запас, а по товарах групи В — достатній. Використання XYZ-аналізу дозволяє точніше налаштувати систему управління товарними запасами і за рахунок цього знизити сумарний товарний запас.

Для товарів групи AX і BX характерним є високий товарообіг і стабільність. Необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надмірний страховий запас. Споживання товарів цієї групи стабільне і добре прогнозується.

Товари групи AY і BY при високому товарообігу мають недостатню стабільність споживання, і, як наслідок, для того щоб забезпечити постійну наявність, потрібно збільшити страховий запас.

Товари групи AZ і BZ при високому товарообігу відрізняються низькою прогнозованістю споживання. Спроба забезпечити гарантовану наявність товарів даної групи тільки за рахунок надлишкового страхового товарного запасу призведе до того, що середній товарний запас підприємства значно збільшиться. По товарах даної групи слід переглянути систему замовлень. Частину товарів потрібно перевести на систему замовлень з постійною сумою (обсягом) замовлення, для частини товарів необхідно забезпечити більш часті поставки, вибрати постачальників, розташованих близько до складу підприємства (і знизити тим самим суму страхового товарного запасу), підвищити періодичність контролю, доручити роботу з даною групою товарів найдосвідченішому менеджеру підприємства тощо.

Товари групи C складають більшу частину асортименту компанії. Застосування XYZ-аналізу дозволяє сильно скоротити час, який менеджер витрачає на управління і контроль над товарами даної групи.

По товарах групи CX можна використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і знизити страховий товарний запас.

По товарах групи CY можна перейти на систему з постійною сумою (обсягом) замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з наявних у компанії фінансових можливостей.

До групи товарів CZ потрапляють нові товари, товари спонтанного попиту, що поставляються під замовлення тощо. Частину цих товарів можна безболісно виводити з асортименту, а іншу частину потрібно регулярно контролювати, тому що саме з товарів цієї групи виникають неліквідні або товарні запаси, що важко реалізуються, від яких підприємство несе втрати. Виводити з асортименту необхідно залишки товарів, узятих під замовлення або які вже не випускаються, тобто залишки товарів, які зазвичай відносяться до категорії «стоків».

Отже на підставі матриці ABC-XYZ необхідно визначити заходи щодо керування запасами:

- для товарних позицій, що входять до груп AX, AY і AZ, слід виробити індивідуальні технології керування запасами. Наприклад, варто розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглянути можливість застосування технології доставки «точно в термін»;

- товарні позиції групи AZ слід контролювати щодня. Очевидно, що в зв'язку з великими коливаннями попиту тут треба передбачити страховий запас;

- керування запасами за позиціями, що входять до груп BX, BY і BZ, може здійснюватися як за однаковими, так і за індивідуальними технологіями (як за термінами планування, так і засобами доставки);

- планування запасів за товарними позиціями, що входять до групи CX, CY і CZ, може здійснюватися на більш тривалій період, наприклад, на квартал, із щотижневою (чи щомісячною) перевіркою наявності запасу на складі.

Використання поєданого ABC і XYZ — аналізів дозволить:

- ✓ підвищити ефективність системи управління товарними ресурсами;
- ✓ підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики;

✓ виявити ключові товари та причини, що впливають на кількість товарів, що зберігаються на складі.

Приклад здійснення ABC-XYZ аналізу детально розглянуто у завданні 9.3 посібника.

9.4. Аудит та оцінка збутового потенціалу підприємства

У процесі здійснення маркетингового аудиту для оцінки повноти використання маркетингових можливостей підприємства й прийнятих управлінських рішень у сфері збуту аудиторам доцільно здійснити діагностику збутового потенціалу підприємства.

Збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища.

Збутовий потенціал доцільно розглядати з позицій комплексного та системного підходів. З позиції комплексного підходу збутовий потенціал являє собою комплексну систему, яка складається з трьох систем.

У табл. 9.1 подана комплексна система збутового потенціалу, яка складається із системи забезпечення, системи управління та системи підтримки збутової діяльності.

Таблиця 9.1

Характеристика складових комплексної системи збутового потенціалу підприємства (КСЗП)

Складові КСЗП	Параметри	Індикатори
<i>1. Система ресурсного забезпечення збутової діяльності</i>		
1.1. Підсистема інформаційно-забезпечення	Розробленість системи маркетингової інформації	— здійснення маркетингових досліджень: ринку, покупців, збутової діяльності конкурентів
		— використання аналітичних і прогностичних розрахунків показників збутової діяльності
		— використання прогресивних інформаційних технологій у процесі збереження інформації
		— раціональність інформаційного потоку
	Внутрішня комунікаційна політика	— рівень комунікаційних зв'язків між відділом маркетингу й інших функціональних підрозділів
1.2. Підсистема кадрового забезпечення	Кадрова політика підприємства в області збуту	— планування збутового персоналу
		— оцінка результатів роботи збутового персоналу
		— навчання й підвищення кваліфікації збутового персоналу
		— оплата праці збутового персоналу
	Конкурентоспроможність збутового персоналу	— рівень професійної компетенції
		— здатність персоналу до професійної адаптації
		— репутація менеджерів
		— наявність досвіду у сфері збутової діяльності

Продовження табл. 9.1

Складові КСЗП	Параметри	Індикатори
Підсистема товарного забезпечення	Договірна політика	— ступінь доцільності договірної політики підприємства
		— рівень стабільності договірних відносин
	Асортиментна політика	— використання маркетингових елементів при формуванні асортименту товарів
		— ступінь позиціонування асортименту
		— ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років
	Система контролю конкурентоспроможності товару	— оцінка конкурентоспроможності товарів підприємства
— розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товарів		
<i>2. Система управління збутовою діяльністю</i>		
2.1. Підсистема планування	Стратегічні програми збутової діяльності	— розробка стратегії збуту
		— розробка загальних прогнозів збуту
		— розробка прогнозів збуту в розрізі товарного асортименту
		— розробка прогнозів збуту за сегментами цільового ринку
	Тактичні програми збутової діяльності	— розробка тактичних заходів щодо здійснення стратегій збуту
		— складання оперативних планів збуту
		— розробка планів за обсягом і структурою надходження товарів на підприємство
2.2. Підсистема організації	Технологія продажу на підприємстві	— використання прогресивних методів збуту
		— якість процедури збуту
		— стиль продажу
	Заходи мерчандайзингу	— використання торгових площ
		— розміщення секцій і прилавків
		— викладення товарів
		— оформлення вітрин
		— внутриміагазинна реклама
2.3. Підсистема контролю	Стратегічний контроль збутової діяльності	— оцінка привабливості ринкових сегментів
		— оцінка ефективності стратегії збуту
		— оцінка збутового потенціалу підприємства і виявлення сильних і слабких сторін
		— виявлення конкурентних переваг підприємства у сфері збуту
	Тактичний контроль збутової діяльності	— оцінка доцільності організаційної структури збуту
		— аналіз виконання планових завдань зі збуту
		— визначення причин відхилень виконання планових завдань
		— оцінка ефективності збутової діяльності
		— оцінка ефективності витрат на маркетинг
		— вивчення ринкової частки підприємства

Продовження табл. 9.1

Складові КСЗП	Параметри	Індикатори
	Оперативний контроль прибутковості	— виявлення найбільш рентабельних груп товарів
		— оцінка прибутковості збуту за окремими сегментами цільового ринку
	Система координації	— здійснення сучасних адаптивних заходів у сфері збуту
<i>3. Система підтримки збутової діяльності</i>		
3.1 Підсистема маркетингових комунікацій опосередкованого впливу	Рекламна політика.	— розробка програми рекламної діяльності
		— здійснення реклами на телебаченні, на радіо, у друкованих ЗМІ
		— оцінка ефективності рекламних заходів
	«Паблік рілейшнз»	— зв'язки підприємства з громадськістю
		— пропаганда підприємства в засобах масової інформації
		— створення у персоналу почуття відповідальності і зацікавленості в справах підприємства
— здійснення спонсорських заходів		
3.2 Підсистема маркетингових комунікацій безпосереднього впливу	Стимулювання збуту	— розробка програми щодо стимулювання збуту
		— здійснення заходів щодо стимулювання покупців (знижки, безплатні зразки товарів, купон-сертифікати, лотереї, компенсації, програми лояльності тощо)
		— здійснення заходів щодо стимулювання персоналу (премії, відпочинки, конкурси, конференції, присвоєння почесних звань тощо)
		— здійснення заходів щодо стимулювання посередників (знижки, безплатний торговий інвентар і устаткування, реклама на місцях продажу, цінні подарунки тощо)
	Традиційні канали прямого маркетингу	— оцінка ефективності заходів щодо стимулювання збуту
		— здійснення особистого продажу
		— здійснення продажу поштою (директ-мейл)
		— здійснення продажу телефоном
— здійснення продажу за каталогами		
3.3 Підсистема сервісної підтримки збуту	Сервісна політика	— розробка програми сервісної підтримки
		— здійснення передпродажного сервісу
		— здійснення післяпродажного сервісу
		— надання додаткових послуг
		— оцінка сервісних заходів
		— координація сервісної і збутової політики.

З позицій системного підходу збутовий потенціал є невід'ємною частиною сукупного потенціалу підприємства і, у свою чергу, являє собою цілісну динамічну соціально-економічну систему, яка складається із сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності та організації. Кожна із цих систем структурно інтегрує в собі три підсистеми, від гармонійної взаємодії яких залежить рівень розвитку збутового потенціалу підприємства.

Діагностику збутового потенціалу спрямовану на визначення рівня використання збутового потенціалу підприємства можна здійснити за такою методикою. У табл. 9.2 наведено приклад оцінки у балах комплексної системи збутового потенціалу підприємства за елементами (підсистемами), що входять до її складу з використанням рекомендованої шкали.

Таблиця 9.2

Шкала оцінок збутового потенціалу за елементами

Складові КСЗП	Кількість балів при певному стані збутового потенціалу				
	Зовсім не використовується потенціал підсистеми (0 балів)	Погано використовується потенціал підсистеми (1 бал)	Не повністю використовується потенціал підсистеми (2 бали)	Добре використовується потенціал підсистеми (3 бали)	Дуже добре використовується потенціал підсистеми (4 бали)
<i>1. Система ресурсного забезпечення збутової діяльності (СРЗД_{max} — 12 балів)</i>					
1.1. Підсистема інформаційного забезпечення	-		2	-	-
1.2. Підсистема кадрового забезпечення	-	-		3	
1.3. Підсистема товарного забезпечення	-	-	2	-	-
<i>Разом СРЗД</i>			7		
<i>2. Система управління збутовою діяльністю (СУЗД_{max} — 12 балів)</i>					
2.1. Підсистема планування	-	-	-	3	
2.2. Підсистема організації	-	-	-	-	4
2.3. Підсистема контролю	-	2	-	-	-
<i>Разом СУЗД</i>			9		
<i>3. Система підтримки збутової діяльності (СПЗД_{max} — 12 балів)</i>					
3.1 Підсистема маркетингових комунікацій опосередкованого впливу	-	-	-	-	4
3.2 Підсистема маркетингових комунікацій безпосереднього впливу	-	-	-	3	-
3.3 Підсистема сервісної підтримки збуту	-	-	-	-	4
<i>Разом СПЗД</i>			11		

Інтегральний індекс ($P_{КСП}$), що показує рівень використання комплексної системи збутового потенціалу підприємства, розраховується за формулою:

$$P_{КСП} = \sqrt[3]{P_{СРЗД} * P_{СУЗД} * P_{СПЗД}} \times 100\%,$$

де

$P_{СРЗД}$ — рівень використання збутового потенціалу системи ресурсного забезпечення збутової діяльності;

$P_{СУЗД}$ — рівень використання збутового потенціалу системи управління збутовою діяльністю;

$P_{СПЗД}$ — рівень використання збутового потенціалу системи підтримки збутової діяльності.

$P_{СРЗД}$ розраховується за формулою:

$$P_{СРЗД} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{СРЗД_{\max}},$$

де P_i — експертна оцінка використання i -тої підсистеми $СРЗД$;

$СРЗД_{\max}$ — максимальне значення використання $СРЗД$ (для нашого прикладу становить 12 балів).

Аналогічно $P_{СРЗД}$ розраховуються $P_{СУЗД}$ та $P_{СПЗД}$.

Для нашого прикладу, відповідно:

$$P_{СРЗД} = \frac{2+3+2}{12} = 0,58;$$

$$P_{СУЗД} = \frac{3+4+2}{12} = 0,75;$$

$$P_{СПЗД} = \frac{4+4+3}{12} = 0,92;$$

$$P_{КСП} = \sqrt[3]{0,58 * 0,75 * 0,98} \times 100\% = 74\%.$$

Таким чином, у нашому прикладі, збутовий потенціал підприємства використовується на 74%.

Зазначені підсистеми є невід'ємними і взаємозв'язаними елементами збутового потенціалу підприємства, однак вони мають різні ступені пріоритетності для підприємства залежно від його стадії життєвого циклу, що слід враховувати під час проведення маркетингового аудиту.

Так, на стадії створення найбільше значення для підприємства мають підсистеми інформаційного і кадрового забезпечення, підсистема планування і підсистема маркетингових комунікацій опосередкованого впливу; на стадії зростання — підсистема товарного забезпечення, підсистеми планування й організації; на стадії зрілості — підсистема контролю, підсистема маркетингових комунікацій безпосереднього впливу і підсистема сервісної підтримки; на стадії занепаду — підсистема інформаційного забезпечення, підсистема контролю і підсистема маркетингових комунікацій опосередкованого впливу.

Таким чином, аудит системи збуту уможливує своєчасне виявлення всіх проблем та відхилень від нормального товароруку щодо заданих цілей, а також відповідне коригування збутової діяльності підприємства, дає можливість розвитку збутового потенціалу підприємства.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Які сутність та завдання маркетингового аудиту системи збуту?
2. Що є предметом маркетингового аудиту системи збуту?
3. Які економічні показники використовуються під час проведення маркетингового аудиту системи збуту?
4. У чому суть аудиту системи управління запасами?
5. Які суть та значення АВС-аналізу?
6. Які суть та значення XYZ-аналізу?
7. В чому переваги сумісного АВС-XYZ аналізу?
8. Що таке збутовий потенціал підприємства? З яких елементів складається комплексна система збутового потенціалу підприємства?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тест № 1. Аудит збуту передбачає перевірку:

- 1.1. Обсягу продажу (в натуральному і грошовому виразі).
- 1.2. Кількості оборотів товарних запасів.
- 1.3. Обороту товарних запасів у днях.
- 1.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 2. Проводячи аудит збуту, фіксують показники обсягу продажу:

- 2.1. Планові і фактичні показники обсягу продажу.
- 2.2. Базові і ланцюгові.
- 2.3. Правильні відповіді 2.1, 2.2.
- 2.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 3. Які витрати служби збуту та інших підрозділів компанії, що виконують функції, пов'язані з продажем товару, включають витрати на збут:

- 3.1. Заробітна плата працівників, діяльність яких пов'язана зі збутом;
- 3.2. Витрати на матеріали (упаковка, реклама).
- 3.3. Орендна плата та витрати на відрядження працівників.
- 3.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 4. Відхилення планових та фактичних показників збуту аналізується із врахуванням факторів:

- 4.1. Кількість проданих товарів.
- 4.2. Ціна проданих товарів.
- 4.3. Місце продажу товарів.
- 4.4. Правильні відповіді 4.1, 4.2.

Тест № 5. Відхилення планових та фактичних показників збуту за рахунок кількості проданих товарів розраховується за формулою (де Π_{ϕ} — фактична ціна, $\Pi_{\text{п}}$ — ціна згідно з планом, K_{ϕ} — фактична кількість проданих товарів, $K_{\text{п}}$ — запланована кількість продажу):

- 5.1. $\Pi_{\phi} * (K_{\phi} - K_{\text{п}})$.
- 5.2. $\Pi_{\text{п}} * (K_{\phi} - K_{\text{п}})$.
- 5.3. $K_{\phi} * (\Pi_{\phi} - \Pi_{\text{п}})$.
- 5.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 6 Відхилення планових та фактичних показників збуту за рахунок ціни проданих товарів розраховується за формулою (де Π_f — фактична ціна, Π_n — ціна згідно з планом, K_f — фактична кількість проданих товарів, K_n — запланована кількість продажу):

- 6.1. $K_f * (\Pi_f - \Pi_n)$.
- 6.2. $\Pi_n * (K_f - K_n)$.
- 6.3. $K_f * (\Pi_f - \Pi_n)$.
- 6.4. $K_n * (\Pi_f - \Pi_n)$.

Тест № 7. Чому дорівнює відхилення фактичного показника збуту диванів за два місяці від запланованого за рахунок кількості проданих одиниць при умові, що $\Pi_n = 450\text{€}$, $\Pi_f = 465\text{€}$, $K_n = 100$ шт., а $K_f = 92$ шт. (де Π_f — фактична ціна, Π_n — ціна згідно з планом, K_f — фактична кількість проданих товарів, K_n — запланована кількість продажу)?

- 7.1. -3 720 €.
- 7.2. -1 000 €.
- 7.3. 3 720 €.
- 7.4. 5 430 €.

Тест № 8. Чому дорівнює відхилення фактичного показника збуту автомобілів за рік від запланованого за рахунок ціни одиниці при умові, що $\Pi_n = 21\ 000\text{\$}$, $\Pi_f = 21\ 500\text{\$}$, $K_n = 60$ шт., а $K_f = 56$ шт.?

- 8.1. -28 000 \$.
- 8.2. 28 000 \$.
- 8.3. 30 000 \$.
- 8.4. -56 000 \$.

Тест № 9. До показників аналізу збуту відносять:

- 9.1. Кількість оборотів товарних запасів.
- 9.2. Оборот товарних запасів у днях.
- 9.3. Відхилення фактичних та планових показників збуту.
- 9.4. Всі відповіді правильні.

Тест № 10. Кількість оборотів товарних запасів розраховується за формулою:

- 10.1. $\frac{\text{Продаж або Собівартість продажу}}{\text{Матеріальні запаси}}$.
- 10.2. $\frac{\text{Продаж} \times \text{Собівартість продажу}}{\text{Матеріальні запаси}}$.
- 10.3. $\frac{\text{Собівартість продажу}}{\text{Продаж} \times \text{Матеріальні запаси}}$.
- 10.4. $\frac{\text{Продаж} \pm \text{Собівартість продажу}}{\text{Матеріальні запаси}}$.

Тест № 11. Оборотність товарних запасів у днях розраховується за формулою:

- 11.1. $\frac{\text{Матеріальні запаси}}{\text{Продаж} \times 360 \text{ днів}}$.

$$11.2. \frac{\text{Матеріальні запаси}}{\text{Продаж}} \div 360 \text{ днів}.$$

$$11.3. \frac{\text{Матеріальні запаси} \times 360 \text{ днів}}{\text{Продаж}}.$$

$$11.4. \frac{\text{Матеріальні запаси}}{\text{Продаж} \div 360 \text{ днів}}.$$

Тест № 12. Розрахувати кількість оборотів товарних запасів за умови, що товарообіг у звітному періоді склав 58 тис. грн., а товарні запаси складають 13 тис. грн.?

- 12.1. 2 рази.
- 12.2. 4,5 рази.
- 12.3. 3,5 рази.
- 12.4. 5 разів.

Тест № 13. Чому дорівнює показник обороту товарних запасів у днях, якщо річний товарооборот склав 648,55 тис. грн., а обсяги товарних запасів у звітному періоді склали 135,0 тис. грн.?

- 13.1. 50 днів.
- 13.2. 180 днів.
- 13.3. 75 днів.
- 13.4. 28 днів.

Тест № 14. Для аудиту результатів діяльності служби збуту використовують:

- 14.1. Показник зміни вартості замовлень порівняно з минулим роком та співвідношення витрат на збут до обсягів продажу.
- 14.2. Показник вартості отриманих замовлень у розрахунку на клієнта та оборот у розрахунку на одного продавця.
- 14.3. Показник кількості отриманих замовлень у розрахунку на клієнта
- 14.4. Всі показники, зазначені у пп. 14.1-14.3.

Тест № 15. Розрахувати показник зміни вартості отриманих замовлень, якщо їх вартість у 2010 році становить 477 тис. грн., а у 2009 році — 385 тис. грн.

- 15.1. Вартість зросла в 1,2 раз.
- 15.2. Вартість збільшилась на 92 тис. грн.
- 15.3. Вартість зменшилась на 92 тис. грн.
- 15.4. Вартість зросла на 81%.

Тест № 16. Чому дорівнює вартість отриманих замовлень у розрахунку на клієнта, якщо всі замовлення у 2010 р. на суму 477 тис. грн. надійшли від 190 клієнтів?

- 16.1. 90 630 грн.
- 16.2. 2 510,5 грн.
- 16.3. 5 580,35 грн.
- 16.4. 3 460,0 грн.

Тест № 17. Які річні витрати на виконання замовлення, якщо відомо, що витрати на виконання замовлення рівні 18 грош. од., річний попит — 2646 т., оптимальний розмір партії поставки — 63 т.

- 17.1. 1134 грош.од.
- 17.2. 756 грош.од.

- 17.3. 810 грош.од
- 17.4. 100 грош. од.

Тест № 18. Які річні витрати на зберігання товару, якщо відомо, що витрати на зберігання товару рівні 30%, закупівельна ціна одиниці товару — 18 грош.од., оптимальний розмір партії поставки — 72 од.

- 18.1. 1296 грош.од
- 18.2. 194,4 грош.од
- 18.3. 210 грош.од.
- 18.4. 213 грош.од.

Тест № 19. Який оптимальний розмір партії поставки, якщо витрати на виконання замовлення — 25 грош.од., річне споживання продукції — 1000 од., річні витрати на утримання одиниці продукції — 0,2 грош.од.

- 19.1. 25000 од.
- 19.2. 5000 од.
- 19.3. 500 од.
- 19.4. 480 грош.од.

Тест № 20. Які загальні річні витрати на виконання замовлення та зберігання, якщо відомо, що витрати на виконання замовлення — 24 грош.од., розмір партії поставки — 120 од., річний попит — 2800 од., закупівельна ціна одиниці товару — 15 грош.од., витрати зберігання — 30%.

- 20.1. 1 100 грош.од.
- 20.2. 1 800 грош.од.
- 20.3. 67 200 грош.од.
- 20.4. 82 400 грош.од.

Тест № 21. Вкажіть точку відновлення замовлення в моделі з фіксованим розміром замовлення, якщо відомо, що резервний запас рівний 300 од., середній добовий збут — 16 од., а час доставки замовлення — 12 днів.

- 21.1. 492 од.
- 21.2. 192 од.
- 21.3. 4800 од.
- 21.4. 5400 од.

Тест № 22. Який середній рівень запасу в моделі з фіксованим розміром замовлення, якщо резервний запас рівний 300 од., а розмір замовлення — 100 од.

- 22.1. 200 од.
- 22.2. 350 од.
- 22.3. 400 од.
- 22.4. 520 од.

Тест № 23. Який максимальний рівень запасу в системі з постійним рівнем запасів, якщо резервний запас рівний 250 од., середній добовий збут — 7 од., час доставки 8 днів, проміжок часу між перевірками — 5 днів?

- 23.1. 178,5
- 23.2. 341 од.
- 23.3. 1250 од.
- 23.4. 1350 од.

Тест № 24. Якщо максимальний рівень запасу рівний 450 од., тривалість часу між перевірками — 6 діб, час доставки — 3 доби, середній рівень запасу — 320 од., яким буде розмір замовлення на час постачання продукції?

- 24.1. 130 од.
- 24.2. 210 од.
- 24.3. 960 од.
- 25. 3. 1010 од.

Тест № 25. Який максимальний запас з урахуванням дефіциту, якщо відомо, що оптимальний розмір партії рівний 240 од., штрафні витрати, обумовлені дефіцитом — 0,45 грош.од., витрати на утримання запасів — 0,05 грош.од.?

- 25.1. 120 од.
- 25.2. 228 од.
- 25.3. 510 од.
- 25.4. 640 од.

Тест № 26. Який оптимальний розмір створюваної партії продукції на власній фірмі, якщо затрати на постачання продукції склали 1,2 грош.од., річний попит 9000 од., річні затрати на утримання продукції — 0,1 грош.од., річне виробництво — 12000 од.?

- 26.1. 560 од.
- 26.2. 930 од.
- 26.3. 7500 од.
- 26.4. 8200 од.

Тест № 27. Дисбаланс між причинами та наслідками з приблизним середнім значенням у пропорції 80:20 є принципом:

- 27.1. Парето.
- 27.2. Мерфі.
- 27.4. Котлера.
- 17.4. Обри.

Тест № 28. Згідно аналізу XYZ, товари, що характеризуються стабільним попитом, належать до групи:

- 28.1. X.
- 28.2. Y.
- 28.3. Z.
- 28.4. A.

Тест № 29. ABC-аналіз — це метод аналізу:

- 29.1. Завдяки якому сукупність об'єктів (продуктів, товарів (виробів), клієнтів, постачальників, працівників, ринків збуту) розподіляється відповідно до обраних критеріїв (витрати, прибуток, товарооборот) на три групи — А, В, С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість.
- 29.2. Що полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників.
- 29.3. Що використовується для обґрунтування рішення про організацію запасів.
- 29.4. Відповіді доповнюють одна одну.

Тест № 30. Під час аналізу XYZ використовується коефіцієнт:

- 30.1. Варіації.
- 30.2. Конкордації.
- 30.3. Еластичності.
- 30.4. Кореляції.

Тест № 31. Для того, щоб врахувати фактор випадковості продажу, використовують:

- 31.1. ABC-аналіз.
- 31.2. XYZ-аналізу.
- 31.3. SWOT-аналіз.
- 31.4. Портфоліо-аналіз.

Тест № 32. Результатом спільного проведення аналізу ABC і XYZ є матриця, яка складається:

- 32.1. З трьох різних класів.
- 32.2. З шести різних класів.
- 32.3. З дев'яти різних класів.
- 32.4. З чотирьох класів.

ЗАВДАННЯ, ПРИКЛАДИ

Завдання 9.1. Використовуючи показники збуту продукції підприємства (табл. 9.3), спрогнозувати обсяги продажу енергетичних напоїв з урахуванням сезонної специфіки їх реалізації.

Таблиця 9.3

Обсяги продажів енергетичного напою Ред Бул в Україні у 20XX році, тис. літрів*

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Обсяги продажів, тис. л	347	288	306	326	342	371	427	463	458	428	386	384

* За даними компанії Nielsen

Прогноз продажу енергетичних напоїв на наступний рік необхідно здійснити за допомогою побудови адекватної трендової моделі з урахуванням сезонних коливань. Це дозволить компанії спланувати обсяги реалізації продукції для забезпечення її ефективної роботи. Трендові моделі побудувати за допомогою засобів Excel, їх адекватність оцінити за допомогою коефіцієнтів кореляції та апроксимації.

Приклад

Для встановлення вигляду математичного рівняння, згідно з яким слід здійснювати вирівнювання, потрібно графічно представити рівні динамічного ряду, прийнятого за базу здійснення прогнозу. Шляхом візуального аналізу одержаного графіка необхідно встановити, що краще відображає плавну тенденцію ряду — пряма чи крива лінія. Необхідною умовою встановлення вірогідності прогнозу, побудованого за таким методом, слід вважати перевірку на щільність зв'язку, яку найчастіше здійснюють за коефіцієнтом кореляції чи апроксимації (детермінації). Коефіцієнти кореляції, детермінації є критерієм адекватності, свідчать про якість побудови трендової моделі.

Оскільки ми маємо дані про обсяги продажу енергетичного напою Ред Бул в Україні (за даними компанії Nielsen) лише за один рік, ми не можемо побудувати трендову модель на основі річних даних, але ми можемо збільшити довжину базисного періоду, використавши щомісячні дані про продаж цього товару (див. табл. 9.3).

Аналіз даних по місяцях свідчить про наявність деякої сезонності — так, можна помітити збільшення обсягів продажу напою у літній та осінній періоди. Від сезонності емпіричних даних можна позбутися, провівши через їх графік лінію тренду.

За допомогою засобів Excel (*Chart* → *Trendline* → *Type*) будемо трендові математико-статистичні моделі (рис. 9.4-9.8) та виводимо на екран рівняння регресії та коефіцієнт апроксимації для кожного виду рівняння (*Chart* → *Trendline* → *Options* → *Display equation on chart*), яке описує (динамічний) емпіричний ряд.

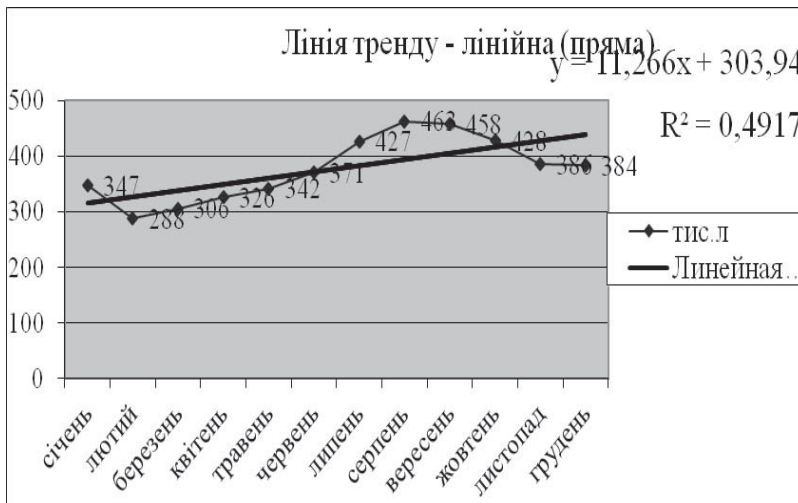


Рис. 9.4. Лінійна трендова модель

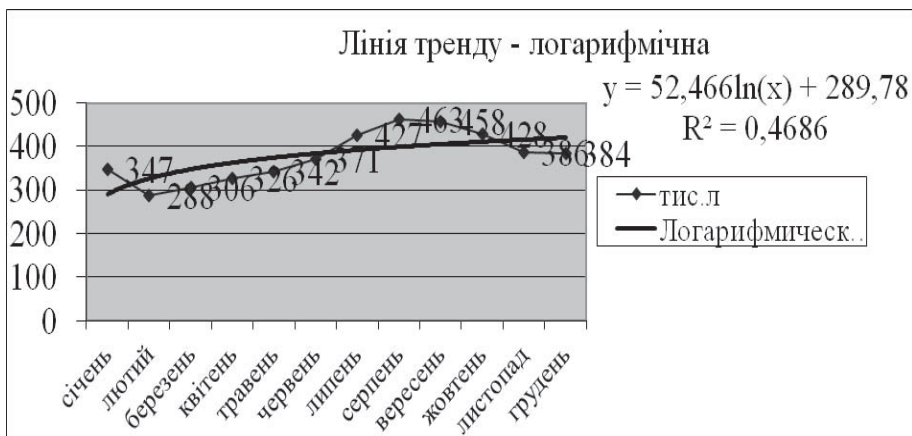


Рис. 9.5. Логарифмічна трендова модель

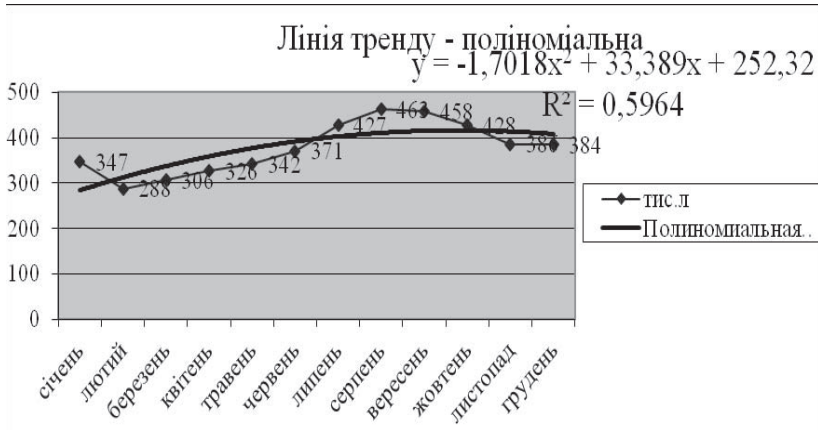


Рис. 9.6. Поліноміальна трендова модель

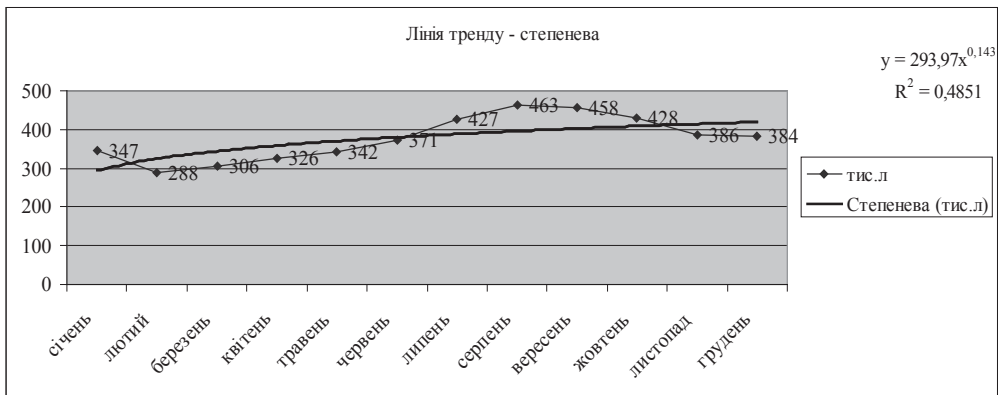


Рис. 9.7. Степенева трендова модель

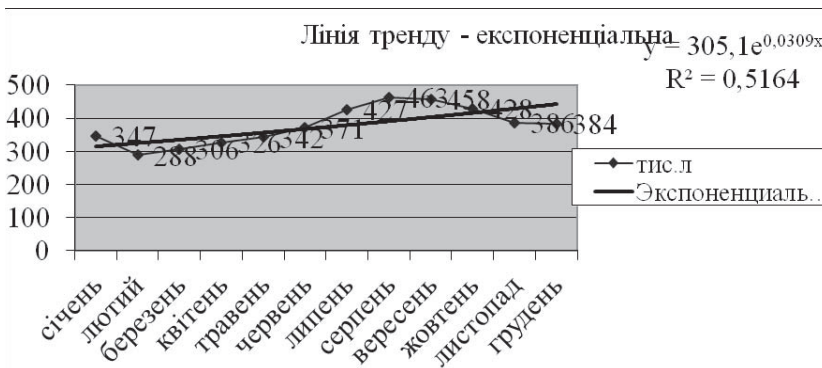


Рис. 9.8. Експоненціальна трендова модель

В табл. 9.4 наведені параметри і статистичні характеристики рівнянь трендових моделей, зображених на рис. 9.4-9.8.

Таблиця 9.4

Параметри і статистичні характеристики рівнянь трендових моделей

Лінія тренду	Вигляд рівняння	Критерії адекватності	
		Коефіцієнт кореляції (кореляційне відношення) (R)	Коефіцієнт достовірності апроксимації (R^2)
Лінійна (пряма)	$y = 11,266x + 303,94$	0,7012	0,4917
Логарифмічна	$y = 52,466\ln(x) + 289,78$	0,6845	0,4686
Поліноміальна	$y = -1,7018x^2 + 33,389x + 252,32$	0,7722	0,5964
Степенева	$y = 293,97x^{0,143}$	0,6964	0,4851
Експоненціальна	$y = 305,1e^{0,0309x}$	0,7186	0,5164

Адекватність (достовірність) трендових моделей оцінюємо за допомогою розрахованих відповідно для кожної моделі коефіцієнтів кореляції та апроксимації.

Коефіцієнт кореляції (R) використовується для встановлення щільності зв'язку між факторною та результативною ознаками. В нашому випадку факторною ознакою виступає час. Можна також розраховувати коефіцієнт кореляції між фактичними і теоретичними значеннями результативної ознаки.

Значення коефіцієнта кореляції змінюється в межах від -1 до +1. При значеннях показника близьких до 11, можна говорити про тісний зв'язок між факторною та результативною ознаками, значення показника близьке до 0 свідчить про відсутність зв'язку.

Коефіцієнт достовірності апроксимації (R^2) (або коефіцієнт детермінованості, рівень надійності) показує чи є кореляція з моделлю, тобто чи є різниця між фактичним і оцінними значеннями у. Значення коефіцієнта достовірності апроксимації змінюється в межах від 0 до 1. Якщо він дорівнює 1, то має місце повна кореляція з моделлю, тобто немає різниці між фактичним і оцінними значеннями у. У протилежному випадку, якщо коефіцієнт дорівнює 0, то рівняння регресії є невдалим для передбачення значень у.

Коефіцієнт кореляції, як і коефіцієнт достовірності апроксимації є універсальними і можуть використовуватися при будь-якій формі зв'язку.

Показники кореляції та апроксимації, у нашому випадку, (див.табл. 9.4) мають не надто високі значення. Це можна пояснити присутністю сезонності в емпіричних даних. Аналізуючи значення коефіцієнтів кореляції та апроксимації різних моделей, приходимо до висновку, що для здійснення прогнозу доцільно відібрати поліноміальну трендову модель, що описується рівнянням виду:

$$y = -1,7018x^2 + 33,389x + 252,32,$$

оскільки коефіцієнти кореляції та апроксимації для цієї моделі мають найбільші значення, відповідно 0,7722 та 0,5964.

Розрахунок прогнозних значень на 12 місяців наступного року за допомогою побудованої трендової моделі здійснювати, на нашу думку, не коректно, оскільки довжина прогнозного періоду буде рівна довжині базисного періоду. Тому здійснюємо прогноз

лише на один місяць. Підставивши у рівняння позначення наступної часової дати ($x=13$), отримуємо прогнозне значення реалізації продукції на наступний місяць:

$$U_{\text{прогноз}} = -1,7018 * 132 + 33,389 * 13 + 252,32 = 398,77 = 399 \text{ тис. л.}$$

Для прогнозу обсягу продажу на наступний рік, скористаємося індексами сезонності.

Сезонність реалізації продуктів компанії у бюджеті може враховуватися на підставі даних про минулу сезонність реалізації. Це можна зробити за допомогою індексів сезонності. Індекс сезонності, будучи безрозмірною величиною, демонструє перевищення фактичної величини продажів визначеного місяця над середньомісячною величиною продажів і може використовуватися для помісячного рознесення бюджетних продажів за умови збереження законів сезонності.

Розрахунок індексів сезонності можна зробити на підставі історичних даних за формулою :

$$I_{s,t} = \frac{S_t}{\frac{1}{12} \sum_{t=1}^{12} S_t}$$

де $I_{s,t}$ — індекс сезонності продажів для місяця t ; S_t — обсяг продажу продукту в місяці t .

На рис. 9.9 показані розраховані за даними табл. 9.3 показники індексів сезонності по місяцях.

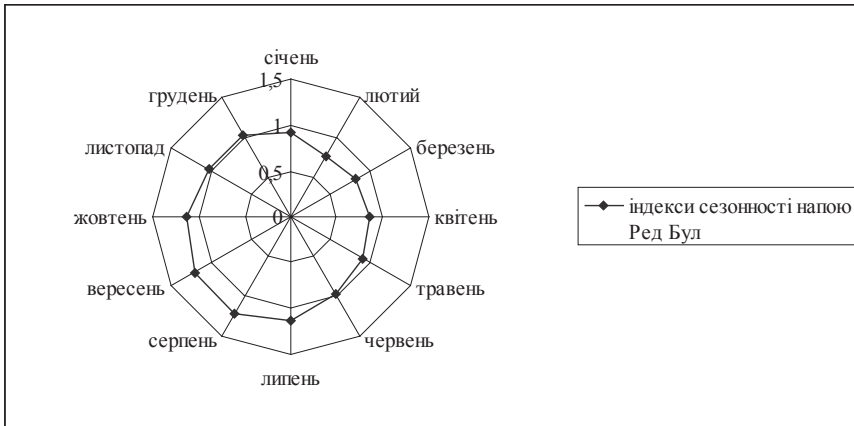


Рис. 9.9. Сезонність реалізації енергетичних напоїв Ред Бул

Як видно з рис. 9.9, збільшення продажів енергетичних напоїв Ред Бул припадає на літній та осінній періоди.

Далі спрогнозуємо продаж енергетичних напоїв Ред Бул наступного року. На основі даних за 20XX рік, розрахуємо питому вагу обсягу реалізації за перший місяць у річному продажі. Загальний обсяг реалізації продукції за 20XX рік становив 4526 тис.л. (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Індекси сезонності та обсяги реалізації енергетичних напоїв Ред Бул

Місяць	Обсяг реалізації у 20XX році	Індекс сезонності	Прогноз обсягу реалізації на наступний рік з врахування індексу сезонності
1	347	0,9200	367
2	288	0,7636	305
3	306	0,8113	324
4	326	0,8643	345
5	342	0,9068	362
6	371	0,9837	393
7	427	1,1321	452
8	463	1,2276	490
9	458	1,2143	485
10	428	1,1348	453
11	386	1,0234	409
12	384	1,0181	406
Σ	4526		4791
В середньому	377,17		399,25
Прогноз на наступний місяць на основі екстраполяції тренду	398,77		

За перший місяць було реалізовано 347 тис. л, що становить відповідно 7,66 % річного продажу. Прогнозне значення реалізації продукції на перший місяць наступного року, враховуючи індекс сезонності, буде становити: $399 * 0,92 = 367$ (тис.л). Враховуючи питому вагу, що займає перший місяць в загальному обсязі продажу, розраховуємо загальний прогноз реалізації на наступний рік: $367 * 100 / 7,66 = 4791$ тис.л. Розраховуємо середнє значення попиту на місяць наступного року: $4791 / 12 = 399,25$ тис.л.

Перемноживши середнє значення попиту на індекс сезонності кожного місяця, отримуємо прогнозні щомісячні значення обсягів реалізації енергетичних напоїв Ред Бул на наступний рік (див.табл. 9.5).

Таким чином, здійснено прогноз продажу енергетичних напоїв Ред Бул на наступний рік з урахуванням сезонних коливань реалізації. Такий прогноз продажу дає можливість для підприємства точніше планувати щомісячні продажі, ефективніше проводити рекламні компанії, планувати бюджет доходів і витрат.

Завдання 9.2. Визначення оптимального обсягу замовлення товару згідно з такими даними.

Оптово-роздрібній фірмі постачальник пропонує столові прибори з кількісними знижками. Пропозиції щодо знижок наведено у табл. 9.6:

Отже, як видно з таблиці, ціна одного комплекту дорівнює 100 грош.од. Якщо замовлення від 1000 до 1199 комплектів, ціна зменшується на 10% і становить 90 грош.од. У

разі, якщо замовляється 1200 комплектів або більше, ціна зменшується на 20% і становить 80 грош.од.

Таблиця 9.6

Вихідні дані для виконання завдання 9.2

№ п/п	Кількість комплектів, q	Знижка, %	Ціна комплекту, C _u грош.од.
1	1-999	0	100,0
2	1000-1199	10	90,0
3	1200 та більше	20	80,0

Річний попит –12000 комплектів, витрати на кожне замовлення — 540 грош.од., а витрати на зберігання — $i=16\%$ або 0,16 від вартості одиниці товару. Слід визначити, скільки комплектів з фарфору слід замовити, враховуючи запропоновані знижки.

Приклад

Розв'язок задачі здійснюється за такими етапами:

1. Визначення оптимальної величини замовлення для кожного варіанта знижок

Визначаємо оптимальну кількість замовлення за умови, якщо ціна комплекту C_u = 100 грош.од., C_u = 90 грош.од., C_u = 80 грош.од. за формулою:

$$q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2 \cdot S \cdot C_0}{C_u \cdot i}}$$

$$\text{Для першого варіанту: } q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2 \cdot S \cdot C_0}{C_u \cdot i}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 1200 \cdot 540}{0,16 \cdot 100}} = 900 \quad \text{комплектів.}$$

Для другого варіанту:

$$q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2 \cdot S \cdot C_0}{C_u \cdot i}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 1200 \cdot 540}{0,16 \cdot 90}} = 949 \quad \text{комплектів.}$$

Для третього варіанту:

$$q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2 \cdot S \cdot C_0}{C_u \cdot i}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 1200 \cdot 540}{0,16 \cdot 18}} = 1006 \quad \text{комплектів.}$$

Збільшення обсягу замовлення до найближчої мінімальної величини, яку можна про- дисконтувати

У першому варіанті $q_{\text{опт}}=900$ од. Оскільки замовлення міститься між 0 і 999, воно не збільшується. У другому варіанті $q_{\text{опт}} = 949$ од. Менше обсягу замовлення, в межах яких покупець отримує знижку 10 %. Тому обсяг замовлення має бути збільшений до мінімальної величини, яку можна продисконтувати, тобто до 1000 од. Аналогічне коригування потрібно зробити і для третього варіанту.

Таким чином:

Для першого варіанту: $q_{\text{опт}} = 900$ комплектів.

Для другого варіанту: $q_{\text{опт}} = 1000$ комплектів (збільшено).

Для третього варіанту: $q_{\text{опт}} = 1200$ комплектів (збільшено).

2. *Визначення загальних витрат для кожного варіанта обсягу замовлень*

Розраховуємо загальні річні витрати для кожного варіанту $q_{\text{опт}}$:

Для першого варіанту: $C = (S \cdot C_0) / q + (q \cdot C_u \cdot i) / 2 + C_u \cdot S = (12000 \cdot 540) / 900 + (900 \cdot 100 \cdot 0,16) / 2 + 100 \cdot 12000 = 7200 + 7200 + 1\,200\,000 = 1\,214\,400$ грош.од.

Для другого варіанту: $C = (12000 \cdot 540) / 1000 + (1000 \cdot 90 \cdot 0,16) / 2 + 90 \cdot 12000 = 6480 + 7200 + 1\,080\,000 = 1\,093\,680$ грош.од.

Для третього варіанту: $C = (12000 \cdot 540) / 1200 + (1200 \cdot 80 \cdot 0,16) / 2 + 80 \cdot 12000 = 5400 + 7680 + 960\,000 = 973\,080$ грош.од.

3. *Вибір оптимального обсягу замовлення, при якому загальні витрати є мінімальними*

Найкращим вважається рішення, якому відповідають мінімальні загальні витрати. Отже, слід замовляти 1200 комплектів за ціною 80 грош.од., оскільки загальні витрати будуть мінімальними і становитимуть 973 080 грош.од., у тому числі вартість продукції 960 000 грош.од., річні витрати на замовлення 5400 грош.од., річні витрати на зберігання — 7680 грош.од. Порівняно з придбанням партії 900 комплектів економія становить понад 200 тис.грош.од. ($1214400 - 973080 = 2410320$ грош.од.).

Завдання 9.3. Здійснити маркетинговий аудит запасів підприємства та обґрунтувати рішення про організацію запасів на основі ABC-XYZ аналізу. Запропонувати стратегію постачання та створення запасів необхідних продуктів для функціонування ресторану протягом тижня. Кількість спожитої (реалізованої) продукції представлено у табл. 9.7.

Таблиця 9.7

Дані для проведення ABC ТА XYZ — аналізу

№ з/п	Продукти	Ціна грн./кг	Реалізація по дням тижня, кг							Тижневий обсяг продажу, кг
			1	2	3	4	5	6	7	
1	Вирізка свинини	60	12,2	13,5	12,7	15	16,2	17,5	15,4	102,5
2	Кури патрані	14	10,5	10,4	12,3	10,5	13,2	14,5	15,5	86,9
3	Печінка яловичини	26	1,5	1,7	2,1	1,5	2,5	5,1	2,4	16,8
4	Язик яловичини	28	0,3	0,8	0,5	0,6	0,8	1,2	1,4	5,6
5	Філе судака	50,2	0	1,2	1,1	0,6	2	5,4	3,2	13,5
6	Лосось морожений.	80	5,9	6,5	8,5	8,5	9,6	10,9	10,5	60,4
7	Осетрина морожена.	130	1,3	3,6	3	3,3	4,8	5,2	4,3	25,5
8	Ікра лососевий	250	0	0	0	0,1	0	0,25	0,25	0,5
9	Балик осетровий	125	0	0	2,3	0	1,2	2,5	0,6	6,6
10	Сьомга солона	104	2	5,2	5,5	6,8	8,2	7,5	5,5	40,7
11	Шинка копчена	60	2,3	3,3	3	3,3	4,8	4,6	4,3	25,6
12	Картопля	2	12,7	13,5	12,7	15	22,3	24	20,3	120,5
13	Морква	2,3	3,2	3,7	2,8	2,3	4,5	5,2	4,8	26,5
14	Цибуля	3,6	3	5,2	5,5	6,3	7,2	7,5	5,5	40,2
15	Огірки свіжі	5,5	4,9	4,7	5,1	6,8	8,4	10,1	10,2	50,2
16	Перець солодкий	22	2	2,1	2,1	1,9	2,3	2,6	2,4	15,4
17	Цукор	3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,6	1,7	1,6	10,5
18	Борошно	2,2	2	2,1	2,1	1,9	2,3	2,6	2,5	15,5
19	Масло вершкове	45	2	2,2	2,1	1,9	2,3	2,6	2,4	15,4
20	Вершки	27	0,4	0,6	0,5	0,6	0,6	1,2	1,3	5,2
21	Сметана	10	2	2,1	2,1	1,9	2,3	2,6	2,4	15,4

Приклад

ABC-XYZ аналіз передбачає здійснення таких кроків:

Крок 1. Здійснення ABC-аналізу.

Для того, щоб визначити до якого саме класу А, В чи С відноситься той чи інший продукт необхідно здійснити такі дії:

1. Розрахувати тижневий обсяг продажу у вартісному вираженні.
2. Угрупувати (посортувати) продукти у порядку спадання їх тижневого обсягу продажу у вартісному вираженні.
3. Визначити частку кожного продукту у загальній сумі (у кількісному та вартісному вираженні).
4. Порахувати кумулятивний відсоток.
5. Провести приблизний розподіл на класи за таким підходом:
 - Клас А — 75% вартості запасів;
 - Клас В — 20% вартості запасів;
 - Клас С — 5% вартості запасів (табл. 9.8)

Таблиця 9.8

ABC-калькуляція

№ з/п	Продукти	Ціна грн./кг	Загальний (тижневий) обсяг продажу, кг	Частка в загальному обсязі продажу, %	Кумулятивна частка в загальному обсязі продажу, %	% у групі	Загальний (тижневий) обсяг продажу, грн.	Частка в тижневому обсязі продажу, %	Кумулятивна частка в загальному обсязі продажу, %	% у групі	Клас (група) продукту
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Вирізка свинини	60,0	102,5	14,7	14,7	32,8	6150,0	24,0	24,0	72,4	A
6	Лосось морожений.	80,0	60,4	8,6	23,3		4832,0	18,9	42,9		A
10	Сьомга солоня	104,0	40,7	5,8	29,1		4232,8	16,5	59,4		A
7	Осетрина морожена	130,0	25,5	3,6	32,8		3315,0	12,9	72,3		A
11	Шинка копчена	60,0	25,6	3,7	36,4	25,7	1536,0	6,0	78,3	22,3	B
2	Кури патрані	14,0	86,9	12,4	48,8		1216,6	4,7	83,1		B
9	Балик осетровий	125,0	6,6	0,9	49,8		825,0	3,2	86,3		B
19	Масло вершкове	45,0	15,4	2,2	52,0		693,0	2,7	89,0		B
5	Філе судака	50,2	13,5	1,9	53,9		677,7	2,6	91,6		B
3	Печінка яловичини	26,0	16,8	2,4	56,3		436,8	1,7	93,4		B
16	Перець солодкий	22,0	15,4	2,2	58,5	338,8	1,3	94,7	B		
15	Огірки свіжі	5,5	50,2	7,2	65,7	41,5	276,1	1,1	95,8	5,3	C
12	Картопля	2,0	120,5	17,2	82,9		241,0	0,9	96,7		C
4	Язик яловичини	28,0	5,6	0,8	83,7		156,8	0,6	97,3		C
21	Сметана	10,0	15,4	2,2	85,9		154,0	0,6	97,9		C
14	Цибуля	3,6	40,2	5,7	91,7		144,7	0,6	98,5		C
20	Вершки	27,0	5,2	0,7	92,4		140,4	0,5	99,0		C
8	Ікра лососевий	250,0	0,5	0,1	92,5		125,0	0,5	99,5		C
13	Морква	2,3	26,5	3,8	96,3		61,0	0,2	99,7		C
18	Борошно	2,2	15,5	2,2	98,5		34,1	0,1	99,9		C
17	Цукор	3,0	10,5	1,5	100,0		31,5	0,1	100,0		C
	Разом		699,4	100,0		100,0	25618,3	100,0		100,0	

3. Залежно від отриманого значення, розподіли на групи за підходом:

- **Група X** — значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10%;
- **Група Y** — значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 11 до 25%;
- **Група Z** — значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі >26%.

Крок 3. Здійснення сумісного ABC-XYZ аналізу.

Розподіли продукти на групи AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ (за допомогою засобів Excel, щоб поєднати букви з двох колонок, можна скористатися формулою CONCATENATE). Побудувати матрицю ABC-XYZ (рис. 9.10).

Результати ABC аналізу	Результати XYZ аналізу					
	X		Y		Z	
A	AX	-	AY	1,6	AZ	10,7
B	BX	-	BY	16	BZ	-
C	CX	17	CY	21,18	CZ	15, 12, 4, 14, 20, 8, 13

Рис. 9.10. Матриця ABC-XYZ*

* Цифрами позначені порядкові номери продуктів

Обґрунтуйте за результатами проведеного ABC-XYZ аналізу сутність політики планування запасів ресторану, скориставшись рекомендаціями, наведеними у підрозділі 9.3 посібника.

ТЕМА 10

АУДИТ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Сутність аудиту комунікаційної політики підприємства

10.2. Методи аудиту й оцінки складових комунікаційної політики підприємства

10.3. Маркетинговий аудит веб-сайту підприємства

10.1. Сутність аудиту комунікаційної політики підприємства

У сучасних умовах господарювання більшість успішно працюючих на ринку підприємств прийшли до розуміння того, що подальше підвищення конкурентоспроможності, збереження лідерських позицій на ринку можливе лише за умови злагодженої, ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства.

Маркетингова комунікаційна політика або просування — це комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства.

Просування (promotion) — це діяльність підприємства з інформування споживачів про переваги свого товару і їх переконання в необхідності його придбання.

Аудит всіх потенційних можливостей взаємодії підприємства і його товару з клієнтами, тобто аудит комунікаційної політики є сьогодні однією з важливих складових маркетингового аудиту.

Аудит маркетингової комунікаційної політики підприємства (комунікаційний аудит) розглядають як аналіз й оцінювання процесу розробки і реалізації комплексу маркетингових комунікацій: заходів щодо ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та персонального продажу тощо.

Комунікаційний аудит використовується для наступних цілей:

- аналізу ефективності використання комплексу маркетингових комунікацій;
- виявлення ключових комунікаційних проблем підприємства; діагностики іміджу і репутації підприємства;
- розробки загальної комунікаційної (інформаційної) стратегії підприємства;
- розробки стратегії іміджевого позиціонування і стратегії управління репутацією підприємства.

Основними **функціями комунікаційного аудиту** є:

- оцінююча (відбувається оцінка публічного іміджу підприємства, його комунікаційної активності та ефективності засобів комунікації);
- управлінсько-стратегічна (на основі одержаних даних розробляється стратегія іміджевого і конкурентного позиціонування підприємства, відбувається внесення коректив в управління діловою репутацією підприємства, брендування товарів і послуг);
- інформаційна (керівний склад підприємства, топ-менеджмент одержує репрезентативну інформацію про поточну ситуацію);
- прогнозна (прогнозується розвиток компанії в коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі).

У процесі маркетингової діяльності підприємства здійснюють взаємодію з колом цільових аудиторій, зокрема:

- зі споживачами свого продукту (клієнтами) – людьми, компаніями або організаціями;
- зі своїм найближчим бізнес-оточенням – партнерами, постачальниками, контрагентами, підрядчиками, компаніями, з якими здійснюються спільні програми або домовленості;
- з владою – державними організаціями, суспільними організаціями, що виконують регулюючі або наглядові функції, міжнародними організаціями, іноді із законодавчими органами влади – в цілях лобіювання власних корпоративних або галузевих інтересів;
- з акціонерами і інвесторами – тими людьми або організаціями, які є повними або частковими власниками підприємства і одержують від діяльності компанії прямий або опосередкований дохід;
- усередині підприємства – формально і неформально, по вертикалі і горизонталі, міжперсонально і по групах, прямо і опосередковано;
- з широкою громадськістю – із суспільством в цілому або його окремими частинами, переважно через засоби масової інформації.

Виходячи із цього, модель комунікаційного аудиту можна сформулювати як програму виявлення стратегічних комунікаційних розривів — розривів між підприємством і його цільовими аудиторіями, зокрема:

- розрив в розумінні (розрив між цінностями та мотивами цільових аудиторій в розумінні підприємства та справжніми цінностями та мотивами);
- розрив в сприйнятті (когнітивний дисонанс);
- розрив в діях (розрив між сформованим іміджем та параметрами позиціонування).

Комплексний аудит маркетингової комунікаційної політики може здійснюватися за наступними напрямками (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Характеристика напрямків аудиту маркетингової комунікаційної політики

Напрямок	Зміст	Результат
Аудит комунікаційного середовища	Аналіз макро- та бізнес-середовища, інформаційного середовища, прогноз розвитку ринку й інформаційного простору на найближчий період часу	Стан та перспективи комунікаційного макроклімату
Аудит — медіа-релейшнз	Аналіз інформаційного простору підприємства і його конкурентів, ЗМІ і провідних журналістів, спеціалізованої преси, інформаційних агентств, радіо і ТБ, з якими налагоджуються постійні контакти	Стан інформаційного поля
Аудит внутрішньо корпоративних комунікацій	Аудит внутрішньо корпоративних відносин, оцінка фірмового стилю і корпоративної культури	Стан та перспективи комунікаційного мікроклімату
Аналіз поточної ситуації на підприємстві, стану маркетингової комунікаційної політики підприємства та перспектив розвитку	Аудит існуючої системи комунікацій підприємства, аудит комунікаційної компетентності, відповідності комунікацій стратегії підприємства; унікальність торгової пропозиції	Стан та перспективи маркетингової комунікаційної політики підприємства
Аудит комунікативної взаємодії з цільовою аудиторією	Уточнення цільової аудиторії, уточнення концепції позиціонування марки; вивчення карти сприйняття, ставлення цільової аудиторії до марки, визначення бар'єрів сприйняття, встановлення негативних стереотипів, які можуть впливати на поведінку клієнта під час купівлі	Ступінь когнітивного дисонансу
Аудит ефективності засобів комунікаційної політики	Аудит реклами, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю, персонального продажу, спонсорства, участі у виставках/ярмарках, директ-маркетингу, івент-маркетингу тощо	Рівень ефективності засобів комунікаційної політики (порівняння одержаних результатів з витратами)
Аудит комунікативного ризику	Аналіз чинників негативного впливу на публічний імідж підприємства	Рівень стратегічних комунікативних ризиків

Одним з основних напрямків аудиту маркетингової комунікаційної політики є аудит ефективності використання окремих її засобів, зокрема:

- реклами;
- стимулювання збуту;
- зв'язків з громадськістю;
- участі у виставках;
- спонсорства;
- персонального продажу тощо.

Ефективність будь-якого виду діяльності характеризується співвідношенням отриманого результату (ефекту) та витрат, що пов'язані з його досягненням. Це визначення в цілому відноситься і до ефективності маркетингових комунікацій.

Нагадаємо, «Ефект» — це результат який вимірюється у соціальному, матеріальному і грошовому значенні. «Ефективність» — це відносний ефект, результативність діяльності, процесу, проекту, продукту, що вимірюється як відношення результату до витрат, які призвели до його отримання. «Ефективність» у порівнянні з «ефектом» бере до уваги не тільки результат, а враховує і витрати при яких цей результат був отриманий. Витрати на проведення маркетингових комунікаційних заходів повинні мати свій власний бюджет.

Існують різні методи складання бюджету просування (комплексу маркетингових комунікацій):

- метод розрахунку бюджету в залежності від цілей і завдань просування;
- метод визначення бюджету просування у відсотках від обороту (обсягу продажу);
- метод розрахунку на основі мінімальних витрат, в залежності від наявних коштів;
- метод визначення бюджету з розрахунку на одиницю товару;
- метод розрахунку на основі аналізу досвіду конкурентів (паритету з конкурентами).

На ефективність комплексу маркетингових комунікацій впливає процес планування маркетингових комунікаційних заходів, організаційна структура служби маркетингу та рівень кваліфікації її працівників, процес розробки і успішної реалізації маркетингових комунікацій та управління ними, відповідний збір інформації та організація контролю за їх проведенням. Тобто існує значна кількість факторів ефективності маркетингових комунікацій та неоднозначність і складність її представлення у показниках. З врахуванням цього, для оцінки ефективності комплексу маркетингових комунікацій слід врахувати всю систему економічних та комунікативних показників, які впливають на результативність та комерційний успіх підприємства.

Отже, **ефективність комплексу маркетингових комунікацій** — це вплив маркетингових комунікацій на отримання певних цільових результатів в заданому часовому інтервалі з врахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які вимірюються відношенням ефектів (економічних і комунікативних) до витрат на їх досягнення.

При оцінці ефективності комунікаційних заходів необхідно враховувати такі особливості:

- існують певні обмеження, які необхідно враховувати під час аналізу ефективності маркетингових комунікацій; не все можна прорахувати; не все, що можна порахувати має вартісний результат; не завжди можна чітко визначити результат, який отримано саме від маркетингових комунікацій;

- на кінцеву ефективність комунікаційної діяльності впливають як внутрішні зміни, які залежать від самого комунікатора (сторони, яка надсилає відповідну інформацію одержувачу), так і зовнішні, які не залежать від його діяльності. Такі зміни слід аналізувати окремо;

- ефективність маркетингових комунікацій для різних суб'єктів ринку проявляється по різному;

- комунікативний та економічний ефект застосування маркетингових комунікацій збільшується при їх комплексному використанні, тобто існує синергетичний ефект застосування маркетингових комунікацій.

Ефективність маркетингової комунікаційної діяльності, залежить від:

- величини бюджету на комунікаційні заходи;
- аналізу характеристик цільового сегменту ринку та його ментальних особливостей;
- знання та досконале володіння методиками комунікаційної діяльності;
- термінів, часу здійснення комунікативного впливу;
- швидкості, оперативності комунікативного звернення.

Алгоритм аудиту ефективності системи маркетингових комунікацій наведено на рис. 10.1.



Рис. 10.1. Етапи проведення аудиту ефективності комплексу маркетингових комунікацій підприємства

На першому етапі, вищезазначеного алгоритму, проводиться аналіз стану комунікаційної політики підприємства, тобто аналізують які комунікаційні заходи здійснювало підприємство.

На другому етапі визначаються цілі, планові величини і детально розписується інструменти маркетингової комунікаційної політики для кожного товару, кожного сегменту ринку.

На третьому етапі проводиться розрахунок розміру витрат на комунікаційні заходи для досягнення необхідного запланованого ефекту від впровадження маркетингових комунікацій, тобто оцінюється бюджет просування.

На четвертому етапі необхідно розрахувати як комунікативні так і економічні ефекти від застосування комунікаційних заходів, фактично отримані результати за конкретний період часу, тобто за тиждень, місяць, квартал, рік, п'ять років.

На п'ятому етапі порівнюються отримані результати з фактичними витратами та досягнуті ефекти з плановими величинами, аналізується як комунікативна так і економічна ефективність.

Шостий етап є завершальним і передбачає розробку коригувальних дій для щодо комплексу маркетингових комунікацій підприємства або розробку нової комунікаційної стратегії.

10.2. МЕТОДИ АУДИТУ Й ОЦІНКИ СКЛАДОВИХ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Для визначення економічної **ефективності маркетингових комунікацій** можна запропонувати використовувати статистичну модель регресивного аналізу. Ця модель свідчить, що існує простий лінійний зв'язок між незалежною величиною А (витрати на маркетингові комунікаційні заходи) і залежною величиною К (прибуток, обсяги збуту, частка ринку), а с та х — коефіцієнти кореляції. За допомогою парної кореляції, використовуючи дану модель, можна представити залежність між впровадженням маркетингових комунікаційних заходів і результатами діяльності підприємства:

$$K = c + x_1A_1 + x_2A_2 + x_3A_3 + x_4A_4$$

де A_1 — витрати на рекламу (тис. грн.)

A_2 — витрати на стимулювання збуту (тис. грн.)

A_3 — витрати на особистий продаж (тис. грн.)

A_4 — витрати на паблік рілейшнз (тис. грн.).

Отримані результати дозволяють визначити як буде зростати комерційний успіх підприємства в залежності від витрат як на маркетингові комунікації в цілому так і на окремі їх складові.

Оцінюючи **ефективність рекламних заходів**, розрізняють економічну та комунікативну ефективність реклами.

Економічна ефективність реклами може визначатись співвідношенням між результатом, отриманим від реклами, і величиною затрат на проведення рекламних заходів за фіксований відрізок часу.

Проте слід брати до уваги і те, що крім реклами на обсяги реалізації впливають якість, ціна продукту, місце продажі, рівень культури обслуговування споживачів, наявність у продажі аналогічних товарів.

Для аналізу економічної ефективності реклами використовується показник рентабельності реклами, тобто відношення отриманих прибутків до рекламних витрат. Вона визначається за формулою:

$$P = \frac{\Pi}{U} \times 100\%,$$

де

Р — рентабельність реклами в %;

Π — прибуток, отриманий від рекламування товарів,

U — витрати на рекламу даного товару.

Основна проблема даного методу — виділення чистого ефекту реклами, тобто тої частини приросту обсягів збуту (прибутку), яка була забезпечена виключно рекламою того періоду, за який враховуються затрати на неї.

Розглянутий підхід важливий при аналізі ефективності рекламної діяльності, проте слід враховувати і той факт, що ефективність реклами у значній мірі залежить і від ступеня її психологічного впливу на людину, тобто комунікативну ефективність реклами.

Комунікативна (інформаційна) ефективність реклами дозволяє встановити, наскільки ефективно конкретне рекламне оголошення передає цільовій аудиторії необхідні відомості чи формує бажану для рекламодавця точку зору. До методів визначення комунікативної ефективності реклами відносять: частоту та ефективність охоплення ці-

льової аудиторії, сукупність переглядів, загальні сумарні рейтинги, настрої споживачів від впливу реклами.

Визначення **ефективності стимулювання збуту**, є також досить не простим завданням, бо цілі стимулювання збуту, як і реклами, можуть бути різними від стимулювання негайної дії (купівлі) до підвищення цінності товару у свідомості споживача. Однак, як відомо, ефективним засобом стимулювання збуту є надання цінових знижок, результатом чого є зростання обсягу реалізації продукції. Однак зростання обсягу реалізації не завжди призводить до зростання прибутку підприємства. Така ситуація розглянута у завданні 8.1 посібника.

Для оцінювання результатів стимулювання збуту використовують також такі типи досліджень як попереднє оцінювання і підсумкове оцінювання.

Для попереднього оцінювання програми стимулювання збуту застосовують такі методи:

- фокус-групи: перевірка ідей, концепції програми цільового сегмента, альтернативних методів стимулювання збуту;
- експеримент: перевіряється один або кілька варіантів стимулювання збуту. Для цього використовують дві вибірки магазинів: в одному проводять стимулювання, а в іншому — ні. Порівняння дає змогу оцінити запропоновані заходи.

Підсумкове оцінювання результатів стимулювання збуту провадиться за наступними показниками: кількість (відсоток) купівель, здійснених у результаті реалізації заходів стимулювання збуту; відсоток погашених купонів; кількість купівель, здійснених унаслідок демонстрації товару; тощо.

При оцінці **ефективності зв'язків з громадськістю** можна стверджувати, що її можна визначити як за рахунок опитування всіх груп громадськості і спостереження, так і за рахунок розрахунку ефективності використання інструментів системи PR:

✓ інформування громадськості щодо проведення підприємством PR- заходів можна визначити формулою:

$$C_{рез.} = \frac{K_{опр.мат.}}{K_{прис.ЗМІ}} \times 100\%,$$

де $C_{рез.}$ — ступінь результативності заходу;

$K_{прис.ЗМІ}$ — кількість присутніх представників засобів масової інформації;

$K_{опр.мат.}$ — кількість засобів масової інформації, які оприлюднили матеріал про подію на підприємстві;

✓ інформування громадськості, коригування громадської думки розраховується за формулою:

$$C_{пріор.} = \frac{W_{м.р.} \times P_{охопл.гр.}}{\max},$$

де $C_{пріор.}$ — ступінь пріоритетності розміщення матеріалу підприємства у засобах масової інформації;

$W_{м.р.}$ — вага місця розміщення матеріалу про підприємство: смуга; час виходу.

$P_{охопл.гр.}$ — рівень охоплення громадськості: тираж, зважений на рівень охоплення громадськості;

✓ ступінь позитивності (негативності) оприлюднення матеріалу про підприємство розраховується за формулою:

$$C_{\text{поз./негат.м.}} = \frac{O_{\text{поз./негат.}} \times W_{\text{м.р.}}}{O_{\text{з.опр.м.}}},$$

- де $C_{\text{поз./негат.м.}}$ — ступінь позитивності (негативності) оприлюдненого матеріалу;
 $O_{\text{поз./негат.м.}}$ — обсяг позитивного (негативного) матеріалу;
 $O_{\text{з.опр.м.}}$ — обсяг загального оприлюдненого матеріалу про підприємство;
 ✓ ступінь відгуку цільової (існуючої) і потенційно-існуючої аудиторії щодо проведення підприємством PR-заходів визначається за формулою:

$$C_{\text{відг.}} = \frac{K_{\text{прис.гр.}}}{K_{\text{з.}}},$$

де $C_{\text{відг.}}$ — ступінь відгуку цільової (існуючої) і потенційно-цільової аудиторії щодо проведення підприємством запланованих заходів;

$K_{\text{з.}}$ — загальна кількість присутніх на заході;

$K_{\text{прис.гр.}}$ — кількість присутніх представників цільової (існуючої) громадськості.

Щодо оцінки **ефективності прямого маркетингу**, то вона базується на вимірюванні кількості звернень, що надійшли до цільової аудиторії і кількості параметрів зворотної реакції ринку у вигляді угод, замовлень на товари підприємства, підтвердження пропозиції дзвінками, факсами, електронною поштою і може бути визначена наступним чином:

$$K_{\text{еф.пр.м.}} = \frac{S_{\text{пр.м.}}}{N},$$

де $K_{\text{еф.пр.м.}}$ — коефіцієнт ефективності заходів прямого маркетингу (витрати на кожного потенційного клієнта);

$S_{\text{пр.м.}}$ — кошти, витрачені на заходи прямого маркетингу;

N — кількість запитів по телефону, факсу, електронній пошті.

Оцінка **ефективності участі у виставках** може здійснюватися за такими показниками:

- ✓ витрати на кожного потенційного клієнта;
 - ✓ кількість нових клієнтів (або кількість відвідувачів, які виявили зацікавленість у додатковій інформації);
 - ✓ цінність отриманої інформації про конкурентів;
 - ✓ кількість отриманих замовлень (обсяг замовлень) у грошовому виразі;
 - ✓ витрати на одне замовлення;
 - ✓ кількість нових посередників з якими укладено угоду (або досягнуто домовленості про підписання угоди);
 - ✓ зацікавленість, яку виявили відвідувачі виставки до нових товарів підприємства;
 - ✓ кількість відвідувачів стендів компанії, в тому числі керівників фірм — потенційних покупців.
- Результати **спонсорської діяльності** можна оцінити за такими критеріями:
- ✓ підвищення рівня поінформованості споживачів про товари підприємства в результаті спонсорської підтримки подій;
 - ✓ ступінь висвітлення події в засобах масової інформації;
 - ✓ частота згадувань назви компанії.

Ефективність персонального продажу залежить передусім від роботи торговельних агентів. Аналіз діяльності торговельних представників провадять у двох напрямках:

- оцінка кількісних показників (порівняння результативності діяльності окремих працівників, порівняння поточних показників продажу з минулими);
- якісна оцінка комівояжера (зовнішній вигляд, поведінка, уміння спілкуватися, фахові знання тощо).

Сьогодні дедалі більшого значення набувають **інтегровані маркетингові комунікації** — тобто всі засоби комунікацій підприємства з цільовими аудиторіями, які плануються і реалізуються у координації для отримання синергетичного ефекту. Різноманітні засоби маркетингових комунікацій доповнюють один одного, відіграють різну роль у створенні певної моделі сприйняття товару і прийняття рішення про купівлю. Таким чином у процесі маркетингового аудиту слід визначити і ефективність структури комплексу просування, здійснити порівняльне оцінювання і вибір найефективніших його складових з урахуванням цілей і потенціалу підприємства.

Отже, ефект від використання певних маркетингових комунікаційних заходів накладається на ефект інших комунікацій. Таким чином, ефект від комплексу маркетингових комунікацій розраховується за формулою:

$$\Delta P_p = ((Q_2 - Q_1) / Q_1) \times 100\%,$$

де P_p — відсоток зростання обсягу продажу товарів за рахунок здійснення заходів комплексу маркетингових комунікацій;

Q_1, Q_2 — обсяг продажу товарів до реалізації комунікаційних заходів і після проведення.

10.3. МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ВЕБ-САЙТУ ПІДПРИЄМСТВА

В процесі маркетингового аудиту комунікаційної політики особливу увагу слід приділити використанню підприємством Інтернету як ефективного засобу інтегрованих маркетингових комунікацій для формування тісних взаємостосунків з клієнтами.

Поява мережі Інтернет та її подальший розвиток внесли зміни в сучасний погляд на засоби реклами та комунікації. Інтернет об'єднала в собі інтерактивний характер комунікації та можливості персоналізації. Мережа Інтернет являє собою нове комунікаційне середовище, відмінне від традиційних засобів масової інформації. Відмінною є багатовекторна комунікаційна модель «багато до багатьох», в якій кожен абонент мережі має можливість звертатися до других абонентів та можливість зворотного зв'язку. Також, особливість середовища Інтернет пов'язана з активною роллю споживачів (в традиційних засобах масової інформації їх роль є пасивною), обумовленою контролем над пошуком інформації за рахунок різних механізмів пошуку та навігації. Інтерактивний характер середовища мережі дозволяє підвищити ефективність взаємодії учасників комунікації.

З розвитком мережі Інтернет поступово міняються підходи до управління компанією і відповідно маркетинговою діяльністю. Весь комплекс маркетингу можна розглядати з позицій застосування його в середовищі Інтернет.

Аналізуючи цілі використання мережі користувачами, слід зазначити, що досить значною є частка аудиторії, яка в Інтернеті здійснює пошук інформації про товари та послуги. Подібний аналіз виступає додатковим мотивом створення веб-сайту для більшості фірм, підприємств, організацій чи установ, які намагаються використати у своїй діяльності усі комунікаційні та збутові можливості, незалежно від того комерційний чи

некомерційний характер носить купівля — продаж ними товарів (послуг, робіт, ідей тощо). Робота створеного веб-сайту підприємства може проводитись в багатьох напрямках, проте один з них пріоритетний — це залучення максимальної кількості відвідувачів — покупців.

У випадках неефективної та малоєфективної роботи веб-сайту підприємства для з'ясування причин невдач слід провести **маркетинговий аудит веб-сайту** підприємства — комплексну оцінку і перевірку готового сайту з точки зору зручності користування, аналіз аудиторії сайту, стратегії його просування, оцінку конкурентоспроможності ресурсу.

Об'єктами маркетингового аудиту веб-сайту підприємства можуть виступати: аналіз якості інформації сайту, тестування існуючих сервісів сайту, аналіз поточної стратегії просування ресурсу тощо (рис. 10.2).

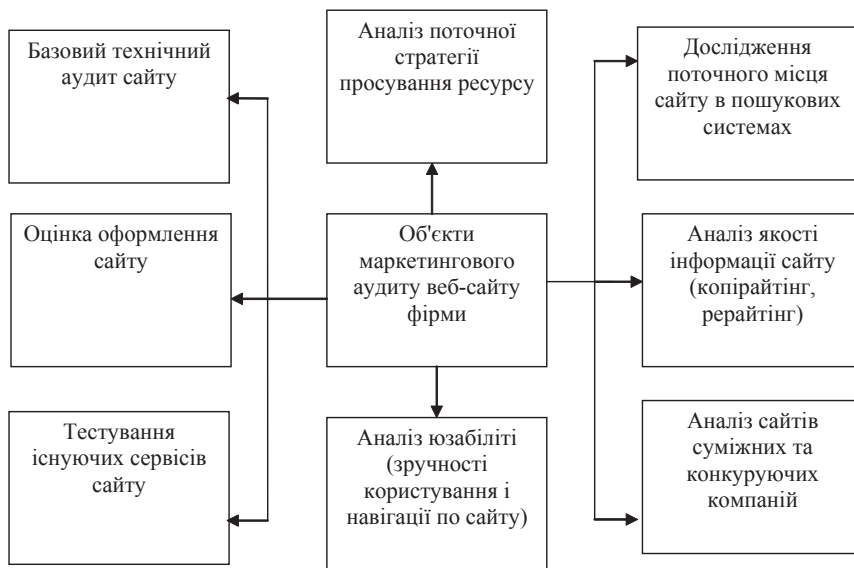


Рис. 10.2. Об'єкти маркетингового аудиту веб-сайту підприємства

Приклад аудиту сайту практично будь-якої підприємства показує, що використовується лише мала частина його маркетингового потенціалу. При цьому вартість аудиту сайту дуже мала порівняно з можливим ефектом, адже оцінка власного сайту підприємства й аналіз сайтів конкурентів дозволяють побудувати правильну маркетингову стратегію розвитку підприємства в мережі Інтернет.

За результатами проведення маркетингового аудиту веб-сайту підприємства подається звіт, який складається з наступних пунктів (табл. 10.2):

За результатами проведеного аудиту розробляються наступні пропозиції щодо удосконалення веб-сайту:

1. Рекомендації щодо нестандартного позиціонування продукції та послуг, використання нових пошукових запитів, які мають відношення до товарів чи послуг підприємства. Пошукова оптимізація (SEO) та просування в пошукових системах.

Таблиця 10.2

Зміст звіту маркетингового аудиту веб-сайту підприємства

Назва розділу	Питання, що розглядаються
Вступ	<p>Опис задач аудиту сайту. Оцінка оформлення інтернет-сайту. Перше враження від сайту (чи виникає бажання залишитися або піти з сайту, з яких причин тощо). Сприйняття сайту (колірне рішення, якість виконання, відповідність дизайну сайту цілям і завданням, відповідність оформлення сайту рівню бізнесу замовника тощо). Чи відповідає дизайн сайту на запитання: «Чим займається компанія? Що вона пропонує?». « Зручність читання текстів сайту (контраст, колір, фон, розмір). Зручність структури сайту. Співвідношення займаної області між елементами навігації та змістом. Присутність реклами на сайті і ставлення до неї користувачів (банери, кнопки, посилання тощо). Зручність схеми проїзду і можливість виведення її на принтер. Правильність трактування нестандартних для інтернету значків (іконок), присутність і ефективність символічної графіки на сайті. Дизайн URL — аналіз імені домену (відображення компанії, лаконічність, складність написання і вимова по телефону і т.д.), рекомендації по доменних іменах.</p>
Аналіз якості текстової інформації сайту, контенту (головна сторінка, сторінки розділів)	<p>Присутність необхідної для користувача інформації. Корисність інформації. Можливість оглядового ознайомлення. Відповідність назв заголовків змістового наповнення розділу. Аналіз обсягу і змісту текстів. Правила оформлення текстів: шрифти, заголовки, виділення, посилання та ін. Частота оновлення змісту сайту.</p>
Аналіз інтернет-ресурсів конкуруючих і суміжних компаній	<p>Оформлення та зручне використання інтернет-ресурсів. Наявність і якість онлайн-сервісів. Вбудовані веб-інновації, нестандартний підхід до позиціонування сайту. Аналіз подачі інформації. Підходи до внутрішньої реклами і позиціонування видів продукції.</p>
Рекомендації з розвитку сайту	<p>Тестування існуючих сервісів сайту, оцінка якості їх виконання. Рекомендації щодо відкриття нових розділів на сайті і їх змісту. Рекомендації щодо відкриття нових стандартних та нестандартних сервісів. Рекомендації щодо нестандартного позиціонування продукції та послуг. Рекомендацій, як збільшити відвідуваність сайту.</p>
Базовий аудит пошукової видимості сайту	<p>Загальні рекомендації щодо пошукової оптимізації (SEO) — процесу роботи над сайтом, його внутрішніми факторами, що впливають на ранжирування в пошукових системах. Аналіз тегів і рекомендації з оформлення окремих розділів і сторінок з точки зору оптимізації під пошукові машини. Аналіз якості і кількості зовнішніх посилань на сайт. Перевірка проіндексованих сторінок сайту. Перевірка реєстрації сайту в пошукових системах Google, Яндекс, Апорт, DMOZ, Mail.ru, тощо</p>
Базовий технічний аудит сайту	<p>Базовий аналіз журналу помилок веб-сервера клієнта. Перевірка переданих веб-сервером заголовків.</p>

2. Розробка стратегії присутності в Інтернеті, проектування не одного, а групи веб-сайтів. Створення окремих мікро-сайтів для вузьких сегментів, подій, напрямів.

3. Забезпечення присутності в Інтернеті інформації про фірму, посилань на веб-сайт підприємства у місцях скупчення цільової аудиторії. Купівля зовнішніх посилань.

4. Робота з тематичними Інтернет-ресурсам. Регістрація, розміщення, актуалізація інформації про компанію. Публікація новин, прес-релізів. Розміщення каталогу послуг, прайс-листів, новинок, спецпропозицій, фотогалерей тощо.

5. Розміщення інформації на загально тематичних порталах, наприклад, он-лайн бізнес-довідники (жовті сторінки, вікіпедія тощо). Забезпечення присутності компанії в професійних співтовариствах. Участь і лобювання в інтернет-конкурсах, рейтингах і т.п.

6. Проектування БД для обліку маркетингової інформації, форм звітності. Створення бази даних клієнтів, налагодження зворотного зв'язку, використання директ маркетингу.

7. Рекомендацій, як збільшити відвідуваність сайту. Проектування акцій, подій, спецпропозицій, орієнтованих на інтернет-аудиторію. Спonsorська та експертна підтримка заходів.

8. Переклад веб-сайту на іноземні мови. Створення версій веб-сайту для мобільних користувачів. Використання мультимедійних видів контенту — відео-презентацій, он-лайн — ігор, вірусного маркетингу.

9. Офіційні відповіді та коментарі у спеціалізованих форумах і блогах. Моніторинг і протидія негативній інформації.

10. Рекомендації щодо відкриття нових розділів на сайті і їх змісту, нових стандартних та нестандартних сервісів. Постійне нарощування контенту: від маркетингових до інформаційних повідомлень.

Результатом проведення маркетингового аудиту веб-сайту підприємства повинно бути удосконалення юзабіліті сайту, збільшення популярності та використання сайту, що призведе, до залучення нових клієнтів, підвищення конкурентоспроможності, іміджу та зростання прибутку підприємства.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Які суть та мета комунікаційного аудиту?
2. Які основні напрямки аудиту маркетингової комунікаційної політики?
3. У чому полягає аудит ефективності використання окремих засобів комунікаційної політики?
4. Які особливості необхідно враховувати при оцінці ефективності комунікаційних заходів?
5. Які етапи аудиту ефективності системи маркетингових комунікацій?
6. Як здійснюють аудит ефективності реклами?
7. Яка відмінність між економічною та комунікативною ефективністю реклами?
8. Як здійснюють аудит стимулювання збуту?
9. Як оцінити ефективність участі у виставках?
10. Як здійснюють аудит ефективності зв'язків з громадськістю, прямого маркетингу, спонсорства та персонального продажу?
11. Яке значення Інтернету як засобу інтегрованих маркетингових комунікацій?
12. У чому полягає аудит веб-сайту підприємства? Що є об'єктом маркетингового аудиту веб-сайту підприємства?

13. Які пропозиції розробляються за результатами проведеного аудиту веб-сайту підприємства?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тест № 1. На яке з наведених нижче запитань не дає відповіді аудит комунікаційної політики підприємства?

- 1.1. Яких заходів треба вжити, якщо посередник відмовиться працювати з товарами підприємства?
- 1.2. Яких заходів треба вжити, щоб заходи стимулювання збуту були більш ефективними?
- 1.3. Якою є чисельність торгового персоналу підприємства?
- 1.4. Як вплинула рекламна акція на обсяги продажу?

Тест № 2. «Ефект» — це:

- 2.1. Результат, який вимірюється у соціальному, матеріальному і грошовому значенні.
- 2.2. Відносний показник, що показує результативність діяльності, процесу, проекту, продукту, що вимірюється як відношення результату до витрат, які призвели до його отримання.
- 2.3. Співвідношення отриманого результату та витрат, що пов'язані з його досягненням.
- 2.4. Правильні відповіді 2.2 і 2.3.

Тест № 3. До методів складання бюджету на комплекс маркетингових комунікацій не належить:

- 3.1. Метод розрахунку бюджету в залежності від цілей і завдань просування;
- 3.2. Метод визначення бюджету з розрахунку на одиницю товару;
- 3.3. Метод розрахунку на основі аналізу досвіду конкурентів (паритету з конкурентами).
- 3.4. Метод розрахунку на основі пропозиції рекламного агента.

Тест № 4. Що означає «синергетичний» ефект застосування маркетингових комунікацій?

- 4.1. Комунікативний та економічний ефект застосування маркетингових комунікацій збільшується при їх комплексному використанні.
- 4.2. Ефективність маркетингових комунікацій для різних суб'єктів ринку проявляється по різному.
- 4.3. На кінцеву ефективність комунікаційної діяльності впливають як внутрішні зміни, які залежать від самого комунікатора, так і зовнішні, які не залежать від його діяльності.
- 4.4. Усі відповіді вірні.

Тест № 5. Розташуйте у правильному порядку етапи аудиту ефективності системи маркетингових комунікацій: 1. Оцінка витрат на маркетингові комунікаційні засоби. 2. Аналіз ефективності комплексу маркетингових комунікацій. Порівняння одержаних результатів з витратами. 3. Розрахунок економічного та комунікативного ефекту від використання засобів комунікації за певний період часу. 4. Аналіз комплексу маркетингових комунікацій підприємства. 5. Розробка рекомендацій та пропозицій.

Коригувальні дії або розробка нової комунікаційної стратегії. 6. Перевірка відповідності комплексу маркетингових комунікацій окремим сегментам.

Варіанти відповідей:

- 5.1. (4, 6, 1, 3, 2, 5).
- 5.2. (4, 5, 1, 3, 2, 6).
- 5.3. (6, 4, 3, 1, 2, 5).
- 5.4. (2, 4, 3, 1, 6, 5).

Тест № 6. Комунікативна ефективність реклами дозволяє встановити:

- 6.1. Наскільки ефективно конкретне рекламне оголошення передає цільовій аудиторії необхідні відомості чи формує бажану для рекламодавця точку зору.
- 6.2. Співвідношення між результатом, отриманим від реклами, і величиною затрат на проведення рекламних заходів за фіксований відрізок часу.
- 6.3. Швидкість та оперативність розміщення рекламного звернення.
- 6.4. Відповіді доповнюють одна одну.

Тест № 7. Аналіз діяльності торговельних представників стосується аудиту:

- 7.1. Стимулювання збуту.
- 7.2. Прямого маркетингу.
- 7.3. Персонального продажу.
- 7.4. Зв'язків з громад кістю.

Тест № 8. Засоби комунікацій підприємства з цільовими аудиторіями, які плануються і реалізуються у координації для отримання синергетичного ефекту, мають назву:

- 8.1. Засоби прямого маркетингу.
- 8.2. Засоби стимулювання збуту.
- 8.3. Інтегровані маркетингові комунікації.
- 8.4. Засоби реклами.

Тест № 9. Який ефект від комплексу маркетингових комунікацій, якщо після використання засобів просування продаж підприємства збільшився з 12 200 грн. до 16 500 грн.:

- 9.1. 26%.
- 9.2. 35%.
- 9.3. 74%.
- 9.4. 95 %

Тест № 10. Якісна оцінка комівояжера — це:

- 10.1. Порівняння поточних показників продажу з минулими.
- 10.2. Порівняння результативності діяльності окремих працівників.
- 10.3. Зовнішній вигляд, поведінка, уміння спілкуватися, фахові знання комівояжера.
- 10.4. Відповіді доповнюють одна одну.

Тест № 11. Яка ступінь результативності PR- заходу, якщо на заході були присутні 35 представників засобів масової інформації, а оприлюднили матеріал про подію на підприємстві 28 ЗМІ:

- 11.1. 80%.
- 11.2. 28.
- 11.3. 20 %.
- 11.4. 7.

Тест № 12. До об'єктів маркетингового аудиту веб-сайту підприємства не належить:

- 12.1. Оцінка оформлення сайту та аналіз юзабіліті.
- 12.2. Аналіз якості інформації сайту.
- 12.3. Тестування існуючих сервісів сайту.
- 12.4. Правильної відповіді немає.

Тест № 13. «Юзабіліті» означає:

- 13.1. Аналіз зручності навігації по сайту.
- 13.2. Поточне місце сайту в пошукових системах.
- 13.2. Базовий технічний аудит сайту.
- 13.4. Якість інформації сайту.

Тест № 14. Що означає «домен» ?

- 14.1. Це унікальне ім'я, яке відображається в адресах веб-сайтів.
- 14.2. Це зручність структури сайту.
- 14.3. Це зручність читання текстів сайту.
- 14.4. Це зручність користуванням сайту.

Тест № 15. Що таке «SEO»?

- 15.1. Це пошукова оптимізація, процес роботи над сайтом, його внутрішніми факторами, що впливають на ранжирування в пошукових системах.
- 15.2. Перевірка реєстрації сайту в пошукових системах Google, Яндекс, Апорт, DMOZ, Mail.ru, тощо.
- 15.3. Це зручність користуванням сайту.
- 15.4. Усі відповіді вірні.

ЗАВДАННЯ, ПРИКЛАДИ

Завдання 10.1. Провести маркетинговий аудит обраного сайту готельно-ресторанного комплексу на основі здійснення порівняльної оцінки експертами його з веб-сайтами готельно-ресторанних комплексів основних конкурентів, а також інших провідних світових готельно-ресторанних мереж, за визначеними показниками (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Експертна оцінка веб-сайту готелю, ресторану*

Групи критеріїв / критерії оцінки	Максимальна кількість балів	Оцінка сайту експертом					Середня оцінка
		№1	№2	№3	№4	№5	
I. Назва веб-сайту, (дизайн URL, аналіз імені домену):	5						
відображення компанії у назві сайту;	2,5						
лаконічність чи складність написання, можливість вимови по телефону тощо	2,5						
II. Оцінка оформлення, дизайну веб-сайту:	25						
перше враження від веб-сайту (чи виникає бажання залишитися або піти з веб-сайту);	5						

Продовження табл. 10.3

Групи критеріїв / критерії оцінки	Максимальна кількість балів	Оцінка сайту експертом					Середня оцінка
		№1	№2	№3	№4	№5	
сприйняття веб-сайту (колірне рішення, музичний супровід, відповідність дизайну веб-сайту цілям і завданням, рівню готелю чи ресторану);	10						
оцінка фірмового стилю (окрім фірмових кольорів, входять також фірмовий логотип, фірмовий блок, фірмове гасло, фірмовий комплект шрифтів та інші константи) тощо	10						
III. Загальний аналіз юзабіліті (зручність користування):	20						
зручність (логічність) структури веб-сайту;	10						
аналіз зручності навігації по веб-сайту;	5						
зручність читання та правила оформлення текстів (шрифти, заголовки, виділення, посилання, контраст, колір, фон, розмір) тощо	5						
IV. Аналіз якості інформації веб-сайту (контенту), частота оновлення змісту веб-сайту, присутність та корисність необхідної для користувача інформації:	20						
номери (опис, прайс-листи, фотогалерея);	5						
меню (опис, прайс-листи, фотогалерея);	5						
інформація про надання додаткових послуг;	4						
карта розміщення готелю, ресторану, зручність схеми проїзду і можливість її видруку.	3						
інформація про новини, події міста, дозвілля тощо	3						
V. Тестування існуючих сервісів веб-сайту, оцінка якості їх виконання:	20						
кількість мов сайту;	3						
онлайн-бронювання номерів та продажу послуг;	5						
онлайн-бронювання квитків;	2						
корисні посилання;	2						
карта сайту;	2						
пошук по сайту;	2						
поштова скринька;	2						
відгуки клієнтів тощо.	2						
VI. Аналіз пошукової видимості веб-сайту:	5						
аналіз якості і кількості зовнішніх посилань на веб-сайт;	2,5						
перевірка позицій веб-сайту в рейтингах пошукових систем	2,5						
VII. Реклама на сайті	5						
РАЗОМ (сумарна оцінка)	100						

* Оцінка веб-сайту здійснюється у межах визначеної максимальної кількості балів за кожним критерієм. Веб-сайти порівнюються за сумарною оцінкою за усіма критеріями (максимально — 100 балів).

Робота веб-сайту підприємства в мережі Інтернет як засобу маркетингової комунікаційної політики підприємства сьогодні дуже ефективна. Поряд з уже звичними корпоративними сайтами, банерною і контекстною рекламою, українські підприємства активно використовують можливості форумів і соціальних мереж. Значення Інтернет у маркетингу сьогодні не можливо недооцінювати. Робота веб-сайту підприємства може проводитись в багатьох напрямках, проте один з них пріоритетний — це залучення максимальної кількості відвідувачів-покупців. У випадках неефективної та малоефективної роботи веб-сайту підприємства для з'ясування причин невдач слід провести **маркетинговий аудит веб-сайту підприємства** — комплексну оцінку і перевірку готового сайту з точки зору зручності користування, аналіз аудиторії сайту, стратегії його просування, оцінку конкурентоспроможності ресурсу

Об'єктами маркетингового аудиту веб-сайту підприємства можуть виступати, зокрема, аналіз якості інформації сайту, тестування існуючих сервісів сайту, аналіз поточної стратегії просування ресурсу тощо.

Приклад аудиту сайту практично будь-якої підприємства показує, що використовується лише мала частина його маркетингового потенціалу. При цьому вартість аудиту сайту дуже мала порівняно з можливим ефектом, адже оцінка власного сайту підприємства й аналіз сайтів конкурентів дозволяють побудувати правильну маркетингову стратегію розвитку підприємства в мережі Інтернет.

Результатом проведення маркетингового аудиту веб-сайту підприємства повинно бути удосконалення **юзабіліті** сайту (зручності користування сайтом), збільшення популярності та використання сайту, що призведе, до залучення нових клієнтів, підвищення конкурентоспроможності, іміджу та зростання прибутку підприємства.

Результати виконання завдання представити за планом:

1. Назви закладів та веб-сайтів (обраного підприємства та його конкурентів).
2. Структура веб-сайтів.
3. Експертна оцінка 5-ти сайтів.
4. Порівняльна рейтингова таблиця сайтів (табл. 10.4).

Таблиця 10.4

Рейтинг сайтів за середньою сумарною оцінкою експертів по усіх групах критеріїв

Рейтинг	Назва готелю (ресторану)	Сумарна середня оцінка експертів	Проміжна оцінка сайтів за групами критеріїв						
			I	II	III	IV	V	VI	VII
1									
2									
3									
4									
5									

* Оцінка веб-сайтів здійснюється у межах визначеної максимальної кількості балів за кожним критерієм. Веб-сайти порівнюються за сумарною оцінкою за усіма критеріями (максимально — 100 балів).

5. Висновки та пропозиції щодо вдосконалення веб-сайту обраного підприємства за результатами проведеного маркетингового аудиту.

Задання 10.2. Провести аудит веб-сайту підприємства за допомогою соціологічного дослідження.

Скласти програму соціологічного дослідження (опитування) за визначеною структурою (див. завдання 6.7 посібника), провести його та сформулювати відповідні висновки та пропозиції. Приклад анкети для проведення дослідження наведено у додатку Т.

Завдання 10.3. Здійснити маркетинговий аудит фірмового стилю обраної для дослідження компанії — комплексну оцінку і перевірку набору кольорових, графічних, словесних, типографічних, дизайнерських, постійних елементів, що забезпечують візуальну і змістову пізнаваність підприємства, її товарів (послуг), усієї висхідної від підприємства інформації, її внутрішнього оформлення.

Аудит провести за такими складовими:

- Де саме відображається фірмовий стиль підприємства (у назві, логотипі підприємства, в упаковці товару, на бланках, візитках, в уніформі, на вивісці, на сторінках веб-сайту, рекламі та рекламних сувенірах тощо). Де ще слід було відобразити фірмовий стиль компанії?
- Чи асоціативна, благозвучна та зареєстрована назва підприємства, товарна (торгова) марка? Проаналізувати побудову логотипу, колірні рішення, текстові шрифти. Скориставшись інтерпретацією значення кольорів за Люшером (табл. 10.5), проаналізувати як вибір кольору (поєднання кольорів) для фірмового стилю впливає на маркетингову комунікацію підприємства.

Таблиця 10.5

Інтерпретація значення кольорів (емоційне сприйняття)

Колір	Значення
Червоний	Максимально фіксує увагу, дозволяє швидко прочитати інформацію. Повідомляє про небезпеку, ризик і проблеми, які можуть виникнути, якщо на нього не звернути увагу.
Помаранчевий	Провокаційний та інтенсивний колір. Прекрасно привертає увагу. Колір креативності, творчості, новизни, ентузіазму, енергії і динаміки.
Жовтий	Колір енергії і лідерства
Зелений	Колір свободи. Позитивний, заспокоює.
Синій	Діловий колір. Підкреслює ефективність, гарантії.
Фіолетовий	Духовний уособлює натхнення і великі ідеї, чутливість.
Чорний	Строгий, елітний колір. Ідеальний для тексту.
Коричневий	Уособлює надію, силу, стабільність, впевненість.

За результатами аудиту сформулювати відповідні обґрунтовані рекомендації.

Завдання 10.4. У результаті економічного аналізу діяльності ряду фірм були встановлені такі показники витрат на рекламу виробленої продукції та обсягів товарообігу (табл. 10.6).

Таблиця 10.6

**Показники витрат на рекламу виробленої продукції та обсяги
товарообігу окремих фірм***

№ підприємства	Витрати на рекламу, тис.грн	Обсяги товарообігу, тис.грн
1	2	3
1	15,8	1000
2	10,2	800
3	36,3	1800
4	12,7	930
5	17	1350
6	10,3	950
7	18,1	1200
8	10,7	830
9	11,1	575
10	12,4	875

За допомогою засобів *Exsel*:

1. Графічно представте витрати на рекламу як функцію обсягу товарообігу на певній фірмі (*Chart Wizard*→ *Chart Type*→ *XY (Scatter)*).

2. Інтерпретуйте діаграму розкиду значень (*Chart*→ *Trendline* → *Type*).

3. Виведіть на екран рівняння регресії (*Chart*→ *Trendline* → *Options*→*Display equation on chart*).

4. Спрогнозуйте, який обсяг товарообігу слід очікувати, якщо витрати на рекламу плануються у розмірі **15** тис. грн.

6. Який висновок ви можете зробити про взаємозв'язок між витратами на рекламу і обсягами товарообігу на фірмі? Розрахуйте відповідний коефіцієнт кореляції і інтерпретуйте його (*Paste Function*→*Statistical*→ *CORREL*).

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеева Н. О. Організація внутрішньогосподарського контролю як інструменту ефективного управління комунальним підприємством // Н. О. Алексеева ; Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету.— Кіровоград : КНТУ, 2006.— Вип. 10. — Ч. II.— 386 с.

2. Амеліницька О. В. Формування системи маркетингового аудиту на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] // О. В. Амеліницька ; Вісник Хмельницького національного університету.— 2010.— № 6.— С. 50-53. Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_6_4/050-053.pdf

3. Афонін А. С. Організаційні аспекти вдосконалення аудиторської діяльності // А. С. Афонін, Т. А. Калінська, С. В. Прохорчук. Бізнес Навігатор.— 2008.— № 14.— С. 89—96.

4. Багіев Г. Л. Маркетинг : учеб. для вузов / Г. Л. Багіев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. ; [3-е изд.]. — СПб. : Питер, 2007. — 736 с.

5. Балабанова Л. В. Маркетинговий аудит системи збуту : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, А. А. Балабанець. — К. : ВД «Професіонал», 2004. — 224 с.

6. Балук Н. Р. Аудит маркетингової діяльності підприємства в мережі Інтернет. // Н. Р. Балук., С. В. Корягіна. Економіка і менеджмент : Матеріали І Міжнародної конференції молодих вчених ЕМ-2010. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010.— 268 с. — С. 90—91.

7. Балук Н. Р. Маркетинговий аудит веб-сайту фірми // Н.Р. Балук., С.В. Корягіна ; Вісник Львівської комерційної академії ; Серія економічна, випуск 34. — Львів : Видавництво ЛКА, 2011. — 354 с. — С.123—130.

8. Басій Н.Ф. Реклама: навч.посіб. / Н. Ф. Басій, Л. М. Бук. — Л. : Вид-во ЛКА, 2007. — 200с.

9. Басій Н.Ф. Стратегічний маркетинг: навч. метод. посібник для вивч. курсу та самост. роботи студ. екон. спец. / Н.Ф. Басій. — Л. : Вид-во ЛКА, 2006. — 192 с.

10. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://pidruchniki.ws/15840720/marketing/marketingoviy_menedzhment_belyavtsev_mi

11. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: Информация, анализ, прогноз : учеб. пособие / И. К. Беляевский. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 320 с.

12. Бойчук І.В. Інтернет у маркетингу : Підручник / І. В. Бойчук, О. М. Музика. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 512с.

13. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/>

14. Ванчикова Е.Н. Маркетинговые исследования : учебное пособие / Е. Н. Ванчикова. — Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2005. — 160 с.

15. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко; [6-те вид. доп.]. — Київ : Лібра, 2008. — 720с.

16. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков ; [2-е изд., перераб. и доп.] — М.: Финпресс, 2000. — 464 с.

17. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / В.А.. Гончарук. — М.: Дело, 1998. — 248 с.

18. Григорчук Т. В. Маркетинг : навч. пос. [Електронний ресурс] / Режим доступу : <https://sites.google.com/site/marketingdistance/pro-posibnik> Громовик Б. П. Роль Swot-

аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку фармацевтичних підприємств [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.apteka.ua/article/13729>

19. Гурджиян К.В. Методи оцінки лояльності споживачів [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_3/253.pdf

20. Дядько Я. Маркетинговий аудит — засіб підвищення конкурентоздатності підприємств // Я. Дядько. Журнал «Маркетинг в Україні». — №2. — 2006. — С. 47–51.

21. Дайновський Ю. А. Маркетингові прийоми : навч. посіб. / Ю. А. Дайновський. — К. : А.С.К., 1998. — 112 с.

22. Дайновський Ю. А. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. / Ю. А. Дайновський. — Львів. : Новий Світ-2010, 2010. — 244 с.

23. Дайновський Ю. А. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства // Ю. А. Дайновський, С. В. Корягіна // Фінанси України. — №10 (95). — 2003. — С. 66–76.

24. Данченко Л.А. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах : учебник / Л.А. Данченко. — М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004. — 758 с.

25. Дерев'яненко Т. Є. Маркетинговий аудит : навч.метод. посіб.для самост. вивч. дисц. —К. : КНЕУ, 2007. — 224 с.

26. Дерев'яненко Т. Є. Маркетинговий аудит підприємства (на базі верстатобудівних підприємств України) : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Т. Є. Дерев'яненко ; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2003. — 18 с.

27. Дженстер Пер. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер Дженстер Дэвид Хасси ; [пер. с англ.]. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004 — 368 с.

28. Диксон Питер Р. Управление маркетингом / Диксон Питер Р. ; [пер. с англ.; под общ. ред. Ю.В. Шлёнова]. — М. : Бином, 1998. — 556 с.

29. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика : навч. посібник / С. І. Дугіна. — К. : КНЕУ, 2005. — 393 с.

30. Дячун О. Особливості аналізу узагальнюючих результатів маркетингової діяльності підприємств [Електронний ресурс] / О. Дячун, М. Блавицький // Галицький економічний вісник. — 2012. — №2(35). — с. 181-187 — (фінансово-обліково-аналітичні аспекти). Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gev/2012_2/FIN-ACCO/025.pdf

31. Жегус О. В. Методичні аспекти дослідження маркетингового середовища підприємства [Електронний ресурс] // О. В. Жегус, Н. М. Кривошеєва, Економічні науки (6) Режим доступу : http://www.rusnauka.com/18_NiIN_2007/Economics/22495.doc.htm

32. Зайцева Т. Ю. «Критические точки» аудита маркетинга предприятия [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/m_audit.htm.

33. Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.1993р. // Голос України. — 1993. — 29 травня.

34. Заремба П. О. Аналіз маркетингового середовища підприємств м'ясопереробної промисловості України [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vznu/eco/2010_4/022-27.pdf

35. Измерение лояльности при помощи одной цифры [Електронний ресурс] / iTeam.ru — технологии корпоративного управления [сайт]. — Режим доступу : http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_2677/

36. Каменська Т.О. Методи збору аудиторських доказів службою внутрішнього аудиту [Електронний ресурс] // Т.О. Каменська ; Вісник ЖДТУ. — №1(51) Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/ Vzhdtu/econ/2010_1/12.pdf

37. Катаев А. В. Соціально-орієнтований маркетинг-аудит : монографія / А. В. Катаев.— Харків : Видавець Оберемок В., 2005. — 212 с.
38. Кидонь В. Кто мы и где мы? Маркетинговый аудит на предприятии [Электронный ресурс] / Режим доступа : <http://www.arteka.ua/article/13615>
39. Кляченко І. О. В. Програми лояльності споживачів до бренду [Електронний ресурс] // І. О. Кляченко, О. В. Зозульов. Режим доступа : <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-20.pdf>
40. Корягіна С. В. Маркетинговий аудит — складник дослідження життєвого циклу розвитку підприємства // С. В. Корягіна. Вісник ЛКА. — Львів : Видавництво ЛКА, 2007. — Випуск 25. — С.423–429.
41. Корягіна С.В. Аналіз даних у маркетингових дослідженнях. Завдання та методичні вказівки до виконання лабораторних занять на ПЕОМ з дисципліни «Маркетингові дослідження» / С. В. Корягіна, О. М. Музика, А.І. Федорчук. — Львів : Вид-во ЛКА, 2010.— 39 с.
42. Корягіна С.В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства [Текст] : дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Корягіна Софія Василівна. — Львів, 2004. — 250 с.
43. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит як засіб підвищення ефективності веб-сайту // С. В. Корягіна, О. В. Романчук. Тези доповідей VIII міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. — 596 с. — С. 266–268.
44. Корягіна С.В. Прогнозування обсягів продажу енергетичних напоїв з урахуванням сезонної специфіки їх реалізації. // С. В. Корягіна, А. І. Федорчук. Вісник НУ «Львівська політехніка».— №690 «Логістика».— Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010.— 779 с. — С.618–622.
45. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. — СПб.: Питер, 2003. — 800 с.
46. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филип Котлер, Вероника Вонг, Джон Сондерс, Гари Армстронг ; [4-е европейское издание]. ; [пер. с англ.] — М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. — 1200 с. : ил.
47. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський. — Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005. — 684 с.
48. Крикавський Є. В. Маркетингові дослідження : навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, О. Б. Мних, О. А. Сорока. — Л. : Національний університет «Львівська Політехніка»; «Інтелект-Захід». — 2004. — 288 с.
49. Крутушкіна О. В. Стратегічний комунікаційний аудит торговельного підприємства: сутність та методологія [Електронний ресурс] / Режим доступа : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009_3/30.pdf
50. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко — К. : КНЕУ, 2002. — 245 с.
51. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Н. В. Куденко — К. : КНЕУ, 1998. — 152 с.
52. Кулаков В. О. Розробка маркетингового аудиту для автотранспортного підприємства [Електронний ресурс] // В. О. Кулаков, Р. О. Білоусова ; Вісті Автомобільно-дорожнього інституту, — № 2(11). — 2010. Режим доступа: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vadi/2010_2/10KVAMTE.pdf
53. Левків Г. Я. Маркетинговий менеджмент : підручник / Г. Я. Левків, Р. М. Минів, Б. Б. Батюк. — Львів : Вид-во «Сполом», 2010. — 227 с.

54. Лиходій В. Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза // В. Г. Лиходій. Актуальні проблеми економіки. — 2009.— № 12.— С. 6 — 12.
55. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібник / Т. І. Лук'янець ; Міністерство освіти і науки КНЕУ. — К. : 2002. — 271 с.
56. Мавріна А. О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009_640/48.pdf
57. Мак-Дональд М.. Плани маркетинга. Как их составлять и использовать / Малькольм Мак-Дональд. — М. : Издательский Дом «Технология», 2004. — 656 с.
58. Максимова Т. С. Інноваційний інструментарій прямого маркетингу [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_78_81.pdf
59. Малхорта, Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Нэреш К., Малхорта ; [3-е издание]. [пер. с англ. — М. : Издательский дом Вильямс, 2002. — 960 с.
60. Мартышев А. В. Маркетинг отношений: Учебное пособие / А. В. Мартышев. — Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2005. — 107 с.
61. Марцин В. С. Економіка торгівлі : підручник [Електронний ресурс] / В. С. Марцин. — К. : Знання, 2006. — 402 с. Режим доступу : http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomika_torgivli_-_martsin_bc
62. Минин А. А. Аудит маркетинга [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://a-minin.ru/articles/marketing-audit.html>
63. Млинко І. Б. Аудит маркетингу: сутність, основні етапи та сфери проведення [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011_720/32.pdf
64. Невмержицький В. І. Розробка збутової політики як важливий елемент прибутковості підприємства [Електронний ресурс] // В. І. Невмержицький, О. А. Прокоф'єва Режим доступу : http://www.rusnauka.com/24_NTP_2009/Economics/50428.doc.htm
65. Новітній маркетинг : навч. посіб. / Є. В. Савельєв, О. С. Братко, М. Я. Матвіїв та ін. — Тернопіль : Екон. думка, 2005. — 296 с
66. Перерва П. Г. Становлення та розвиток маркетингового аудиту в Україні та світі // П.Г. Перерва. Бізнес-Інформ. — 2012.— № 1.— С. 191 — 193.
67. Петруся Ю. Є. Маркетинг : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://pidruchniki.ws/14491114/marketing/marketing_-_petrunya_yuye
68. Пидкасистый А.П. Аудит маркетинга [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.pidkasyty.ru/Audit.html>
69. Писарчук Т. Эффекты рекламы, ее рентабельность и маленький синий марсианин [Електронний ресурс] / Т. Писарчук // Новости белорусского маркетинга, статьи, обзоры [сайт]. — Режим доступу до ст.: <http://marketing.by/main/school/theory/0009334/>
70. Плаксіє Т. О. Маркетинговий аудит: сутність, складові та особливості проведення [Електронний ресурс] // Т. О. Плаксіє, Г. В. Пухальська ; Вісник Хмельницького національного університету. — 2009, №2, Т.1. Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2009_2/zmist.files/20.pdf
71. Полякова Л.М. Методика аудиту установчих документів та облікової політики підприємства [Електронний ресурс] // Л.М. Полякова, З.В. Билень Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2009_647/81.pdf

72. Пратусевич В. Р. Примеры исследований удовлетворенности потребителей / В. Р. Пратусевич // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2003. — № 5 (47). — С. 2-10.
73. Примак Т. О. Маркетинг: навч. посіб. / Т. О. Примак К.: — МАУП, 2001. — 200 с.: іл.
74. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством [монографія] / Т. О. Примак. — К. : ООО «Експерт», 2001. — 383 с.
75. Продажи без продаж. Часть 1. Информирование // Маркетинг и реклама. — К., 2010. — № 6 (166). — С. 16-64.
76. Редченко К. І. Аудит стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проєктів : монографія / К. І. Редченко — Львів : Видавництво ЛКА, 2001. — 402 с.
77. Редченко К. І. Стратегічний аналіз: навч. посібник / К. І. Редченко — Львів : Видавництво ЛКА, 2002. — 196 с.
78. Романенко О. О. Методичні підходи до ефективності маркетингових комунікаційних заходів на підприємствах [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tmm/2010_35/31.pdf
79. Савченко В. Я. Аудит : навчальний посібник/ В. Я. Савченко. — К. : КНЕУ, 2005. — 322 с.
80. Самійленко Б.П. Вплив інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://peredovik.org/vpliv_internettehnologiiyu_na_marketingovu_diyalnist_pidpriemstva.html
81. Семенова М. И. Определение и систематизация методов оценки лояльности [Електронний ресурс] / М. И. Семенова // Библиотека Байкальской международной бизнес-школы ГОУ ВПО «ИГУ» [сайт]. — Режим доступу : http://www.buk.irk.ru/library/sbornik_07/semenova.doc
82. Серіков А. В. Маркетинг як необхідна умова синергетичного управління господарською діяльністю // А. В. Серіков. Актуальні проблеми економіки. — 2010.— № 5.— С. 276 — 283.
83. Скибінський С.В. Маркетинг : підручник / С. В.Скибінський. — Ч. 1. — К. : КНЕУ, 2005. — 568 с.
84. Скибінський С.В. Маркетинг : підручник / С. В.Скибінський. — Ч. 2. — Львів : ЛА «Піраміда», 2009. — 748 с.
85. Скотт, М. Катлип. Паблик рилейшнз. Теория и практика / Катлип М. Скотт, Сентер Аллен Х., М. Брум Глен. ; [8-е изд.]. — М. : Діалектика-Вильямс, 2001. — 640 с.
86. Смирнов, Э. А. Стандартизация и аудит системы управления организации [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/03.shtml>
87. Соколян М. Внутрішній комунікаційний аудит. Діагноз: людський чинник [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm109.html>
88. Соловьев Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев. — М. : Инфра-М, 2009. — 383 с.
89. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. : Издательский дом «Вильямс» : М., 2007. — 928 с.
90. Тормоса Ю. Г. Ціни та цінова політика : навч. посібник / Ю. Г. Тормоса. — К.: КНЕУ, 2001. — 122 с.
91. Турченко М. О. Маркетинг : підручник [Електронний ресурс] / М. О. Турченко, М. Д. Швець Режим доступу : http://pidruchniki.ws/1584072039732/marketing/marketing_-_turchenyuk_mo
92. Уилсон Обри. Аудит маркетинга / Уилсон Обри ; [пер. с англ.] — Днепропетровск : Баланс. — Клуб, 2003. — 368 с.

93. Файзулаєва К. А. Предмет, об'єкт та завдання маркетингового аудиту на підприємстві [Електронний ресурс] // К. А. Файзулаєва ; Вісник економіки транспорту і промисловості. — № 26. — 2009.— Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2009_26/09fkabgd.pdf
94. Федорчук А.І. Маркетингові дослідження : навч. посібник / А. І. Федорчук. — Львів : вид-во ЛКА, 2008. — 368 с.
95. Ферріс Поль У. Маркетингові показники : Більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику / Ферріс Поль У., Бендл Дейл Т., Пфайфер Філіпп І., Рейнбштейн Девід Дж. ; [пер. з англ.] ; [за наук. ред. І.В. Тараненко]. — Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2009. — 480 с.
96. Филимонов Д. Кое-что об АCSI [Електронний ресурс] / Д. Филимонов // Портал: Customer Satisfaction [сайт]. — Режим доступу до ст.: <http://customersatisfaction.ru/>
97. Цысарь А. Лояльность покупателей: измерение и управление [Електронний ресурс] / А. Цысарь // Студия клиентского сервиса [сайт]. — Режим доступу до ст.: <http://www.clientservice.ru/loyalnost-pokupateley-izmerenie-i-upravlenie>
98. Чамкина Е. RFM-анализ [Електронний ресурс] / Е. Чамкина // BaseGroup Labs. Технологи анализа данных [сайт]. — Режим доступу до ст.: http://www.basegroup.ru/solutions/scripts/details/rfm_analysis
99. Чеботар С. І. Маркетинг : навчальний посібник [Електронний ресурс] /. С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М. Г. Шевчик, Р. І. Буряк, С. М. Боняр, А. В. Рябчик, О. М. Прус, В. А. Рафальська. — Київ. : «Наш час», 2007. — 504 с. Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-book-177.html>
100. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Об орська. — К. : КНЕУ, 1999. — 384 с.
101. Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика. / В. Д.: Шкарбун. — М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. — 384 с.
102. Юрчак О. Розвиток структури організації в маркетингу та продажах B2B [Електронний ресурс] / Режим доступу : www.managment.com.ua/marketing/mark208.html
103. Arens, A.–Loebbecke, J.K. Auditing — an integrated approach. Prentice–Hall, N.York. 1988
104. Dawid Malherbe. Marketing Audits, the Perfect Strategic Tool By [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://ezinearticles.com/?Marketing–Audits,–the–Perfect–Strategic–Tool&id=156776>
105. Enterprise Survey & Technology Auditing [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://it4b.icsti.su/1000ventures_e/business_guide/tech_auditing_ics.html
106. Philip Kotler William T. GregorWilliam H. Rodgersю. The Marketing Audit Comes of Age. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.hamiltonco.com/features/hampub/SMR.html>
107. RFM-анализ [Електронний ресурс] / BI Consult. Создание и поддержка Business Intelligence решений [сайт]. — Режим доступу до ст.: <http://www.biconsult.ru/rfm-analiz>

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗАЯВКА НА ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ (БРІФ)

І. Інформація про компанію замовника	
1	2
1. Назва компанії, проекту	
2. Сфера діяльності компанії	
3. Коротка історія розвитку фірми, проекту. Опис ситуації на ринку і подій на ринку, які вплинули на поточну ситуацію.	
4. Реалізовані товари, надані послуги (вказіть укрупнені товарні групи)	
5. Географія продажу	
6. Ваша ринкова ніша	<input type="checkbox"/> безумовний лідер (за обсягом продажів і / або за розмірами); <input type="checkbox"/> претендент на лідерство (фірма № 2 на ринку); <input type="checkbox"/> середня за розмірами фірма серед численних конкурентів; <input type="checkbox"/> спеціалізація у вузькій ринковій ніші; <input type="checkbox"/> новачок на ринку
7. Стадія життєвого циклу товарної групи	<input type="checkbox"/> виведення на ринок, етап формування ринку; <input type="checkbox"/> активне зростання ринку; <input type="checkbox"/> уповільнення зростання, зрілість; <input type="checkbox"/> спад, звуження ринку
8. Які фахівці або підрозділи вашої фірми виконують маркетингові функції (відзначте всі відповідні варіанти відповіді)?	<input type="checkbox"/> відділ маркетингу <input type="checkbox"/> відділ продажу <input type="checkbox"/> секретар <input type="checkbox"/> спеціаліст з маркетингу <input type="checkbox"/> керівництво фірми <input type="checkbox"/> ніхто не займається <input type="checkbox"/> хтось інший
ІІ. Інформація про маркетинговий аудит	
1. Причини, що викликали необхідність проведення маркетингового аудиту. Детально описати проблеми.	
1. Мета і завдання маркетингового аудиту.	
3. Мета і завдання замовника. Описати рішення (проблеми), які будуть прийняті (вирішені) за допомогою результатів маркетингового аудиту	
4. Масштаби і географія перевірки. Перерахувати регіони і міста, де планується проведення маркетингового аудиту	
5. Об'єкт маркетингового аудиту Описати напрями аудиту (стратегія, споживачі, конкуренти, товари, ціни тощо)	

Продовження додатку А

1	2
6. Гіпотези Назвати припущення, які би Ви хотіли підтвердити чи спростувати за результатами маркетингового аудиту	
7. Термін складання пропозиції. Вказати дату, не пізніше якої необхідно надати Вам пропозицію щодо проведення маркетингового аудиту	
8. Терміни проведення аудиту. Вказати дату, не пізніше якої повинні бути отримані результати маркетингового аудиту	
9. Дизайн звіту. Вказати бажаний формат звіту: табличний звіт для фахівця-маркетолога, усна презентація та короткий звіт для вищого керівництва, повний звіт чи інше	
10. Бюджет маркетингового аудиту (вказати у гривнях)	
11. Результати попередніх досліджень. Повідомити про наявність результатів раніше проведених досліджень по даній темі. Вказати терміни проведення дослідження і скласти його короткий зміст.	
12. Інформація про виконавця. Перерахувати дані, які необхідно надати про аудиторську фірму	
III. Анкетні дані	
1. ПІБ директора	
2. ПІБ спеціаліста з маркетингу або контактної особи	
3. Поштова адреса	
4. Адреса місцезнаходження офісу	
5. Телефон, факс	
6. E-mail	
7. Web-сторінка	
IV. Інше	

Глибинне інтерв'ю і анкетування топ-менеджерів будівельної компанії «ІнтерСтрой»

Інтерв'юер — Комунікаційна компанія FRESHPR

Мета: визначення становища компанії «ІнтерСтрой» на ринку та стратегії її розвитку

Дата проведення: 11-13 жовтня 20XX року

Місце проведення: Російська федерація, м. Сургут, вул. Пушкіна, 14.

		Респонденти, керівники компанії «ЗапСібіІнтерСтрой»			
№ з/п	Питання	Луцманов Айрат Нажіповіч Директор	Айрапетян Айрапетов Аршалуйсович Головний інженер	Пшас Володимир Орестович Директор відділу маркетингу і реалізації	Черніга Олег Михайлович Фінансовий директор
1.	Оцініть репутацію Вашої компанії (1-незадовільно.; 5 — відмінно)	3	4	5	6
2.	Чому саме так?	5	4-	4	4-
3.	Хто (що) формує репутацію Вашої компанії? Проумеруйте за важливістю.	1 — якість виконання об'єктів 2-своєчасність здачі об'єктів 3-працівники 4- керівництво 5-інше	1 — керівництво 1 (а) — реклама і PR 2-працівники 3-своєчасність здачі об'єктів 4-якість 5 — інше «Це рівень кваліфікації та зовнішній вигляд працівників, культура роботи, вік, а також дуже важливим є враження від вигляду і роботи офісу компанії. Якщо ми будемо квартири на «відмінно» то робота з клієнтами щодо продажу квартир повинна бути такою ж. Що подумують люди про наші квартири, якщо у нас в офісі стіни нерівні або брудні? «.	1 — якість виконання об'єктів 2-своєчасність здачі об'єктів 3-реклама і PR 4- керівництво 5- працівники 6-інше	1- керівництво 2-своєчасність здачі об'єктів 3-якість виконання об'єктів 4-реклама і PR 5- працівники 6-інше

«Не дивлячись на те, що ми хвалимо себе як якісного забудовника, є проблеми з якістю, які потрібно усувати і проблеми роботи з клієнтами. Це стосується не тільки відділу продажів (який, я вважаю, справляється зі своєю роботою і на належному рівні спілкується з покупцями), але і всіх інших підрозділів, де місяцями ще залишилося «франське ставлення». Особливо будівельники іноді не розуміють, що саме від них багато залежить якість сприйняття компанії в цілому. У нас, коли клієнт усе-таки договір-все відбувається дуже «класно», але коли його виконання переходить в стадію будівництва, то буває, що клієнт сам не радий, що з нами зв'язався ...»

«Я служу зі своєї точки зору, бачу компанію зсередини, з якими проханнями приходять клієнти, які є проблеми, тому, швидше за все оцінка «чотири». Хоча, якщо дивитися глобально на те як і скільки ми будемо, то оцінка «п'ять»

«Скажімо так, є будинки, які вже здані в експлуатацію, але мають незавершені роботи, необхідність виправлення помилок, допущених колишнім керівництвом — все це відображається на репутації компанії. Однак сказати, що у нас вона незадовільна не можна, тому що компанія досить довго працює на ринку, постійно будує нові будинки і, наприклад, квартири, які ми зараз тільки починаємо будувати, вже всі практично продані «

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6
4.	Ваш імідж стабільний або за певний час змінюється?	«Покращився»	«Хоча я і недавно працюю в цій компанії (прим.: всього 15 днів), але можу сказати, що за цей час вестиг достатньо ознайомитися з діяльністю компанії. Спочатку, коли в місті Сургуті не було великих будівельних компаній, наша компанія вийшла на ринок з великим розмахом (хороші квартири, висока якість робіт, велика кількість пропонованих квартир). Це стало великою нагодою для міста та дуже стрімко почало підніматися імідж компанії. Потім криза зростання іміджу зупинилася на максимальному рівні і вийшла в зону стійкості. Потім імідж був зіпсований деякою зданими роботами в кількох нових будинках (про це я вже сьогодні згадував). Ті заходи, які ми зараз проводимо, по-моєму, зупиняють спад іміджу (не дивлячись на вплив кризи). В цілому — я б сказав, що за останній час імідж компанії трохи покращився ... (в перекладі б хотіли його вивести на попередній рівень ...)»	«У зв'язку з тим, що на ринку все більше і більше конкурентів (на ринку з'являються компанії з Тюмені, Москви тощо), є «розкручені» і «не розкручені» ті, що будуть швидко, ті що будуть повільно ... то якщо судити в даному контексті і те, що роблять вони і ми, то швидше за все ми падаємо (тобто відповідь: «погіршився») ...»	«Залишається незмінним, але боюсь, що може погіршитися ...»
5.	Є інформація про Вашу діяльність загальнодоступною?	«Так»	«Думаю, що ні, бо про нас дізнаюся в основному ті люди, яких цікавить район, який ми забудуємо. Вони самі нас знаходять (запитують у знайомих, захоляють на об'єкт, приходять в гості в офіс). А так, щоб була інформація загальнодоступною – ні»	«Так, вона є загальнодоступною, але можливо не до адресатів, і ми б хотіли, щоб вона була загальнодоступною»	«Так (якщо враховувати, що наша компанія присутня в мережі internet (є власний сайт)»
6.	Хто готує інформацію про компанію для розповсюдження в ЗМІ, на ринку, населенню тощо?	«Співробітник компанії»	«Цим займався досі відділ реалізації, тобто можемо сказати, що співробітник компанії»	«Співробітники компанії (відділ маркетингу та реалізації), компані-партнери (якщо говорити про рекламу)»	«Співробітники компанії (відділ маркетингу та реалізації)»
7.	Наскільки якісними є ці інформаційні матеріали?	«Вимагають доопрацювання»	«Вимагають доопрацювання»	«Незадовільні»	«Якщо порівнювати з місцевими-то» вимагають доопрацювання. Якщо порівнювати з іншими (столичні, іноземні) — то незадовільні. Але не думаю, що потрібно орієнтуватися на місцеві».

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6
	<p>Які основні плани компанії на найближчі: 3 місяці (відкрите питання)</p>	<p>«Попередніми планами було повне і якісне завершення всіх програм з будівництва (здачі в експлуатацію житла). Ми його (план) дотримуємося, хоча й відбулися деякі зміни (з зв'язку з кризою)»</p>	<p>«Я зараз впроваджую нову систему ведення справ, щоб в результаті значно зменшити терміни будівництва нових об'єктів і більш якісний контроль над їх виконанням. Але основне завдання — до кінця року виправити ті помилки і недоліки в будівництві нових будинків, про які я згадував вище, а також оновлення складу працівників. Уже зараз у нас проходять стажування молоді фахівці, деяких ми запросимо на роботу»</p>	<p>«Як, плани були і є. Але зараз, в період кризи вони коригуються. Основна задача-пережити її з мінімальними для компанії втратами ...»</p>	<p>«Здати вчасно всі об'єкти і ввести в експлуатацію (з урахуванням ситуації, що склалася на фінансовому ринку) ...»</p>
	<p>6 місяців (відкрите питання)</p>	<p>«Провести підготовчий етап, поліпшити якість виконуваних робіт»</p>	<p>«Це у нас було підготовчий етап. Ми повинні створити всі умови для того, щоб навести односторонню почати роботу на деяких об'єктах. Тобто як раніше, за радянських часів, взимку вся техніка лагодилася, змашувалася, готувалася до посівної і ...Зобрати урожай «...»</p>	<p>«Вийти на запланований обсяг виробництва, реалізація плану будівництва і здача об'єктів наступного року»</p>	<p>«Почати будівництво нових невеликих, високоліквідних об'єктів»</p>
	<p>12 місяців (відкрите питання)</p>	<p>«До кінця наступного року подвоїти виробництво для отримання більшого прибутку»</p>	<p>«Надолужити згааний час (через теперішню кризу ми переглядаємо деякі плани щодо здачі нових об'єктів), а також виконати плани на наступний рік»</p>	<p>«Вийти на запланований обсяг виробництва, реалізація плану будівництва та здача об'єктів у наступному році»</p>	<p>«Протягом наступних років пережити кризу, зберегти основний «скітак» компанії (як варіант виконувати муніципальні замовлення»</p>
	<p>2 роки (відкрите питання)</p>	<p>«Розширення обсягів виробництва»</p>	<p>«Забудова нових об'єктів у місті Сургут, вихід на регіональний ринок. Як варіант-місто Хантй-Мансійськ»</p>	<p>«Забудова запланованих об'єктів району Будівельник»</p>	<p>«Протягом наступних двох років виконати плани з будівництва і здачі запланованих нових об'єктів»</p>
	<p>5 років (відкрите питання)</p>	<p>«... Стати великою будівельною корпорацією в окрузі (лідером ринку)»</p>	<p>«Якщо солдат не ставить перед собою мети стати генералом-то він не справжній солдат. Тому в наших планах-стати будівельною компанією № 1 в регіоні!»</p>	<p>«Забудова нового мікрорайону»</p>	<p>«Забудова нового мікрорайону»</p>
9.	<p>Які Ваші основні стратегічні цілі? (Відкрите питання)</p>	<p>«Збільшити обсяги виробництва і продажів, стати компанією № 1»</p>	<p>«Стати лідером на ринку нерухомості в регіоні»</p>	<p>«Максимально розширити будівництво»</p>	<p>«Стратег у нас – власник»</p>
10.	<p>Ваша стратегія спрямована більше на:</p>	<p>«Збільшення доходів»</p>	<p>«Розширення будівництва, збільшення продажів, збільшення доходів»</p>	<p>«Розширення будівництва»</p>	<p>«Збільшення доходів»</p>
11.	<p>Які з можливих досягнень PR — діяльності є для Вас першочерговими?</p>	<p>«Збільшення прибутку, впізнаність бренду»</p>	<p>«Фінансова стабільність, стійкість до кризи, впізнаність бренду»</p>	<p>«Впізнаність бренду, стійкість до кризи, розширення продажів, збільшення прибутку, підвищення рентабельності, розширення будівництва і продажів»</p>	<p>«Фінансова стабільність, стійкість до кризи, розширення продажів, збільшення прибутку, підвищення рентабельності, розширення будівництва і продажів»</p>

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6
12.	Чи бачите Ви співпрацю з банками в перспективі?	«Так»	«В даний момент-так. У перспективі-ні. Причин високі ставки за кредит. З банками краще співпрацювати лише щодо обслуговування рахунків»	«Так»	«Так»
13.	Часто до вас звертаються журналісти?	«Так»	«Ні»	«Так»	«Ні»
14.	Чи завжди Ви їм відповідаєте?	«Так»	«Якщо б звернулися, то обов'язково»	«Так, але кожен раз просили звернутися в інший раз, так як у нас ще не відпрацьована робота з медіа»	«Ні»
15.	Хто керує поширенням інформації про Вашу компанію? (Відкрите питання)	«Залежно від ситуації. Чітко визначеного співробітника або групи співробітників немає»	«Питання у нас є збори з усіма начальниками відділів, на яких ми обговорюємо поточні питання і приймаємо рішення. Можливо в майбутньому, такі збори і будуть займатися управлінням. Ми призначили колегіального рішення»	«В основному-керівник відділу маркетингу і реалізації компанії»	«Керівник відділу маркетингу та реалізації»
16.	Наскільки процес поширення інформації є відомим і задовольняє чи він Вас?	«Невдовільний»	«В даний момент-невдовільний»	«Влаштує (якщо говорити про той район, який ми зараз забудуємо. Однак я не впевнений, що він буде вважатися новим для нас і райони»	«Не влаштує»
17.	Чи потрібні Вам додаткові комунікації з журналістами? Якщо так, то які саме?	«Так»	«Так»	«Так»	«Так»
18.	Чи повинні бути відомі імена керівників компанії медіа чи суспільству?	«Так»	«Необов'язково»	«Ні. По-моєму, важливіше, щоб більше знали про засновника компанії, який тут виріс, має великий статус і вплив у регіоні, це буде користіше»	«Ні»
19.	Оцініть, будь ласка, рівень Вашого впливу на представників медіа.	«Хороший»	«Задовольний»	«Задовольний»	«Задовольний»
20.	Як Ви бачите процес впливу на представників медіа? (Відкрите питання)	«Дружня взаємодія у взаємодії за останні 5 років»	«В ідеалі – знайти дружній контакт, стати для них впливовим і важливим джерелом інформації»	«По-дружньому»	«Співпраця, дружба»
21.	Що ви очікуєте від співпраці з медіа? (Відкрите питання)	«Співпрацю, особливу увагу приділив би телебаченню»	«Взаємодіяне співробітництво»	«Отримання широкої популярності про діяльність компанії, її продукцію, досягнення і інше.»	«Щоб люди про нас дізналися багато хорошого»
22.	Чи можете Ви назвати хоча б 5 подій в компанії, яких можна назвати акціями внутрішнього PR?	«Святкування 5-річчя компанії. Останнім часом подоних акцій не проводили»	«Так як я зовсім недавно працюю в компанії, то назвати не можу, але висловлю в тому, що робота з поліпшення іміджу нашої компанії в очах наших же працівників дуже важлива. Це буде сприяти кращому відношенню до роботи. Я бучу важливим створення і випуск корпоративного видання»	«Отримання широкої популярності про діяльність компанії, її продукцію, досягнення і інше.»	«Корпоративні вечірки, різного роду випаки горди, нагороди»

АНКЕТА

Метою збору інформації є покращення обслуговування Станції Технічного Обслуговування автомобільного центру «Хюндай на Липинського». Інформація, отримана за допомогою цієї анкети, є конфіденційна.

Новий концептуальний автомобільний центр створює максимум можливостей для наших клієнтів. Він об'єднав відразу 3 головних функції сучасного автомобільного центру: демонстраційну залу, постачання запасних частин та станцію технічного обслуговування.

Ми керуємось принципом вчасного надання 100% обіцяних послуг та прагнення обслуговувати автомобілі клієнтів максимально професійно, швидко та комфортно. Ми будемо вдячні, якщо Ви висловіте свою думку з приводу нашої роботи і поділитесь своїм баченням щодо її покращення.

1. Скільки разів (приблизно) Ви користувалися послугами нашого сервісу протягом року?

_____ Разів

2. У Вас були труднощі з пошуком відділу сервісу?

- Так
- Ні

3. Коли Ви прибули на обслуговування з Вами привітались?

- Так
- Ні

4. Як спілкувались з Вами наші сервіс-консультанти?

- Професійно
- Частково професійно
- Непрофесійно

5. Після того як з Вами привітались, скільки часу Вам довелося чекати на обслуговування?

_____ Хвилин

6. Чи здалося Вам це очікування занадто довгим?

- Так
- Ні

7. Чи зрозуміло пояснив Вам сервіс-консультант проблеми Вашого автомобіля?

- Так
- Ні

8. Чи надали Вам оцінку вартості ремонту?

- Так
- Ні

9. Чи надали Вам оцінку тривалості ремонту?

- Так
- Ні

10. Наша компанія пропонує декілька способів оплати. Чи пояснили їх Вам?

- Так
- Ні

11. Наскільки Ви задоволені в цілому спілкуванням з сервіс-консультантом?
- Дуже задоволений
 - Задоволений
 - Не задоволений
 - Дуже незадоволений
12. Чи Вам довелося скористатися окремою кімнатою для очікування (у приміщенні автосалону) ?
- Так
 - Ні
13. Наша кімната очікування була чистою?
- Так
 - Ні
14. Там були вільні місця для сидіння?
- Так
 - Ні
15. Чи запропонували Вам чай або каву?
- Так
 - Ні
16. Чи запропонували Вам переглянути телевізор?
- Так
 - Ні
17. Вам подзвонили, щоб проінформувати про готовність Вашого автомобіля?
- Так
 - Ні
18. Через скільки гудків наш співробітник підняв трубку телефону, коли Ви дзвонили нам?
- _____Гудків
19. Ми відповідали чітко на Ваші запитання по телефону?
- Так
 - Ні
20. Ми розмовляли по телефону ввічливо?
- Так
 - Ні
21. Чи змогли ми Вам допомогти, коли Ви дзвонили нам по телефону?
- Так
 - Ні
22. Ремонт (обслуговування, консультація) було проведено правильно під час першого ж відвідування сервісу?
- Так
 - Ні
23. Наскільки Ви задоволені проведеним нами ремонтом/обслуговуванням?
- Дуже задоволений
 - Задоволений
 - Не задоволений
 - Дуже незадоволений
24. Чи був Ваш автомобіль готовий в обіцяний нами строк?
- Так
 - Ні

25. Скільки приблизно часу Вам довелося чекати в черзі до вікна каси?
_____ Хвилин
26. Якщо у вас виникли запитання з приводу того, що було зроблено з Вашим автомобілем, чи змогли ми відповісти на них?
- Так
 - Ні
27. Чи була остаточна вартість ремонту/обслуговування меншою або рівною сумі попередньої калькуляції?
- Так
 - Ні
28. Чи були, на Вашу думку, використані всі застосовані до даного ремонту гарантії?
- Так
 - Ні
29. Після того, як Ви відійшли від каси, скільки приблизно часу Вам довелося чекати на Ваш автомобіль?
_____ Хвилин
30. Чи пояснив наш співробітник точно, коли буде доставлений Ваш автомобіль?
- Так
 - Ні
31. Чи був цей співробітник доброзичливим?
- Так
 - Ні
32. Оцініть його зовнішній вигляд за 5-бальною шкалою (5 – вищий бал, 1 – нижчий бал)?
_____ (бали)
33. Чи подякував Вам наш співробітник?
- Так
 - Ні
34. Чи був Ваш автомобіль чистий при його отриманні?
- Так
 - Ні
35. Наскільки Ви задоволені в цілому роботою нашого відділу обслуговування?
- Дуже задоволений
 - Задоволений
 - Не задоволений
 - Дуже незадоволений
36. Ви купували Ваш автомобіль в нашій компанії?
- Так
 - Ні
37. Якщо Ви купували в іншому місці, то у якої фірми?

38. Якого року випуску Ваш автомобіль?
_____ р.в.
39. Яка у вас марка та модель автомобіля?

40. Чи порекомендуєте Ви наш відділ сервісу своєму другові?
- Так
 - Ні

41. Чи запам'ятався Вам хтось із наших співробітників, який зробив відвідування нашого сервісу більш приємне?

- Так
- Ні

42. Якщо Ви відповіли на питання 41 «Так», то вкажіть, будь-ласка, як звати цього співробітника?

43. Чи маєте Ви пропозицію щодо того, як ми можемо обслуговувати Вас ще краще?

44. Якщо б Ви хотіли отримувати новини нашої компанії, будь-ласка, вкажіть, якими саме методами нам їх повідомити (залиште, будь-ласка, відповідні Ваші контактні дані)?

- e-mail _____
- телефон _____
- адреса _____

45. Ваше прізвище, ім'я та по батькові _____

Дякуємо за участь!



Шановний пасажир!

Пропонуємо Вам взяти участь в анкетуванні, метою якого є покращення умов перебування пасажирів на вокзалах залізниць України і підвищення якості їх обслуговування.

Серед запропонованих відповідей на питання анкети оберіть, будь ласка, варіант, якій у найбільшій мірі відповідає Вашій думці. Будь ласка, перед тим як відповісти на питання, уважно причитайте його до кінця і продивіться всі запропоновані варіанти відповідей.

Частина 1

Питання цієї частини анкети стосуються послуг, пропонуєваних на вокзалах

Просимо оцінити за 5-бальною шкалою наступні характеристики послуг:
(5 означає «відмінно», 4 – «добре», 3 – «задовільно», 2 – «погано», 1 – «дуже погано».)
Дана шкала розповсюджується на всі питання 1 частини анкети)

1.1. Оцініть, будь ласка, характеристики касових залів:

	1	2	3	4	5
Режим роботи кас	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кількість працюючих кас	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Відсутність черг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Температурний режим у касовому залі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Свіжість повітря у касовому залі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Чистота в касовому залі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Загальна оцінка касового залу</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2. Оцініть, будь ласка, характеристики касира, який Вас обслуговував:

	1	2	3	4	5
Оперативність обслуговування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Професійний рівень	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ввічливість і врівноваженість	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Індивідуальний підхід до пасажирів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Уважність, доброзичливість	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Чесність	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Зовнішній вигляд	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(в тому числі враження від форми)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Загальна оцінка касира</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Питання 1.3÷1.7 адресовані тим пасажирам, які користувались зазначеними у цих питаннях послугами.

1.3. Оцініть, будь ласка, зали очікування загального користування:

	1	2	3	4	5
Наявність вільних місць	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обладнання та інтер'єр	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комфортність умов перебування у залі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Температурний режим у залі очікування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Свіжість повітря, відсутність неприємних запахів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Чистота у залі очікування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Загальна оцінка залу очікування</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4. Оцініть, будь ласка, стан туалетів (кімнат особистої гігієни):

	1	2	3	4	5
Технічний стан / справність	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кількість туалетних кабін	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Чистота туалетних кабін	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Свіжість повітря	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Наявність та якість засобів гігієни	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Співвідношення «плата за туалет – рівень послуги»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Загальна оцінка туалету (кімнати особистої гігієни)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5. Оцініть, будь ласка, характеристики сервісного центру з обслуговування пасажирів:

	1	2	3	4	5
Доступність послуг сервіс-центру за ціновим фактором	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оперативність обслуговування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Професіоналізм персоналу сервісного центру	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Культура обслуговування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Наявність і повнота додаткових сервісних послуг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комфортність умов перебування у сервіс-центрі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Температурний режим у приміщенні сервісного центру	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Свіжість повітря	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Чистота у сервісному центрі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інтер'єр сервісного центру	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Загальна оцінка сервісного центру</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.6. Оцініть, будь ласка, роботу камер схову (ручних або автоматичних):

	1	2	3	4	5
Оперативність обслуговування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Умови приймання багажу / ручної поклажі (обмеження за габаритами, вагою, вимоги до упаковки тощо)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Умови зберігання (тривалість без внесення додаткової плати, температурний режим тощо)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3. Вкажіть, будь ласка, тривалість Вашого перебування на даній станції (вокзалі):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> В межах 1 години | <input type="checkbox"/> Від 6 до 12 годин |
| <input type="checkbox"/> Від 1 до 3 годин | <input type="checkbox"/> Понад 12 годин, але в межах 1 доби |
| <input type="checkbox"/> Від 3 до 6 годин | <input type="checkbox"/> Більше 1 доби |

2.4. Як часто Ви здійснювали поїздки залізницею за останній рік?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Більше 1 разу в місяць | <input type="checkbox"/> Один раз за кілька місяців |
| <input type="checkbox"/> Один раз в місяць | <input type="checkbox"/> Один раз на рік |

2.5. Ваш основний рід занять у даний час:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Підприємець | <input type="checkbox"/> Студент, учень |
| <input type="checkbox"/> Керівник | <input type="checkbox"/> Тимчасово не працюючий |
| <input type="checkbox"/> Фахівець, службовець | <input type="checkbox"/> Пенсіонер |
| <input type="checkbox"/> Робітник | <input type="checkbox"/> Інше (<i>вказати</i>) _____ |

2.6. Ваш вік:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> До 18 років | <input type="checkbox"/> Від 45 до 54 років |
| <input type="checkbox"/> Від 18 до 29 років | <input type="checkbox"/> Від 54 до 60 років |
| <input type="checkbox"/> Від 30 до 44 років | <input type="checkbox"/> Понад 60 років |

Дякуємо за відповіді. Бажаємо Вам приємної подорожі залізницями України!

Пам'ятка для маркетингового аудитора, що здійснює перевірку роботи працівників магазину

1. Методика проведення перевірки.

1.1. До відвідин магазину необхідно уважно вивчити запропоновану анкету, постаратися запам'ятати її зміст.

1.2. Необхідно заздалегідь підготувати «легенду», тобто продумати мету Вашого приходу в магазин (що Ви хотіли б вибрати, призначення, для кого, колір, розмір і т.д.).

1.3. Приблизний час перебування в магазині: 40-50 хвилин.

1.4. При вході в магазин зверніть увагу на точний час відвідування.

1.5. За одну перевірку потрібно відвідати три відділи.

1.6. При спілкуванні поведіться природно і невимушено, як звичайний покупець. Уважно слухайте і спостерігайте за діями продавця.

1.7. Обов'язково запам'ятайте ім'я і прізвище продавця на бейджі (в крайньому випадку, тільки ім'я).

1.8. Під час спілкування з продавцем будьте ввічливі і коректні, не допускайте конфліктних ситуацій.

При проведенні перевірки особливу увагу потрібно приділити таким параметрам, як:

1. Поведінка продавця в торговельній зоні.

Важливо зазначити, звернув продавець на Вас увагу, коли Ви входили до відділу, привітався чи ні, встановив чи з Вами зоровий контакт. Якщо на Вас уваги не звернули, подивіться, чим займався продавець в цей час.

2. Свочасність реагування продавця.

Відзначте, чи запропонував продавець Вам свою допомогу через деякий час (до 3 хвилин), давши можливість озирнутися в магазині, або він запропонував свою допомогу через 5-10 хвилин, коли Ви вже переміряли (потримали в руках) досить велику кількість товарів. Якщо продавець, через 5-10 хвилин так і не звернув на Вас уваги, зверніться до нього самі.

3. Зовнішній вигляд продавця, з яким Ви спілкувалися.

Придивіться до зовнішнього вигляду продавця, з яким Ви спілкуєтесь: чи є у нього бейдж, одягнений він у форму встановленого зразка, якого виду форма — пом'ята і брудна або чиста і охайна. Зверніть увагу, як в цілому виглядає продавець — охайний і акуратний у нього вигляд або відштовхуючий (немите, незачесане волосся, неприємні або відразливі запахи, пірсинг, неголеність тощо).

4. Культура спілкування продавця.

Зверніть увагу на мову продавця, вона повинна бути грамотною, зрозумілою Вам, не повинні використовуватися в розмові з Вами слова-паразити («насправді», «як би»), вульгаризми («типу»). Оцініть інтонації — розмовляв чи продавець з Вами доброзичливо і зацікавлено або байдуже, або ж нешанобливо і грубо.

5. Виявлення продавцем Ваших потреб.

Оцініть, чи вдалося продавцеві за допомогою питань і діалогу виявити Вашу «легенду» або потребу, а також запропонувати комплексне рішення, різні варіанти.

6. Знання продавцем товару і асортименту.

Дуже важливо зрозуміти, чи володіє продавець знаннями про властивості товару, асортимент, чи здатний він розповісти про товар просто і зрозуміло, чи знає тільки тех-

нічні характеристики товару, але не може пояснити, навіщо застосовуються ті чи інші технології. На жаль, може виникнути і ситуація, коли продавець слабо знає товар, плується у відповідях на Ваші питання, дає невірну інформацію про товар.

7. Час доставки товару зі складу в торговий зал.

Попросіть продавця принести для примірки товар іншого розміру (кольору). Зверніть увагу, як довго продавець доставляє товар зі складу. Ідеальний варіант — коли Вам приносять необхідний товар зі складу до 3-х хвилин часу.

8. Робота каси.

Якщо Ви не робите покупку, просто постійте поруч з касою, поспостерігайте за роботою касирів. Оцініть, чи посміхаються касири покупцям, чи вітаються, чи дякують за покупку.

Поспостерігайте, як довго покупці, які здійснюють покупки, очікують своєї черги на касі — відзначте для себе крайнього покупця у черзі (якщо кас декілька, то найбільшої черги) і оцініть, скільки часу пройде до тих пір, поки цей покупець не буде обслужений.

9. Робота служби охорони (контролю).

При оцінці роботи служби охорони зверніть увагу на те, чи вітається і прощається контролер з покупцями (тільки у відповідь на привітання покупців, сам він цього робити не зобов'язаний). Для цього на вході привітайтеся з контролером, якщо він виявиться поруч з Вами.

Так само зверніть увагу на вираз обличчя контролера, який у нього вигляд — доброзичливий, байдужий або похмурий і агресивний.

Якщо Ви входите у магазин з сумкою (крім дамських) необхідно зазначити, запропонував Вам контролер скористатися камерою схову й інтонації, які використовуються при цьому — ввічливі або грубі.

10. Підсумкове враження.

В результаті свого відвідування магазину постарайтеся вирішити — чи виникло у Вас бажання придбати товар (нехай навіть не той, що Ви планували купити. згідно Вашої «легенди») або магазин не зміг зацікавити Вас, як покупця, а можливо відвідування магазину викликало у Вас негативні емоції.

Постарайтеся запам'ятати те, що Вам особливо сподобалось, або навпаки, не сподобалося в магазині. Під час відвідування зверніть увагу на магазин в цілому (вітрина, таблички, інформація про товар, каталоги, освітлення, примірочні, вентиляція тощо)

2. Методика заповнення анкет.

2.1. Після відвідин магазину необхідно заповнити анкету. Краще заповнити анкети відразу після відвідин магазину, поки вся інформація не стерлася з пам'яті, але не робіть це відразу в магазині (навіть невеликі записи).

2.2. По кожному магазину необхідно заповнити 3 анкети по різних відділах, кожна — на окремого продавця.

2.3. Не забудьте зазначити в анкеті назву магазину, дату і точний час відвідування, відділ, своє прізвище та ім'я (повністю), прізвище та ім'я продавця. Якщо Ви оцінили продавця, у якого був відсутній бейдж, напишіть у графі «ПІБ продавця» — «без бейджа».

2.4. Якщо Ви заповнюєте кілька анкет з одного й того ж магазину, то роботу каси і роботу служби охорони у всіх анкетах оцінюйте однаковими балами

2.5. Увага! У блоці, виділеному подвійною рискою, відзначаєте тільки один показник.

2.6. В анкеті навпроти обраного параметра поставте відмітку «1».

2.7. Якщо показник не оцінюється (наприклад, вам не приносили (доставляли) товар або в магазині немає контролера) у всіх комірках по даному пункту проставте позначку «0». Тоді в підрахунку оцінок магазину цей параметр враховуватися не буде.

Постарайтеся поставитися до даної роботи максимально серйозно.

Додаток Ж

ДОГОВІР НА ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

м. _____ «__» _____ 20__ р.

_____ (вказати найменування сторони)
(надалі іменується «Замовник») в особі _____

_____ (вказати посаду, прізвище, ім'я, по батькові)
що діє на підставі _____

(вказати: статуту, довіреності, положення тощо)
з однієї сторони, та

_____ (вказати найменування сторони)
(надалі іменується «Виконавець») в особі _____

_____ (вказати посаду, прізвище, ім'я, по батькові)
що діє на підставі _____, з іншої сторони,

(вказати: статуту, довіреності, положення тощо)
(в подальшому разом іменуються «Сторони», а кожна окремо — «Сторона») уклали цей Договір на проведення маркетингового аудиту (надалі іменується «Договір») про таке.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. В порядку та на умовах, визначених цим Договором, Замовник доручає Виконавцеві, а Виконавець зобов'язується надати Замовнику за плату послуги з проведення маркетингового аудиту за напрямками, що цікавлять Замовника і які визначені у цьому Договорі.

1.2. Об'єктом маркетингового аудиту за цим Договором є: _____

1.3. Предметом маркетингового аудиту за цим Договором є _____

1.4. Підрозділи підприємства, масштаби перевірки та територія, щодо якої проводиться маркетинговий аудит за цим Договором є: _____

(вказуються відповідні підрозділи підприємства, відповідний регіон або територія)

1.5. Методами та способами проведення маркетингового аудиту Виконавцем за цим Договором є _____

1.6. Інші ознаки, що характеризують маркетинговий аудит _____

1.7. Розширені відомості щодо маркетингового аудиту визначені Сторонами у ПРОГРАМІ маркетингового аудиту, яке є невід'ємною частиною цього Договору.

2. ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

2.1. Маркетинговий аудит здійснюються Виконавцем для вирішення таких завдань:

- виявити сильні та слабкі сторони підприємства та їх співвідношення з зовнішніми можливостями та загрозами;
- виявити проблеми і прихований потенціал, а також розробити план дій щодо покращення маркетингу підприємства;
- з'ясувати : чи є спад продажу наслідком поганої стратегії, поганого управління чи поганої реалізації стратегії;
- оцінити організацію маркетингу, маркетингових систем;
- оцінити рівень ефективності окремих елементів маркетингової діяльності;
- сформулювати пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- супроводжувати впровадження наданих рекомендацій тощо.

3. ОБОВ'ЯЗКИ ВИКОНАВЦЯ

3.1. Виконавець зобов'язаний:

- надати результати досліджень з детальним та повним описом усіх питань у відповідності до узгоджених напрямів аудиту в строк _____;
- навести в результатах аудиту, адреси, приклади розрахунків, схеми тощо;
- у випадку залучення до проведення аудиту третіх осіб забезпечити повну конфіденційність отриманої від Замовника інформації.
- дотримуватись в ході перевірки вимог чинного законодавства України, та професійної етики аудитора;
- уникати прилюдної оцінки дій посадових осіб Замовника або його персоналу, власників (учасників) та не використовувати ім'я Замовника і закриті за його рішенням дані в засобах масової інформації;
- зберігати комерційну таємницю відносно отриманої в ході перевірки інформації;
- не вступати в комерційні відносини з клієнтами Замовника;
- дотримуватися доброзичливості та нейтральності до персоналу Замовника та до його діяльності в цілому;
- повідомляти керівництво Замовника про суттєві невідповідності (відхилення) безпосередньо після їх виявлення та ідентифікації в ході перевірки;
- не отримувати від Замовника його продукцію, роботи або послуги до та в ході аудиторської перевірки.

4. ОБОВ'ЯЗКИ ЗАМОВНИКА

4.1. Замовник зобов'язаний:

- забезпечити Виконавцю доступ до будь якої інформації та до будь яких підрозділів Замовника, які потрібні останньому для виконання робіт за цим договором;
- забезпечити Виконавцю можливість отримати від посадових осіб Замовника письмової інформації з предмету перевірки або пояснень власних дій;
- сприяти отриманню в разі потреби інформації від третіх осіб;
- своєчасно та у повному обсязі надавати Виконавцю усі необхідні йому для перевірки дані;
- відмовитися від тиску на Виконавця з метою зміни його професійної думки;
- своєчасно прийняти та сплатити роботу Виконавця по цьому договору у відповідності з його умовами.

5. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ ТА ПЕРЕДАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

5.1. Виконавець самостійно організовує роботу з проведення маркетингового аудиту.

5.2. В ході робіт та (а/або) по їх завершенню до моменту надання результатів досліджень Виконавець знайомить Замовника з попередніми результатами перевірки (попередні висновки). Вони можуть обговорюватися Замовником та Виконавцем з залученням третіх осіб.

Виконавець надає результати аудиту у письмовому вигляді. Моментом надання результатів аудиту вважається _____.

5.3. Замовник має право в строк _____ після надання результатів маркетингового аудиту вимагати від Виконавця доопрацювання деяких положень, що містяться у наданих Виконавцем матеріалах, та (або) надання додаткової інформації в межах встановленого за цим Договором обсягу завдань маркетингового аудиту. Виконавець зобов'язаний задовольнити обґрунтовану вимогу Замовника протягом _____ календарних днів з моменту отримання такої вимоги від Замовника у письмовій формі.

5.4. У разі якщо Замовником не буде пред'явлено письмових вимог щодо доопрацювання результатів маркетингового аудиту у строк, визначений у п. 5.3 цього Договору, то результати маркетингового аудиту вважаються зданими Замовникові без претензій з боку останнього.

6. ПЛАТА ЗА НАДАННЯ ПОСЛУГ ТА ПОРЯДОК РОЗРАХУНКІВ

6.1. Замовник за цим Договором виплачує Виконавцю плату за надання послуг у розмірі _____ грн. шляхом _____.

6.2. Строки оплати:

- протягом _____ з моменту набрання чинності цим Договором аванс у розмірі _____ грн.

- протягом _____ з моменту надання результатів досліджень остаточний розрахунок.

6.3. Підставою для оплати є акт здавання-приймання наданих послуг, а у випадку доопрацювання результатів проведеного аудиту — акт здавання-приймання доопрацювань.

7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН ЗА ПОРУШЕННЯ ДОГОВОРУ

7.1. У випадку порушення зобов'язання, що виникає з цього Договору (надалі іменується «порушення Договору»), Сторона несе відповідальність, визначену цим Договором та (або) чинним в Україні законодавством.

7.1.1. Порушенням Договору є його невиконання або неналежне виконання, тобто виконання з порушенням умов, визначених змістом цього Договору.

7.1.2. Сторона не несе відповідальності за порушення Договору, якщо воно сталося не з її вини (умислу чи необережності).

7.1.3. Сторона вважається невинуватою і не несе відповідальності за порушення Договору, якщо вона доведе, що вжила всіх залежних від неї заходів щодо належного виконання цього Договору.

8. ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

8.1. Усі спори, що виникають з цього Договору або пов'язані із ним, вирішуються шляхом переговорів між Сторонами.

8.2. Якщо відповідний спір неможливо вирішити шляхом переговорів, він вирішується в судовому порядку за встановленою підвідомчістю та підсудністю такого спору відповідно до чинного в Україні законодавства.

9. ДІЯ ДОГОВОРУ

9.1. Цей Договір вважається укладеним і набирає чинності з моменту його підписання Сторонами та його скріплення печатками Сторін.

9.2. Строк цього Договору починає свій перебіг у момент, визначений у п. 9.1 цього Договору та закінчується _____.

9.3. Закінчення строку цього Договору не звільняє Сторони від відповідальності за його порушення, яке мало місце під час дії цього Договору.

9.4. Якщо інше прямо не передбачено цим Договором або чинним в Україні законодавством, зміни у цей Договір можуть бути внесені тільки за домовленістю Сторін, яка оформлюється додатковою угодою до цього Договору.

9.5. Зміни у цей Договір набирають чинності з моменту належного оформлення Сторонами відповідної додаткової угоди до цього Договору, якщо інше не встановлено у самій додатковій угоді, цьому Договорі або у чинному в Україні законодавстві.

9.6. Якщо інше прямо не передбачено цим Договором або чинним в Україні законодавством, цей Договір може бути розірваний тільки за домовленістю Сторін, яка оформлюється додатковою угодою до цього Договору.

9.7. Цей Договір вважається розірваним з моменту належного оформлення Сторонами відповідної додаткової угоди до цього Договору, якщо інше не встановлено у самій додатковій угоді, цьому Договорі або у чинному в Україні законодавстві.

10. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

10.1. Усі правовідносини, що виникають з цього Договору або пов'язані із ним, у тому числі пов'язані із дійсністю, укладенням, виконанням, зміною та припиненням цього Договору, тлумаченням його умов, визначенням наслідків недійсності або порушення Договору, регламентуються цим Договором та відповідними нормами чинного в Україні законодавства, а також застосовними до таких правовідносин звичаями ділового обороту на підставі принципів добросовісності, розумності та справедливості.

10.2. Після підписання цього Договору всі попередні переговори за ним, листування, попередні договори, протоколи про наміри та будь-які інші усні або письмові домовленості Сторін з питань, що так чи інакше стосуються цього Договору, втрачають юридичну силу, але можуть братися до уваги при тлумаченні умов цього Договору.

10.3. Сторони несуть повну відповідальність за правильність вказаних ними у цьому Договорі реквізитів та зобов'язуються своєчасно у письмовій формі повідомляти іншу Сторону про їх зміну, а у разі неповідомлення несуть ризик настання пов'язаних із ним несприятливих наслідків.

10.4. Відступлення права вимоги та (або) переведення боргу за цим Договором однією із Сторін до третіх осіб допускається виключно за умови письмового погодження цього із іншою Стороною.

10.5. Додаткові угоди та додатки до цього Договору є його невід'ємними частинами і мають юридичну силу у разі, якщо вони викладені у письмовій формі, підписані Сторонами та скріплені їх печатками.

10.6. Всі виправлення за текстом цього Договору мають силу та можуть братися до уваги виключно за умови, що вони у кожному окремому випадку датовані, засвідчені підписами Сторін та скріплені їх печатками.

10.7. Цей Договір складений при повному розумінні Сторонами його умов та термінології українською мовою у двох автентичних примірниках, які мають однакову юридичну силу, — по одному для кожної із Сторін.

10.8. На момент укладення цього Договору Сторони є платниками податку на прибуток підприємств на загальних умовах.

МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ І РЕКВІЗИТИ СТОРІН

ЗАМОВНИК

ВИКОНАВЕЦЬ

ПІДПИСИ

За ЗАМОВНИКА

Керівник _____ / _____ /

М. П.

СТОРІН

За ВИКОНАВЦЯ

Керівник _____ / _____ /

М. П.

Директива ESOMAR як провести дослідження (Фрагмент, повний текст на сайті: www.iam.in.ua)

Зміст

1. Директива ESOMAR: Вибір дослідної агенції
2. Директива ESOMAR: Укладання угоди на маркетинговий дослідний проект
3. Директива ESOMAR: Міжнародні дослідження

ВСТУП

Головна мета цієї Директиви з проведення дослідження допомагати як досліднику так і клієнту шляхом нагадування їм відповідних питань стосовно визначення і погодження проекту. Таким чином вони шукають можливість зменшити ризик помилки, припущення або правильного розуміння і допомогти покращити загальну якість дослідницького проекту. Вона покриває широкий спектр питань і розроблена як керівництво або пам'ятка, щоб допомогти задіяним сторонам не покладаючи специфічних зобов'язань на них. Потреба в цій публікації є ймовірно найбільш гострою для недовідчених користувачів дослідження, проте навіть найбільш досвідчені клієнти і постачальники можуть отримати вигоди від підходу у вигляді списку. Це особливо має місце в міжнародних проектах, де помилки і непорозуміння можуть легко трапитись при започаткуванні проекту.

Вибір дослідної агенції

Це Керівництво – одне із трьох взаємопов'язаних і охоплює питання, які необхідно враховувати при започаткуванні маркетингового дослідницького проекту. Такі проекти можуть здійснюватись як індивідуальними дослідниками або консультантами, так і великими мультинаціональними компаніями, що пропонують широкий спектр послуг. У цих керівництвах термін «агенція» охоплює всі подібні варіанти.

Ключові питання

Різні агенції пропонують різну кваліфікацію, досвід і засоби. Саме тому не існує такої агенції, діяльність якої могла б стати зразком для всіх видів дослідження або опитувань. Причина полягає в тому, що:

- деякі агенції спеціалізуються в окремих видах дослідження – таких як панельні дослідження, дослідження серед дітей або бізнес/промислові проекти;
- інші агенції зосереджують свою увагу на окремих ринках – таких як сільськогосподарський, медичний, фармацевтичний або, скажімо, автомобільної продукції;
- одні спеціалізуються на дослідженнях якості (групові обговорення, інтенсивні інтерв'ю), інші – на широкомасштабних кількісних обстеженнях;
- деякі агенції належать до добре організованих міжнародних мереж, інші мають більш неформальні міжнародні зв'язки, а окремі вважаються виключно місцевими або регіональними;
- дуже важливо, що вони можуть пропонувати різні рівні виконання або цін: наприклад, вони можуть спеціалізуватись на проектах з проведення польових робіт або зосереджуватись на наданні загальних консультацій/плануванні, в той час як інші агенції є універсальними.

Безумовно, дуже важливо правильно вибрати агенцію для здійснення конкретного проекту. Також важливо, щоб клієнт якомога раніше вирішив, хоче він замовити проведення певного дослідження чи шукає більш загальну консультативну допомогу з приводу вивчення своїх маркетингових проблем, адже це впливає як на вибір агенції,

так і на постановку завдань. Список агенцій разом із загальною інформацією про їхню індивідуальну спеціалізацію і кваліфікацію (як щодо окремих ринків, так і методів проведення дослідження), про можливості, які вони пропонують, про кадрове забезпечення міститься в ряді довідників. Найбільш вірогідними для складання остаточного списку можливих кандидатів для здійснення певного проекту можна вважати:

1. Щорічний Довідник ESOMAR. В ньому містяться подробиці про 1000 дослідницьких організацій – головним чином європейських, але є також там інформація і про неєвропейські організації. Керівництво цих компаній, в штаті кожної з яких є члени ESOMAR, офіційно взяли зобов'язання дотримуватись правил Міжнародного процесуального кодексу маркетингових і соціальних досліджень ICC/ESOMAR. Крім того, Довідник дає перелік найбільших професійних і торговельних асоціацій, що займаються маркетинговими дослідженнями в кожній країні. Довідник можна знайти на web сайті ESOMAR – www.esomar.nl, а також у друкованому вигляді в Секретаріаті ESOMAR

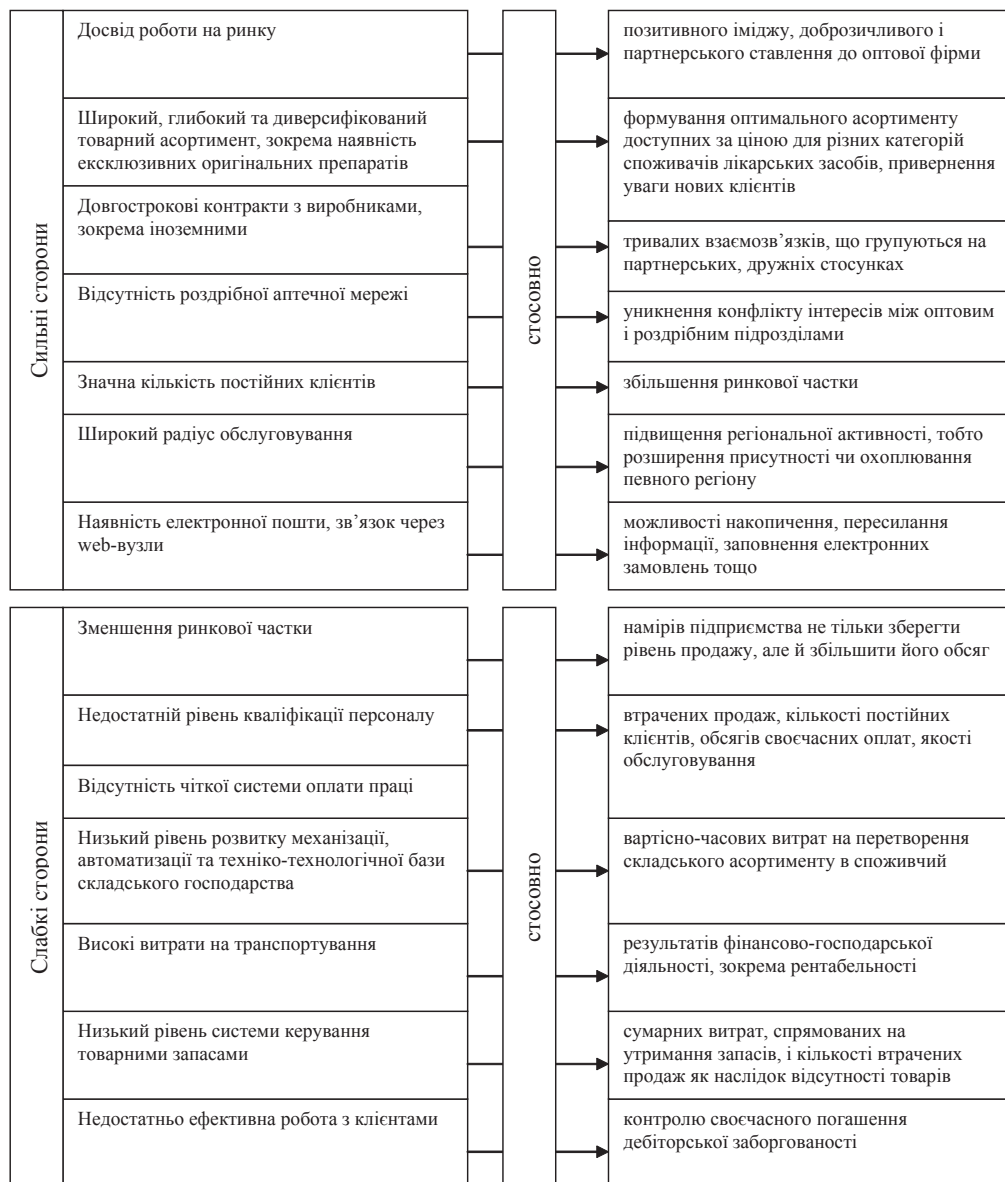
2. Місцеві довідники, що публікуються національними асоціаціями. Вони містять додаткову інформацію щодо своїх країн, особливо про менші (головним чином локальні) дослідницькі організації, які не мають у своєму штаті членів ESOMAR. Більшість справжніх дослідницьких організацій перелічені в солідних довідниках такого типу, включаючи більш спеціалізовані довідники, що видаються «промисловими» маркетинговими дослідними асоціаціями в різних країнах. Потрібно бути дуже уважним, перевіряючи надійність «не включених до списку» організацій.

У зв'язку з тим, що жодна агенція не може мати однаковий рівень кваліфікації для проведення всіх видів досліджень, великі замовники досліджень часто мають справу одразу з кількома агенціями. Однак перебігання від одної агенції до іншої не може бути хорошим способом отримання ефективних дослідницьких послуг. Тривалі стосунки між клієнтом й агенцією приводять до кращого взаєморозуміння і довіри. Клієнт матиме можливість оцінити достоїнства і професіоналізм як агенції в цілому, так і конкретних дослідників, що працюють в ній, і зможе визначити рівень внесків, який він очікує отримати від них. Агенція, у свою чергу, прийде до більш глибокого розуміння продукції та ринків клієнта, до проблем, з якими він зіштовхується в процесі маркетингового планування і діяльності, а також краще пізнає загальні напрямки його роботи.

Це робить все більш важливим завдання ретельного і обдуманого вибору агенції. Що має зробити клієнт, аби вирішити, яка ж агенція зі списку є найбільш придатною?

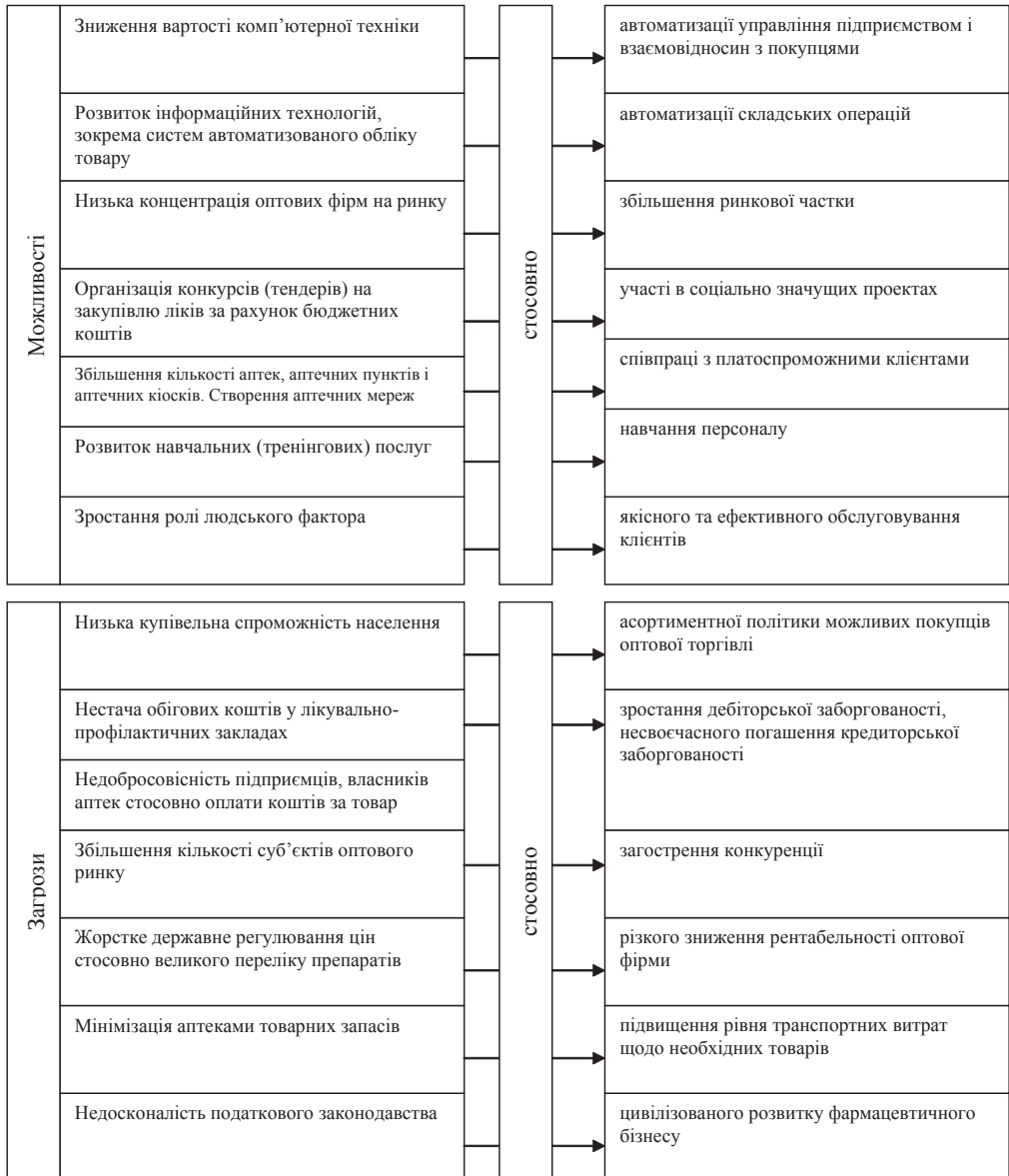
Існує ряд критеріїв, якими може послуговуватись клієнт при визначенні загального рівня компетенції агенції і її придатність для певного проекту.

**Приклад розпізнавання сильних і слабких сторін
оптової фармацевтичної фірми**



Продовження додатку Л

Приклад розпізнавання можливостей та загроз зовнішнього середовища оптової фармацевтичної фірми



Додаток М

Матриця SWOT-аналізу

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
	А. Зниження вартості комп'ютерної техніки	а) Низька купівельна спроможність населення
	Б. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару	б) Нестача обігових коштів у лікувально-профілактичних закладах
	В. Низька концентрація оптових фірм на ринку	в) Недобросовісність персоналу частини аптек стосовно оплати
	Г. Організація конкурсів (тендерів) на закупівлю ліків за рахунок бюджетних коштів	д) Збільшення кількості суб'єктів оптового ринку
	Д. Збільшення кількості аптек, аптечних пунктів і аптечних кіосків. Створення аптечних мереж	е) Жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку препаратів
	Ж. Розвиток навчальних (тренінгових) послуг	ф) Мінімізація аптеками товарних запасів
	З. Зростання ролі людського фактора	

Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
I. Досвід роботи на ринку	Участь у тендерах (Г), збільшення ринкової частки (В)	Участь у добродійних та гуманітарних акціях (д)
II. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент, зокрема наявність ексклюзивних оригінальних препаратів	Привернення уваги можливих клієнтів (Д)	Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної з диверсифікацією в напрямку розширення нелікарського асортименту (е)
III. Довгострокові контракти з виробниками, зокрема іноземними		Розроблення цінової політики стосовно переліку ліків, які підлягають державному регулюванню (е)
IV. Широкий радіус обслуговування		Використання географічної консолідації (ф)
V. Відсутність роздрібно-аптечної мережі	Створення договірної вертикальної маркетингової системи на основі консигнаційного забезпечення замість простого товарного кредитування (Д, ф)	
VI. Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфоліо для розподілу клієнтів на основі АВС-аналізу (Д, д)	
VII. Наявність електронної пошти, зв'язок через web-вузли	Автоматизація системи збуту на основі встановлення модулів стосовно постійних партнерів групи А (А, Б, д)	

Продовження додатку М

Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Зменшення ринкової частки	Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів лікарських засобів, привернення уваги нових клієнтів (В, Д, а, b, c, d)	
2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу	Реалізація програми навчання фахівців (Ж, b, c)	
3. Відсутність чіткої системи оплати праці	Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства (З, b, c)	
4. Низький рівень розвитку механізації, автоматизації та техніко-технологічної бази складського господарства	Впровадження систем автоматизованого обліку, зокрема автоматичної ідентифікації ліків за допомогою штрихового кодування (Б, d)	
5. Високі витрати на транспортування	Маршрутизація перевезень із використанням спеціального комп'ютерного забезпечення, зокрема електронного та цифрового атласу доріг (А, Б).	Зосередження на певному географічному ринку (географічне фокусування) (f)
6. Низький рівень системи керування товарними запасами	Поетапне впровадження окремих модулів корпоративної системи управління підприємством (А, Б), зокрема стосовно управління товарними запасами (Ж, f)	
7. Недостатньо ефективна робота з клієнтами	Реалізація програми навчання фахівців (Ж)	Переорієнтація на платоспроможних добросовісних клієнтів, перегляд системи надання товарних кредитів і політики встановлення відсотків за ними (b, c)

Додаток Н

Перелік найбільш поширених стратегій та засобів

№ п/п	Стратегії та засоби	Код позиції та загальної стратегії підприємства з табл. 4.4, яким може відповідати стратегія (засіб)
1)	агресивне стимулювання збуту	243, 343
2)	вертикальна інтеграція	121, 131, 211, 221, 232, 311, 321, 513, 523
3)	вибірковий збут	111, 112, 121, 122, 123, 131, 143, 211, 212, 221, 222, 311, 312, 321, 322, 343
4)	виготовлення традиційного товару	121, 122, 123, 131, 221, 222, 321, 322, 332
5)	виключний збут	111, 112, 121, 122, 123, 211, 212, 221, 222, 311, 312, 321, 322
6)	вихід з ринку	144, 244, 344, 444, 514, 524, 534, 544
7)	вихід на ринок	111, 112, 121, 122, 123, 131, 132, 133, 134, 142, 143, 211, 212, 311, 312, 513
8)	виявлення нових сфер застосування товару	112, 121, 122, 131, 132, 221, 222, 232, 243, 311, 312, 321, 322, 332, 343
9)	відмова від нерентабельних товарів	123, 133, 433, 443, 513, 523
10)	горизонтальна інтеграція	121, 131, 211, 221, 232, 311, 321, 513, 523
11)	деінвестування (скорочення)	144, 244, 344, 444, 514, 524, 534, 544
12)	диференціація товарів для ключових сегментів	121, 122, 123, 131, 132, 133, 142, 143, 222, 322, 332, 233, 243, 343, 433, 443
13)	диференційне позиціонування	121, 122, 123, 131, 132, 142, 143, 222, 322, 332, 233, 243, 343, 443
14)	диференціювання цін	111, 112, 121, 122, 123, 132, 131, 133, 142, 143, 211, 212, 222, 232, 233, 243, 311, 312, 321, 322, 332, 343, 433, 443, 533
15)	дослідження і освоєння нових ринків збуту	111, 112, 122, 121, 122, 131, 132, 222, 232, 243, 311, 321, 322, 332, 343, 513, 523
16)	екстенсивний і агресивний розподіл	111, 211, 311, 312
17)	елімінування	114, 244, 344, 444, 514, 524, 534, 544
18)	захист частки ринку	123, 233, 243, 333
19)	збільшення витрат на збут, підвищення інтенсифікації збуту	111, 112, 121, 131, 211, 212, 222, 232, 311, 312, 322, 332
20)	збільшення витрат на просування	111, 112, 121, 122, 131, 211, 212, 222, 232, 243, 311, 312, 321, 322, 322, 332, 343
21)	«збір урожаю», (отримання короткострокового прибутку)	133, 134, 143, 233, 243, 333, 343, 433, 443, 533
22)	злиття	513, 523
23)	зменшення витрат на збут	123, 133, 134, 143, 221, 233, 243, 321, 333, 343, 433, 443, 533
24)	зменшення витрат на стимулювання збуту	123, 133, 134, 143, 221, 233, 243, 321, 333, 343, 433, 513, 523, 533
25)	зменшення розмаху диверсифікації («відсічення зайвого»)	144, 244, 344, 444
26)	зменшення, тимчасовий відступ	233

Продовження додатку Н

№ п/п	Стратегії та засоби	Код позиції та загальної стратегії підприємства з табл. 4.4., яким може відповідати стратегія (засіб)
27)	«зняття вершків	112, 212, 312
28)	інтернаціоналізація	232, 243, 311, 321, 332
29)	конкурентне позиціонування	121, 122, 221, 222, 233, 321, 311, 322, 332, 343
30)	концентрований маркетинг (ринкова ніша)	111, 112, 122, 123, 131, 133, 134, 142, 222, 243, 322, 343, 433, 443, 533
31)	лідерство, зміцнення ринкових позицій	243, 311, 343
32)	ліквідація	144, 244, 344, 444, 514, 524, 534, 544
33)	масовий (недиференційований) маркетинг	121, 221, 311, 321
34)	мінімізація витрат на просування	123, 133, 513, 523
35)	модифікація продукції	111, 121, 112, 131, 132, 211, 212, 232, 233, 311, 312, 321, 322, 332, 333, 343
36)	незначне вдосконалення існуючого товару	112, 121, 131, 132, 211, 212, 233, 243, 311, 312, 321, 343
37)	непрямий збут	111, 112, 121, 211, 212, 311, 312, 321, 322
38)	нові продукти / нові ринки (неспоріднена диверсифікація, розвиток бізнесу)	111, 211, 212, 232, 311, 312, 513, 523
39)	нові продукти/ традиційні ринки (розвиток товару)	111, 112, 121, 131, 211, 212, 222, 311, 312, 322, 332
40)	обмеження витрат на виробництво	133, 134, 143, 233, 243, 333, 343, 433, 443, 533
41)	обмеження просування	123, 133, 333, 433, 443
42)	обслуговування товару	111, 112, 121, 122, 123, 132, 131, 133, 143, 222, 311, 312, 321, 322, 332, 333, 343, 513, 523
43)	переорієнтація	513, 523, 533
44)	підвищення виробничого потенціалу	111, 112, 121, 211, 212, 221, 232, 311, 312, 321, 322
45)	покращання сервісного обслуговування	121, 221, 222, 321, 322
46)	підтримання широкої збутової мережі	121, 123, 133, 311, 333, 433, 443
47)	підтримка, збереження рентабельності виробництва	123, 133, 513, 523
48)	підтримка і розвиток прихильності споживачів	111, 112, 121, 122, 211, 212, 221, 222, 311, 312, 321, 322, 513, 523
49)	позиціонування за відмінними особливостями споживачів товару	121, 131, 132, 142, 211, 212, 222, 243, 311, 312, 322, 333
50)	позиціонування за показниками якості	111, 112, 121, 132, 131, 211, 212, 311, 312, 221, 222, 232, 311, 321, 322
51)	позиціонування за сферою застосування	132, 132, 333
52)	позиціонування на іміджі	111, 112, 121, 131, 211, 212, 222, 311, 312, 321, 322, 332, 333, 343
53)	позиціонування на низькій ціні	121, 131, 132, 221, 232, 311, 321, 332
54)	позиціонування на позитивних особливостях технології	111, 112, 211, 212, 311, 312
55)	принципове вдосконалення існуючого товару	111, 112, 121, 131, 332
56)	прямий або безпосередній збут	111, 112, 121, 211, 212, 311, 312
57)	репозиціонування товару	112, 121, 122, 131, 132, 222, 232, 243, 321, 332, 333, 343
58)	реструктуризація	513, 523, 533
59)	розвиток, розширення збутової мережі	111, 112, 131, 211, 212, 222, 311, 312, 321, 322, 332
60)	розробка та впровадження принципово нового товару	111, 112, 121, 131, 211, 212, 222, 311, 312, 322, 332

Продовження додатку Н

№ п/п	Стратегії та засоби	Код позиції та загальної стратегії підприємства з додатку В., яким може відповідати стратегія (засіб)
61)	розширення товарної лінії	111, 112, 121, 122, 131, 211, 212, 222, 311, 312, 321, 322, 332
62)	розширення ринкової частки	121, 122, 211, 212, 221, 222, 311, 312, 321, 322
63)	сегментна спеціалізація	121, 122, 132, 222, 243, 322, 343
64)	селективна спеціалізація	121, 122, 132, 222, 243, 322, 343
65)	середні витрати на збут	122, 132, 133, 134, 142, 143, 212, 222, 233, 243, 312, 322, 343, 433, 443, 533
66)	середні витрати на просування	131, 133, 134, 142, 143, 212, 222, 233, 312, 322, 343, 433, 443, 533
67)	скорочення частки ринку	144, 244, 344, 444
68)	споріднена (концентрична) диверсифікація	211, 212, 232, 311, 312, 513, 523
69)	«спрощення» товару шляхом зниження витрат	112, 121, 132, 131, 212, 311, 312
70)	стратегія оборони	112, 122, 132, 212, 222, 233, 312, 322, 433
71)	створення ринкової атрибутики	111, 112, 121, 122, 131, 132, 211, 212, 311, 312
72)	стимулювання повторних купівель, збуту	121, 131, 221, 232, 243, 321, 322
73)	стимулювання селективного (вирізного) попиту	121, 142, 343
74)	стратегія адаптації	112, 122, 132, 212, 222, 233, 312, 322
75)	стратегія диференціації	121, 122, 123, 131, 132, 142, 143, 222, 232, 233, 243, 332, 343
76)	стратегія еластичних цін	112, 121, 211, 212, 311, 312, 332
77)	стратегія імітації	112, 122, 132, 212, 222, 233, 312, 322
78)	стратегія компліації	112, 122, 132, 212, 222, 233, 312, 322
79)	стратегія наступу	111, 211, 221, 311, 321
80)	стратегія переважних цін	111, 112, 121, 211, 212, 221, 311, 312, 321, 322
81)	стратегія піонера	111, 211, 212, 311, 312
82)	стратегія послідовника	111, 112, 211, 212, 311, 312
83)	стратегія престижних цін	111, 112, 211, 212, 311, 312
84)	стратегія психологічних цін	111, 122, 131, 143, 211, 212, 222, 243, 311, 312, 321, 322
85)	стратегія стабілізації	123, 133, 433, 443
86)	стратегія стабільних цін	322, 332
87)	стратегія зміни ціни	112, 123, 131, 132, 133, 233, 143, 211, 311, 321, 322, 332, 333, 343, 433, 443, 513, 523, 533
88)	стратегія ціни проникнення	111, 112, 121, 211, 221, 311, 321, 322
89)	стратегія цінового лідерства	111, 121, 131, 132, 211, 221, 232, 311, 321, 322, 332, 343
90)	товарна спеціалізація	121, 122, 132, 222, 243, 322, 343
91)	товарний асортимент вузький	123, 132, 133, 134, 142, 143, 212, 233, 312, 343, 433, 443, 533
92)	товарний асортимент широкий	121, 131, 222, 321, 322, 332
93)	традиційне ціноутворення	112, 211, 212, 311, 312
94)	традиційні продукти/ нові ринки (розвиток ринку)	112, 121, 122, 131, 132, 222, 232, 243, 311, 321, 322, 332, 343
95)	традиційні продукти/ традиційні ринки (поглиблення на ринок)	112, 121, 321, 322, 332
96)	«тягнуча» стратегія просування	111, 112, 121, 122, 131, 132, 211, 221, 311, 312, 321, 322, 332
97)	утримання існуючих споживачів	123, 133, 333, 443
98)	утримання ринкової частки	123, 133, 233, 333, 433, 443
99)	цінова стратегія виживання	112, 211, 143, 243, 311, 343
100)	«шттовхаюча» стратегія просування	111, 112, 121, 122, 131, 132, 211, 212, 221, 311, 312, 332, 513

Додаток П

Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 «Баланс»

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс

на _____ 20__ р.

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код ряд-ка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
накопичена амортизація	012		
Незавершені капітальні інвестиції	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030		
первісна вартість	031		
знос	032		
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080		
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100		
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120		
Готова продукція	130		
Товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160		
первісна вартість	161		
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230		
у тому числі в касі	231		
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260		
III. Витрати майбутніх періодів			
	270		
Баланс	280		

Пасив	Код ряд-ка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360	()	()
Видучений капітал	370	()	()
Усього за розділом I	380		
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування ²	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550		
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580		
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом IV	620		
V. Доходи майбутніх періодів			
Баланс	640		

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Р

Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3

Звіт про фінансові результати

за _____ 20__ р.

Форма N 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010		
Податок на додану вартість	015		
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040		
Валовий:			
прибуток	050		
збиток	055		
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070		
Витрати на збут	080		
Інші операційні витрати	090		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100		
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180		
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220		
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230		
Витрати на оплату праці	240		
Відрахування на соціальні заходи	250		
Амортизація	260		
Інші операційні витрати	270		
Разом	280		

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток С

Вельмишановний(а) пан(і)!

Відділ маркетингу компанії «Свробуд» проводить дослідження потреб та задоволеності споживачів на ринку будівельних послуг та нерухомості. Це анкетування дозволить оцінити діяльність нашої компанії очима споживача і врахувати Ваші побажання в процесі її вдосконалення.

Просимо Вас висловити свою думку у відповідях на запитання цієї анкети, проти обраного варіанта поставте знак «+» (якщо не вказано інше).

Дякуємо за участь у роботі. Хай щастить!

Купуючи житло, Ви надаєте перевагу:

- новобудовам;
- «старим» будинкам;
- немає значення скільки років будинку.

Хто у Вашій родині займається вибором житла для купівлі?

- Ви;
- чоловік /дружина;
- діти;
- батьки.

Як Ви оцінюєте вартість житла на момент його купівлі?

- висока;
- помірна;
- доступна.

Під час вибору житла найбільш важливим є:

- якість житла;
- ціна;
- чисті під'їзди;
- автономне опалення;
- шумоізоляція;
- місце розташування житла;
- вікна;
- сервіс (обслуговування клієнта);
- забудовник (виробник);
- внутрішнє оздоблення;
- місце для паркування, гараж;
- поверх;
- броньовані двері.

Які будівельні компанії на ринку м. Львова Вам відомі?

- Будівельна компанія «Комфорт буд»;
- Житлово-будівельна компанія «Ваш Дім»;
- Корпорація будівельних підприємств «Карпатбуд»;
- ДП «Ресбуд Україна»;
- Корпорація будівельних підприємств «Галичартбуд»;
- ВАТ «Львівміськбуд»;
- усі;
- ніякі.

Чи розглядали Ви пропозиції щодо купівлі житла інших компаній?

- так;
- ні.

Як Ви оцінюєте діяльність нашої будівельної компанії?

Поставте позначку на шкалі, яка відповідає Вашому ставленню до наведених нижче характеристик нашої компанії. Чим ближче риска до твердження, тим більше воно відповідає Вашій думці про компанію. Риска посередині означає, що Ваша думка знаходиться посередині або Ви не визначились.

Характеристики компаній:

Велика

— — — — —
 Маленька

Вигідні умови придбання житла

Невигідні умови придбання житла

Хороша репутація

— — — — —
 Погана репутація

Давно на ринку

— — — — —
 Нова на ринку

Велика кількість пропозицій

— — — — —
 Мала кількість пропозицій

Якість житла викликає довіру

— — — — —
 Якість житла довіри не викликає

Високий рівень передпродажного обслуговування

— — — — —
 Низький рівень передпродажного обслуговування

Низькі ціни на житло

— — — — —
 Високі ціни на житло

Які з наведених нижче характеристик відповідають працівникам нашої будівельної компанії, що обслуговують покупців житла?

Компетентні

— — — — —
 Некомпетентні

Співчутливі

Байдужі

Виховані

Невиховані

Швидко обслуговують

Повільно обслуговують

Як Ви оцінюєте Ваше відношення до нашої будівельної компанії?

- дуже добре;
- швидше добре;
- середнє;
- швидше погане;
- погане.

Що би Ви хотіли змінити в процесі купівлі/продажу житла?

- терміни;
- інформування;
- компетентність;
- нічого.

Чи достатньо Вам було надано інформації про компанію, її об'єкти і конкретно Вашу потенційну квартиру?

- так;
- ні.

Чому Ви обрали саме цю квартиру?

- влаштовує ціна;
- квартира затишна;
- зручне місце розташування;
- не було альтернативи;
- вигідні умови придбання;
- швидкі терміни придбання.

Чи влаштовує Вас будинок (під'їзд)?

- так;
- ні.

Що би Ви бажали змінити в будинку?

- теплоізоляцію;
- ліфт;
- ремонт;
- усунути недоробки;
- вікна;
- освітлення;
- систему опалення;
- нічого.

Чи влаштовує Вас прилегла територія?

- так;
- ні.

Чи достатньо дитячих майданчиків?

- так;
- ні.

Чи зручно паркувати машинку біля будинку?

- так;
- ні.

Що би Ви хотіли змінити на прилеглий території?

- озеленення;
- паркування;
- дитячі майданчики;
- прибирання;
- смітники;
- припинення будівництва поблизу;
- освітлення;
- магазини;
- дороги;
- нічого.

Якщо Ваші друзі, родичі попросили Вас рекомендувати їм будівельну компанію, Ви би:

- рекомендували нашу компанію;
- рекомендували швидше нашу компанію, хоча можливо і іншу;
- швидше рекомендували іншу компанію, ніж нашу;
- однозначно рекомендували би іншу компанію.

Чи бачили Ви рекламу нашої будівельної компанії?

- так;
- ні.

Вибираючи будівельну компанію Ви довіряєте:

- рекламі;
- порадам;
- здійснюєте самостійний аналіз пропозицій на ринку.

Яким телекомпаніям (каналам) Ви надаєте перевагу:

- Інтер;
- 1+1;
- СТБ;
- УТ-1;
- Новий канал;
- ICTV;
- Львів ТБ 12 канал;
- Телеканал ЗІК;
- Інше _____.

Які журнали Ви читаєте?

- «Наталі»
- «Единственная»
- Cosmopolitan
- «Лиза. Гороскоп»
- Burda

- МАХІМ
- «XXL. Мужской размер»
- EGO
- Men's Health
- «Мой уютный дом»
- «Единственная. Твоя уютная квартира»
- «Идеи вашего дома»
- «Бизнес»
- «Комп&ньон
- «Контракты/Галицькі контракти
- «Деловая столица
- «Власть денег»
- Інше _____.

Яка реклама Вам подобається?

- зрозуміла;
- інформативна;
- весела;
- емоційна;
- загадка-відповідь;
- акційна;
- ніяка.

Чи користуєтесь Ви Інтернетом?

- так;
- ні.

Які сайти відвідуєте?

- інформаційно-розважальні;
- спеціалізовані.

Ваш вік?

- 16-20;
- 21-25;
- 26-35;
- 36-45;
- 46-55;
- 56 і більше.

Ваша стать:

- чоловік;
- жінка.

Дякуємо за відповіді! Бажаємо Вам успіхів!

Додаток Т

Запитання для проведення аудиту веб-сайту фірми**Вельмишановний(а) пан(і)!**

З метою покращення роботи нашого веб-сайту та зручності користування ним наша компанія проводить опитування. Просимо Вас висловити свою думку у відповідях на запитання цієї анкети.

Щиро дякуємо за участь!**Як часто Ви відвідуєте цей веб-сайт?**

- Це мій перший візит
- Кожного дня
- Один раз на тиждень
- Один раз на місяць
- Менш ніж раз на місяць
- Важко відповісти

Як в цілому Ви оцінюєте цей веб-сайт?

- Добре
- Вище середнього
- Середньо
- Нижче середнього
- Погано
- Важко відповісти

Твердження	Повністю згоден	Згоден	Важко відповісти	Не згоден	Повністю не згоден
Я знайшов інформацію, яку шукав	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Інформація на сайті логічно структурована	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зміст сайту зрозумілий та написаний простою мовою	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сайт є змістовним	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сайтом легко пересуватися	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сайт містить корисну і актуальну інформацію	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сайт виглядає професійним та надійним	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Мені подобається дизайн сайту	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Веб-сайт є сучасним та актуальним	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Оцініть ступінь згоди чи незгоди з такими висловлюваннями:**Вкажіть Вашу стать:**

- Чоловіча
- Жіноча

Скільки Вам років?**Вкажіть основне місце Вашої роботи:**

- Найманий працівник з повною зайнятістю
- Найманий працівник з неповною зайнятістю
- Маю власну справу

- Пенсіонер
- Домогосподарка
- Студент/учень
- Безробітний
- Інше _____

На якій посаді Ви працюєте (працювали)?

- Керівник/власник підприємства, організації з 10 і більше працівниками
- Керівник/власник підприємства, організації з кількістю менше 10 працівників
- Висококваліфікований спеціаліст (адвокат, лікар, вчитель та ін.)
- Спеціаліст середнього рівня (бухгалтер, адміністратор та ін.)
- Службовець без кваліфікації
- Майстер, прораб, бригадир
- Висококваліфікований робітник
- Кваліфікований робітник
- Некваліфікований робітник
- Фермер
- Робітник сільського господарства
- Службовець, працівник служби безпеки
- Ніколи не працював

Який рівень Вашого щомісячного доходу?

- < 1 250 грн
- 1 251 — 2 499 грн
- 2 500 — 3 750 грн
- 3 751 — 5 000 грн
- 5 001 — 6 250 грн
- 6 251 — 9 375 грн
- 9 376 — 12 500 грн
- Більш ніж 12 500 грн

Яку освіту Ви отримали/отримуєте?

- Навчався/лась в загальноосвітній середній школі, але не закінчив/ла
- Загальну середню
- Навчався/лась у ВНЗ I–II рівнів акредитації (молодший спеціаліст, бакалавр), але не закінчив/ла
- Вищу у ВНЗ I–II рівнів акредитації (молодший спеціаліст, бакалавр)
- Навчався/лась в університеті або ВНЗ III–IV рівнів акредитації (спеціаліст, магістр), але не закінчив/ла
- Вищу в університеті або ВНЗ III–IV рівнів акредитації (спеціаліст, магістр)
- Кандидат наук
- Доктор наук

Чи є діти у Вашій родині?

- Немає дітей
- Діти 0-2 років
- Діти 3-6 років
- Діти 7-9 років
- Діти 10-13 років
- Діти 14-18 років

В якій країні Ви живете?

Якщо Ви бажаєте прийняти участь у щомісячному розіграші призів, будь ласка введіть адресу Вашої електронної пошти:

Кожного місяця усі учасники опитування одержують можливість виграти один з трьох подарункових сертифікатів по 100 грн кожний.

Ваші зауваження, поради, побажання Management.com.ua

Чи бажаєте Ви бути постійним учасником опитувань *RespoMondo*?

Якщо Ви станете постійним учасником Ви зможете ділитися своїми думками щодо нових розробок різних компаній або найбільш важливих с Вашої точки зору суспільних проблем.

Останнього часу учасники приймали участь в опитуваннях щодо фільмів, яким вони віддають перевагу, відношення до глобальної фінансової кризи, а також щодо питань імміграції. Також Ви зможете прийняти участь в опитуваннях щодо найбільш важливих питань про суспільство.

Кожного разу коли ви погоджуєтеся прийняти участь в цих опитуваннях Ви приймаєте участь у розіграшах подарункових сертифікатів, що можуть бути використані у великій кількості магазинів.

- Так, я хочу стати постійним учасником опитувань
- Ні, дякую

Ви бажаєте отримувати розсилку новин від Management.com.ua (Ви завжди зможете відмовитись від отримання пошти)?

- Так, я згоден.
- Ні

Переможці розіграшу отримають персональне привітання електронною поштою.

Дякуємо Вам за участь!

*Джерело : Інтернет портал для управлінців Management.Com.Ua Режим доступу : www.management.com.ua)

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

С. В. Корягіна, М. В. Корягін

МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 30.04.2014 р. Формат 700x100 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 18. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.