

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ  
СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки та управління**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «Маркетинг»  
вибіркових компонент  
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Облік і аудит**

**За темою № 10 - Контроль маркетингу**

**Харків 2021**

### **ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 23.09.21 № 8

### **СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 22.09.21 № 2

### **ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 22.09.21 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол  
від 31.08.21 № 1

**Розробники:** старший викладач циклової комісії економіки та  
управління, к. е. н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист,  
Харченко М.В.

### **Рецензенти:**

1. Голова циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к. е. н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.
2. Викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к. е. н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Пушкар О.І.

## План лекції

- 10.1 Основна мета маркетингового контролю. Завдання контролю маркетингу. Об'єкти контролю. Функції маркетингового контролю.
- 10.2 Контроль маркетингових витрат. Суть та види маркетингового контролю. Типи контролю маркетингової діяльності.
- 10.3 Контроль маркетингової діяльності: щорічних планів; прибутковості; ефективності.
- 10.4 Стратегічний контроль.

## Література:

### Основна:

1. Белявцев М. І. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств // М. І. Белявцев, М. М. Беспята. Журнал "Маркетинг в Україні", № 1 (59), січень - лютий, 2010. - С. 24-26.
2. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85–97.
3. Божик С. Маркетинг: підручник для вузів / С. Божук - 4-е изд. - СПб .: Пітер, 2012.
4. Котлер, Ф. Основи маркетингу: пер. з англ. / Ф. Котлер [та ін.]. - 5-е європейське видавництво. - М .: Вільямс, 2014.
5. Кузьміна, Е. Е. Маркетинг: підручник і практикум для СПО / Е. Е. Кузьміна. - 2017. - С. 14-42, 101- 124. - (Серія: Професійна освіта).
6. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: підручник і практикум для акад. бакалаврів / під заг. ред. С. В. Коропової, С. В. Мхітаряна., 2017. - С. 22-45, 112-116. - (Серія: Бакалавр. Академічний курс).
7. Маркетинг-менеджмент: підручник і практикум для бакалаврів та магістратури / під ред. І. В. Ліпсіца, О. К. Ойнер. - 2017. - С. 119-133. - (Серія: Бакалавр і магістр. Академічний курс).
8. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 240 с.
9. Петруня Ю. Є., Андрєєва Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108.
10. Петруня Ю.Є. Маркетинг: Навчальний посібник. - К.: Знання, 2007.
11. Сударкіна С. П. Стратегічний маркетинг і товарно-інноваційна політика: текст лекцій. Харків: НТУ «ХПІ», 2010. 116 с.
12. Філіп Котлер, Гарі Армстронг Основи маркетингу Підручник. - К.: Діалектика, 2020. - 880с.

### Додаткова:

13. . Останкова Л., Літвінов Ю., Літвінова Т., Підгорна О. Ціноутворення в умовах ринку: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2017. 400 с
14. Аакер, Д. Як обійти конкурентів. Створюємо сильний бренд / Д. Аакер. - СПб.: Пітер, 2012.
15. Бердишева, Е. С. Що ми знаємо про сприйняття ціни споживачами? Дослідження в соціології та маркетингу / Е. С. Бердишева // Економічна соціологія. - 2013. - Т. 15. - № 3.
16. Березін, І. С. Маркетингові дослідження. Інструкція але застосування / І. С. Березін. - М, 2012.
17. Біляївський, І. К. Маркетингове дослідження: інформація, аналіз, прогноз: навч. посібник / І. К. Біляївський. - 2-е вид. - М.: ІГІФРА-М, 2013.
18. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврів та магістратури / Е. П. Голубков. - М, 2014.
19. Голубков, Є. П. Маркетинг. Словник термінів / Є. П. Голубков. - М.: Річ навіть і Сервіс, 2012.
20. Коротков, А. В. Маркетингові дослідження: підручник для бакалаврів / А. В. Коротков. - М, 2016.
21. Котлер, Ф. Десять смертних гріхів маркетингу / Ф. Котлер. - М.: Паблішер, 2015
22. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
23. Попова Л. О., Прядко О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2013. 77 с.

#### Інформаційні ресурси в Інтернеті:

24. <http://www.cfin.ru/press/practical/2000-04/01.shtml> - планівка магазину як елемент мерчендайзинга.
25. <http://www.management.com.ua/ims/ims002.html> - інформація про систему планування матеріальних потреб виробництва (MRP).
26. <http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-05/52-55.shtml> - характеристика системи «точно у термін».
27. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

### **10.1 Основна мета маркетингового контролю. Завдання контролю маркетингу. Об'єкти контролю. Функції маркетингового контролю.**

Контроль як одна із функцій управління завершує маркетингову діяльність. Він призначений для внесення час від часу коректив до виробленої стратегії.

**Завдання маркетингового контролю** - підвищення ефективності всієї виробничо-збутової і науково-технічної діяльності підприємства і облік

показників їх роботи в реальних умовах розвитку ринку. Маркетинговий контроль дозволяє виявити позитивні і негативні моменти в конкурентних можливостях підприємства і внести відповідні корективи в його маркетингові програми і плани підприємницької діяльності.

Виділяють 3 типи маркетингового контролю:

- контроль за виконанням річних планів,
- контроль за прибутковістю
- стратегічний контроль, або маркетингова ревізія.

**Процес контролю за виконанням річних планів** здійснюється у такій послідовності:

- встановлення контрольних показників.
- визначення показників ринкової діяльності,
- аналіз діяльності, розроблення корегуючих заходів.

*Конкретними засобами контролю за виконанням річних планів є аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, контроль за співвідношенням між витратами на маркетинг та обсягами продажів, спостереження за ставленням до підприємства з боку учасників мікросередовища.*

**Контроль за прибутковістю** роблять для оцінювання рентабельності діяльності підприємства в розподілі по товарах, територіях, сегментах ринку, торговельних каналах та обсягах замовлень.

**Стратегічний контроль** здійснюють для упевнення, що маркетингові цілі, завдання та програми підприємства відповідають вимогам наявного та прогнозованого маркетингового середовища. Здійснюють такий контроль ревізією маркетингу.

Спочатку в компанії та її бізнес-одинацях визначаються маркетингові цілі та розробляються маркетингові плани. Потім реалізуються відповідні маркетингові дії, спрямовані на їх виконання. Все логічно, але при цьому ще важливо визначати, контролювати те, наскільки досягаються визначені цілі. Практично важливим результатом є саме реалізація, досягнення цілей.

**Контроль маркетингової діяльності** — це процес контролю за тим, як відбувається в організації в цілому та в її структурних підрозділах досягнення визначених маркетингових цілей.

Основні питання контролю:

- 1) чи досягнуто те, до чого прагнули;
- 2) якщо не реалізовано визначені цілі, то які причини;
- 3) які потрібні зміни в своїх планах та в організації для забезпечення їх виконання.

Контроль маркетингової діяльності виконує такі функції:

- визначення параметрів (показників) діяльності, які підлягають контролю;
- визначення фактично досягнутих результатів за контрольними параметрами;
- співставлення планових і фактичних показників діяльності;
- визначення причин відхилення фактичних показників від планових;

- розробка заходів щодо вдосконалення діяльності - коригування наявних планів, прийняття нових.

Встановлення контрольних параметрів означає визначення *об'єктів контролю*. До основних із них належать:

- *показники збуту продукції*. Обсяги продажу продукції визначають фінансову базу компанії, характеризують ступінь реального (практично реалізованого) інтересу споживачів до його продукції на певний конкретний період часу. Ці показники, як і всі інші, можуть вимірюватися як в цілому по компанії, так і на рівні її бізнес-одиниць, товарних категорій та окремих товарів;

- *показники частки ринку, які припадають на товари компанії*. Абсолютна частка ринку є процентним відношенням обсягів реалізації товарів компанії до загального ринкового продажу (до місткості ринку). Цей показник характеризує положення (місце) компанії щодо ринку в цілому. Це важлива характеристика її ринкової конкурентоспроможності. *Відносна частка ринку* — це процентне відношення частки ринку компанії до частки ринку, яка належить компанії-лідеру.

- *показники рентабельності діяльності*. Дані щодо результатів збуту можуть розглядатися як показники результативності діяльності компанії та її бізнес-одиниць, щодо частки ринку - як показники місця компанії в ринковій конкурентній ієрархії. *Рентабельність діяльності* — це відношення результату (обсягів реалізації, наприклад) до витрат, пов'язаних із його досягненням, взяте у відсотках.

## **10.2 Контроль маркетингових витрат. Суть та види маркетингового контролю. Типи контролю маркетингової діяльності.**

Кожний показник маркетингової діяльності перебуває під впливом багатьох факторів. Контроль маркетингової діяльності містить не тільки моніторинг "твердих", формалізованих показників. Важливе значення мають також "оціночні" дані, джерелом отримання яких є споживачі продукції. Шляхом опитування та інших методів отримання даних можна з'ясувати ставлення клієнтів до товарів компанії, до новацій щодо їх модернізації, виявити ступінь їх інформованості щодо товарів компанії, кількість задоволених і незадоволених її діяльністю тощо. "Оціночні" результати можуть бути важливим елементом у системі загального контролю маркетингової діяльності компанії та її бізнес-одиниць.

Певним напрямком функціональних витрат є маркетингові витрати, які теж підлягають контролю. Так, зокрема, можна визначити, якими були витрати на проведення маркетингових досліджень, реалізацію комунікаційних заходів, стимулювання збуту тощо. Проте, в низці випадків не просто виділити власне маркетингові витрати. Так, наприклад, витрати на вдосконалення маркетингової інформаційної системи підприємства є, напевно, більше міжфункціональними, ніж власне функціонально-

маркетинговими, тому що маркетингова інформація використовується не лише в межах служби маркетингу.

**Контроль прибутковості та аналіз маркетингових витрат** передбачає контроль рентабельності діяльності підприємства по окремих товарах, їх асортиментних групах, ринкових сегментах і територіях, торгових каналах, торгових засобах, торговому персоналу, замовлень різного обсягу.

Аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом допомагає визначити ефективність маркетингових заходів і витрачаються середніх не дозволяє витрачати необґрунтовано великі суми на досягнення маркетингових цілей.

Зазвичай аналіз маркетингових витрат здійснюється в три етапи:

1-й етап - вивчення звичайної бухгалтерської звітності, порівняння надходжень від продажів і валового прибутку з поточними статтями витрат (заробітною платою, орендною платою, рекламою, транспортуванням, страхуванням тощо);

2-й етап - перерахунок витрат за функціями маркетингу: витрати на маркетингові дослідження, маркетингове планування й контроль, рекламу та персональний продаж, зберігання та транспортування;

3-й етап - розбивка функціональних витрат маркетингу по окремих товарах, методів та форм реалізації, збутовим територіям та ринковими сегментами, каналами збуту, споживачам і т. д.

### **10.3 Контроль маркетингової діяльності: щорічних планів; прибутковості; ефективності.**

Контроль маркетингової діяльності підприємства включає:

- о контроль над реалізацією маркетингових планів та аналіз можливостей збуту;

- о контроль прибутковості та аналіз маркетингових витрат;

- о стратегічний контроль і ревізію маркетингу.

Залежно від системи внутрішньофірмового управління, розміру і потужності підприємства і се фінансового потенціалу контроль може включати один, два або всі три зазначених виду. Звичайно, найбільшу ефективність дає одночасне застосування саме всіх трьох видів контролю.

**Контроль над реалізацією маркетингових планів та аналіз можливостей збуту.** Мета даного типу контролю - переконатися, чи дійсно підприємство вийшло на заплановані на конкретний рік показники продажів, прибутків та ін. Контроль за виконанням річних планів заключається в постійному стеженні за поточними маркетинговими зусиллями і результатами, щоб переконатися в досягненні запланованих на рік показників збуту і прибутку

Контроль цього типу включає чотири етапи:

1. встановлення контрольних показників ("Чого ми хочемо досягти?");
2. виміри показників ринкової діяльності ("Що відбувається?");

3. аналіз діяльності (Чому так відбувається?");
4. коригувальні дії ("Що треба зробити для виправлення становища?").

Основними засобами контролю за виконанням планів є:

- аналіз можливостей збуту;
- аналіз частки ринку;
- аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом;
- спостереження за відношенням клієнтів.

Більшість підприємств віддає перевагу контролю збуту контролю маркетингових витрат, вважаючи його більш ефективним і менш трудомістким.

**Контроль збутової діяльності підприємства** передбачає облік фактичних продажів і їх тенденцій у зіставленні з запланованими показниками по окремих товарах і їх асортиментних групах, по окремим збутовим підрозділам і продавцям, по регіонах, за типами споживачів, періодами, ціновим лініям, методами і формами збуту і т. д. Контроль збуту виявляє і контролює структуру покупок споживачів і передбачає вивчення ставлення покупців та споживачів до продаваним товарам, маючи на меті визначити зміни в цих відносинах до того, як вони можуть негативно позначитися на збуті продукції. **Контроль прибутковості** потребує виявлення всіх витрат і встановлення фактичної рентабельності діяльності фірми по товарам, збутовим територіям, сегментами ринку, торгівельним каналам і замовленням різного об'єму. **Стратегічний контроль** - діяльність по аналізу виконання маркетингових завдань, стратегії і програми фірми. Здійснюється такий контроль через ревізію маркетингу, що представляє собою комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища, завдань, стратегій і оперативної діяльності фірми. **Мета ревізії маркетингу** - у виявленні маркетингових можливостей, що відкриваються і проблем, що виникають, та у видачі рекомендацій відносно плану перспективних і поточних дій по комплексному удосконаленню маркетингової діяльності фірми. У завдання маркетингового контролю входить також ретельний аналіз повернення проданого товару, виявлення причин і розробка заходів, що виключають повторення подібних випадків. Однак контроль в значно більшій мірі повинен грати аналітичну роль, і його посилення в маркетингу слід розглядати як один з напрямків вдосконалення маркетингової діяльності в цілому. Контроль підсумовує цикл управління маркетингом і одночасно дає початок новому циклу планування маркетингової діяльності. Великого успіху досягають ті організації, які займаються контролем як поточних, так і стратегічних результатів маркетингової діяльності. Контроль у системі управління тісно пов'язаний з **обліком і звітністю**. Істотну користь для управління маркетингом і контролю за результатами господарської діяльності підприємства може надати ситуаційний аналіз. Його мета - представити керівництву і керівникам окремих підрозділів "фотопортрет" того становища, у якому на момент



проведення аналізу знаходиться підприємство. **Ситуаційний аналіз** охоплює в комплексі всю діяльність підприємства і в кінцевому підсумку має призвести до висунення нових цілей, оцінки способів їх досягнення, прийняття рішень, вироблення відповідних стратегій. Ситуаційний аналіз-винятково діючий метод контролю за положенням підприємства на конкурентному ринку. Добре проведений, він дозволить керівництву позбутися від ілюзій і тверезо глянути на щире положення речей на підприємстві, намітити нові, перспективні напрямки розвитку основної господарської діяльності. Якщо підприємство має філії, представництва або агентську комерційну мережу, в тому числі за кордоном, то ситуаційний аналіз за повною або кількома модифікованою програмою слід проводити і керівникам збутової мережі. Оскільки рівень ефективності маркетингової діяльності не завжди визначається тільки результатами поточної діяльності, багато організації періодично здійснюють критичну оцінку ефективності маркетингової діяльності в цілому, тобто здійснюють стратегічний контроль маркетингової діяльності. При цьому зазвичай використовують два інструменти: анкетування керівників організації та проведення всебічної оцінки на основі аудиту маркетингу. У першому випадку виділяють атрибути, що визначають стратегічну ефективність маркетингу: орієнтація на споживачів, ступінь організаційної інтеграції маркетингу, адекватність маркетингової інформації, стратегічна орієнтація, ефективність управління поточною маркетинговою діяльністю. У випадку з аудитом маркетингу виявляються області, де існують проблеми і нові можливості, і видаються рекомендації по розробці плану підвищення ефективності маркетингової діяльності. Тобто здійснюється незалежна, періодична, всебічна перевірка зовнішнього середовища маркетингу, а також цілей і стратегій організації.

#### **10.4 Стратегічний контроль.**

**Стратегічний контроль і ревізія маркетингу** передбачають або регулярне, або періодичне, або епізодичне інспектування маркетингової діяльності підприємства. Стратегічний контроль передбачає оцінку основних завдань, стратегій, маркетингових оперативних заходів, маркетингової організації з метою виявлення труднощів і позитивних перспектив для виробничо-збутової і науково-технічної діяльності підприємства та рекомендацій щодо змісту наступних планів її вдосконалення.

Ревізія маркетингової діяльності може бути горизонтальної та вертикальної.

**Горизонтальна ревізія**, або ревізія структури маркетингу, контролює загальне його функціонування, тобто у взаємозв'язку всіх функцій (наприклад, роботу з вивчення ринків збуту, рекламну і збутову роботу одночасно).

**Вертикальна ревізія** передбачає ретельний контроль за однієї окремої маркетингової функції всієї діяльності підприємства (наприклад, рекламної роботи або планування товарного асортименту).

Таким чином, маркетинговий контроль є дієвим інструментом підвищення ефективності маркетингової і підприємницької діяльності підприємства. Його призначення - одержання інформації про закономірності й особливості розвитку ринку і відповідно діяльності підприємства запитам покупців. Він повинен поширюватися не тільки на фінансово-економічні дані, але і на оцінку якісних показників роботи підприємства і її конкурентних позицій, на дані, що формуються поза самого підприємства - в його довіллі, на ринку.

Періодично у компанії виникає потреба в проведенні спеціального аудиту маркетингової діяльності. Такий аудит зазвичай пов'язують із необхідністю більш широкого, системного погляду на маркетингову діяльність компанії. Такого типу контроль є контролем стратегічного розвитку компанії.

Маркетинговий аудит передбачає вихід на оцінку стратегічних підходів компанії, її бізнес-одиниць. Він є аналізом маркетингової діяльності компанії в контексті особливостей, тенденцій і перспектив розвитку її зовнішнього середовища. Цей аудит можна оцінювати як широкий стратегічний ситуаційний аналіз діяльності компанії, її бізнес-одиниць. Він повинен бути глибоким, неупередженим та результативним у виявленні основних проблем та резервів розвитку, визначенні заходів щодо вдосконалення стратегічних підходів компанії. Маркетинговий аудит можна розглядати як початковий етап формального стратегічного планування.

Важливим є питання — хто буде проводити маркетинговий аудит? Два варіанти відповіді на нього: 1) внутрішніми силами (персонал компанії); 2) зовнішніми силами.

Перший варіант має переваги за рівнем витрат, оперативністю, фактором знання ситуації "з середини". Але в нього є й слабкі місця: з одного боку, внутрішні аудитори повинні бути функціонально не пов'язаними з діяльністю маркетингової служби компанії, а, з іншого, бути фахівцями з маркетингу (стратегічного та тактичного) достатньо високого рівня; внутрішнім аудитом достатньо складно забезпечити незалежний, неупереджений погляд на стан справ у компанії. Варіант зовнішнього аудиту є в цьому плані потенційно більш адекватним. Але такий аудит, як правило, пов'язаний із значними витратами для компанії, загрозою витоку важливої інформації. Керівництву компанії потрібно зважити всі позитивні і негативні моменти зазначених варіантів та прийняти відповідне рішення.

Контроль маркетингової діяльності є одночасно як логічним завершенням певних управлінських процедур, так і початком нового циклу вдосконалення управління маркетинговою діяльністю компанії.