**ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*План*

1. Організація служби маркетингу на підприємстві.
2. Контроль маркетингової діяльності.

**1. Організація служби маркетингу на підприємстві**

***Маркетингова служба*** – адміністративно-управлінський підрозділ фірми, що виконує повний або обмежений набір маркетингових функцій.

Діяльність маркетингової служби базується на таких *принципах:*

* цілеспрямованість (відповідність місії, цілям, стратегії підприємства);
* чіткість побудови (розумна спеціалізація, відсутність дублювання,
* єдність керівництва, підконтрольність виконавців);
* адаптивність (своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища);
* достатня фінансова забезпеченість (з погляду мотивації працівників маркетингових служб);
* економічність (покриття витрат на маркетинг доходами від реалізації маркетингових заходів);
* висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна перепідготовка.

Виділяють такі *типи структур управління маркетингом*:

* функціональну;
* продуктову (товарну);
* регіональну (географічну);
* сегментну (ринкову);
* матричну.

*Функціональна структура*передбачає розподіл певних маркетингових функцій за відповідними підрозділами фірми (відділи збуту, сервісу, реклами). *Умови застосування*: невеликі підприємства з вузьким асортиментом, які працюють на незначній кількості ринків, а також великі підприємства з унікальними товарами, які діють у стабільних зовнішніх умовах і для забезпечення свого функціонування потребують вирішення стандартних управлінських задач. *Переваги*: простота управління. *Недоліки*: труднощі в координації діяльності, адаптації до оточуючого середовища.

*Продуктова (товарна) структура*передбачає наявність на підприємстві кількох керівників маркетингу, відповідальних за певний товар, підпорядкованих віце-президенту з маркетингу. *Умови застосування*: великі підприємства з диверсифікованим виробництвом товарів, які потребують специфічних умов виробництва, збуту, обслуговування. *Переваги*: належна координація дій, концентрація зусиль на маркетинговому комплексі кожного продукту, можливість оперативного вирішення маркетингових проблем. *Недоліки*: дублювання функцій; значні витрати; конкуренція між окремими підрозділами.

*Регіональна (географічна) структура*служби маркетингу передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, діяльність яких спрямована на певні регіональні ринки. *Умови застосування*: підприємство виробляє обмежений асортимент товарів, а реалізує їх на достатньо великій кількості ринків, які відрізняються один від одного умовами продажу (наприклад, географічними і кліматичними особливостями). *Переваги*: краща координація служб при виході на новий ринок. *Недоліки*: складна структура; дублювання функцій; значні витрати.

*Сегментна (ринкова) структура*передбачає наявність окремих відділів, діяльність яких орієнтована на певні сегменти споживачів. *Умови застосування*: підприємства, що працюють на різних специфічних ринках, де спостерігаються відмінності у потребах та звичках окремих груп споживачів, неоднакові товарні переваги, а товари потребують специфічного обслуговування. *Переваги*: можливість вивчення потреб і запитів конкретних груп споживачів, тісний контакт з ними. *Недоліки*: великі трудові та фінансові витрати; небезпека переважання інтересів окремих сегментів.

*Матрична структура*є поєднанням вищезазначених структур і може бути: функціонально-товарною; функціонально-регіональною; товарно- регіональною. *Умови застосування*: підприємства, які виробляють широкий асортимент товарів і продають їх на великій кількості ринків. *Переваги*: можливість забезпечення комплексного виконання робіт, економії витрат, уникнення паралелізму розробок. *Недоліки*: складності в організації структури, визначенні функцій.

**2. Контроль маркетингової діяльності.**

***Маркетинговий контроль*** – це процес визначення, вимірювання, оцінки та інформування про відповідність або відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від заданих (планових) параметрів. У маркетинговій діяльності контроль охоплює досягнення цілей, виконання планів і програм, прогнозів розвитку підприємства і використовується як для запобігання загрозам і чинникам, так і для документального оформлення результатів контролю. Крім того, в ході контролю визначаються і виконуються корегуючі дії, що дають забезпечити досягнення маркетингових цілей.

*Основні завдання маркетингового контролю:*

* визначення фактичних значень параметрів маркетингової діяльності та їх порівняння з плановими показниками:
* аналіз величини параметрів та причин їх відхилення від запланованих значень;
* формування висновків за результатами контролю у вигляді звіту;
* визначення заходів щодо виправлення відхилень і підвищення відповідальності виконавців.

*Розрізняють 4 види маркетингового контролю:*

* контроль річних планів;
* контроль прибутковості;
* контроль ефективності;
* стратегічний контроль.

1. *Контроль річних планів*– оцінка і корегування рівня виконання річних завдань з обсягу продажів, прибутку та інших показників у розрізі окремих ринків і продуктів.

У ході контролю річних планів здійснюються наступні види аналізу:

* аналіз продажів – полягає у вимірі і оцінці фактичного обсягу продажів різних продуктів на різних ринках збуту по відношенню по поставлених цілей;
* аналіз ринкової частки – спрямований на з'ясування позиції підприємства на ринку по відношенню до конкурентів;
* аналіз відношення між витратами на маркетинг і обсягом продажів – дозволяє фірмі оцінити ефективність маркетингових витрат і визначити їх найбільш прийнятну величину;
* фінансовий аналіз – здійснюється для того, щоб виявити чинники, котрі визначають окупність вкладених коштів;
* аналіз думок споживачів та інших учасників ринкової діяльності – заснований на спостереженнях за змінами відношення до підприємства її клієнтів, дилерів та інших учасників маркетингової діяльності.

1. *Контроль прибутковості*– оцінка і здійснення коригуючих дій з метою забезпечення прибутковості різних продуктів, територій, груп споживачів, каналів розподілу, діяльності на різних ринках. Контроль передбачає складання звіту про прибутки і збитки для кожного маркетингового об'єкту. Результати контролю прибутковості допомагають керівництву вирішувати, чи потрібно розширювати, скорочувати або взагалі згортати виробництво тих або інших товарів, проведення тієї чи іншої маркетингової діяльності.
2. *Контроль ефективності*– має відповідати на питання типу “Чи існують більш ефективні способи організації діяльності маркетингової служби?”. Цей вид контролю здійснюється в розрізі окремих елементів комплексу маркетингу:

* продуктова політика – з позицій споживачів оцінюються характеристики окремих продуктів, їх маркування і якість упаковки;
* фактичні ціни – аналізуються з позицій споживачів і торговельних посередників, здійснюється порівняння з цінами конкурентів;
* просування продуктів – контроль спрямований на оцінку ефективності рекламних кампаній та інших елементів комплексу просування продукту;
* доведення продукту до споживача: 1) оцінка ефективності функціонування окремих каналів збуту товарів, включаючи оцінку рівня післяпродажного сервісу і наявність рекламацій, 2) оцінка ефективності діяльності служби збуту.

1. *Стратегічний контроль*– регулярна перевірка відповідності цілей, вихідних стратегічних установок, програм підприємства вимогам наявних і прогнозованих маркетингових і ринкових можливостей.

Стратегічний контроль маркетингу включає 3 етапи:

* вивчення умов зовнішнього середовища діяльності підприємства, тенденції їх змін і перспектив;
* огляд встановлених маркетингових цілей і програм, визначення їх відповідності умовам зовнішнього середовища;
* дослідження відповідності основних елементів маркетингової діяльності підприємства розділам прийнятої програми маркетингу.

В процесі контролю маркетингової діяльності використовується система показників, яка характеризує її ефективність (див. табл.10.1).

Таблиця 10.1 – Показники ефективності маркетингової діяльності

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Алгоритм розрахунку | Зміст показника |
| *1. Показники, які характеризують збутову діяльність* | | |
| 1.1. Динаміка темпів зміни обсягів продажу | *Q*  *Q*ЗВ  *Q*БАЗ  1  п *Q*  БАЗ | Темпи зміни обсягів реалізації продукції до ( *Q*ЗВ ) і після ( *Q*БАЗ ) реалізації маркетинг- плану |
| 1.2. Співвідношення запланованого обсягу продажу продукції з фактичним | *S*  *Q*ФАКТ  *Q Q*  ПЛАН | Показник (коефіцієнт) визначає співвідношення планового ( *Q*ФАКТ ) та фактичного обсягу ( *Q*ПЛАН ) збуту у  відповідності до маркетинг – плану |
| 1.3. Використання нових методів логістики, доставки та розповсюдження продукції | Використання нових методів коефіцієнт 1, якщо не  використовується 0. | Показник характеризує ефективність логістичної системи підприємства після реалізації маркетинг-плану |
| *2. Показники, які характеризують ефективність витрат на маркетинг* | | |
| 2.1. Витрати на маркетингові заходи в структурі витрат підприємства | %*Вм*.  *Вм*.  *Взаг*. | Питома вага маркетингових витрат (*Вм.*) у розрізі маркетингового планування у структурі загальних  витрат підприємства (*Взаг*.) |
| 2.2. Ефективність витрат на рекламу | *Е*  *ВРЕКЛАМ*.  *ВМ Q*  ЗАГ. | Показує кількість рекламних витрат (   *ВРЕКЛАМ* . ) на 1 гривню реалізованої продукції ( *Q*ЗАГ. ) |
| 2.3. Співвідношення між витратами на маркетингові заходи й обсягом продажу у вартісному значенні в цілому | *Е*  *ВМ ВМ Q* | Ефект реалізації продукції ( *Q* ) за  рахунок зростання витрат на маркетингові заходи ( *ВМ* ) |
| *3. Показники, які характеризують частку підприємства на ринку* | | |
| 3.1. Співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації продукції галузі | *ЧР*.  *QПІДПР*.  *QРИНОК* . | Показник визначає частку ринку, яку охоплює підприємство |
| *4. Показники, які характеризують товарну політику підприємства* | | |
| 4.1. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту | *К*  *Т М* . *П* .  *ОНОВ* . *Т*  *П* .*П* . | Показник вказує на рівень оновлення товарного асортименту |
| 4.2. Частка реалізованої інноваційної продукції | %*ІП*  *Q*ІННОВ.  *Ч* . *Q*  *ЗАГ* . | Питома вага реалізації інновацій (  *Q*ІННОВ. ) в товарній структурі  реалізації ( *QЗАГ* . ) |
| 4.3. Якісні характеристики товарної продукції | *ТП*  *Q*БРАК..  *Я* . *Q*  *ЗАГ* . | Частка бракованої продукції ( *Q*БРАК.. ) в  структурі реалізації ( *QЗАГ* . ) |
| *5. Показники, які характеризують прибутковість функціонування підприємства* | | |
| 5.1. Показники рівня прибутковості маркетингового планування | *R*  *ЧП*  М.П. *В*  *М* . | Показник відображає розмір чистого прибутку (*ЧП*) на 1 витрат на  реалізацію маркетинг-плану (*Вм.*) |
| 5.2. Рівень рентабельності від реалізації | *R*  *ЧП*  Р.. *Q*  ФАКТ. | Показник відображає розмір чистого прибутку (*ЧП*) на 1 реалізації продукції ( *Q*ФАКТ. ) |

**Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення «маркетингової служби».
2. В чому полягають принципи суть маркетингової служби?
3. Які типи структур управління маркетингом Ви знаєте?
4. Що таке маркетинговий контроль?
5. В чому полягають завдання маркетингового контролю?
6. Які Ви знаєте види маркетингового контролю?
7. Охарактеризуйте показники ефективності маркетингової діяльності, які характеризують збутову діяльність.
8. Охарактеризуйте показники ефективності маркетингової діяльності, які характеризують товарну політику підприємства.
9. Охарактеризуйте показники ефективності маркетингової діяльності, які характеризують ефективність витрат на маркетинг.
10. Охарактеризуйте показники ефективності маркетингової діяльності, які характеризують частку підприємства на ринку.