

**І.А. Левітан**, асп. (ДонНУЕТ, Донецьк)

## **ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Визначено та охарактеризовано основні етапи процесу стратегічного контролю маркетингової діяльності, зокрема: формалізація та забезпечення потенційної ефективності стратегічного контролю маркетингової діяльності, реалізація стратегічного контролю маркетингової діяльності, обґрунтування управлінських рішень щодо коригування основних елементів маркетингової діяльності та процедур стратегічного контролю маркетингової діяльності.*

*Определены и охарактеризованы основные этапы процесса стратегического контроля маркетинговой деятельности, в частности: формализация и обеспечение потенциальной эффективности стратегического контроля маркетинговой деятельности, реализация стратегического контроля маркетинговой деятельности, обоснование управленческих решений по корректировке основных элементов маркетинговой деятельности и процедур стратегического контроля маркетинговой деятельности.*

*Identify and describe the main stages of the strategic control of marketing activities, including: formalizing and providing strategic oversight of the potential effectiveness of marketing activities, implementation of strategic control of marketing activities, inform management decisions to adjust the basic elements of marketing activities and procedures of strategic control of marketing activities.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Динаміка чинників маркетингового середовища торговельного підприємства в певний час може призвести до зниження ефективності реалізації обраних цілей і стратегій маркетингової діяльності підприємства або зумовити їх повну невідповідність ситуації, що склалася, а тому особливої актуальності набуває стратегічний контроль, який і спрямований на вчасне виявлення проблем і загроз, а також можливостей підприємства, розробку рекомендацій щодо ефективного використання маркетингового потенціалу та необхідності коригування цілей, стратегій, планів у сфері маркетингової діяльності й заходів щодо їх реалізації з метою забезпечення їх відповідності умовам, що склалися.

Стратегічний контроль маркетингової діяльності охоплює всі етапи управління не обмежуючись визначенням відхилень фактичних показників від планових та визначенням чинників, що їх зумовили, встановленням недоліків, а реалізує компенсуючу функцію ризику невірного вибору цілей у процесі планування маркетингової діяльності підприємства та забезпечує моніторинг управлінських рішень щодо планування та здійснення маркетингової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання здійснення стратегічного контролю маркетингової діяльності досліджено в працях багатьох вітчизняних і закордонних учених, серед яких: Л.В. Балабанова [1], М.І. Белявцев [2], Т.С. Бронникова [3], Н. Григоришена [4], В. Кидонь [6], П.С. Зав'ялов [5], О.А. Кириченко [7], Л.О. Сухарева [14], Ф. Котлер [8], Л.І. Федулова [16] та ін.

Згідно з думкою П.С. Зав'ялова стратегічний контроль маркетингу передбачає здійснення контролю інформації, контролю цілей і стратегій, контролю маркетингових заходів та контролю організаційних процесів і структур [5].

Запропонований Ф. Котлером процес стратегічного контролю маркетингової діяльності підприємства передбачає проведення аналізу зовнішніх умов, аналізу системи маркетингу та розгляду конкретних маркетингових зусиль [8].

Як основні етапи контролю маркетингової діяльності також визначають п'ять етапів: визначення планових показників, які підлягають контролю і вимірювання фактичних показників, порівняння фактичних показників із плановими; аналіз і оцінка можливих відхилень фактичних показників від запланованих; розробка коригуючих заходів для прийняття управлінських рішень [11].

На думку М.І. Белявцева стратегічний контроль маркетингової діяльності передбачає реалізацію п'яти етапів, зокрема: встановлення тих показників, за якими буде проводитись оцінка реалізації стратегій (показники ефективності, показники використання людських ресурсів, показники, що характеризують стан зовнішнього середовища, показники, що характеризують внутрішні організаційні процеси); створення системи вимірювання та відстеження стану параметрів контролю; порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом; оцінка результату порівняння й прийняття рішення щодо коригування; проведення коригування [2].

На основі запропонованих науковцями етапів маркетингової діяльності можна зробити висновок, що більшість із науковців ототожнюють стратегічний контроль маркетингу із ревізією маркетингу.

Балабановою Л.В. стратегічний контроль маркетингу визначено як регулярну перевірку відповідності мети, стратегічних установок, програм підприємства та інших стратегічних рішень маркетинговим і ринковим можливостям, які вже є і тим, що прогнозують [1, с. 297]. Він передбачає оцінку ефективності маркетингу, маркетинговий аудит, перегляд якості маркетингу, перегляд етичної та соціальної відповідальності підприємства. Основними етапами стратегічного контролю маркетингу є: вивчення умов зовнішнього середовища діяльності підприємства, виявлення тенденцій їх зміни та визначення перспектив; огляд поставлених маркетингових цілей і програм та визначення їх відповідності умовам зовнішнього середовища; дослідження відповідності використаних основних елементів маркетингової діяльності положенням прийнятої програми маркетингу [1, с. 297].

Отже, критичний аналіз існуючих підходів щодо визначення етапів стратегічного контролю маркетингової діяльності підприємств дозволив зробити висновок про відсутність єдиного підходу, а отже необхідність формалізації основних етапів стратегічного контролю маркетингової діяльності торговельних підприємств, що і зумовило актуальність і мету обраного напрямку дослідження.

**Мета та завдання статті.** Метою дослідження є формалізація та характеристика основних етапів стратегічного контролю маркетингової діяльності торговельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах ринку під час здійснення стратегічного контролю маркетингової діяльності торговельними підприємствами повинна бути забезпечена умова реалізації самоконтролю, який забезпечить відповідність сучасним вимогам і умовам функціонування підприємства безпосередньо процесу стратегічного контролю маркетингової діяльності.

Жоден із розглянутих вище підходів щодо виділення етапів процесу стратегічного контролю маркетингової діяльності не був спрямований на забезпечення самоконтролю, основна увага приділялась лише процесу його реалізації.

Із метою вирішення цього питання було запропоновано процес стратегічного контролю маркетингової діяльності (рисунок 1). Запропонований підхід щодо виділення етапів процесу стратегічного маркетингового контролю для торговельних підприємств забезпечить виділення трьох видів контролю залежно від часу їх здійснення щодо до процесу його планування: попереднього, поточного та заключного. Ці види контролю можна виділити також і щодо до процесу планування маркетингу, проте в цьому випадку попередній (контроль

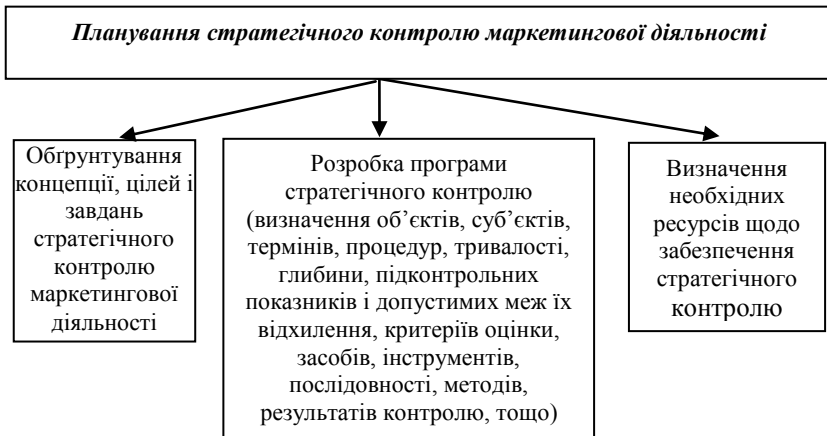
стратегічних передумов і стратегічний нагляд) і поточний (контроль реалізації цілей, стратегій і маркетингових програм та стратегічний нагляд) контроль маркетингових програм буде співпадати з етапом реалізації стратегічного контролю маркетингової діяльності, заключний контроль буде співпадати з етапом обґрунтування управлінських рішень щодо коригування основних елементів маркетингової діяльності та процедур стратегічного контролю маркетингової діяльності.



**Рисунок 1 – Рекомендована блок-схема процесу стратегічного контролю маркетингової діяльності для торговельних підприємств.**

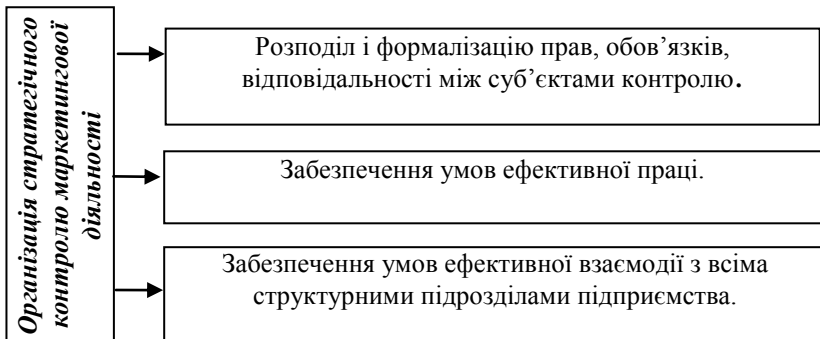
Етап формалізації та забезпечення потенційної ефективності стратегічного контролю маркетингової діяльності передбачає планування, організацію та забезпечення стратегічного контролю маркетингової діяльності.

Планування стратегічного контролю маркетингової діяльності (рисунк 2) повинно передбачати: обґрунтування концепції, цілей і завдань стратегічного контролю маркетингової діяльності; розробку програми стратегічного контролю (визначення об'єктів, суб'єктів, термінів, процедур, тривалості, глибини, підконтрольних показників і допустимих меж їх відхилення, критеріїв оцінки, засобів, інструментів, послідовності, методів, результатів контролю); визначення необхідних ресурсів щодо забезпечення стратегічного контролю.



**Рисунк 2 – Зміст планування стратегічного контролю маркетингової діяльності.**

Організація стратегічного контролю маркетингової діяльності (рисунк 3) передбачає розподіл і формалізацію прав, обов'язків, відповідальності між суб'єктами контролю, забезпечення умов ефективної праці, забезпечення умов ефективної взаємодії з усіма структурними підрозділами підприємства.



**Рисунок 3 – Зміст організації стратегічного контролю маркетингової діяльності**

Для забезпечення потенційної ефективності стратегічного контролю маркетингової діяльності на підприємстві повинна бути сформована система забезпечення, структурними елементами якої виступають інформаційне, методичне та ресурсне (кадрове, матеріальне, фінансове тощо) забезпечення.

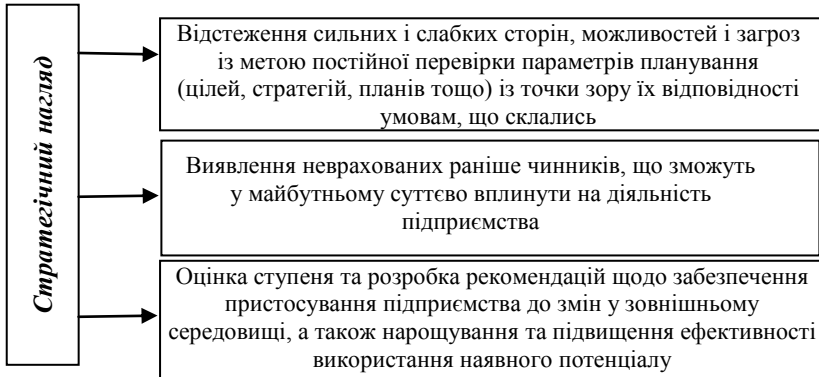
Етап реалізації стратегічного контролю маркетингової діяльності передбачає здійснення контролю стратегічних передумов, контролю реалізації цілей стратегій, маркетингових програм та стратегічного нагляду, контролю та оцінку дієвості процедур стратегічного контролю маркетингової діяльності.

Стратегічний нагляд (рисунок 4) спрямований на постійне відстеження сильних і слабких сторін, можливостей і загроз із метою постійної перевірки параметрів планування (цілей, стратегій, планів тощо) із точки зору їх відповідності умовам, що склались; виявлення неврахованих раніше чинників, що зможуть у майбутньому суттєво вплинути на діяльність підприємства; оцінку ступеня та розробку рекомендацій щодо забезпечення пристосування підприємства до змін у зовнішньому середовищі, а також нарощування та підвищення ефективності використання наявного потенціалу.

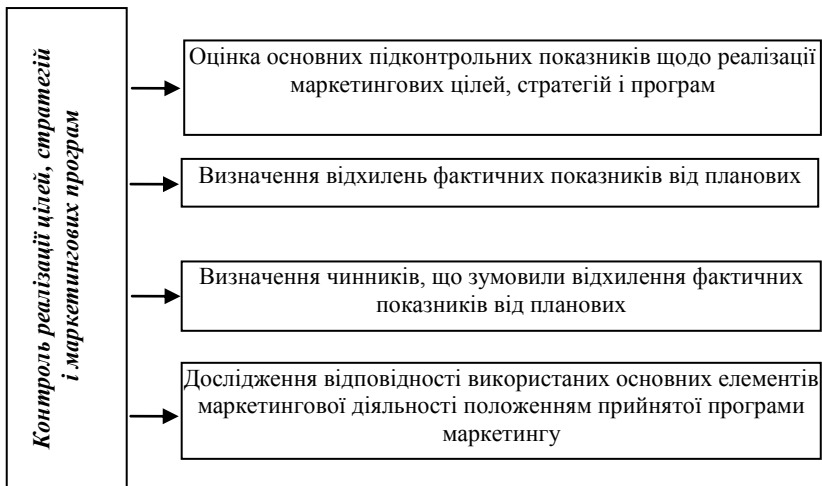
Контроль стратегічних передумов проводиться в ході розробки та реалізації цілей і стратегій маркетингу та передбачає визначення їх якості розробки та визначення їх відповідності умовам, що складаються в момент їх реалізації.

Контроль реалізації цілей, стратегій і маркетингових програм (рисунок 5) передбачає оцінку основних підконтрольних показників

щодо реалізації маркетингових цілей, стратегій і програм; визначення відхилень фактичних показників від планових; визначення чинників, що зумовили ці відхилення; дослідження відповідності використаних основних елементів маркетингової діяльності положенням прийнятої програми маркетингу.



**Рисунок 4 – Зміст стратегічного нагляду**



**Рисунок 5 – Зміст контролю реалізації цілей, стратегій і маркетингових програм**

Контроль та оцінка дієвості процедур стратегічного контролю маркетингової діяльності забезпечують реалізацію функції самоконтролю та призначені надати керівництву необхідну інформацію щодо потреб внесення коректив безпосередньо в концепцію, цілі і завдання, програму стратегічного контролю маркетингової діяльності з метою підвищення його ефективності за умов, що склалися.

Обґрунтування управлінських рішень щодо коригування основних елементів маркетингової діяльності та процедур стратегічного контролю маркетингової діяльності здійснюється на основі отриманої інформації в ході здійснення реалізації стратегічного контролю маркетингової діяльності. Цей етап спрямований на розробку рекомендацій щодо регулювання та вдосконалення маркетингової діяльності та внесення необхідних коректив у цілі, завдання, програму стратегічного маркетингового контролю підприємства.

**Висновки.** Таким чином, для забезпечення можливості реалізації компенсуючої функції та функції самоконтролю, а також виділення трьох видів контролю залежно від часу їх здійснення щодо процесу планування стратегічного контролю маркетингової діяльності (попереднього, поточного та заключного) було запропоновано процес стратегічного контролю маркетингової діяльності, що передбачає реалізацію трьох етапів: формалізації та забезпечення потенційної ефективності стратегічного контролю маркетингової діяльності, що передбачає планування, організацію та забезпечення стратегічного контролю маркетингової діяльності; реалізації стратегічного контролю маркетингової діяльності, що передбачає контроль стратегічних передумов, контроль реалізації цілей стратегій, маркетингових програм та стратегічний нагляд, контроль та оцінку дієвості процедур стратегічного контролю маркетингової діяльності; обґрунтування управлінських рішень щодо коригування основних елементів маркетингової діяльності та процедур стратегічного контролю маркетингової діяльності.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного контролю маркетингу підприємств.



### *Список літератури*

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. В 2 т. Т.2/ Л. В. Балабанова ; – 3-тє вид. перероб. і доп. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2011. – 392 с.
2. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посібник / М. У. Белявцев. – Режим доступу : <[http://libfree.com/162563364marketingmarketingoviy\\_menedzhment\\_belyavtsev\\_mi.html](http://libfree.com/162563364marketingmarketingoviy_menedzhment_belyavtsev_mi.html)>
3. Бронникова Т. С. Маркетинг [Електронний ресурс]: учеб. пособие / Т. С. Бронникова, А. Г. Чернявский. – Режим доступа: <<http://www.aup.ru./books/m49/14.htm>>.
4. Григоришена Н. Маркетинговий контроль як складова маркетингової діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н. Григоришена. – Режим доступу до журн. : <<http://conf-cv.at.ua/forum/67-684-1>>.
5. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях [Електронний ресурс] / П. С. Завьялов. – Режим доступа : <[http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/org\\_structures.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/org_structures.htm)>
6. Кидонь В. Контроль маркетинговой деятельности [Електронний ресурс] / В. Кидонь. – Режим доступа: <[http://elib.org.ua/economics/ua\\_show\\_archives.php?subaction=showfull&id=1105779121&archive=1120044655&start\\_from=&ucat=36&](http://elib.org.ua/economics/ua_show_archives.php?subaction=showfull&id=1105779121&archive=1120044655&start_from=&ucat=36&)>.
7. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О. А. Кириченко – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 896 с.
9. Кус А. Основи маркетингу [Електронний ресурс] : навч. посібник / А. Кус Режим. : <<http://ellib.org.ua/books/files/marketing/mark1/p7.html>>.
10. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / В. М. Куценко. – К. : МАУП, 2003. – 184 с.
11. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посібник / С. І. Чеботар [та ін ] – Режим доступу : <<http://www.info-library.com.ua/books-text-9623.html>>.
12. Петруня Ю. Є. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посібник / Ю. Є. Петруня. – Режим доступу : <[http://libfree.com/172752716\\_marketingkontrol\\_marketingovoyi\\_diyalnosti.html](http://libfree.com/172752716_marketingkontrol_marketingovoyi_diyalnosti.html)>.
13. Соловьев Б. А. Модульная программа для менеджеров. Модуль 13. Управление маркетингом [Електронний ресурс] / Б. А. Соловьев. – Режим доступа. <<http://www.livelib.ru/book/1000492869>>.
14. Сухарева Л. О. Контроль маркетингової діяльності підприємства: теорія, організація, методика : монографія / Л. О. Сухарева, І. А. Ангеліна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 198 с.
15. Ткаченко Ю. О. Процес стратегічного контролю [Електронний ресурс] / Ю. О. Ткаченко. – Режим доступу : <<http://intkonf.org/ken-tkachenko-yuo-protses-strategichno-go-kontrolyu/>>.

16. Федулова Л. І. Менеджмент організацій [Електронний ресурс] : підручник / Л. І. Федулова. – Режим доступу: <[http://libfree.com/190703031\\_menedzhmentkontrol\\_marketingu.html](http://libfree.com/190703031_menedzhmentkontrol_marketingu.html)>.

Отримано 01.05.2013. ХДУХТ, Харків.  
© І.А. Левітан, 2013.