

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Контроль маркетингової діяльності підприємства»

(за матеріалами ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ», м. Київ)

Студентка 2 курсу 3м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Липко Вікторія
Анатоліївна

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Янковець Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
професор

Лабурцева Олена
Іванівна

Київ 2019

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади контролю маркетингової діяльності підприємства.....	6
Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності та підходів до її контролю на ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ».....	14
2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства	14
2.2. Аналіз контролю маркетингової діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»	23
Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення контролю маркетингової діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ».....	32
3.1. Напрями удосконалення контролю маркетингової діяльності підприємства.....	32
3.2. Розробка заходів удосконалення маркетингової діяльності та оцінювання їх ефективності.....	35
Висновки	43
Список використаних джерел.....	46

ВСТУП

У процесі становлення ринкових відносин все більшого значення набуває маркетингова діяльність, від раціональної організації якої безпосередньо залежить збільшення обсягів реалізації як певних товарних груп, так і окремих товарів, підвищення прибутку та прибутковості. Бажаний результат не буде досягнений без контролю, як важливої функції управління маркетинговою діяльністю. Саме за допомогою реалізації функції контролю відбувається порівняння досягнутих результатів маркетингової діяльності, виявлення відхилень та їх причин, прийняття управлінських рішень щодо коригувальних заходів.

Основне завдання контролю – виявити проблеми і скоригувати діяльність організації відповідно таким чином, щоби не допустити переростання виявлених проблем у кризу.

Контроль є однією з основних функцій управління. Його можна вважати ефективним лише тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати контролюваному виду діяльності, об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що справді важливе.

Контроль, як і плани, повинен бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються. Незначні зміни планів іноді пов'язані з необхідністю суттєвих змін у системі контролю. Як правило, найефективніший контроль – це найпростіший контроль стосовно тих цілей, для яких він застосований. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль, вони більш економічні. Але найважливіше полягає в тому, що якщо система контролю занадто складна і люди, які з нею взаємодіють, не розуміють і не підтримують її, вона не може бути ефективною.

Ефективність контролю забезпечується відповідністю потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю та взаємодіють з нею. Якщо контроль вимагає непропорційно великих витрат і зусиль, він буде неефективним. Для того щоб визначити реальне співвідношення витрат і прибутку, необхідно розглядати як довгострокові аспекти контролю, так і короткострокові. Існує тверде правило, що контроль, який коштує більше, ніж він дає для досягнення мети, не покращує контроль над ситуацією, а спрямовує роботу по хибному шляху, що є втратою контролю.

Питання контролю досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Ф. Котлер, Т.П. Данько, М. Мескон, А.В. Войчак, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, Л.В. Балабанова, Р. Манн. Аналізуючи дослідження науковців зазначимо їх недостатність саме для торговельних підприємств.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів контролю маркетингової діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій його удосконалення для ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ».

Відповідно до мети в роботі поставлено та вирішено такі основні **завдання**:

- *дослідити* теоретичні засади контролю маркетингової діяльності підприємства;
- *визначити* вплив конкурентної боротьби на управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- *визначити* вплив факторів макромаркетингового середовища на підприємство;
- *провести аналіз* внутрішнього середовища та маркетингової діяльності підприємства;

- *визначити* проблеми контролю маркетингової діяльності підприємства;
- *обґрунтувати* рекомендації щодо удосконалення контролю маркетингової діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес контролю маркетингової діяльності підприємства.

Предмет дослідження становлять принципи, методи та інструменти контролю маркетингової діяльності підприємства.

Методи дослідження. У роботі було використано наукові методи аналізу та синтезу, порівняння, системно-структурного аналізу, логічного узагальнення, що дозволило обґрунтувати теоретичні засади контролю маркетингової діяльності на підприємстві та запропонувати рекомендації щодо удосконалення контролю за маркетинговою діяльністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані у роботі підходи до удосконалення контролю маркетингової діяльності на підприємстві можуть бути використані на практиці у ТОВ «КОМПАНІЯ СИСТЕМ ІНЖИНІРИНГ», яке спеціалізується на продажі сантехники, для підвищення ефективності діяльності компанії в сучасних умовах.

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, чотирьох підрозділів, висновків, списку використаних джерел (26 найменувань). Загальний обсяг роботи складає 48 сторінок комп’ютерного тексту. Робота містить 13 таблиць, 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення рівня конкурентоспроможності виробників та зниження купівельної спроможності споживачів призводить до необхідності пошуку шляхів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Саме маркетингова діяльність спрямована на виявлення потреб споживачів та їх задоволення, що дає змогу збільшувати прибуток та прибутковість діяльності підприємства загалом. Сучасні дослідники по-різному визначають управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Ф. Котлер пов'язує управління маркетингом з регулюванням попиту, які взаємодіють з відносинами споживачів: «маркетингове управління – це аналіз, планування, реалізація та контроль за виконанням програм, спрямованих на створення, підтримку й розширення вигідних відносин із цільовим покупцем для досягнення цілей організації» [1].

Т. П. Данько розглядає управління маркетингом з боку планування та контролю: «управління маркетингом – це цілеспрямована діяльність фірми з регулювання своєї позиції на ринку через планування, організацію, облік, контроль виконання кожної фази позиційної та діяльної поведінки фірми з урахуванням впливу закономірностей ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибутковості й ефективності суб'єкта на ринку» [2].

М. Мескон виділяє 4 функції управління: планування, організація, мотивація та контроль. Всі чотири функції взаємодіють між собою та не можуть діяти окремо: «управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це широкий комплекс заходів стратегічного і тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його

основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі максимального прибутку» [3]. На мою думку, М. Мескон дає більш чітку відповідь про те, що таке управління маркетинговою діяльністю. Адже це багатфункціональна сфера, в якій всі елементи взаємодіють між собою.

Грамотне та ефективне управління маркетинговою діяльністю має важливе значення для підприємства та спрямоване на: дослідження ринку; прогнозування попиту; ціноутворення; організацію та стимулювання збуту; просування продукції на ринку та інше.

Загалом управління маркетинговою діяльністю відбувається за такими функціями [1-3]:

- *планування* – метою даної функції являється максимально можлива системність маркетингової діяльності підприємства, особливо в межах його довгострокових стратегічних цілей;
- *організація* – формування посадових функцій працівників відділу маркетингу, їхніх повноважень і відповідальності;
- *інформаційне забезпечення* – створення маркетингових інформаційних систем, які полегшують процеси збирання, обробки та аналізу маркетингової інформації;
- *контроль* – оцінка результатів реалізації стратегій, планів і програм, визначення корегувальних дій, що у сукупності забезпечують досягнення маркетингових цілей.

Контроль є завершальною стадією і водночас за його результатами розпочинається новий цикл планування маркетингової діяльності підприємства. Ф. Котлер розглядає контроль маркетингової діяльності як «процес кількісного визначення й аналіз результатів реалізації маркетингових стратегій і планів, а також здійснення коригувальних дій для досягнення поставлених цілей» [1]. М. Мескон визначає контроль як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей [3].

Після того, як стратегії встановлені і плани складені, основне завдання керівництва полягає в тому, щоб здійснити кроки для забезпечення виконання планів. Основна частина функції контролю полягає в тому, щоб інші люди робили те, що повинно бути зроблено. В літературі з управління описані поради про те, як домогтися кращого контролю. Зазвичай описуються типи вимірювання і процес зворотного зв'язку [3]:

- базовий процес контролю, де б він не знаходився і щоб не контролював, включає три етапи: встановлення стандартів, вимір продуктивності відповідно до цих стандартів і виправлення відхилень від стандартів і планів;
- гарно організована система управлінського контролю стимулює дії, виявляючи значні відмінності від початкового плану і виділяючи їх для людей, які можуть все виправити;
- елементи управління повинні бути зосереджені на результатах.

Для маркетингової діяльності контроль – це відповідність реалізації маркетингових заходів до раніше запланованих цілей і завдань, а також оцінка ефективності усієї маркетингової діяльності. Контролювати – означає перевіряти. Саме тому у маркетингу контроль визначається як періодична, всебічна, об'єктивна перевірка діяльності підприємства, що проводиться в певній послідовності з метою виявлення проблем, що виникли на підприємстві.

З погляду економічної складової, контроль маркетингової діяльності підприємств передбачає дослідження сукупності маркетингових дій, умов, зв'язків і їх результатів з метою з'ясування міри ефективності діяльності підприємства для досягнення маркетингових цілей. Він має сприяти [5]:

- досягненню успіху та підвищенню продуктивності (контроль якості продукції, процесів реклами, розподілу, збуту тощо);

- дотриманню умовних обмежень (контроль річного балансу та бюджетів на рекламу, розподіл тощо).

У маркетинговій діяльності контроль також застосовується з метою документування виявлених недоліків і подальшого внесення необхідних змін у розроблений план маркетингу.

Важливе значення при здійсненні контролю маркетингової діяльності має визначення його послідовності. Контроль маркетингової діяльності, як правило, передбачає [6]:

- контроль за реалізацією і аналіз можливостей збуту.

Мета контролю – переконатися, чи дійсно підприємство вийшло на заплановані на конкретний рік показники продажів, прибутків та інше.

- контроль прибутковості й аналіз маркетингових витрат.

Мета контролю – визначити, на чому підприємство заробляє гроші, а на чому їх втрачає.

- стратегічний контроль маркетингу.

Мета контролю – з'ясувати, чи справді підприємство використовує усі маркетингові можливості та наскільки ефективно воно це здійснює.

З вищенаведеного виявлено, що контроль маркетингу на підприємстві буває двох видів: стратегічний та контроль результатів діяльності підприємства.

Стратегічний контроль – це контроль за дотриманням запланованої стратегії підприємства, його місії, цілей та завдань, – передбачає проведення маркетингового аудиту. Він включає: аудит макро- і мікросередовища підприємства; аудит цілей і стратегій маркетингу; аудит маркетингових заходів (товар, ціна, розподіл і просування), а також аудит організаційної структури маркетингу.

Контроль результатів діяльності підприємства включає: контроль збуту; контроль частки ринку; контроль прибутковості та контроль споживчих симпатій.

Аналіз маркетингових витрат здійснюється в три етапи:

- вивчення звичайної бухгалтерської звітності, порівняння надходжень від продажів і валового прибутку з поточними статтями витрат (заробітною платою, орендною платою, рекламою, транспортуванням, страхуванням тощо);
- перерахунок витрат за функціями маркетингу: витрати на маркетингові дослідження, маркетингове планування й контроль, рекламу та персональний продаж, зберігання та транспортування;
- розбивка функціональних витрат маркетингу по окремих товарах, методів та форм реалізації, збутовим територіям та ринковими сегментами, каналами збуту, споживачам і т. д.

Ревізія маркетингової діяльності може бути горизонтальною та вертикальною.

- 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).

У табл. 1.1 наведена узагальнена класифікація видів контролю за відповідними ознаками з визначенням мети та терміну здійснення.

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 та його конкурентних позицій, на дані, що формуються поза межами самого підприємства – в його довкіллі, на ринку.

Таблиця 1.1

Класифікація видів контролю маркетингової діяльності підприємства за відповідними ознаками [6]

Ознака класифікації	Вид контролю	Мета контролю	Визначений термін
За періодом використання	Попередній	Перевірка готовності до виконання плану	Перед виконанням
	Поточний	Виявлення недоліків і подальше коригування	Протягом усього терміну
	Підсумковий	Оцінка результатів, звіт	Після виконання
За рівнем планування	Стратегічний	Відповідність цілей, стратегії, планів потенційним можливостям підприємства	Постійно, періодично, епізодично
	Тактичний	Оцінка ефективності запланованих бюджетів	Після заходу
	Оперативний	Виконання запланованих заходів	Тиждень, квартал, місяць
За об'єктом використання	Щорічних планів	Виконання запланованих заходів	Місяць, рік
	Прибутковості	Оцінка прибутковості заходів	Місяць, рік
	Ефективності	Оцінка ефективності використання бюджетних коштів	Місяць, рік
	Стратегічний	Оцінка результативності обраної стратегії	Постійно, періодично
За рівнем контролю	Зовнішній	Відповідність цілей, стратегії підприємства ринковим умовам	Постійно (моніторинг)
	На рівні підприємства	Виконання стратегічного і тактичного планів	Періодично
	На рівні підрозділу	Виконання заходів в розрізі елементів комплексу маркетингу	Постійно

Основними складовими контролю є:

- констатація фактичних значень параметрів;
- порівняння фактичних значень з плановими;
- визначення величини та причин відхилень;
- розробка заходів для ліквідації відхилень;
- формування висновків та звіту.

Паралельно з поняттям «контроль» використовується поняття «контролінг».

В «Економічній енциклопедії» подається досить повне визначення поняття контролінгу: «контролінг (to control – регулювати, упорядковувати, керувати), – це поза функціональний інструмент управління (може використовуватися для всіх сфер та ієрархічних рівнів управління), який завдяки цілеспрямованому добору й ретельній обробці інформації допомагає в процесі прийняття управлінських рішень та управління підприємством» [7].

Основоположники контролінгу Р. Манн, Е. Майер визначають контролінг як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей: «контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми, тобто в економічному відношенні, з деякою часткою умовності, система управління прибутком підприємства» [8].

Ще одним суміжним поняттям є поняття «аудит». Аудит (лат. audit – слухати), – незалежна експертиза фінансової звітності й іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність суб'єкта господарювання для з'ясування його реального фінансового стану.

Мета маркетингового аудиту – визначення невідповідностей у системі маркетингу та розроблення рекомендацій щодо їх усунення, а також підготовка маркетингових рішень.

Методи маркетингового аудиту:

- SWOT – аналіз;
- портфоліо-аналіз;
- маржинальний аналіз;
- ABC / XYZ – аналіз;
- GAP – аналіз.

Поняття «контроль» і «аудит» є ключовими у формуванні понять «контролінг маркетингової діяльності» і «аудитний маркетинг».

Отже, контроль використовується як оцінка маркетингової діяльності власними підрозділами торговельного підприємства. На мою думку, наявність системи контролю маркетингової діяльності дає можливість підприємству регулярно визначати її напрям, а також проводити оцінку ефективності маркетингу. Результатом цієї діяльності є виявлення проблемних місць, на яких потрібно зосередити увагу. Коректне проведення контролю маркетингової діяльності відображає позицію підприємства на шкалі, що класифікує стан від повної відсутності маркетингової діяльності до її найбільш широкої присутності.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведене теоретичне дослідження контролю маркетингової діяльності підприємства. Завдяки цьому, зроблено висновок, що контроль маркетингу – це процес виміру та оцінки результатів реалізації планів маркетингу, виконання коригувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль укладає цикл керування маркетингом і одночасно дає початок новому циклу планування маркетинговою діяльністю. Виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності, аналіз рівня виконання планів маркетингу необхідні для правильного вибору цілей і стратегій маркетингової діяльності на наступний плановий період.

У наступному розділі випускної кваліфікаційної роботи буде проведений аналіз маркетингової діяльності підприємства та підходів до її контролю, з метою виявлення напрямів його удосконалення та підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДХОДІВ ДО ЇЇ КОНТРОЛЮ НА ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»

2.1 Характеристика маркетингового середовища підприємства

ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» була заснована 2016 року 2-ма провідними спеціалістами в області інженерії. Основний напрям діяльності компанії – надання послуг в сфері опалення, вентиляції, кондиціонування та сантехніки. Компанія є імпортером обладнання для цих галузей. Основним джерелом надходження коштів є оплата за виконані монтажні роботи, як додаткове джерело – продаж монтажного обладнання для інших монтажних організацій.

Організаційна структура компанії відноситься до лінійної та складається з: директора, головного бухгалтера, інтернет-маркетолога, головного інженера, проектного відділу та монтажних бригад (рис. 2.1).

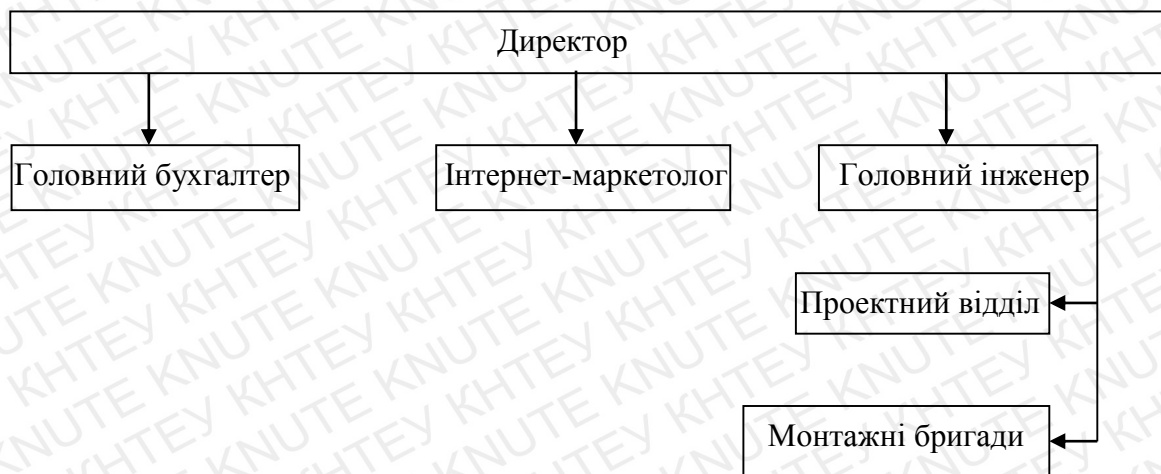


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ
ІНЖИНІРИНГ»

Основними клієнтами компанії є кінцеві споживачі, які замовляють комплекс інженерних заходів «під ключ», тобто клієнт може замовити всі комунікації по споруді в однієї компанії. Інша частина клієнтів – це юридичні особи, які мають статус платника податку на додану вартість, які співпрацюють з компанією на промислових об'єктах, таких як: клініки, школи, дитячі садки, заводи, торгові центри.

Основними конкурентами ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» являються 2 компанії, які працюють на аналогічних умовах і надають аналогічні послуги, а саме: «Компанія Akvademi» та «Компанія Santeishop».

Основна локація здійснення діяльності компанії – м. Київ та Київська область, але компанія також за домовленістю виконує роботи в інших регіонах України.

ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» здійснює свою діяльність не ізольовано від інших суб'єктів чи сил, а під впливом найрізноманітніших факторів, які утворюють маркетингове середовище.

Маркетингове середовище – це сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком та на процес управління маркетингом підприємства, його маркетинговий розвиток та взаємовідносини із споживачами [9].

Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості й загрози виникають, змінюються й зникають, тому для підприємства є дуже важливим, вчасно розпізнавши ринкові можливості й загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози.

Маркетингове середовище підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» формують фактори макросередовища та мікросередовища.

Маркетингове макросередовище – це ті фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність. До

маркетингового макросередовища належать фактори: демографічні, політичні, економічні, технологічні, природні, соціально-культурні та інші [10].

Маркетингове мікросередовище – частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує в процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать: безпосередньо підприємство, постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, громадськість. Вплив цих сил, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати.

Під повним контролем підприємства перебуває мікросередовище самого підприємства.

Постачальники – юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство та його конкурентів ресурсами. Вибираючи постачальників ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» урахує якість запропонованого товару, надійність поставок, гарантії, ціни придбання та споживання.

Маркетингові посередники – юридичні та фізичні особи, які допомагають компанії просувати, розподіляти та продавати товари на ринку. До них належать: торговельні посередники, фірми-спеціалісти з питань організації руху товарів, агентства, які надають маркетингові послуги.

Підприємство ретельно вивчає потреби та тісно співпрацює із своїми клієнтами, адже максимальне задоволення потреб цільової групи споживачів – це кінцева мета підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ».

У географічному аспекті підприємство ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» працює як на місцевому ринку, так і на ринку країни. Орієнтація на той чи інший тип ринку потребує урахування особливостей роботи на кожному з них, тому конкуренти – невід'ємний елемент системи маркетингу.

Контактні аудиторії – будь-яка група, яка проявляє реальний чи потенційний інтерес до організації або може справити на неї певний вплив.

Підприємство функціонує на ринку в оточенні контактних аудиторій різних типів, котрі можуть як сприяти, так і перешкоджати діяльності підприємств на ринку.

Далі представлено характеристику макросередовища.

Фактори макросередовища – це ті сили, які не підлягають контролю з боку підприємства.

Фірма повинна ретельно простежувати всі зміни, які відбуваються у макросередовищі, та пристосовувати свою діяльність до цих змін.

У демографічному аспекті важливими факторами є чисельність населення, територіальне розміщення населення, рівень урбанізації, міграція населення, віковий склад населення, рівень народжуваності та смертності, статевий склад населення, сімейний стан населення.

В економічному аспекті на прийняття маркетингових рішень впливає не лише кількісний та якісний склад споживачів, а й їхня купівельна спроможність.

До факторів природного середовища відноситься екологія, наявність та доступність сировини та природних копалин, вартість енергоносіїв.

Технологічні фактори зумовлюють якісні зміни технології виробництва основних засобів та сировини, поява нових товарів на ринку. Кожне нове відкриття у науці й техніці може викликати появу нової галузі промисловості та ліквідацію наявної галузі; може призвести до зниження попиту на продукцію. Своєчасне врахування нових тенденцій і досягнень науково-технічного прогресу надає підприємству нові можливості розширення його діяльності.

Фактори культурного оточення враховують духовний розвиток населення. Кожне підприємство повинно враховувати рівень культури споживача, його історичні традиції, звички, спосіб життя, належність до певного класу, професію, сімейний стан тощо.

На підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» налагоджена система збирання інформації щодо змін, які відбуваються у

маркетинговому середовищі. Зміни в макрооточенні підприємство не може контролювати, тому воно змушене адаптуватися до цих змін. Що стосується мікросередовища, то підприємство впливає на взаємовідносини із суб'єктами мікрооточення і налагоджує конструктивну співпрацю з ними.

Розрізняють також керовані та некеровані фактори маркетингового середовища [11].

Керовані фактори – такі фактори, якими підприємство безпосередньо управляє, тобто формує, змінює, контролює їх. До них належать елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування) та фактори, пов'язані з процесом управління маркетингом (система управління маркетингом, організаційна структура маркетингу, кадри).

Некеровані фактори – це ті фактори, на які фірма не може безпосередньо впливати. До них належать фактори макросередовища (економіка, політика, законодавство, демографія, культура, технологія, екологія).

Взагалі, а наліз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого керівництво оцінює та контролює зовнішні у відношенні до організації фактори, щоб визначати можливості та загрози для її діяльності. Для подальшого аналізу необхідно розглянути фактори зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «КОМПАНІЯ СИСТЕМ ІНЖИНІРИНГ».

Для забезпечення ефективного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «КОМПАНІЯ СИСТЕМ ІНЖИНІРИНГ», необхідно провести стратегічний аналіз з метою виявлення проблем та можливих напрямів їх вирішення. У дослідженні використовувались PEST-аналіз (табл. 2.1) та SWOT-аналіз (табл. 2.2-2.4).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	$S=X \times Y \times Z$
1	2	3	4	5
1. Політико-правові фактори				
1. Необхідність дотримуватись норм Світової Організації Торгівлі (СОТ) в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту, експорту	3	3	-1	-9
2. Недосконала законодавча та податкова база	4	4	-1	-16
3. Зміни в Податковому Кодексі України	4	4	-1	-16
4. Державне регулювання	3	2	1	6
Всього:				-35
2. Економічні фактори				
1. Зниження купівельної спроможності споживачів	4	4	-1	-16
2. Конкуренція на ринку	4	4	-1	-16
3. Зміна курсу національної валюти	2	2	1	4
4. Підвищення цін постачальниками	4	4	-1	-16
Всього:				-44
3. Соціальні фактори				
1. Вимоги, щодо якості виготовлення продукції	5	3	1	15
2. Репутація компанії, імідж використовуваної технології	5	5	1	25
3. Зменшення чисельності фахівців і робітників	4	3	-1	-12
4. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	3	2	-1	-6
Всього:				22
4. Технологічні фактори				
1. Нові технології та їх вплив на підприємство	4	3	1	12
2. Інформація та комунікації, вплив Інтернету	3	4	1	12
3. Поява нових товарів	4	4	1	16
4. Розвиток технологій	2	2	1	4
Всього:				44

Аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що на ТОВ «КОМПАНІЯ СИСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Після дослідження зовнішнього середовища з застосуванням PEST-аналізу було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.2-2.4) з метою виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2

Аналіз можливостей та загроз ТОВ «КОМПАНІЯ СИСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»

Фактори	Важливість, балів (B_i)	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загрози)	
		Імовірність, (P_{mi})	$P_{mi} \times B_i$	Імовірність, (P_{zi})	$P_{zi} \times B_i$
Надійні постачальники	10	0,8	8,0	0,2	2,0
Розширення ринку збуту	8	0,6	4,8	0,4	3,2
Порушення термінів поставки продукції постачальниками	8	0,3	2,4	0,7	5,6
Скорочення рівня доходів населення	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Високий рівень інфляції	7	0,3	2,1	0,7	4,9
Непередбачені витрати на маркетингові дослідження	7	0,4	2,8	0,6	4,2
Конкуренція	7	0,3	2,1	0,7	4,9
Всього:	-	-	23,8	-	31,2

У підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СИСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» більше загроз, ніж можливостей. ($23,8 < 31,2$) (табл. 2.2).

За результатами аналізу сильних та слабких сторін ТОВ «Компанія СИСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» у порівнянні з конкурентами зроблено такий висновок: конкурент «Компанія Akvademi» має значення звичайної конкурентної сили 6,85 бали, конкурент «Компанія Santehshop» – 5,6 бали, а

ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» – 8,3 бали, тобто його позиція є найкращою на ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз сил та слабкостей ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»

Фактори	Вага, P_i	Конкурент «Компанія AkvaDemi»		Конкурент «Компанія Santehshop»		ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»			
		B_{1i}	P_i $\times B_{1i}$	B_{2i}	P_i $\times B_{2i}$	B_{3i}	P_i $\times B_{3i}$	Абсо лютна Δ_{3i}	P_i $\times \Delta_{3i}$
Офіційне представництво німецьких брендів в Україні	0,10	5	0,5	1	0,1	10	1,0	5	0,5
Якість наданої продукції	0,10	9	0,9	8	0,8	10	1,0	1	0,1
Здатність надавати послуги без посередників	0,10	5	0,5	1	0,1	10	1,0	5	0,5
Власний Інтернет-сайт	0,10	7	0,7	8	0,8	8	0,8	0	0,0
Наявність фахівців-маркетологів	0,05	7	0,35	6	0,3	7	0,35	0	0,0
Наявність рекламної компанії	0,10	7	0,7	6	0,6	8	0,8	1	0,1
Систематичні тренінги і навчання персоналу	0,05	5	0,25	7	0,35	7	0,35	0	0,0
Наявність широкої лінійки продукції	0,10	7	0,7	8	0,8	10	1,0	2	0,2
Наявність власного складу	0,10	9	0,9	8	0,8	10	1,0	1	0,1
Відсутність чітко визначених обов'язків працівників відділу маркетингу	0,05	5	0,25	4	0,2	2	0,1	-3	-0,15
Відсутність регулярних маркетингових досліджень	0,05	6	0,3	5	0,25	4	0,2	-2	-0,1
Імідж ТМ	0,10	8	0,8	5	0,5	7	0,7	-1	-0,1
Конкурентна сила	1,00	-	6,85	-	5,6	-	8,3	9	1,15

Таблиця 2.4

**Заключна матриця SWOT-аналізу
ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»**

	Можливості (О) - Надійні постачальники (8) - Розширення ринку збуту (4,8)	Загрози (Т) - Порушення термінів поставки продукції постачальниками (-5,6) - Скорочення рівня доходів населення (-6,4) - Високий рівень інфляції (-4,9) - Непередбачені витрати на маркетингові дослідження (-4,2) - Конкуренція (-4,9)
Сили (S) - Офіційне представництво німецьких брендів в Україні (0,5) - Якість наданої продукції (0,1) - Здатність надавати послуги без посередників (0,5) - Наявність рекламної компанії (0,2) - Наявність широкої лінійки продукції (0,2) - Наявність власного складу (0,1)	Поле SO («Максі-Максі»)	Поле ST («Максі-Міні») Розробити програму контролю за маркетинговою діяльністю, щоб не мати непередбачених витрат. Мати більше товарів на власному складі, щоб не бути залежними від термінів поставки постачальниками. Правильно і вчасно приймати стратегічні рішення для конкурентоспроможності продукції.
Слабкості (W) - Відсутність чітко визначених обов'язків працівників відділу маркетингу (-0,15) - Відсутність регулярних маркетингових досліджень (-0,1) - Імідж ТМ (-0,1)	Поле WO («Міні-Максі»)	Поле WT («Міні-Міні»)

Після проведення SWOT-аналізу ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» зроблено висновок, що на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку. Що ж стосується слабких сторін, підприємству варто направити свої сили саме на контроль за маркетинговою діяльністю. Компанія має всі необхідні ресурси для

покращення маркетингової діяльності. Необхідно все систематизувати та мати чітко визначений план на наступні періоди.

Проведення аналізу маркетингового середовища ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» забезпечує: розуміння конкуренції та інших факторів зовнішнього середовища; адекватне розуміння бізнесу, в якому працює підприємство; основи для вироблення чіткої стратегії; прийняття правильних тактичних рішень, що, у свою чергу, означає забезпечення стійких ринкових позицій підприємства та сприятливих перспектив його розвитку. Ігнорування аналізу маркетингового середовища призводить до: прийняття необґрунтованих рішень; стратегії пасивного реагування на ринкові зміни; непослідовних рішень; запізнь в введення інновацій; ринкової вразливості підприємства, що призводить до послаблення ринкових позицій підприємства та втрати ним ринкових орієнтирів.

2.2. Аналіз контролю маркетингової діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»

Діяльність будь-якого підприємства спрямована на досягнення поставлених перед ним цілей. Ці цілі є вихідним моментом при розробці планів і програм маркетингу, процес виконання яких має забезпечити точне просування до намічених рубежів. Оцінка міри виконання намічених цілей і програм забезпечується за допомогою системи маркетингового контролю.

У залежності від поставлених завдань на ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» виділяють:

- контроль реалізації довгострокової маркетингової стратегії;
- контроль тактичних короткострокових (річних) планів маркетингу;
- оперативний контроль виконання планів маркетингу.

Якщо контроль першого виду застосовується для всього підприємства в цілому, то контроль другого і третього виду – для структурних одиниць і підрозділів.

Процес контролю зазвичай протікає в чотири стадії:

- встановлення планових величин і стандартів (цілі та норми);
- з'ясування реальних значень показників;
- порівняння;
- аналіз результатів порівняння.

Основними завданнями маркетингового контролю є:

- чітке визначення кількості та виду показників залежно від рівня їх використання;
- кількісне вираження показників;
- отримання максимально простих вербальних та кількісних показників, створення методики, визначення ступеня їх виконання;
- використання єдиної методологічної бази для розрахунку планових і фактичних показників;
- використання комплексу показників для оцінки виконання плану маркетингу та його ефективності.

Контроль маркетингової діяльності – періодична, всебічна, об'єктивна перевірка маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

Основні показники маркетингу частіше усього об'єднують у групу KPI (*Key Performance Indicator*). У сучасній практиці виділяють 4 групи показників, за якими можна оцінити ефективність маркетингу на підприємства. До основних KPI з питань маркетингу відносяться:

1. Індикатори росту продажів;
2. Індикатори ефективності інвестицій;

3. Індикатори якості роботи зі споживачами;
4. Індикатори якості рекламної кампанії.

Ефективний маркетинг повинен забезпечувати постійне зростання продажу, підвищувати прибутковість бізнесу за рахунок більш повного розуміння цільової аудиторії і правильного розвитку продукту компанії. Зазвичай вибирається не більше трьох KPI, за якими ведеться постійний аудит, оцінка і контроль. KPI або Key Performance Indicator – ключові показники ефективності, за якими оцінюється якість роботи співробітника.

Показники зростання продажів є прямою оцінкою ефективності ведення бізнесу в галузі, до таких показників відносяться:

- динаміка продажів у грошовому вираженні по відношенню до аналогічного періоду минулого року;
- динаміка частки ринку, займаної товаром компанії в ключових сегментах (за умови, що існують незалежні компетентні джерела отримання інформації);
- індикатори ефективності інвестицій.

Ефективність витрачених грошей можна визначити за динамікою або значенням наступних показників:

- ROI (Return on Investment) – показник, що характеризує ефективність витрачених грошей;
- відношення отриманого прибутку до вкладених інвестицій;
- динаміка показника «прибуток – рекламний бюджет»;
- A / S (Advertising to sales) – відсоток вкладень на рекламу від загальної виручки компанії.

Індикатори якості роботи зі споживачами показують, наскільки правильно маркетолог формує довгострокові відносини з клієнтами, задовольняє потреби ринку за допомогою товару компанії, усуває недоліки товару:

- динаміка загальної бази споживачів;
- динаміка лояльності аудиторії або ступеня задоволеності продуктом;
- динаміка негативних відгуків про продукт;
- динаміка позитивних відгуків та рекомендацій.

Індикатори якості рекламної кампанії демонструють, наскільки правильно розроблено рекламне повідомлення, підібрані рекламні тексти і вибрано місце комунікації:

- динаміка знання або обізнаності про товар компанії на ринку;
- динаміка пробних покупок серед цільової аудиторії;
- відсоток конвертації контактів з аудиторією в реальні дії або покупки.

Контроль за виконанням річних планів полягає в порівнянні фахівцями маркетингу поточних показників з контрольними цифрами річного плану, а в разі необхідності – у вживанні заходів щодо виправлення становища.

Визначення у кількісному вигляді ефективності роботи персоналу з маркетингу проводиться за допомогою показника рентабельності маркетингу.

Дані щодо витрат на маркетинг та їх динаміка представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат на маркетинг ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»

Вид маркетингових витрат	Сума витрат, грн			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Інформаційний зв'язок	14400	15200	14900	800	-300	5,56	-1,97
2. Заповнення картриджу принтеру	3800	3800	3800	-	-	-	-

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Вартість друкованої рекламної продукції (каталоги, рекламні листки)	-	10000	19000	10000	9000	-	90
4. Витрати на рекламну компанію (Facebook, контекстна реклама в інтернеті)	95000	105000	121000	10000	16000	10,5	15,2
5. Витрати, пов'язані з розробкою сайтів компанії	55000	76000	84000	21000	8000	38,2	10,5
6. Інші витрати	30000	35000	39000	5000	4000	16,6	11,4
Всього:	198200	245000	281700	46800	36700	23,61	14,98

Таким чином, витрати на маркетингові заходи мали тенденцію до зростання, і склали 281700 грн. у 2019 р., що на 14,98% більше, ніж у 2018 році та на 42,13% більше, ніж у 2017 році. При цьому по окремих статтях витрат відбувалось їх зменшення за аналізований період. У табл. 2.6 представлено структуру витрат на маркетингову діяльність підприємства.

Таблиця 2.6

Структура витрат на маркетинг ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»

Вид маркетингових витрат	Структура витрат, %			Зміни у структурі витрат, в.п.	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/2017	2019/2018
1. Інформаційний зв'язок	7,26	6,20	5,29	-1,06	-0,91
2. Заповнення картриджу принтеру	1,92	1,55	1,35	-0,37	-0,2
3. Вартість друкованої рекламної продукції (каталоги, рекламні листки)	-	4,08	6,74	4,08	2,66
4. Витрати на рекламну компанію (Facebook, контекстна реклама в інтернеті)	47,93	42,86	42,95	-5,07	0,09
5. Витрати, пов'язані з розробкою сайтів компанії	27,75	31,02	29,82	3,27	-1,2
6. Інші витрати	15,14	14,29	13,85	-0,85	-0,44
Всього:	100,00	100,00	100,00	0	0

Таким чином, найсуттєвіші витрати були пов'язані із витратами на рекламну компанію та витратами, пов'язаними з розробкою сайтів компанії.

Основними етапами контролю ефективності маркетингових заходів є:

- обґрунтування планових показників, які підлягають контролю;
- вимірювання результатів, розрахунок фактичних показників маркетингової діяльності;
- порівняння планових і фактичних показників маркетингової діяльності;
- аналіз можливих відхилень фактичних показників від планових;
- планування маркетингових заходів на основі аналізу відхилень показників.

Доходи, одержані ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» від проведення маркетингових заходів за 2017-2019 р. наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка доходів від проведення маркетингових заходів на ТОВ
«КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»**

Вид доходів	Сума доходів, грн			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Обсяги продажу товарів та послуг внаслідок проведення маркетингових акцій	56000	83570	89090	27570	5520	49,23	6,60
Надання інформаційно-консультаційних та маркетингових послуг	5650	8150	15460	2500	7310	44,24	89,69
Доходи від знижки на закупівельні ціни постачальниками під час проведення маркетингових заходів	193350	265280	350450	71930	85170	37,20	32,10
Всього:	255000	357000	455000	102000	98000	40,00	27,45

Отже, дохід в 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 98000,00 грн., що становить 27,45%. Найбільшу суму доходів приніс дохід від знижки на закупівельні ціни постачальниками під час проведення маркетингових заходів, в 2019 році він становить 350450,00 грн, це на 85170,00 грн. більше, ніж в попередньому році. Найменше доходу приніс такий вид діяльності, як надання інформаційно-консультаційних та маркетингових послуг, в 2019 році він становив 15460,00 грн, що на 7310,00 грн більше, ніж за попередній рік.

У табл. 2.8 представлено структуру доходів від проведення маркетингових заходів за 2017-2019 рік.

Таблиця 2.8

**Структура доходів від проведення маркетингових заходів на ТОВ
«КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»**

Вид доходів	Структура доходів, %			Зміни у структурі доходів, в.п.	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/2017	2019/2018
Збільшення обсягів продажу товарів та послуг внаслідок проведення маркетингових акцій	21,96	23,4	19,58	1,44	-3,82
Надання інформаційно-консультаційних та маркетингових послуг	2,22	2,3	3,4	0,08	1,1
Дохід від знижки на закупівельні ціни постачальниками під час проведення маркетингових заходів	75,82	74,3	77,02	-1,52	2,72
Всього:	100,00	100,00	100,00	0	0

Хоча підприємство й отримує доходи, витрати зростали швидшими темпами. Також доходи від надання маркетингово-інформаційних послуг становлять лише 15460,0 грн. у 2019 р., що є менше 4 відсотків і є явно недостатнім.

Підсумовуючи вищевикладене, можна побачити, що витрати розподілені нерівномірно, що обумовлює різний приріст доходів. Як доходи, так і витрати на проведення маркетингових заходів зростали, хоча й нерівномірно. Дані згруповані по роках у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка рентабельності маркетингу ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ
ІНЖИНІРИНГ»**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий прибуток, грн.	56800	112000	173300	55200	61300
Витрати на маркетинг, грн.	198200	245000	281700	46800	36700
Рентабельність маркетингу, %	28,65	45,71	61,52	17,09	15,81

Розмір фінансових ресурсів, що виділяються на маркетинг, слід планувати залежно від фактичного доходу підприємства і коефіцієнта впливу маркетингу.

Рентабельність маркетингу в 2019 році зросла до 61,52%, це на 15,81 в.п. більше, ніж в попередньому році.

В табл. 2.10 представлено динаміку коефіцієнту впливу маркетингу на діяльність досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.10

**Динаміка коефіцієнту впливу маркетингу на діяльність ТОВ «КОМПАНІЯ
СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. у % від 2017 р.	2019 р. у % від 2018 р.
Витрати на маркетинг, грн.	198200,00	245000,00	281700,00	123,61	114,97
Прибуток валовий, грн.	386000,0	425600,00	487000,00	110,25	114,42
Коефіцієнт впливу маркетингу, %	51,34	57,56	57,84	112,11	100,48

Коефіцієнт впливу маркетингу на діяльність ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» в 2019 році становить 57,84%, майже не змінився порівняно з 2018 роком (57,56%). Це свідчить про відсутність маркетингової стратегії та невикористання можливостей маркетингу в управлінні.

З вищенаведеного бачимо, що маркетингова діяльність на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» досить розвинута, але не вистачає маркетингової стратегії та не використовуються всі можливості маркетингу в управлінні та контролі. В першу чергу йдеться мова про контроль за всіма показниками в маркетинговій діяльності. А все тому, що на підприємстві немає керівника маркетинговою діяльністю. Цілеспрямовано цим не займається ніхто. Ці функції змушені виконувати інтернет-маркетолог, але контролювати роботу всієї маркетингової служби він не в змозі. Контролем за маркетинговою діяльністю ще займається директор компанії, але він не являється фахівцем в цій галузі. В результаті це призводить як до дублювання зусиль, так і до нехтування багатьма напрямками управління маркетинговою діяльністю. Це спричиняє відсутність руху підприємства «вперед», його доходи і прибуток хоч і зростають і забезпечують рентабельність маркетингової діяльності, але не так швидко, як хотілось. Це порушує дисципліну, бо якщо і директор і інтернет-маркетолог керують маркетинговими бригадами, не зрозуміло: хто за що буде відповідати. Порушується принцип «єдності напрямку» – кожна команда для досягнення однієї мети повинна мати одного керівника.

Отже, в другому розділі було проведено аналіз маркетингового середовища та контролю маркетингової діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ». У наступному розділі роботи буде надано рекомендації щодо удосконалення контролю маркетингової діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»

3.1. Напрями удосконалення контролю маркетингової діяльності підприємства

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено аналіз контролю маркетингової діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ». Результати аналізу свідчать, що ситуація, яка склалася на підприємстві, достатньо типова для підприємств України на даному етапі розвитку економіки в державі.

З методологічної точки зору, причиною всіх наведених недоліків і упущень є те, що керівництво не приділяє достатнього часу контролю за маркетинговою діяльністю підприємства. На підприємстві існує відділ маркетингу, але основна частина працівників залучається з аутсорсингу. Тим самим неможливо повністю контролювати маркетингову діяльність підприємства. Головним і вирішальним заходом щодо подолання ситуації, що склалася, повинне бути формування єдиної служби маркетингу, що складається з фахівців-маркетологів достатньо високої кваліфікації і подальша організація з її допомогою управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Контроль маркетингу являє собою глибоку аналітичну роботу, в результаті якої керівництво підприємства відмовляється від неефективних методів управління маркетингом і відшукує нові, адекватні умови виживання підприємства, засоби та інструменти дії на контрольовані фактори та адаптації до жорстких факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основні об'єкти контролю:

- обсяг продажів;
- розміри прибутків та збитків;
- реакція покупців на запропоновані підприємством нові товари й послуги;
- відповідність запланованих та реальних (фактичних) результатів виробничо-комерційної діяльності.

З метою забезпечення виконання стратегічного плану підприємству важливо знати, чи дійсно воно використовує всі наявні маркетингові можливості й наскільки ефективно воно їх використовує.

Підприємство ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» має проводити оцінку свого підходу до маркетингової діяльності, тобто використовувати такий вид контролю, який Ф. Котлер називає ревізією маркетингу: «Ревізія маркетингу – комплексне, системне неупереджене та регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (чи її організаційної одиниці), її завдань, стратегій та оперативно-комерційної діяльності з метою виявлення нових проблем і можливостей, які сприяють виробленню рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності фірми» [18].

Перебудова оргструктури і системи внутрішнього управління повинна: сприяти посиленню маркетингової орієнтації менеджменту як засобу досягнення стратегічних цілей і місії підприємства; сприяти вирішенню довгострокових стратегічних завдань за допомогою конкретних практичних кроків, забезпечити залучення до творчого пошуку максимальної кількості інтелектуального потенціалу і тим самим підготувати ґрунт для своєчасного передбачення потреб ринку та створення нових споживчих властивостей і видів продукції; зміцнювати позиції і конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Слід взяти до уваги факт, що підприємство, проводячи неефективну маркетингову політику, просуває деякі товари, що не приносять очікуваних

результатів і не є рентабельними. Переорієнтація збутових та маркетингових зусиль продуктово-маркетингових бригад на збут та просування перспективних товарів підвищить рентабельність підприємства, підвищить віддачу від зусиль працівників, звільнить додаткові людські ресурси для розвинення нових ринків, товарів, каналів збуту тощо. Тому це виправдає комерційні зусилля з реструктуризації та перебудови організаційної маркетингової структури підприємства. Також реклама послуг самого підприємства серед торговельних підприємств залучить нових клієнтів і підвищить фінансові результати підприємства.

Для максимальної ефективності, на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СИСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» має бути присутній контролінг в маркетинговій діяльності. Його можна визначити як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

Для функціонування контролінгу, на фірмі має бути:

- розроблена система узгодження цілей її генерального менеджменту;
- застосоване планування, що ґрунтується на системі прямого і зворотного зв'язку з циклічним аналізом планових і фактичних показників;
- розроблена система обліку повних витрат і система обліку сум покриття.

Контролінг в маркетингу проводиться в 3 етапи:

- підготовчий етап – аналіз економічного стану підприємства; аналіз звіту про прибутки та збитки; аналіз факторів виникнення витрат на маркетинг і т. ін.;
- впровадження – диференціація видів витрат; звітність за групами товарів, сферами, групами клієнтів; облік доходів і витрат; річне планування; розрахунок основних показників для калькуляції;

- оцінка – вплив результатів маркетингової діяльності на рентабельність і платоспроможність; визначення ціни продукції та нижніх меж цін; аналіз відхилень; виявлення причин відхилень; програма заходів усунення причин відхилень.

На підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» контролінг буде доцільним, адже він допоможе керувати підприємством, орієнтуючись на потреби ринку, спрямовувати скоординовані маркетингові заходи й засоби на здійснення мети підприємства.

3.2. Розробка заходів удосконалення маркетингової діяльності та оцінювання їх ефективності

Мета компанії: збільшити частку на ринку України, розширити асортимент своїх товарів, розширити сферу своєї діяльності. На підприємстві є ідеї щодо напрямів подальшого розвитку маркетингової діяльності, але воно не має чіткої та ретельно розробленої маркетингової стратегії для досягнення поставленої мети.

При аналізі організаційної структури було виявлено відсутність повноцінного маркетингового відділу та посади керівника-маркетолога на підприємстві. Тому організаційна структура потребує певних модифікацій. Перш за все, потрібно створити повноцінну службу маркетингу і певним чином її структурувати. В ній повинні працювати досвідчені спеціалісти, які будуть цілеспрямовано займатися питаннями маркетингу. В ідеалі він має складатися з декількох підрозділів: маркетингових досліджень, реклами та PR, товарної політики, стимулювання збуту. Впровадження концепції маркетингу у практику дає можливість підприємству оперативно реагувати на ринкову ситуацію та перемагати в умовах конкуренції.

На підставі проведеного дослідження та аналізу підприємства, на рис. 3.1 наведено організаційну структуру, що пропонується.



Рис. 3.1. Організаційна структура ТОВ «КОМПАНІЯ СИСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»

Відділи маркетингу мають велике значення для створення конкурентних переваг підприємств. Ці служби постійно моніторять ринок, проводять маркетингові дослідження та аналізують умови зовнішнього мінливого середовища, приділяють увагу внутрішній організації та налагодженості функціонування фірм. Маркетингові дослідження дозволяють визначати бажання потенційних споживачів та позиції конкурентів. Все це повинно слугувати на користь останніх, сприяти їх процвітання та вирішенню наявних та можливих проблем.

Маркетологи підприємства, використовуючи дослідження ринку, припускають, який товар буде користуватися максимальним попитом,

відповідати потребам покупця, визначають його якість у порівнянні з конкурентами.

Діяльність служби маркетингу підприємства сприяє максимальному збуту товару, допомагає краще з'ясувати переваги покупця і вибрати найбільш ефективний вид просування. Тому без знання техніки просування сучасній фірмі неможливо вижити.

Спеціаліст зі стимулювання збуту повинен відповідати за своєчасні заходи заохочення клієнтів. Періодично мають проводитись розпродажі, розіграші, демонстрації та інші методи стимулювання.

Маркетинг підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» має бути націлений на створення гарного іміджу фірми. Потрібно забезпечувати широкий асортимент продукції та якомога повніше задовольняти потреби споживачів. Задля цього мають проводитись хоча б кілька разів на рік опитування серед покупців у вигляді анкетування чи інтерв'ю. Адже саме споживачі найточніше бачать недоліки підприємства, і деколи можуть запропонувати керівництву щось істотне, що покращить становище підприємства, збільшить обсяг продажу і підвищить імідж.

Також за результатами діяльності маркетингових служб треба постійно слідкувати та контролювати всі заходи. Задля ефективного функціонування маркетингових служб потрібно вимірювати результати та вигоди, отримані від тих чи інших дій, і, тим самим, визначати доцільність проведення останніх. Це дасть змогу оптимізувати маркетингову програму та створити план заходів, прослідковувати тенденції та робити прогнози.

Існування відділу маркетингу є запорукою функціонування компанії, а його ефективна праця веде до її успіху та процвітання.

До обов'язків маркетолога входить:

- проведення дослідження та здійснення аналізу стану ринку електротоварів;

- оцінка діяльності основних конкурентів;
- дослідження купівельної поведінки споживачів;
- формування товарного асортименту;
- управління та оцінка якості і конкурентоздатності продукції;
- здійснення цінової політики та визначення оптимальної ціни на товарні групи;
- проведення рекламної кампанії і організація сервісу для клієнтів;
- контроль за маркетинговою діяльністю;
- аналіз маркетингової діяльності.

Кожен маркетолог підпорядковується директору департаменту до штату якого входить, тобто кожен маркетолог працює зі своїми групами товарів, що робить його роботу більш ефективною.

Маркетинговий контроль – це порівняно простий і низькозатратний метод, що дозволяє підприємству виявляти й використовувати деякі ресурси за допомогою дешевих або взагалі без оплатних методик; це аналітичний інструмент ідентифікації, оцінки, виміру, мотивації і виконання дій для досягнення кращих результатів. Він дає можливість підприємству скласти основу своєї маркетингової діяльності.

Результати контролю маркетингу показують, де потрібен вплив, щоб поліпшити виконання маркетингу. Основна мета контролю – подати директору підприємства чіткі рекомендації, як реагувати в ситуаціях, що склалися, або як зумовити ріст потрібних показників, підсиливши мотивацію і поліпшивши роботу з маркетингу.

Показники контролю прибутковості

1) *Валовий прибуток (ВП)* являє собою різницю між чистим доходи (ЧД) і собівартістю реалізованої продукції (С), у грн., розраховується за формулою (3.1):

$$ВП = ЧД - С \quad (3.1)$$

2) *Чистий прибуток* – прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податку на прибуток, грн.

Показники контролю ефективності маркетингових заходів

3) *Темп росту продажів* розраховується за формулою (3.2):

$$T_{зр} = \frac{D_{зв}}{D_{поп}} \times 100, \quad (3.2)$$

де $D_{зв}$, $D_{поп}$ – обсяг продажів підприємства відповідно у звітному та попередньому періодах, грн.

4) *Продуктивність працівників відділу маркетингу* характеризує, скільки доходу приносить підприємству один працівник відділу маркетингу за одиницю часу, розраховується за формулою (3.3):

$$П_{марк} = \frac{D}{Ч_{марк}}, \quad (3.3)$$

де D – дохід (фактичне та планове значення для порівняння), грн.;

$Ч_{марк}$ – кількість працівників відділу маркетингу, осіб.

Основні етапи контролю маркетингової діяльності

5) *Коефіцієнт продажу нових товарів (K_n)* – характеризує частку продажів нових товарів у загальному обсязі продажів та розраховується за формулою (3.4):

$$K_n = \frac{D_n}{D}, \quad (3.4)$$

де D_n – обсяги продажу нових товарів, грн.

6) *Ефективність рекламних витрат* характеризує, скільки доходу приносить кожна гривня, вкладена у рекламу (B_p), розраховується за формулою (3.5):

$$E_p = \frac{D}{B_p} \quad (3.5)$$

7) *Динаміка замовлень* розраховується за формулою (3.6):

$$T_{\text{зам}} = \frac{Z_{\text{зв}}}{Z_{\text{поп}}}, \quad (3.6)$$

де $Z_{\text{зв}}$, $Z_{\text{поп}}$ – це кількість (обсяги) замовлень відповідно у звітному та попередньому періодах.

Результати розрахунків за наведеними вище показниками та порівняння їх фактичних значень з запланованими представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції удосконалення маркетингової діяльності за результатами контролю ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»

Показник (за напрямками аудиту)	Планове значення	Фактичне значення	Відхилення	Коригувальні дії
1. Валовий прибуток, грн.	564000	487000	-77000	Для збільшення валового прибутку компанії потрібно збільшити об'єм продажу, але при цьому зберегти якість обслуговування.
2. Чистий прибуток, грн.	196300	173300	-23000	Для збільшення чистого прибутку потрібно оновити асортимент, домовитись з постачальниками про зменшення закупівельної вартості.
3. Темп росту продажів, %	115	106	-9	Компанії потрібно
4. Продуктивність працівників відділу маркетингу, грн/1 особу	185600	173300	-12300	Для більш продуктивної праці відділу маркетингу потрібно довіряти маркетинговому відділу. При цьому збільшити штат відділу маркетингу.
5. Коефіцієнт продажу нових товарів	0,5	0,54	0,04	Даний показник дає зрозуміти, що компанії потрібно залучати ще більше нових товарів.
6. Коефіцієнт ефективності рекламних витрат	0,5	0,62	0,12	Показник є рентабельним і потрібно ще більше уваги приділяти рекламі.
7. Динаміка замовлень, од.	16400	11300	-5100	Для збільшення замовлень потрібно залучати не тільки рекламу та гарячі дзвінки, а і холодні (менеджери повинні залучати клієнтів та збільшувати клієнтську базу).

Прогнозні значення вище наведених показників маркетингової діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» представлені в табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Прогноз показників маркетингової діяльності
ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ»**

Показник (за напрямками аудиту)	Фактичне значення	Прогнозне значення	Відхилення	
			Абсолютне, Δ	Відносне, %
1. Валовий прибуток, грн.	487000	670000	183000	37,6
2. Чистий прибуток, грн.	173300	230000	56700	32,7
3. Темп росту продажів, %	106,6	130,0	23,4	21,9
4. Продуктивність працівників відділу маркетингу, грн/1 особу	173300	270000	96700	55,8
5. Коефіцієнт продажу нових товарів	0,5	0,7	0,2	40
6. Коефіцієнт ефективності реklamних витрат	0,62	0,75	0,13	20,9
7. Динаміка замовлень	11300	18000	6700	59,3

Дивлячись на прогноз показників маркетингової діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» на наступний рік можна прогнозувати такі дані: валовий прибуток компанії збільшиться на 37,6%, що становить 183000 грн., чистий прибуток має збільшитись на 32,7 %, що становить 56700 грн. і є досяжним значенням для даної компанії. Для запланованих показників по продажу нових товарів (на 40% більше), компанія має ще більше уваги приділити рекламі та витратам на маркетингові дослідження (ефективність реклами має збільшитись на 20,9%). Таким чином, досягти прогнозованого значення по всім показникам можливо.

В умовах економічної та фінансової нестабільності у державі та впливу інших макро - та мікроекономічних факторів на діяльність дана ситуація може суттєво змінитись. Тому, у процесі управління товарним асортиментом, відділу маркетингу підприємства рекомендується вживати таких заходів:

- створення повноцінної служби маркетингу і організація її підрозділів: маркетингових досліджень, реклами та PR, товарної політики, стимулювання збуту;
- систематичне проведення маркетингових досліджень;

- проведення своєчасних заходів заохочення клієнтів;
- забезпечення достатнього обсягу коштів на розширення спектра маркетингових заходів підприємств;
- спрямування маркетингу цих підприємств на створення гарного іміджу фірми;
- впровадження засад внутрішньофірмового маркетингу;
- контроль за результатами діяльності маркетингових служб.

Подальші перспективи покращення становища підприємства головним чином залежать від осмислення необхідності введення змін у процес функціонування, обраної маркетингової політики та прийнятих управлінських рішень. Якщо керівник прислухається до викладених вище рекомендацій та впровадить зазначені заходи в дію, це має покращити не тільки фінансовий стан підприємства, але і його імідж серед конкуруючих підприємств галузі.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи були запропоновані напрямки для удосконалення контролю маркетингової діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» та оцінено їх ефективність.

Головним заходом повинне бути формування єдиної служби маркетингу, що складається з фахівців-маркетологів достатньо високої кваліфікації.

Після розрахунків за такими показниками, як: валовий прибуток, чистий прибуток, темп росту продажів, продуктивність працівників відділу маркетингу, коефіцієнт продажу нових товарів, ефективність рекламних витрат та динаміка замовлень були запропоновані коригувальні дії для покращення та збільшення цих показників.

Після запропонованих змін, становище підприємства буде залежати від керівника та від осмислення необхідності введення змін в маркетингову діяльність підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СІМСЕМ ІНЖИНІРИНГ».

ВИСНОВКИ

На підставі результатів досліджень, проведених у випускній кваліфікаційній роботі, зроблено такі основні висновки:

Контроль маркетингової діяльності – це відповідність реалізації маркетингових заходів до раніше запланованих цілей і завдань, а також оцінка ефективності усієї маркетингової діяльності.

Виділяють 4 типи контролю: контроль річних планів; контроль прибутковості, контроль ефективності; стратегічний контроль.

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

Контроль прибутковості – оцінка і здійснення коригувальних дій з метою забезпечення прибутковості різних продуктів, територій, груп споживачів, каналів розподілу, діяльності на різних ринках.

Контроль ефективності дозволяє оцінити і поліпшити ефективність витрачання засобів і аналіз маркетингових витрат за напрямками: торговий персонал, реклама, стимулювання збуту, розподіл.

Стратегічний контроль і ревізія маркетингу – це комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (підприємства), її завдань, стратегій і оперативної діяльності з метою виявлення проблем і можливостей, що відкриваються і видачі рекомендацій щодо плану дій по вдосконаленню маркетингової діяльності цієї фірми. Стратегічний аналіз і аудит охоплює збір найважливішої інформації про діяльність компанії. Ця інформація включає відомості, використовувані при розробці конкретних цілей і стратегій бізнесу. Аудит складається з двох основних частин: внутрішнього і зовнішнього аудиту. Маркетинговий аудит – це не разовий захід, а постійний і

безперервний процес, що поставляє інформацію про стан всіх елементів системи маркетингу на підприємстві та про ринки.

1. Конкуренція в маркетингу – це змагання за споживача на конкурентному ринку товарів та послуг, орієнтоване на максимальне задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Розрізняють конкуренцію цінову (вплив на попит через зміну цін з урахуванням факторів попиту, витрат або конкуренції) й нецінову (вплив на споживчий попит внаслідок поліпшення упаковки, доставки, сервісу, доступності та інших маркетингових факторів, реклами певних особливостей своєї продукції).

2. Елементи зовнішнього макросередовища не піддаються впливу з боку підприємства, але повинні бути враховані. Дії підприємства необхідно адаптувати з урахуванням їх впливу. У макросередовище включені економічне, демографічне, політико-правове, науково-технічне, соціально-культурне, географічне (кліматичне) середовище.

За результатами аналізу сильних та слабких сторін ТОВ «Компанія СИСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» у порівнянні з конкурентами має найкращу позицію на ринку – 8,3 бали, в той час, як конкурент «Компанія Akvademi» має 6,85 балів, а «Компанія Santehshop» – 5,6 балів.

3. Під внутрішнім маркетинговим середовищем прийнято розуміти внутрішні, підконтрольні підприємству елементи, якими можна управляти. Маркетингове мікросередовище – частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує в процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать: підприємство, постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, громадськість. Вплив цих сил, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати.

4. Вивчення та розв'язання проблем, пов'язаних з контролем маркетингової діяльності – одне з найбільш важливих завдань в маркетинговій

діяльності підприємства. Оскільки виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності, аналіз рівня виконання планів маркетингу необхідні для правильного вибору цілей і стратегій маркетингової діяльності на наступний плановий період. Складаючи план маркетингу, важко передбачити всі непередбачені обставини, які можуть виникнути в процесі роботи. Тому контроль за виконанням наміченого плану маркетингової діяльності повинен стати обов'язковим аспектом роботи підприємства.

Проаналізувавши діяльність підприємства можна зрозуміти, що дохід в 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 98000 грн., що становить 27,45%. Найбільшу суму доходів приніс дохід від знижки на закупівельні ціни постачальниками під час проведення маркетингових заходів, в 2019 році він становить 350450 грн, це на 85170 грн. більше, ніж в попередньому році.

А ось коефіцієнт впливу маркетингу на діяльність ТОВ «КОМПАНІЯ СИСТЕМ ІНЖИНІРИНГ» в 2019 році становить 57,84%, майже не змінився порівняно з 2018 роком (57,56%). Це свідчить про відсутність маркетингової стратегії та невикористання можливостей маркетингу в управлінні.

5. Причини наявності недоліків на підприємстві, такі як неналежне ставлення керівництва до питання стратегічного планування та маркетингу, перевантаженість керівництва, відсутність компетентного фахівця – маркетолога можуть бути усунені шляхом впровадження системи управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Складаючи план маркетингу, важко передбачити всі обставини, які можуть виникнути в процесі роботи. Тому контроль за виконанням наміченого плану маркетингової діяльності повинен стати обов'язковим аспектом роботи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Келлер; пер. с англ.; 15-е изд.; под ред. В. Кузин. – СПб. : Питер 2016. – 848 с.
2. Данько Т.П. Управление маркетингом [Текст] / Т.П. Данько; 2-е изд.; перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2001 р. – 334 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; 3-е изд.; пер. с англ. – И.Д. Вильямс, 2008. – 672 с.
4. Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент [Текст] / А.В. Войчак, 1998 р. –265 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. пос. / В.О Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003 р. – 396 с.
6. Балабанова Л.В. Маркетинг [Текст] / Л.В. Балабанова, 2-ге вид. – 2004 р. – 645 с.
7. Экономическая энциклопедия [Текст] / Изд-во «Экономика», 1999. – 280 с.
8. Манн Р. Контроллинг для начинающих [Текст] / Р. Манн, Э. Майер; М.: Финансы и статистика, 1995. – 143 с.
9. Армстронг Г. Введение в маркетинг [Текст] : уч. пос. / Г. Армстронг, Ф. Котлер.; пер. с англ.; 5-е изд. – М.: Вильямс, 2008. – 640 с.
10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст] : навч. пос. / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
11. Дослідження кваліфікаційних вимог до маркетологів в Україні [Текст] // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 2. – С. 53.
12. Григорчук Т.В. Маркетинг [Текст] / Університет «Україна», 2007. – 350 с.
13. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу [Текст] / Т. І. Макаренко. – К.: ЦУЛ, 2010. – 384 с.

14. Сумец А. М. К оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятии [Текст] / А. М. Сумец // Маркетинг и реклама. – 2010. – С. 91-96.
15. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів [Текст] / Є. Б. Анфіногенова // Проблеми і перспективи економіки і управління : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. – 2012 р. – С. 147-149.
16. Гірченко Т.Д. Маркетинг [Текст] : Навч. посібник / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. – Київ: ІНКОС, 2007. – 255 с.
17. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст]: [навч. посібник] / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
18. Липчук В. В. Маркетинговий аналіз [Текст] / В. В. Липчук, І. Г. Яців, Б. М. Гошко, О. Й. Гошко. – 2008 р. – 216 с.
19. Волкова М.В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства [Текст] / М.В. Волкова // Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017 р. – №16. – 281-286 с.
20. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу [Текст] / Т. І. Макаренко. – К.: ЦУЛ, 2010 р. – 384 с.
21. Чеботар С.І. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / С. І. Чеботар. – К.: Атака, 2009. – 29 с.
22. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні/ І. В. Мосійчук. – 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>.
23. Кидонь В. Контроль маркетингової діяльності. Електронний ресурс: www.bma.ru
24. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні [Електронний ресурс] / І. В. Мосійчук. – 2017. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf>.

25. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : навч. посібник / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л. І. Скібіцька. – К. : Кондор, 2011. – 912 с.

26. Організаційна культура [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. – Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. – 166 с.