

На правах рукописи

ГУЧЕТЛЬ РУЗАНА ГИССОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством: маркетинг**

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

**Краснодар
2014**

Диссертация выполнена в ФГБОУ ВПО
«Тамбовский государственный технический университет»
на кафедре экономического анализа и качества

**Научный
руководитель:** доктор экономических наук, доцент
Толстяков Роман Рашидович

**Официальные
оппоненты:** **Тинякова Виктория Ивановна,**
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО
«Российский экономический университет им.
Г.В. Плеханова», профессор кафедры экономики про-
мышленности

Щетинина Екатерина Даниловна,
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО
«Белгородский государственный технологический
университет им. В.Г. Шухова», заведующая кафедрой
маркетинга

**Ведущая
организация:** ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный тех-
нический университет», кафедра менеджмента, марке-
тинга и организации производства

Защита состоится ____ декабря 2014 г. в ____ часов на заседании диссертационного совета Д 212.101.13 по экономическим наукам при ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет» по адресу: 350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149, ауд. 231.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет» по адресу: 350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149 (читальный зал).

Электронная версия автореферата размещена на сайте ВАК Минобр-науки Российской Федерации <http://vak2.ed.gov.ru>

Автореферат разослан ____ октября 2014 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Г.Г. Вукович

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях жесткой конкуренции, а также быстро изменяющейся ситуации на современном рынке маркетинг выступает важнейшей подсистемой общего менеджмента, направленной на удовлетворение потребностей и формирование лояльности покупателей. Зачастую руководители предприятий считают, что результаты маркетинговой деятельности невозможно измерить в конкретных показателях, и отдел маркетинга рассматривают как затратный. Многие факторы обосновывают значимость оценки и повышения результативности маркетинговой деятельности на предприятии. К таким факторам относятся: быстрые изменения в окружающей среде, новые запросы потребителей, возрастание конкуренции, появление новых технологий, изменение человеческих ресурсов, развитие информационных ресурсов и т.д.

В настоящее время методы повышения и оценки результативности маркетинговой деятельности представлены преимущественно в теории и не имеют достаточного эмпирического обоснования. Адаптация к динамичным изменениям рынка и выбор оптимальной стратегии развития на основе повышения результативности маркетинговой деятельности выступают сегодня центральной проблемой для российских предприятий.

Продукция российских предприятий кондитерской промышленности является одной из важнейших составляющих питания населения. Эффективность функционирования предприятий данной отрасли напрямую зависит от маркетинговой деятельности, осуществляемой в условиях растущей конкуренции на кондитерском рынке. Поэтому в настоящее время существует острая необходимость в управлении результативностью маркетинговой деятельности как ключевого элемента стратегического менеджмента организаций кондитерской промышленности, что делает данное исследование актуальным и востребованным.

Разработка методики управления результативностью маркетинговой деятельности в контексте общего управления на основе системы сбалансированных показателей (ССП) с учетом бизнес-ориентации компании позволит решать оперативные и стратегические маркетинговые цели и задачи посредством точечной реализации маркетинговых функций. Использование системы сбалансированных показателей при оценке и повышении результативности маркетинговой деятельности формализует концепцию клиентоориентированности в стратегических целях предприятия как ключевую идею, реализуемую персоналом на различных уровнях, через систему показателей, связанных со стратегическими целями компании.

Сказанное актуализирует тему диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Сегодня теоретически разработан и практически реализуется многоаспектный подход к определению

понятия результативности маркетинговой деятельности в управлении предприятием. При этом применяемые методы, с одной стороны, взаимно-исключают друг друга, с другой – не поддаются точной оценке с позиции реализации стратегических целей.

Основополагающей идеей представленного исследования служит создание комплексного подхода, обеспечивающего оценку и повышение результативности маркетинговой деятельности на основе ССП с учетом факторов внешней и внутренней среды, бизнес-ориентации компании, а также совершенствование предприятия, повышение конкурентоспособности организации в целом, что позволит исключить указанные противоречия.

Изучением формирования маркетинговой деятельности предприятия занимались зарубежные ученые, среди которых Т. Амблер, И. Ансофф, Б. Берман, Е. Дихтль, П. Дойль, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, Х. Хершген, Дж. Эванс.

Значительный вклад в исследование различных подходов к формированию маркетинга на предприятии внесли отечественные ученые Г.Л. Багиев, Л.А. Данченко, А.В. Коротков, А.П. Панкрухин, И.М. Синяева, В.И. Тинякова, Р.А. Фатхутдинов и др. В работах этих авторов рассматривались, в частности, ключевые понятия маркетинговой деятельности, проблемы формирования оптимальной системы управления маркетингом.

Среди отечественных и зарубежных ученых, обосновавших теоретические и методические научные подходы в области управления маркетинговой деятельностью, Т. Амблер, Т.П. Данько, А.И. Малыхина, М.Б. Щепакин, Е.Д. Щетинина, Р.А. Щинова и др. Результативность и эффективность маркетинговой деятельности предприятия рассматривались многими отечественными и зарубежными учеными, такими как Е.П. Голубков, П. Дойль, Р.С. Каплан, О.В. Китова, Н.К. Моисеева, Д.П. Нортона, О.К. Ойнер, И.В. Пономаренко, А. Прайснер, Б.А. Соловьев и др.

Исследования отечественных и зарубежных ученых имеют большое теоретическое и практическое значение. Несмотря на широту представленных исследований, очевидна необходимость дальнейшего изучения и развития теоретических и методических положений, практического опыта, имеющегося в данной области.

Актуальность проблемы и недостаточная научная разработанность в области управления результативностью маркетинговой деятельности, отдельных его аспектов предопределили цель и задачи исследования.

Цель исследования – теоретически обосновать и разработать методические и практические рекомендации по оценке, управлению и поиску резервов повышения результативности маркетинговой деятельности предприятия.

Достижение указанной цели потребовало решения следующих **задач**:

- систематизировать научные взгляды на содержание понятия «результативность маркетинга» в контексте сопряженного с ним понятия «эффективность маркетинга»;
- исследовать зарубежный и отечественный опыт методических и практических подходов к оценке результативности маркетинга;
- обосновать необходимость дифференцированного подхода к оценке результативности маркетинговой деятельности предприятий;
- разработать методику управления результативностью маркетинговой деятельности, реализующую дифференцированный подход посредством системы сбалансированных показателей;
- адаптировать методику управления результативностью маркетинга применительно к специфике предприятий кондитерской промышленности;
- произвести оценку и выявить резервы совершенствования предложенной методики с помощью системы “Farout”.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК (экономические науки). Область исследования соответствует п. 9.3 «Управление маркетинговой деятельностью, направления и формы организации маркетинга и их адаптация к изменяющимся рыночным условиям в экономике России и на глобальных рынках» в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг.

Объект исследования – маркетинговая деятельность в контексте стратегического управления предприятиями широкой сферы деятельности.

Предмет исследования – процесс управления результативностью маркетинга, основанный на использовании системы сбалансированных показателей.

Теоретической основой диссертационной работы послужили фундаментальные и прикладные научные разработки отечественных, а также зарубежных ученых-экономистов и маркетологов, посвященные проблемам оценки результативности маркетинга в структуре управления предприятием, нормативные документы и законодательные акты РФ, материалы специальных периодических изданий, научная литература.

Инструментарий и методический аппарат исследования. Для решения поставленных в работе задач применялись следующие методы: структурно-функциональный анализ, кластерный анализ, объектно ориентированный подход, экономико-статистические методы сбора и обработки информации, традиционные методы сравнения и обобщения, а также системный метод, методы исторического и логического подхода, метод экспертных оценок, методы маркетинговых исследований и анализа маркетинговой деятельности.

Информационно-эмпирическая база построена на авторских исследованиях, публикациях периодической печати, материалах научно-практических конференций, интернет-ресурсах, данных бухгалтерского, управленческого учета исследуемых предприятий, а также на научных разработках отечественных и зарубежных ученых.

Рабочая гипотеза исследования заключается в научном предположении о необходимости единого подхода к стратегическому управлению и управлению маркетинговой деятельностью, которое целесообразно осуществлять на основе системы сбалансированных показателей, адаптированных под задачи маркетинга, вытекающие из общей бизнес-ориентации предприятия.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту

1. Анализ понятий «эффективность» и «результативность маркетинга» позволяет сделать вывод об отсутствии единого системного подхода к данным дефинициям. Наблюдается пересечение трактовок и замещение одного понятия другим. Кроме того, наряду с раскрытой проблематикой оценки результативности стратегического управления и оценкой экономической результативности отдельных экономических процессов, результативность маркетинговой деятельности рассматривается поверхностно, сквозь призму общего менеджмента. В связи с этим актуализируется необходимость систематизации и дополнения категориально-понятийного аппарата рассматриваемой предметной области.

2. Существующие разработки по оценке результативности и повышению эффективности деятельности предприятий в большей степени носят универсальный характер и не учитывают специфики маркетинговой деятельности. Среди наиболее известных подходов и моделей, которые можно адаптировать к оценке результативности маркетинга, следует выделить: аудит маркетинга; модель экономической добавленной стоимости; модель Европейского фонда управления качеством; анализ запланированных и выполненных маркетинговых мероприятий; определение удовлетворенности заинтересованных лиц; выявление соответствий требованиям нормативных документов; оценка затрат на маркетинг; нормативная модель; контекстуальная модель, система сбалансированных показателей. Детальный анализ каждой модели показал, что для оценки результативности маркетинга как ключевой подсистемы стратегического управления целесообразно использование ССП.

3. По стратегическим показателям теоретически возможно разделение всего множества предприятий на три бизнес-ориентации (Product out, Market in, Invest in) вне зависимости от размеров и сферы деятельности. Данная концепция требует эмпирического подтверждения, что позволит выстроить взаимосвязь между теорией и практикой, определить специфику распределения предприятий по бизнес-ориентациям на уровне отдельно

взятого региона, установить закономерности отраслевого распределения в соответствии со стратегическими целями и выявить потребность в реализации маркетинговых функций для той или иной стратегии.

4. Оценку результативности маркетинговой деятельности невозможно осуществить, предварительно не определив ключевые показатели маркетинга, связанные со стратегическими целями предприятия, обусловленными его бизнес-ориентацией с учетом динамики изменений внешней конъюнктуры, а также внутреннего состояния предприятия. С одной стороны, сформированная данным образом система сбалансированных показателей реализуется с помощью конкретных маркетинговых функций, выступающих элементами управления, с другой стороны, на ее основе рассчитывается интегральный показатель – аналог целевой функции, отражающий уровень достижения результата. Система сбалансированных показателей, положенная в основу методики, позволяет в полной мере реализовать маркетинг как подсистему стратегического управления.

5. Комплексное исследование рынка кондитерской промышленности позволит выявить основные угрозы и возможности предприятий отрасли, проецирующиеся на региональный уровень рынка Тамбовской области. Маркетинговое исследование удовлетворенности потребителей даст возможность обосновать необходимость адаптации предложенной методики к управлению результативностью маркетинговой деятельности на областных предприятиях кондитерской промышленности как доминантному фактору успеха.

6. Система “Farout”, несмотря на удобство в использовании, не находит широкой практической реализации. Суть системы состоит в применении ограниченного числа общих основных признаков для анализа внедряемых методов, подходов и методик. Одной из причин невозможности внедрения “Farout” на отечественных предприятиях видится неспособность адаптации ограниченного количества базовых признаков к специфике инноваций. В связи с этим целесообразно, не нарушая общих принципов функционирования системы, расширить границы ее применимости посредством включения дополнительных признаков оценки, что позволит использовать ее для выявления резервов совершенствования авторской методики управления результативностью маркетинговой деятельности на основе ССП.

Научная новизна диссертационного исследования в целом заключается в адаптации и модернизации инструментария стратегического управления применительно к маркетинговой деятельности предприятий широкого профиля, что позволило расширить теоретическую базу в области управления маркетингом, разработать методические и практические рекомендации по построению системы сбалансированных показателей маркетинговой деятельности с учетом бизнес-ориентации предприятия.

К наиболее существенным результатам, содержащим научную новизну, относятся следующие:

– сформулировано авторское определение результативности маркетинга, детерминируемое как уровень реализации комплекса маркетинговых функций, направленных на достижение стратегических целей предприятия, что развивает классическую идеологию (М. Альберт, Э.Дж. Долан, П. Друкер, М.Х. Мескон) результативности общих экономических систем; в отличие от существующих подходов, используемых в маркетинговой деятельности (О.В. Китова, О.К. Ойнер, С.С. Чернов и др.), определены границы терминов «эффективность» и «результативность», акцентируется внимание на необходимости декомпозиции маркетинговой деятельности на отдельные функции маркетинга, сопряженные с реализацией общей стратегии предприятия;

– предложена система показателей управления результативностью маркетинговой деятельности, учитывающая бизнес-ориентацию предприятия, в соответствии с которой оптимизируется комплекс маркетинговых функций, ориентированных на достижение стратегических целей с учетом имеющихся ресурсов, что в развитие существующего подхода (Р. Каплан, Д. Нортон) позволило расширить границы системы сбалансированных показателей: дополнительно к имеющимся перспективам (финансы, отношение с клиентами, бизнес-процессы, обучение и рост) используется динамично формирующийся на основе объектно ориентированной модели данных комплекс перспектив в зависимости от бизнес-ориентации предприятия (дистрибуция, продвижение, продукт, нематериальные активы, показатели капитализации, конкурентоспособность, стоимость бизнеса, инвестиционная привлекательность, персонал и др.);

– доказана необходимость применения дифференцированных показателей результативности маркетинга в зависимости от используемой стратегической бизнес-ориентации предприятия, что подтверждает теоретические исследования Т.А. Гайдаенко, А.А. Ильина и дополняет их в части выявления критериев сегментирования по бизнес-ориентациям (*Product out*: объем продаж, динамика изменения доли рынка, рентабельность продаж; *Market in*: показатели капитализации, стоимость нематериальных активов, эффективность использования капитала; *Invest in*: финансовое положение, стоимость бизнеса, инвестиционная привлекательность) на основании кластерного анализа в компьютерной среде Statistical Package for the Social Sciences, определения базовых показателей результативности маркетинговой деятельности, ранжированных по 10-балльной шкале, для указанных бизнес-ориентаций;

– разработана методика управления результативностью маркетинговой деятельности, базирующаяся на системе сбалансированных показателей, включающая следующие этапы: определение целей, анализ марке-

тинговой деятельности предприятия, определение бизнес-ориентации предприятия, согласование стратегических целей с функциями маркетинга, формирование базы данных показателей, разработка системы сбалансированных показателей, расчет интегрального показателя реализации маркетинговой деятельности, оценка результативности маркетинга, рекомендации по повышению результативности маркетинговой деятельности; использование методики позволяет получить интегральный показатель, отражающий уровень достижения стратегических результатов посредством маркетинговой деятельности с возможностью последующей декомпозиции по отдельным функциям маркетинга с целью повышения достигнутых результатов и оптимизации используемых ресурсов;

– формализована и апробирована предложенная методика управления результативностью маркетинговой деятельности применительно к предприятиям кондитерской отрасли (на примере ОАО «КФ «ТАКФ»), в результате чего осуществлено позиционирование предприятия по составляющим: конкурентное преимущество, факторы стабильности обстановки, факторы промышленного потенциала, финансовое положение; определены согласно системе сбалансированных показателей ключевые перспективы и их содержание (продукт, отношение с клиентами, продвижение, дистрибуция); рассчитаны частные и общий интегральный показатели, определяющие уровень результативности маркетинговой деятельности, что позволило предложить комплекс практических рекомендаций по повышению уровня результативности маркетинга;

– сформированы резервы совершенствования методики управления результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей с помощью системы “Farout”; в развитие научного подхода Б. Бенсуссана, К. Фляйшера к таким критериям, как ориентирование на будущее, точность, ресурсная эффективность, объективность, полезность, своевременность, добавлены следующие: полнота, целостность, совершенство, достижение целей, что позволило при достаточно высоко оцененной степени интеграции предложенной методики в структуру стратегического управления выявить резервы ее совершенствования.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в расширении теоретической базы данного направления исследования, приращении научных знаний в области управления результативностью маркетинговой деятельности предприятия на основе системы сбалансированных показателей.

Практическая значимость исследования. Результаты исследования, теоретические положения, прикладные разработки и научно обоснованные выводы автора могут быть использованы в практической деятельности организаций кондитерской промышленности.

Предложенный в работе комплекс экономических и статистических моделей целесообразно использовать для оценки текущей результативности маркетинговой деятельности организации.

Рекомендации и выводы диссертационного исследования ориентированы на широкий круг специалистов, обеспечивающих повышение результативности маркетинга в управлении предприятием и эффективности хозяйственной деятельности кондитерских промышленных предприятий.

Апробация результатов исследования. Предложенная методика управления результативностью маркетинговой деятельности промышленного предприятия внедрена на кондитерском предприятии ОАО «КФ «ТАКФ» (г. Тамбов), а также одобрена ООО «Дорстрой» (г. Моршанск), что подтверждено справками о внедрении.

Использование результатов исследования на промышленных предприятиях позволяет повысить результативность маркетинговой деятельности, производительность, улучшить качество продукции и оказываемых услуг, усовершенствовать работу предприятия в целом.

Основные результаты работы обсуждались на международных конференциях в г. Пафосе (Кипр), Хургаде (Египет), Барселоне (Испания), Тамбове, Воронеже в 2010–2012 гг.

Концептуальные положения исследования использованы в учебном процессе Института экономики и качества жизни ФГБОУ ВПО «ТГТУ» для подготовки экономистов и маркетологов по специальности 080111.65 – Маркетинг, а также бакалавров по направлениям подготовки: 080100.62 – Экономика, 100100.62 – Сервис и магистров по направлению 080200.68 – Менеджмент, что подтверждается соответствующими справками.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 13 научных работ (в том числе 7 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ) общим объемом 10,1 п.л. (авт. – 6,5 п.л.).

Структура и содержание диссертации определены целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Аналитический материал содержит 63 рисунка и 23 таблицы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. *Сформулировано авторское определение результативности маркетинга, детерминируемый как уровень реализации комплекса маркетинговых функций, направленных на достижение стратегических целей предприятия, определены границы терминов «эффективность» и «результативность».*

Оценка результативности маркетинга – сложная задача, поскольку выразить в количественном выражении эффект от маркетинговых меро-

приятый не всегда представляется возможным. Результативность и эффективность являются ключевыми показателями при оценке маркетинговой деятельности компании. Часто данные понятия употребляются как синонимичные, однако их необходимо дифференцировать.

Большинство разработок по оценке результативности было осуществлено применительно к системам менеджмента, брендингу, бизнес-процессам, маркетингу.

В данном контексте представляется необходимым рассмотрение результативности и эффективности маркетинга неотрывно от реализуемых маркетинговых функций, которые предлагается классифицировать по группам (*аналитическая*: маркетинговые исследования (A1), анализ макросреды (A2) и микросреды (A3) предприятия, изучение товара (A4), сегментирование рынка (A5), позиционирование товаров и услуг на рынке (A6); *производственная*: организация производства новых товаров (A7), управление конкурентоспособностью (A8), управление жизненным циклом товара (A9), управление качеством (A10); *сбытовая*: товарная политика (A11), ценовая политика (A12), организация товародвижения (A13), продвижение товаров и услуг (A14), организация сервиса (A15); *функция управления и контроля*: стратегическое и оперативное планирование (A16), формирование программы маркетинга (A17), управление рисками (A18), организация контроля маркетинга (A19), информационное обеспечение (A20), организация коммуникаций (A21) (рис. 1).

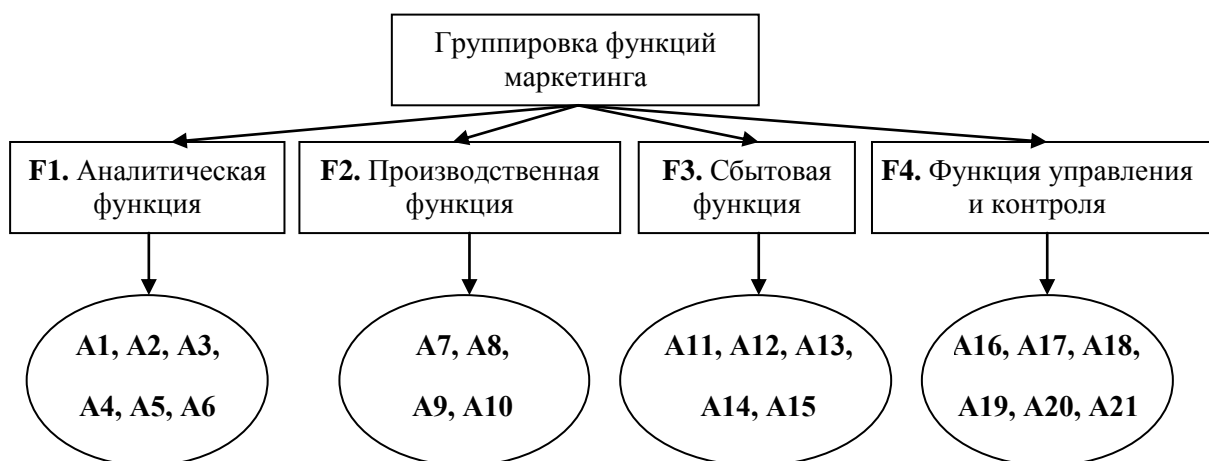


Рис. 1. Группировка функций маркетинга (авторская разработка)

Результативность маркетинга – это уровень реализации комплекса маркетинговых функций, направленных на достижение стратегических целей предприятия. Эффективность – отношение понятия результативности и экономичности, являющееся показателем минимального расходования

ресурсов, т.е. эффективность есть способность маркетинга экономным способом достигать нужного результата.

Все функции направлены на повышение результативности маркетинга, что непосредственно влечет за собой реализацию маркетинговых целей, которые в свою очередь формируют стратегические цели предприятия в целом, в итоге повышается эффективность работы всей организации.

Таким образом, существует прямая связь между реализацией маркетинговых функций, результативностью маркетинга и стратегическими целями организации. То есть можно сделать следующий вывод: маркетинговые цели соответствуют стратегическим целям предприятия, которые осуществляются посредством реализации комплекса функций маркетинга, направленных на повышение результативности и эффективности функционирования предприятия в целом.

2. Предложена система показателей управления результативностью маркетинговой деятельности, учитывающая бизнес-ориентацию предприятия.

Бизнес-ориентацией компании называется направленность развития бизнеса, которая выражается в основах функционирования капитала и достижения целей. Маркетинг как система управления и функция предприятия должен эволюционировать параллельно с развитием бизнеса, а также его целей.

При реализации задач и целей предприятий и компаний в классическом варианте выделяют три бизнес-ориентации: *Product out* (проталкивание товара на рынок), *Market in* (притягивание товара рынком) и *Invest in* (притягивание инвестиций). Цели маркетинговой деятельности должны обязательно быть согласованными с общекорпоративными целями, ведущими к достижению результата посредством реализации маркетинговых функций.

Рассмотрим основные цели результативной деятельности предприятия в зависимости от принятой бизнес-ориентации:

1) для бизнес-ориентации “*Product out*”: повышение объема прибыли; увеличение количества показателей, характеризующих сделки; увеличение объема продаж; повышение эффективности продвижения; повышение эффективности сбыта; увеличение рентабельности продаж; увеличение доли рынка; привлечение клиентской базы;

2) для бизнес-ориентации “*Market in*”: повышение эффективности и рентабельности продаж; увеличение стоимости нематериального актива предприятия; достижение и удержание конкурентной позиции предприятия на рынке; увеличение лояльности потребителей;

3) для бизнес-ориентации “*Invest in*”: увеличение стоимости бренда; повышение финансовой устойчивости; увеличение стоимости бизнеса; достижение высоких показателей инвестиционной привлекательности; повышение квалификации персонала.

Для каждой бизнес-ориентации разрабатываем систему сбалансированных показателей с конкретными перспективами, сгруппированными на основании целей бизнес-ориентации. Перспективами для бизнес-ориентации “Product out” будут: продукт; отношения с клиентами; дистрибуция; продвижение.

Исходя из целей для бизнес-ориентации “Market in”, перспективами выступают показатели капитализации, нематериальные активы, конкурентоспособность, эффективность деятельности, для “Invest in” – инвестиционная привлекательность, финансовое положение, персонал, стоимость бизнеса.

Расширенная объектно ориентированная модель данных демонстрирует связь маркетинговых функций, стратегические цели, перспективы системы сбалансированных показателей и бизнес-ориентацию компании, что позволяет оценить и повысить результативность маркетинга посредством реализации маркетинговых функций (рис. 2).

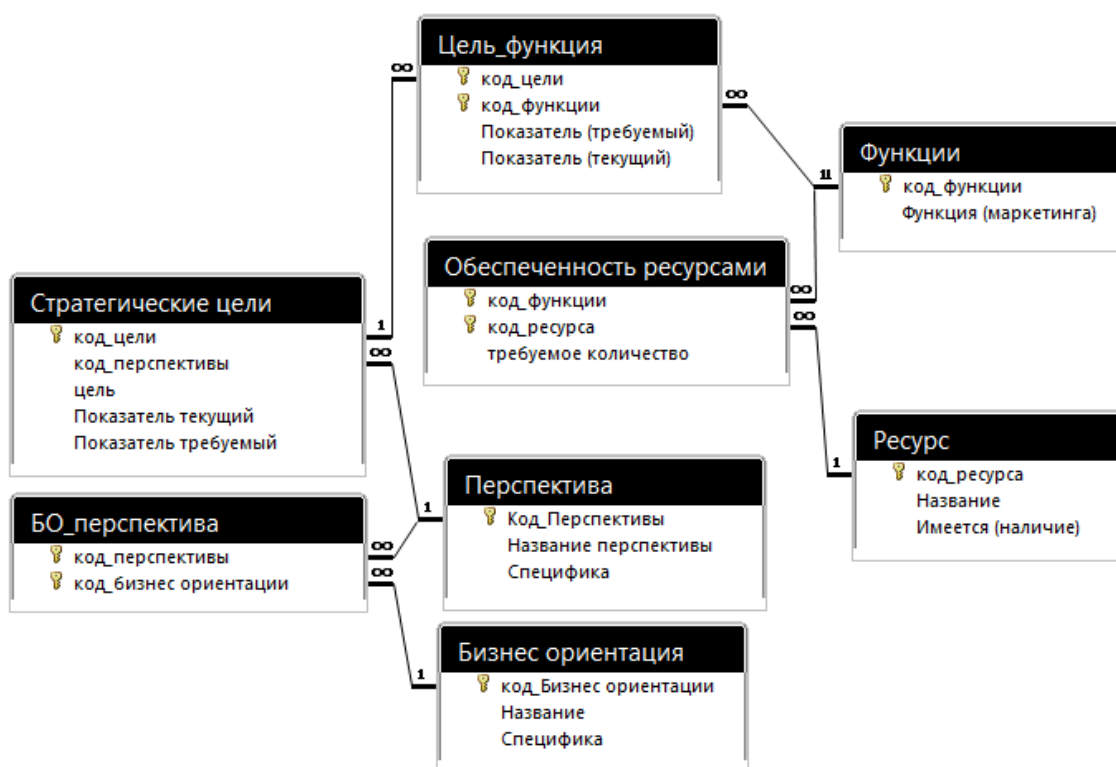


Рис. 2. Объектно-ориентированная модель данных (авторская разработка)

3. Доказана необходимость применения дифференцированных показателей результативности маркетинга в зависимости от используемой стратегической бизнес-ориентации предприятия.

Для выявления факторов, определяющих необходимость разработки методики управления результативностью маркетинга, было проведено исследование 207 предприятий г. Тамбова и Тамбовской области, которое подтвердило предположение о принадлежности большинства предприятий (84 %) к бизнес-ориентации “Product out”, 11 % – к “Market in”, 5 % – к “Invest in”.

Распределение по уровню важности показателей (объем продаж, динамика изменения доли рынка, рентабельность продаж, показатели капитализации, нематериальные активы, показатели эффективности использования капитала, показатели финансового положения, стоимости бизнеса и инвестиционной привлекательности) позволило установить, что к первому кластеру относятся компании с бизнес-ориентацией “Product out”, ко второму – “Market in”, к третьему – “Invest in” (табл. 1).

Проанализировав полученные результаты в совокупности с анализом внешних открытых источников информации, мы выделили факторы, обуславливающие необходимость разработки методики управления результативностью маркетинговой деятельности:

- 1) недофинансирование маркетинга;
- 2) конкуренция со стороны иностранных фирм, проблема импортозамещения;
- 3) низкий уровень конкурентоспособности отечественных предприятий;
- 4) слабый учет интересов покупателей, отсутствие клиентоориентированной модели бизнеса;
- 5) отсутствие системы мотивации сотрудников;
- 6) отсутствие самоопределения бизнеса;
- 7) отсутствие обратной связи и поддержки от руководителя.

Конкуренция, возрастающая сложность и динамично развивающийся рынок свидетельствуют о потребности в создании методики управления результативностью маркетинговой деятельности.

4. Разработана методика управления результативностью маркетинговой деятельности, базирующаяся на системе сбалансированных показателей.

Нами предложена методика управления результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей, которая позволяет поэтапно реализовать действия, необходимые для оценки и повышения результативности маркетинга (см. рис. 3).

Таблица 1

Распределение показателей между кластерами по уровню важности, %
(составлена автором)

Кластер	Уровень важности									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Объем продаж									
Product out	–	–	–	–	–	–	–	5,75	27,01	67,24
Market in	–	–	–	–	40,91	31,82	22,73	4,55	–	–
Invest in	–	–	–	–	18,18	27,27	27,27	9,09	18,18	–
	Динамика изменения доли рынка									
Product out	–	–	–	–	–	–	1,72	6,90	28,74	62,64
Market in	–	–	–	–	13,64	54,55	27,27	4,55	–	–
Invest in	–	–	–	–	–	36,36	45,45	18,18	–	–
	Рентабельность продаж									
Product out	–	–	–	–	–	14,37	14,37	25,86	16,09	29,31
Market in	–	–	–	–	31,82	31,82	31,82	4,55	–	–
Invest in	–	–	–	–	18,18	–	–	18,18	18,18	45,45
	Показатели капитализации									
Product out	10,3	40,8	31,6	17,2	–	–	–	–	–	–
Market in	–	–	–	–	–	–	–	–	31,8	68,2
Invest in	–	–	36,4	18,2	36,4	–	9,1	–	–	–
	Оценка стоимости нематериальных активов предприятия									
Product out	13,2	23,6	33,3	19,0	9,8	1,1	–	–	–	–
Market in	–	–	–	–	–	–	–	–	36,4	63,6
Invest in	–	–	36,4	54,5	9,1	–	–	–	–	–
	Показатели эффективности использования капитала									
Product out	12,6	34,5	30,5	20,7	1,7	–	–	–	–	–
Market in	–	–	–	–	–	–	–	–	36,4	63,6
Invest in	–	27,3	36,4	36,4	–	–	–	–	–	–
	Показатели финансового положения									
Product out	12,1	20,1	31,6	21,3	11,5	1,7	1,7	–	–	–
Market in	27,3	18,2	27,3	27,3	–	–	–	–	–	–
Invest in	–	9,1	45,5	9,1	18,2	–	–	–	9,1	9,1
	Показатели стоимости бизнеса									
Product out	22,4	24,7	28,7	17,8	5,7	0,6	–	–	–	–
Market in	22,7	27,3	31,8	18,2	–	–	–	–	–	–
Invest in	–	–	–	–	–	9,1	63,6	9,1	9,1	9,1
	Показатели инвестиционной привлекательности									
Product out	28	34	26	7	4	2	–	–	–	–
Market in	23	45	27	5	–	–	–	–	–	–
Invest in	–	–	–	–	–	–	–	27	18	55

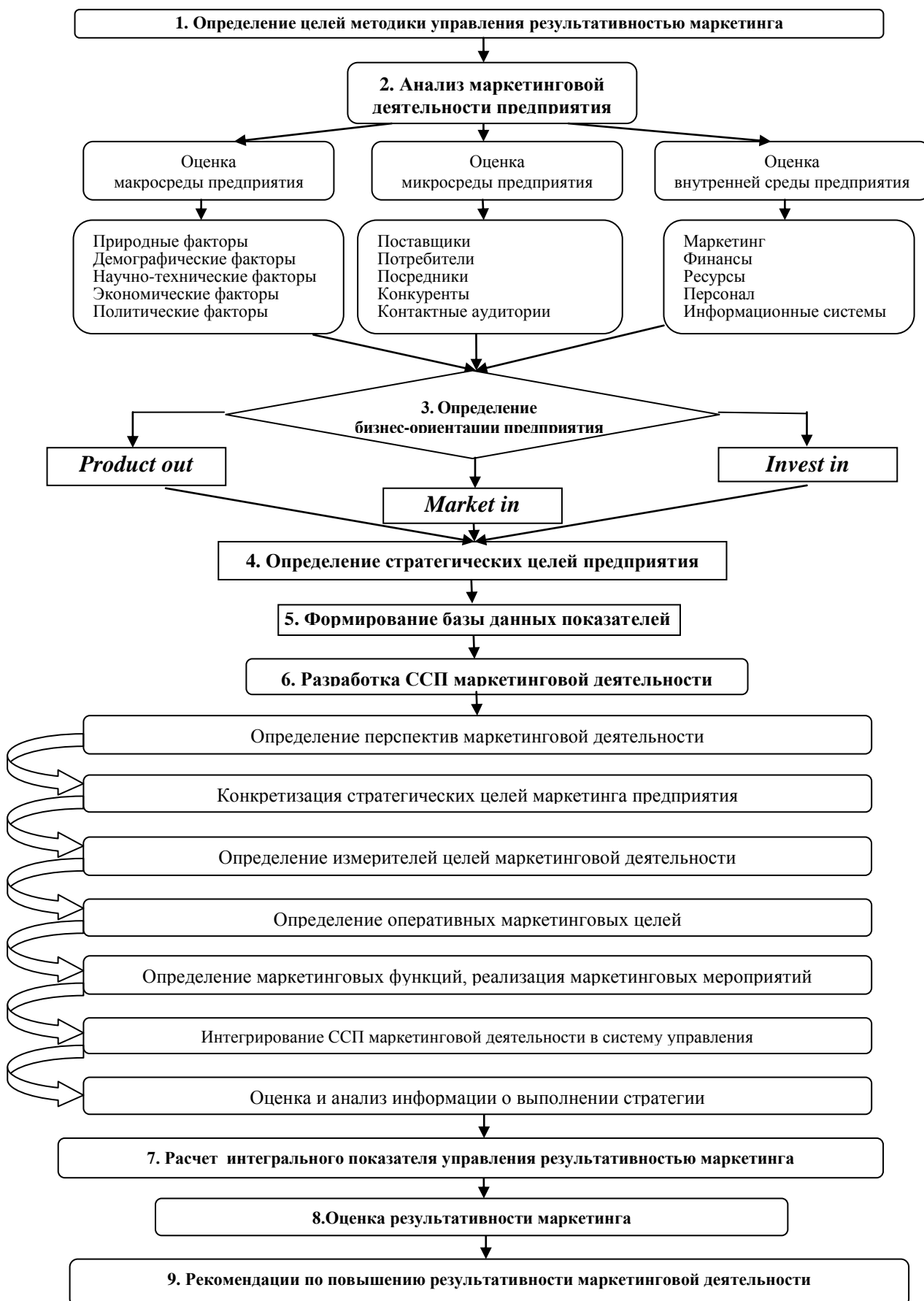


Рис. 3 Методика управления результативностью маркетинговой деятельности (авторская разработка)

Этап 1. *Определение цели внедрения предлагаемой методики в деятельность предприятия.* На данном этапе выявляются узкие места в управлении, вырабатываются стратегические цели, коррелирующие с маркетинговой концепцией ведения бизнеса. В качестве таких целей могут выступать: 1) усовершенствование системы маркетинга предприятия; 2) увеличение маркетинговых инвестиций; 3) объективная оценка маркетинговой деятельности; 4) повышение вовлеченности и мотивированности персонала.

Этап 2. *Анализ маркетинговой деятельности предприятия.* Для маркетинга характерен системный подход, заключающийся в том, что при анализе деятельности предприятий необходимо рассматривать внутреннюю, микро- и макросреду в тесной совокупности и взаимосвязи.

Этап 3. *Определение бизнес-ориентации предприятия.* На данном этапе определяется бизнес-ориентация компании (Product out, Market in, Invest in). Характерными показателями для бизнес-ориентации “Product out” являются: объем прибыли; показатели, характеризующие сделки; объем продаж; эффективность продвижения; эффективность сбыта; рентабельность продаж; динамика изменения доли рынка; изменение степени рыночного риска. Для бизнес-ориентации “Market in” – эффективность и рентабельность продаж; оценка стоимости нематериального актива предприятия; показатели капитализации; оценка степени финансовых рисков; лояльность потребителей. Для бизнес-ориентации “Invest in” – конкурентная позиция предприятия на рынке; показатели стоимости бренда; динамические изменения показателей финансового положения; динамические показатели изменения стоимости бизнеса; показатели инвестиционной привлекательности; показатели кадрового уровня предприятия. С целью детализации бизнес-ориентации по перечисленным показателям предлагается использовать кластерный анализ.

Этап 4. *Определение стратегических целей предприятия.* Стратегические цели предприятий и организаций характеризуют: направления дальнейшего развития; масштабы деятельности; выход на новые рынки сбыта; качество продукции или услуг, которые производит предприятие; удовлетворение потребителей; повышение уровня обслуживания и т.д.

Этап 5. *Формирование базы данных показателей.* Исходя из стратегической цели организации формируется база данных показателей, на которые преимущественно направлена деятельность компании. Среди таких показателей: объем прибыли; объем продаж; эффективность продвижения; эффективность сбыта; динамика изменения доли рынка; изменение степени рыночного риска; эффективность и рентабельность продаж; стоимость нематериального актива; показатели капитализации; лояльность потребителей; показатели стоимости бренда; показатели финансового положения и изменения стоимости бизнеса; показатели инвестиционной привлекательности; показатели кадрового уровня предприятия и т.д.

Этап 6. Разработка ССП маркетинговой деятельности. Для реализации методики предложим алгоритм разработки ССП маркетинговой деятельности и определим основные этапы разработки и внедрения системы сбалансированных показателей маркетинговой деятельности.

А. Определение перспектив маркетинговой деятельности.

Перспективы необходимы для реализации стратегических целей. В нашем случае целесообразно определить перспективы для конкретной бизнес-ориентации компании. Для бизнес-ориентации “Product out” перспективами выступают: продукт, продвижение, дистрибуция, отношения с клиентами. Для бизнес-ориентации “Market in” – показатели капитализации, нематериальные активы, конкурентоспособность, эффективность деятельности. Для “Invest in” – инвестиционная привлекательность, финансовое положение, стоимость бизнеса, персонал.

Б. Конкретизация стратегических целей маркетинга.

Для построения ССП маркетинга необходимо разбить стратегию предприятия на конкретные стратегические цели, детально отражающие различные стратегические аспекты. Стратегические цели показывают планируемые результаты, каждая цель связана с перспективой. Цели должны быть измеримыми, на их достижение можно влиять, они приемлемы для организации и согласованы с ее общей целью.

В. Определение измерителей целей маркетинговой деятельности.

Степень выполнения каждой стратегической задачи системы маркетинга должна измеряться определенными маркетинговыми показателями. В ССП маркетинговой деятельности показатели результативности определяются для каждой задачи. Показатель – это измеритель степени достижения стратегической цели. Необходимо использовать не более трех или четырех показателей для каждой стратегической цели.

Г. Определение оперативных маркетинговых целей.

Следует определить оперативные цели маркетинга в соответствии с перспективами.

Д. Определение маркетинговых функций, реализация маркетинговых мероприятий.

На данном этапе построения ССП маркетинговой деятельности необходимо определить соответствующие маркетинговые функции, разработать маркетинговые мероприятия, реализуемые для достижения стратегических целей.

Е. Интегрирование ССП маркетинговой деятельности в систему управления.

На основе разработанных показателей распределяются человеческие и финансовые ресурсы, ответственность за выполнение задач. Система сбалансированных показателей маркетинга интегрируется в систему компании.

Ж. Оценка и анализ информации о выполнении стратегических целей маркетинга.

На данном этапе необходимо регулярно проводить анализ и оценку маркетинговой деятельности организации для улучшения ССП маркетинга, так как стратегические цели характеризуются высокой степенью актуальности для компании.

Этап 7. Расчет интегрального показателя управления результативностью маркетинга. На основе системы сбалансированных показателей необходимо рассчитать интегральный показатель управления результативностью маркетинга, определить степень реализации каждого инструмента маркетинга (перспективы) и найти итоговый показатель, отражающий, насколько результативна маркетинговая деятельность и какой ее составляющей следует уделить больше внимания для повышения результативности маркетинга предприятия. Каждой оперативной цели маркетинга присваивается уровень приоритета A_i . Затем экспертным методом оценивается степень реализации в краткосрочном периоде (от 1 до 5 баллов, где $B(\max) = 5$), рассчитывается интегральная оценка ($\sum A_i \cdot B_i$ – фактическая) и максимально возможная ($\sum A_i \cdot B(\max)$ – планируемая). На основе этих данных определяются степень реализации каждой перспективы $(\sum A_i \cdot B_i) / (\sum A_i \cdot B(\max))$ и итоговый показатель, который характеризует реализацию маркетинговой деятельности.

Этап 8. Оценка результативности маркетинга. В данном исследовании в качестве основы для оценки показателей маркетинга используется шкала Харрингтона, позволяющая определить уровень результативности маркетинговой деятельности.

Этап 9. Рекомендации по повышению результативности маркетинговой деятельности. На заключительном этапе определяются действия, способные повысить результативность маркетинга.

5. *Формализована и апробирована предложенная методика управления результативностью маркетинговой деятельности применительно к предприятию кондитерской отрасли (на примере ОАО «КФ «ТАКФ»).*

Предложенная методика апробирована применительно к предприятию кондитерской промышленности ОАО «КФ «ТАКФ» – одной из важнейших отраслей экономики России, призванной обеспечить устойчивое снабжение населения качественными продуктами питания в объемах и ассортименте, необходимых для формирования правильного рациона питания. Исходя из матрицы приоритетных целей, можно сказать, что бизнес-ориентация предприятия ОАО «КФ «ТАКФ» – “Product out”. Соответственно перспективами будут: продукт, отношения с клиентами, продвижение и дистрибуция. Отразим в таблице стратегические цели, оперативные цели маркетинга, измерители и необходимые мероприятия для организации, а также комплекс функций, посредством которых необходимо достигать стратегических целей (табл. 2).

Таблица 2

Система сбалансированных показателей системы маркетинга
ОАО «КФ «ТАКФ» (составлена автором)

Перспектива	Стратегические цели	Оперативные цели	Измерители	Стратегические мероприятия, маркетинговые функции
Продукт	Обновление ассортимента	Выпуск новых видов продукции в различных продуктовых категориях увеличить на 5 %	Доля товаров-новинок в объеме продаж за год	Проведение маркетинговых исследований кондитерского рынка г. Тамбова и Тамбовской области (F1.A2, F1.A3), а также отслеживание изменений предпочтений потребителей (F1.A1) Содействовать эффективной работе отдела управления качеством на ОАО «КФ «ТАКФ», улучшению вкусовых качеств кондитерских изделий, поиску постоянных надежных поставщиков (F2.A10) Развитие новых сегментов рынка (F2.A5, F2.A7)
	Улучшение качества продукции	Модернизация 5% существующей продукции	Уровень удовлетворенности потребителя	
	Увеличение доли высокомаржинальных продуктов	Выход на сегменты премиум-класса	Уровень конверсии в продажах	
Отношения с клиентами	Удовлетворение потребителей	Число новых клиентов: увеличить на 10 % в 2015 г.	Количество новых клиентов	Проведение маркетинговых исследований и выявление на их основе предпочтений покупателей (F1.A1, F1.A4)
	Повысить лояльность потребителей	Доля постоянных покупателей: увеличить до 85 %	Доля постоянных покупателей	
	Снижение оттока прибыльных клиентов	Снизить на 10 % к началу 2015 г.	Средний чек	

1	2	3	4	5
Продвижение	Создание положительного имиджа предприятия на локальном и общероссийском рынках	Организация и проведение PR-кампании	Узнаваемость бренда	Увеличение расходов на рекламу и продвижение бренда (F4.A21, F3.A14) Проведение рекламных кампаний и стимулирующих мероприятий. (F3.A14)
	Стимулирование и продвижение новых и модернизированных продуктов	Выведение на рынок новых продуктов за счёт известных	Количество проектов и мероприятий по стимулированию, проведенных ОАО «КФ «ТАКФ»	
	Известность и лояльность к торговой марке	Увеличить количество стимулирующих мероприятий на 10 %	Количество и эффективность стимулирующих мероприятий продвижения (семплинг, трейд-маркетинговые мероприятия, подарок покупателю и т.д.)	
Дистрибуция	Развитие единой системы дистрибуции	Увеличение каналов распределения на 5 %	Количество каналов распределения	Формирование эффективной политики распределения на предприятии Налаживание тесных контактов с дистрибьюторами (F3.A13) Соблюдение договорных обязательств по сбыту продукции (F3.A13, F3.A15)
	Сохранение и расширение региональных рынков сбыта	Увеличение доли контролируемых продаж до 85 %	Доля контролируемых продаж	
	Расширение общероссийского рынка сбыта	Увеличение ключевых регионов продаж на 10 %	Емкость рынка ключевых регионов продаж	

Интегральный показатель предприятия равен 69,98 %, даны рекомендации по повышению результативности маркетинговой деятельности: фирме ОАО «КФ «ТАКФ» необходимо больше работать с клиентами, по-

вышать лояльность (одно из направлений маркетинговой деятельности) и, как следствие, эффективность компании в целом. Это достигается посредством реализации маркетинговых функций F1.A1, F1.A4, F2.A8.

б. Сформированы резервы совершенствования методики управления результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей с помощью системы “Farout”.

Для того чтобы результаты предложенной методики управления результативностью маркетинговой деятельности были обоснованными для лиц, принимающих решения, оценим ее с помощью усовершенствованной системы “Farout”. Система в классическом варианте предложена Б. Бенсуссаном и К. Фляйшером для оценки по следующим критериям: ориентированность на будущее, точность, ресурсная эффективность, объективность, полезность, своевременность.

Система “Farout” дополнена критериями, необходимыми для оценки приведенной методики управления результативностью, такими как полнота, целостность, совершенство и достижение целей. Полнота – критерий, характеризующий достаточность данных для достижения поставленной цели, целостность – характеристика, обладающая определенной структурой, в которой взаимодействуют элементы, совершенство – это обоснованность применяемых методов и инструментов, достижение целей есть достижение положительных результатов, позитивная и положительная динамика (табл. 3).

Относительно низкими показателями оказались ориентирование на будущее и объективность (74,12 и 73,53 % соответственно). Самыми высокими, по результатам опроса экспертов, являются показатели: целостность, полезность и достижение целей. По всем остальным критериям данная методика оценена экспертами более чем на 75 %. Это говорит о том, что данная методика интегрирована, получены высокие результаты, обладающие высокой степенью полезности.

Таким образом, результаты проведенного исследования свидетельствуют о значимости управления результативностью маркетинговой деятельности для успешного развития предприятия в сложных условиях конкурентного рынка.

Таблица 3

Шкала оценки по усовершенствованной системе “Farout” (авторская разработка)

Оценка, %	Ориентирование на будущее	Точность	Ресурсная эффективность	Объективность	Полезность	Своевременность	Полнота	Целостность	Совершенство	Достижение целей
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
0–25	Совсем не ориентирована на будущее	Не обладает точностью, много ошибок и погрешностей	Используемые ресурсы не эффективны	Полученные данные не проанализированы на основе рационального подхода	Очень низкий уровень потребности в полученном результате	Требуется большое количество времени, информация теряет свою ценность	Мало приведенных данных для достижения цели	Нет связи между элементами, нет взаимодействия	Применяемые методы и инструменты не обоснованы	Отсутствие результатов, цель не достигнута
26–50	В некоторых случаях прослеживается ориентация на будущее	Довольно часто встречаются ошибки и погрешности	Большинство используемых ресурсов не эффективны	Большинство полученных данных не проанализированы на основе рационального подхода	Полезность полученного результата проявляется в единичных случаях	Очень часто используемое время нерационально, информация теряет свою ценность	Приведенных данных не достаточно для достижения цели	Слабая связь между элементами, слабое взаимодействие	Применяемые методы и инструменты часто не обоснованы	Одиночные результаты, цель не достигнута в полной мере

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
51–75	Во многих случаях проявляется ориентация на будущее	Обладает достаточно высокой точностью, ошибки и погрешности встречаются редко	В редких случаях используемые ресурсы неэффективны	Многие из полученных данных проанализировано на основе рационального и системного подхода	Полезность полученного результата проявляется во многих случаях	Иногда время используется нерационально, информация редко теряет ценность	Приведенных данных почти достаточно для достижения цели	Связь между элементами хорошая, взаимодействие прослеживается хорошо	Большинство применяемых методов и инструментов обоснованы	Благоприятные результаты, цель практически достигнута
76–100	Всегда ориентирована на будущее	Очень точная, ошибки и погрешности не встречаются	Во всех случаях используемые ресурсы эффективны	Во всех случаях полученные данные проанализированы на основе рационального и системного подхода	Полезность полученного результата проявляется во всех случаях	Практически всегда рационально используется время, информация не теряет свою ценность	Приведенных данных достаточно для достижения цели	Между элементами очень сильная связь, модель максимально интегрирована	Все применяемые методы и инструменты обоснованы	Позитивные результаты, цель достигнута

Представленная универсальная методика может быть использована предприятиями широкого спектра деятельности, вне зависимости от организационной формы. На основании системы “Farout” обоснована возможность совершенствования методики применительно к отраслевой направленности.

По теме исследования опубликованы следующие работы автора.

Монография

1. *Гучетль Р.Г., Толстяков Р.Р.* Оценка результативности системы маркетинга предприятия: генезис теории и практики. Тамбов: Изд-во Першина Р.В., 2014, 5,0 п.л. (авт. – 2,5 п.л.).

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК

2. *Гучетль Р.Г.* Управление и планирование в области маркетинга // Перспективы науки. 2012. № 6 (33). 0,3 п.л.

3. *Гучетль Р.Г.* Комплексная оценка результативности маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей // Наука и бизнес: пути развития. 2013. № 7(25). 0,3 п.л.

4. *Гучетль Р.Г.* Методика повышения результативности системы маркетинга промышленного предприятия // Глобальный научный потенциал. 2013. № 8(29). 0,3 п.л.

5. *Гучетль Р.Г.* Маркетинг как субпроцесс системы управления качеством // Перспективы науки. 2011. № 6 (21). 0,3 п.л.

6. *Гучетль Р.Г.* Анализ тенденций развития маркетинга в системе менеджмента качества на российском рынке кондитерских изделий // Перспективы науки. 2011. № 11 (26). 0,3 п.л.

7. *Толстяков Р.Р., Гучетль Р.Г.* Системный подход к результативности стратегического управления предприятием // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9, № 5. 0,8 п.л. (авт. – 0,4 п.л.).

8. *Толстяков Р.Р., Гучетль Р.Г.* Детерминанты маркетинговой деятельности в рамках бизнес-ориентации предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9, № 7. 0,8 п.л. (авт. – 0,4 п.л.).

Прочие публикации

9. *Гучетль Р.Г.* Оценка результативности подпроцесса «Маркетинг» в СМК предприятия // Наука и устойчивое развитие общества. Наследие В.И. Вернадского: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. Тамбов: ООО Тамбовпринт, 2010. 0,3 п.л.

10. *Гучетль Р.Г.* Анализ эффективности функционирования СМК на основе оценочных характеристик подпроцесса «Маркетинг» // Мониторинг

качества: маркетинговый формат: материалы науч.-практ. конф. Тамбов: ООО Тамбовпринт, 2011. 0,3 п.л.

11. *Гучетль Р.Г.* Результативность маркетинга в системе менеджмента качества предприятия // Актуальные проблемы профессионального образования: подходы и перспективы: материалы X Междунар. науч.-практ. конф. Воронеж: Изд-во «Научная книга», 2012. 0,2 п.л.

12. *Толстяков Р.Р., Гучетль Р.Г.* Оценка результативности маркетинга в общей системе управления организацией // Качество объектов микро-, мезо-, макроэкономики, бухгалтерского учёта и аудита, экономического анализа и финансово-кредитной деятельности: сб. науч. статей. Вып. 7. Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2014. 0,6 п.л. (авт. – 0,3 п.л.)

13. *Гучетль Р.Г.* Теоретическое обоснование категорий эффективности и результативности системы управления маркетингом // Сборник науч. трудов естественно-научного и гуманитарного факультета ТГТУ. Тамбов: Изд-во Першина Р.В., 2014. 0,6 п.л.

Научное издание

Г у ч е т л ь Рузана Гиссовна

**УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Автореферат

Подписано в печать 07.10.2014. Формат 60 × 84¹/₁₆.

Бумага тип. № 1. Печать цифровая.

Уч.-изд. л. 1,3. Тираж 150 экз. Заказ № 1974,3

Издательско-полиграфический центр
Кубанского государственного университета
350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149.