

УДК:658.8.012.32

**І. Б Млинко***Українська академія друкарства***КОНТРОЛІНГ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА  
ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ:  
ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**

*Розглядаються основні підходи до визначення українськими та закордонними вченими терміну «контролінг». Окреслено концепцію процесу маркетингового контролінгу на підприємстві, наведено чинники, які ускладнюють його впровадження.*

***Контролінг, маркетинговий контролінг, концепція маркетингового контролінгу, промислове підприємство***

В умовах ринкових відносин особливого значення набуває контролінг маркетингової діяльності, оскільки саме маркетинг відіграє важливу роль у забезпеченні стійких ринкових позицій підприємства та здобутті лояльних споживачів. Розроблення та виконання маркетингових програм підприємства потребує як інформаційного забезпечення, так і їх фінансово-економічного обґрунтування. Втім, на практиці управлінські рішення щодо маркетингових заходів не завжди фінансово аргументовані та узгоджені з планами інших функціональних підрозділів, що обумовлює виникнення міжфункціональних конфліктів.

Термін «контролінг» виник у 20-х рр. ХХ ст. у США. Спочатку його трактували як контроль за використанням коштів і проведенням ревізій у фінансово-економічній сфері. Наприкінці минулого століття представники американської школи контролінгу почали пов'язувати його вже не тільки з функціями введення обліку і здійсненням ревізій, а загалом як «...цілісну концепцію економічного управління підприємством...». У Західній Європі концепція контролінгу поширилась у 70-х роках ХХ ст. і найбільшої популярності набула в Німеччині. Представники німецької школи концентрують свою увагу на майбутніх процесах, а не аналізі тих подій, що вже відбулися. Тому контролінг вони пов'язують насамперед з питаннями планування і контролю діяльності організації. У країнах СНД контролінг почав привертати до себе увагу лише на початку 90-х років. Сутність і поняття контролінгу в своїх працях розглядало чимало вчених, як зарубіжних, так і українських, зокрема, М. Базь, Л. Балабанова, А. Дайле, В. Карманова, І. Кушнір, П. Лебедєв, Л. Мартюшева, М. Пушкар, С. Фалько, Х. Фольмут, А. Шеремет та інші. Однак у роботах цих науковців відсутній єдиний універсальний підхід до трактування сутності та ролі контролінгу в системі менеджменту підприємства. Одні фахівці розглядають контролінг у контексті «...комплексного систематичного оцінювання всіх сторін діяльності підприємства, її підрозділів, керівників співробітників з точки зору своєчасного та якісного виконання запланованих стратегічних показників, явище відхилень і виконання негайних та енергійних дій, щоб намічені

*планом рубезжі були досягнуті при можливих змінах господарської ситуації...»* [4]. Водночас це дещо звужений підхід до визначення завдань контролінгу, які, на нашу думку, не обмежуються лише оцінюванням і контролюванням. За А. Шеремет «...контролінг — це управління майбутнім для забезпечення довгострокового функціонування підприємства та його структурних одиниць...» [11]. Таке трактування надто розширене, оскільки ототожнює контролінг із стратегічним менеджментом, що є неправомірним. Інший підхід [9] тлумачить контролінг як інтегровану інформаційно-функціональну систему, спрямовану на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством. Дана дефініція контролінгу робить наголос на системному підході в створенні, обробленні, перевірці й наданні результатної управлінської інформації.

Погоджуємося з твердженням, що контролінг покликаний забезпечити інтеграцію й координацію всіх служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Він поєднує в єдине ціле всі функції управління, інтегрує й координує їх, переводячи управління підприємством на якісно новий рівень і забезпечуючи в такий спосіб саморегулювання на підприємстві та зворотний зав'язок у контурі управління [10].

Слід зазначити, що проблемам маркетингового контролінгу в літературі приділено недостатньо уваги, існують суперечливі погляди науковців щодо трактування його суті, функцій, інструментарію, методик і самого процесу здійснення маркетингового контролінгу на промисловому підприємстві.

Метою нашої статті є визначення суті поняття «контролінг маркетингової діяльності», окреслення завдань контролінгу маркетингу на промисловому підприємстві, його видів і чинників, які обумовлюють необхідність застосування.

На сучасному етапі розвитку України, коли спостерігаються мінливість економічної ситуації, посилення конкурентної боротьби і зростання впливу споживачів на підприємницьку діяльність, виникає потреба в зміні існуючих підходів до управління діяльністю підприємств з використанням прогресивних досягнень світової науки і практики. З огляду на дані тенденції, підприємці дедалі більший інтерес проявляють до маркетингу як комплексу, покликаного розробити програму стратегічного розвитку з урахуванням усіх факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечити прибутковість, підвищити лояльність з боку споживачів до продукції і самого підприємства загалом.

Керівники промислових підприємств застосовують надбання маркетингової теорії при розробленні програм заходів з усіх напрямків комплексу маркетингу або ж використовують його окремі елементи, наприклад рекламу чи стимулювання збуту. Однак не приділяють належної уваги питанням доцільності їх впровадження й оцінки ефективності від цього, повністю ігноруючи необхідність організації своєчасного і достовірного інформаційного забезпечення управлінських рішень у сфері маркетингу. Як наслідок — зниження ефективності від впроваджень, а інколи її відсутність або навіть збитковність. Усе це обґрунтовує потребу в застосуванні контролінгу маркетингової діяльності.

У літературі наявні різні підходи до трактування поняття «маркетинговий контролінг», але більшість науковців зазначає, що це принципово новий підхід до процесу управління, який включає елементи обліку, планування, інформаційного забезпечення, контролювання й координації. Орієнтуючись на німецький підхід до концепції контролінгу, який дещо вужчий за американський, вважаємо, що контролінгу маркетингової діяльності притаманні такі ознаки:

системність у збиранні, опрацюванні й використанні маркетингової інформації;

скерованість на довгострокову перспективу для забезпечення успішного функціонування підприємства та досягнення маркетингових цілей ;

підтримуючий характер, оскільки пріоритетним завданням контролінгу маркетингової діяльності є насамперед інформаційно-аналітичне і методичне забезпечення таких базових функцій, як планування і контролювання.

Даному підходу відповідає таке визначення цього поняття: *«контролінг маркетингової діяльності — це інтегрована інформаційно-функціональна система обґрунтування управлінських рішень в області маркетингової діяльності, що спрямована на досягнення маркетингових цілей та забезпечення успішного функціонування підприємств на ринку»* [2, с.30]. Для впровадження саме цієї системи управління маркетинговою діяльністю на промисловому підприємстві передусім необхідно розробити її концепцію, тобто визначити цілі, завдання та види; окреслити інструментарій, область та основні критерії маркетингового контролінгу; призначити центри відповідальності за впровадження.

Залежно від цільової орієнтації виділяють два види маркетингового контролінгу: стратегічний і тактичний. Стратегічний маркетинговий контролінг орієнтований, на нашу думку, на потенціал підприємства (покликаний забезпечити оптимальне його використання, урахувавши всі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, використовуючи при цьому інструментарій маркетингового стратегічного аналізу) і технологію здійснення маркетингового контролінгу. До його завдань можна віднести організацію та постійне вдосконалення системи маркетингового контролінгу на підприємстві; пошук і впровадження науково обґрунтованих методик здійснення маркетингового контролінгу; підтримку стратегічного управління маркетинговою діяльністю; використання маркетингового потенціалу підприємства; пошук та ліквідацію «вузких місць» маркетингової діяльності підприємства. Основними завданнями тактичного маркетингового контролінгу на промисловому підприємстві є розроблення і реалізація заходів для досягнення стратегічних цілей маркетингового контролінгу: забезпечення правильного використання інструментарію та методик маркетингового контролінгу, прибутковості маркетингових заходів підприємства; організація дієвої системи інформаційного забезпечення маркетингового процесу; підвищення ефективності витрат на маркетинг тощо [2].

Завдання контролінгу на різних етапах маркетингової діяльності підприємства окреслено в таблиці.

Етап маркетингової діяльності	Завдання контролінгу
Усвідомлення та формулювання управлінської проблеми або можливості	Визначення критеріїв формулювання проблеми / можливості Надання інформаційної бази Скорочення часу визначення управлінської проблеми / можливості Розроблення інструментарію для планування, контролю й прийняття управлінських рішень
Аналіз маркетингового середовища	Координація і розроблення консолідованого плану Визначення оптимальних методів аналізу маркетингової інформації Рефлексія альтернативних варіантів рішення проблеми/ реалізації можливості
Маркетингові дослідження	Аналіз маркетингової інформації Облік і контроль витрат і результатів
Сегментація ринку та відбір цільових сегментів	Збір найважливіших для прийняття рішень даних Узгодження функцій підрозділів при розробленні стратегій
Позиціонування та розроблення конкурентної стратегії	Збір найважливіших для прийняття рішень даних Узгодження функцій підрозділів при розробленні стратегій
Розроблення комплексу маркетингу	Збір найважливіших для прийняття рішень даних Консультації з вибору коригувальних заходів і управлінських рішень
Реалізація та контроль маркетингової стратегії	Узгодження функцій підрозділів при реалізації маркетингової стратегії Аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту й вироблення пропозицій для зменшення відхилень Підготовка і поточна актуалізація інформаційної бази для підтримки управління

Джерело: [1, с. 259].

Об'єктами стратегічного маркетингового контролінгу є: стратегічні маркетингові цілі; маркетингові стратегії; ефективність маркетингу; маркетингове середовище; маркетингові функції; організація маркетингу; маркетингова система; маркетингова результативність; потенціальні можливості.

Об'єктами тактичного маркетингового контролінгу виступають: маркетингові тактичні цілі; елементи комплексу маркетингу; економіка маркетингу (витрати та прибутки); маркетингові ресурси (матеріальні, інформаційні і часові) [2, с. 47].

При здійсненні контролінгу маркетингової діяльності критеріями його оцінки можуть виступати як кількісні, так і якісні показники. До кількісних варто віднести: зміну величини отриманого прибутку й обсягів продажу, збільшення ринкової частки і числа постійних клієнтів, зростання обсягів купівлі товару одним споживачем й інші. Як правило, їх використовують при оцінюванні зміни показників збуту продукції та прибутків у результаті запровадження маркетингу. Якісні показники — це ефективне використання наявних можливостей і ресурсів підприємства, його маркетингового потенціалу.

Щодо функцій маркетингового контролінгу, то, аналізуючи літературні джерела, можна зробити висновок, що вони є тотожними з функціями процесу контролінгу на підприємстві, відмінними лише їх маркетинговою орієнтацією. До функцій маркетингового контролінгу відносяться: планування процесів; облік показників контролінгу; аналіз тенденцій і відхилень від прогнозних показників; інформаційно-аналітичне забезпечення; моніторинг зовнішнього середовища [8, с. 46].

Цільовим завданням маркетингового контролінгу на промисловому підприємстві вважаємо створення системи, яка підтримує прийняття ефективних управлінських рішень у сфері маркетингу. У свою чергу, прийняття таких рішень неможливе без забезпечення даного процесу вичерпною й достовірною інформацією та використанням дієвих методик оцінювання їх ефективності. Аналіз своєчасної інформації може допомогти спрогнозувати тенденції змін у поведінці споживачів і передбачити змінюваність у конкурентному середовищі, а відтак прийняти відповідні управлінські рішення та поліпшити свої ринкові позиції. Однак вітчизняна практика введення бізнесу показує, що переважна більшість сучасних підприємств вважає створення інформаційної служби витратним і недоцільним процесом. Їх недовіра до інформаційної системи обґрунтовується ще й тим, що майже не можна довести факт отримання певного економічного ефекту (наприклад збільшення прибутку або частки ринку) унаслідок своєчасно наданої інформації менеджерам вищих рівнів або керівництву. А підприємства, які мають у своїй організаційній структурі інформаційний відділ, часто-густо приймають не завжди оптимальні та своєчасні варіанти управлінських рішень через застарілі підходи і методи до збору, аналізу та видачі інформації.

Розроблення системи маркетингового контролінгу передбачає створення системи інформаційного забезпечення. Адже вищенаведені факти свідчать про необхідність використання прогресивних методик організації процесу збирання, аналізування та видачі інформації.

Впровадження контролінгу маркетингової діяльності на підприємстві супроводжується використанням певного інструментарію. До основних інструментів контролінгу маркетингової діяльності відносяться: GAP-аналіз; ABC-аналіз; SNW-аналіз; SWOT-аналіз; портфоліо-аналіз; аналіз життєвого циклу товарів; розрахунок маржинального прибутку; порівняльні розрахунки; розрахунок маркетингових сум покриття; PEST-аналіз [7, с. 164–165]. Втім, варто зазначити, що ці інструменти є універсальними, але при розробленні системи показників та індикаторів у контролінгу маркетингової діяльності слід враховувати специфіку виду підприємницької діяльності підприємства.

Вивчення досвіду діяльності вітчизняних підприємств показує, що впровадження маркетингового контролінгу в систему управління підприємствами України нашою є на ряд проблем. Зокрема, відсутність єдиного концептуального підходу до впровадження маркетингового контролінгу; нестача необхідних ресурсів для формування системи маркетингового контролінгу; неналежна маркетингова орієнтація в діяльності підприємств; недосконалість системи управління маркетинговою діяльністю підприємства; соціально-психологічні фактори протистояння впровадженню маркетингового контролінгу [2, с.43].

Ускладнює процес контролінгу маркетингової діяльності й існуюча в Україні система бухгалтерського обліку, яка останнім часом зазнає критики через: неможливість чітко ідентифікувати різні види витрат на маркетинг із-за відсутності виокремлених конкретних синтетичних рахунків у рамках системи; низьку гнучкість систем обліку витрат (зокрема, існування тривалих процедур, пов'язаних з розширенням первинно створеної структури рахунків);

незможу поточно відстежувати стан витрат на маркетинг упродовж місяця, до того, як цей місяць не буде закритий;

неможливість прозоро відстежувати будь-які витрати, пов'язані з певними заходами, здійснюваними в рамках даного проекту чи реалізованої маркетингової стратегії;

неврахування нематеріальних активів підприємства, істотну частку яких складають саме маркетингові активи (наприклад, внутрішньо створена ділова репутація).

Таким чином, важливим завданням сучасного промислового підприємства є забезпечення інтеграції й координації усіх його служб і підрозділів для досягнення оперативних і стратегічних цілей, що й повинен здійснити контролінг. Впровадження системи контролінгу досить витратний і розтягнутий у часі процес (деякі науковці називають термін у шість років), тому доцільно визначити послідовність впровадження контролінгу за функціональними напрямками. Одним з найактуальніших серед них є контролінг маркетингової діяльності, оскільки саме маркетинг покликаний забезпечити конкурентоспроможний розвиток підприємства в ринкових умовах.

На практиці реалізація маркетингових заходів є досить витратною для підприємства. З огляду на це впровадження контролінгу маркетингової діяльності на підприємстві вимагає призначення відповідальних осіб. На наш погляд, таким повинен бути керівник відділу маркетингу. Водночас не до кінця опрацьованим залишається питання організування контролінгу маркетингової діяльності та доцільності виокремлення окремих структурних одиниць на промисловому підприємстві. Ці питання і стануть предметом подальших досліджень автора.

1. Базь М. О. Роль контролінгу в маркетинговій діяльності промислових підприємств / М. О. Базь, А. О. Сагун // Економічний вісник НТУУ «КПІ». — 2009. — №6. — С. 258–260.
2. Балабанова Л. В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія: моногр. / Л. В. Балабанова, О. О. Гасло. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — 221 с. 3. Дайле А. Практика контролінга / А. Дайле. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 336 с. 4. Карманова В. Роль контролінга в совершенствовании корпоративного управления [Электронный ресурс] / В. Карманова, Н. Круссер.



— Режим доступу: <http://www.syksu.ru/vestnik/2006/2006-1/8.htm>. 5. Кушнір І. М. Особливості організації маркетингового контролінгу діяльності торговельних підприємств в умовах кризи [Електронний ресурс] / Кушнір І. М., Количева Ю. А. / Дон. ін.-тут МАУП — Режим доступу: <http://intkonf.org/>. 6. Лебедев П. Контролінг витрат на маркетинг і просування [Електронний ресурс] / П. Лебедев — Режим доступу: <http://www.troek.net/>. 7. Левків Г. Я. Маркетинговий менеджмент: підруч. / Г. Я. Левків, Р. М. Минів, Б.Б. Батюк. — Львів: Сполом, 2010. — 228 с. 8. Пушкар М.С. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: моногр. / Пушкар М. С., Пушкар Р. М. — Тернопіль: КартБланш, 2004. — 370 с. 9. Фалько С. Контролінг на підприємстві / С. Фалько, В. Носов. — М.: Знання Росії, 1995. — 80 с. 10. Фольмут Х. Інструменти контролінга от А до Я / Х. Фольмут. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 288 с. 11. Шеремет А. Управленческий учет: учеб. /А. Шеремет, О. Николаева, С. Полякова. — М.: ФБК-Пресс, 2005. — 344 с.

### **КОНТРОЛІНГ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИШЛЕННОМУ ПІДПРИЯТТІ: ВОПРОСИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ**

*Рассмотрены основные подходы к определению термина «контролинг» украинскими и зарубежными учеными. Определено концепцию процесса маркетингового контроллинга на предприятии, приведены факторы, которые усложняют внедрение маркетингового контроллинга.*

### **KONTROLING OF MARKETING ACTIVITY ON INDUSTRIAL ENTERPRISE: QUESTION OF THEORY AND PRACTICE**

*The main approaches to the definition of «controlling» the Ukrainian and foreign scientists, defines the concept of controlling the process of marketing the company, are factors that complicate the implementation of marketing controlling the enterprise.*

*Стаття надійшла 25.05.11*

УДК 338.24

**О. Ю. Бігальська**

*Українська академія друкарства*

### **РОЛЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ В ЗМІЦНЕННІ ЕКОНОМІЧНИХ ОСНОВ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ**

*Описується історія розвитку малого підприємництва в Україні та вплив його на соціальну ситуацію. Окреслюються шляхи впливу суб'єктів малого підприємництва на економічні основи домогосподарств, на їхню дохідну й видаткову частини сімейних бюджетів.*

*Домогосподарство, доходи домогосподарств, витрати, малий бізнес, зайнятість населення, система оподаткування*

Роль і функції малого бізнесу з точки зору загальноекономічних позицій полягають в тому, що він є одним з найважливіших дієвих факторів економічного розвитку суспільства, який базується на ринкових методах господарюван-