

УДК: 311.2:339.138

Л.В. Хомченко

МАРКЕТИНГОВИЙ КОНТРОЛІНГ ТА ЙОГО МІСЦЕ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сутність контролінгу як інструменту управління підприємством, особливості його застосування у маркетинговій діяльності, місце маркетингового контролінгу у формуванні системи ефективного маркетингу підприємства.

The essence of controlling as the instrument of management, feature of his application at the enterprise in marketing activity, place of marketing controlling in forming of the system of effective marketing of enterprise are investigated in the article.

Ключові слова: контролінг, маркетинговий контролінг, завдання маркетингового контролінгу, модель моніторингу маркетингового контролінгу.

У сучасних умовах необхідність здійснення ефективної маркетингової діяльності на підприємствах вже ні в кого не викликає сумніву. Про це свідчить інтерес із боку практиків до впровадження маркетингу, що значно активізувався в останні десятиліття. Однак для керівництва підприємства важливим є підтвердження ефективності витрат на маркетинг, результативність маркетингової діяльності. Вказані питання можуть бути розв'язані через застосування спеціальної технології маркетингового контролінгу, що, поєднуючи в собі компоненти управлінського обліку, контролю, аналізу та інформаційно-аналітичного забезпечення, дозволить своєчасно отримувати інформацію про відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від запланованих, одержувати коментарі результатів прийнятих управлінських рішень із рекомендаціями щодо покращення ситуації та вести щоденний послідовний багатоплановий внутрішній контроль, без якого важко вистояти в боротьбі з конкурентами. Застосування контролінгу маркетингу та формування системи контролінгу на вітчизняних підприємствах передбачає адаптацію передового досвіду до вітчизняної практики управління.

Слід зазначити, що окремі питання організації контролінгу на сучасному етапі знайшли відображення у роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: М.М. Аксентюк, О.О. Ананькіної, Н.І. Верхоглядової, С.Ф. Голова, Н.Г. Данілочкіної, О.М. Карминського, Л.О. Лукічевої, Р. Манна, Е. Майєра, М.В. Тарасюк, О.В. Троян, В.С. Травіна, та ін. Майже кожен із наведених у переліку науковців розробив власні підходи до розуміння контролінгу. Але недостатньо висвітленими залишилися питання щодо сутності маркетингового контролінгу та його місця у діяльності підприємства.

Метою статті є висвітлення сутності маркетингового контролінгу, характеристика його основних складових частин, визначення місця та проблем впровадження маркетингового контролінгу і шляхів їх розв'язання.

Контролінг, як нова система стратегічно орієнтованого управління діяльністю підприємств, займає одне з провідних місць у країнах із розвинутою ринковою економікою. Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що контролінг часто ототожнюють із контролем. Погоджуємося з таким висновком лише частково,

оскільки контроль є однією із складових частин системи контролінгу [8]. На нашу думку, найбільш вдалим є визначення С. Фалько [9], який поєднує дві складові частини: контролінг як філософію й контролінг як інструмент: «контролінг – філософія і спосіб мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) у довгостроковій перспективі».

Світовий та вітчизняний досвід переконує, що логічним наслідком відсутності чи недієздатності контролінгу, управлінського обліку та внутрішнього аудиту є фінансова криза і банкрутство підприємства [3]. Система контролінгу маркетингу забезпечує зворотній зв'язок між очікуваннями, визначеними першочерговими маркетинговими планами, і реальними показниками маркетингової діяльності підприємств [7].

Основним завданням контролінгу маркетингу є інформаційна підтримка ефективного менеджменту щодо забезпечення потреб клієнтів. Контролер у сфері маркетингу бере участь у процесах планування, координації і контролю, пов'язаних із ринковою активністю підприємства: чи йде мова про зміну збутової політики, чи про вихід на нові ринки, чи про розширення асортиментної політики [4]. Для впровадження маркетингового контролінгу в діяльність підприємства необхідно перш за все розробити концепцію маркетингового контролінгу для підприємства, що повинна містити цілі впровадження контролінгу, завдання і принципи контролінгу, інструментарій, за допомогою якого слід проводити маркетинговий контролінг, центри відповідальності за впровадження, сферу і основні критерії маркетингового контролінгу, процес здійснення маркетингового контролінгу.

Як свідчить світова практика, для впровадження контролінгу у практику діяльності підприємств необхідно більше шести років, а тому кожному підприємству необхідно розв'язати питання про послідовність процедур даного процесу. Насамперед потрібно проаналізувати доцільність і ефективність вже наявної структури управління підприємством, виявити функції (властиві контролінгу), що вже виконуються підприємством, а потім розв'язати питання про делегування і перерозподіл функцій і повноважень службі контролінгу чи певному спеціалісту, який буде виконувати функції контролера у складі відділу, що вже існує. Підприємству слід вирішити, хто буде займатися контролінгом (новий співробітник чи ознайомлений з особливостями роботи підприємства фахівець) і яку він повинен мати спеціальність, чи можлива перепідготовка кадрів або додаткове навчання. Відповідальність за впровадження маркетингового контролінгу доцільно покласти на керівника відділу маркетингу [1].

Цільове завдання контролінгу – побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю й аналізу управлінських рішень.

На підставі вищезазначеного та аналізу літератури за цією тематикою визначимо завдання контролінгу відповідно до етапів маркетингової діяльності.

Усвідомлення та формулювання управлінської проблеми або можливості. До характерних упущень під час формулювання критеріїв для встановлення управлінської проблеми / можливості, відносно яких приймаються рішення, належать: незбалансованість критеріїв, перебільшення одного із факторів (корисності, здійснення, вартості, витратності, ефективності); зайва оптимістичність (песимістичність) оцінювання досяжності цілей; надмірна екстраполяція майбутнього й надлишковий аналіз альтернативних варіантів (недостатня критичність оцінювання досягнення мети або гіперкритичність (слабкі зворотні зв'язки); помилки в оцінюванні бажаного й досягнутого; довге

осідання інформації в інших підрозділах підприємства; необ'єктивне оцінювання результатів. Отже, для усунення цих упущень необхідне підтримання контролінгу.

Аналіз маркетингового середовища. Контролер несе відповідальність не тільки за побудову системи планування, але й за адаптацію персоналу компанії до роботи із цією системою, його навчання навичкам і культурі планування. В обов'язки контролера також входить забезпечення учасників процесу планування необхідною економічною інформацією, наприклад, фактичними даними минулих періодів, цільовими показниками на перспективу, плановими значеннями ряду коефіцієнтів, лімітів і нормативів, прогнозним показником інфляції тощо. Нарешті, контролер відповідає за організацію процесів планування, а значить повинен мати вміння переконувати інших у необхідності планування. Рефлексія як центральна з основних операцій управління маркетингової діяльності є тим самим завданням управлінської функції контролінгу. Оскільки селекція здійснюється під час розроблення альтернативних варіантів розв'язання проблеми / реалізації можливості, то завдання контролінгу складається з рефлексії альтернативних варіантів рішень.

Маркетингові дослідження. Очевидно, що будь-який бізнес-процес буде ефективно працювати тільки тоді, коли він грамотно побудований і налаштований. У цьому випадку мова йде про контролера, який не тільки відмінно знає предметну сферу, тобто володіє методиками й технологією планування, але також добре розбирається у специфіці бізнесу своєї компанії, і при цьому ясно бачить мету, заради якої на підприємстві впроваджується система планування. А також контролер проводить облік і контроль витрат і результатів маркетингового дослідження.

Розробка ринкової стратегії. У сучасних умовах господарювання необхідні комплексна методологія й заснований на ній інструментарій, які сприяють розробці ринкової стратегії, що визначає стабільну конкурентну перевагу не тільки в сьогоденні, але й у майбутньому. Сегментація ринку та відбір цільових сегментів, а також позиціонування та розробка конкурентної стратегії передбачають збір найбільш значимих для прийняття рішень даних та узгодження функцій підрозділів під час розробки стратегій, що і є завданням контролінгу.

Розробка продуктової стратегії. Зміщення акценту з контролю минулого й сьогодення на аналіз майбутнього, потреба в безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства з метою збільшення швидкості реакції на зміни, потреба адекватно оцінювати свої помилки й досягнення передбачають супроводження розробки комплексу маркетингу контролінгом. На цьому етапі маркетингової діяльності контролінг виконує такі завдання, як збір найбільш значимих для прийняття рішень даних та консультації з вибору коригувальних заходів та управлінських рішень.

Реалізація та контроль маркетингової стратегії. Завдання контролінгу містить у собі, як складову частину, традиційну функцію контролю і, як більш широка управлінська функція, за логікою, стоїть вище за неї. Це викликано визнанням факту обмеженого планування подій підприємства, що вимагає переходу від контролю фактичних результатів до різних форм контролю намірів. Традиційна контрольна функція не може виконати широке завдання аналізу діяльності через надмірно тісний зв'язок із плануванням. Контролінг, навпаки, завдяки істотному розширенню перестав бути функцією, схожою на планування, й виявляється в тісних взаєминах з іншими управлінськими функціями. Тому він може здійснювати функцію аналізу й узгодження рішень усе-

редині кожної й між всіма управлінськими функціями. Подібне розширене завдання контролінгу має головне значення для маркетингової діяльності, адже стає основою для цілеспрямованого навчання й необхідних адаптаційних процесів [2].

Принципами маркетингового контролінгу, окрім тих, що властиві системі контролінгу взагалі (рух і гальмування, своєчасність, стратегічна свідомість, документування), слід вважати принципи самооцінки та саморегулювання, ризикозахищеності діяльності, компетентності.

Що стосується *ролі* маркетингового контролінгу в системі маркетингового управління підприємством, то слід зазначити, що, окрім інформаційного забезпечення, маркетинговий контролінг покликаний здійснювати координацію управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Залежно від цільової орієнтації виділяють два види маркетингового контролінгу: *стратегічний та тактичний* [10].

Стратегічний маркетинговий контролінг орієнтований не лише на результат, але й на технологію здійснення маркетингового контролінгу. Тактичний маркетинговий контролінг в основному орієнтований на досягнення визначених результатів та виконання завдань щодо реалізації основних функцій маркетингового контролінгу, тобто інформаційну підтримку управлінських рішень у сфері маркетингу та їх координацію.

Маркетинговий контролінг, як вже відзначалось раніше, орієнтований не лише на результат, але й на сам процес здійснення маркетингового контролінгу та управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Маркетингові заходи, шляхи та методи їх реалізації не є предметом маркетингового контролінгу. Це обумовлено тим, що вони не є об'єктом контролінгу маркетингу.

Критерії оцінки під час здійснення маркетингового контролінгу слід поділити на дві групи: кількісні (використовуються в основному в контролінгу маркетингових фінансів, збуту) та якісні (використовуються здебільшого в контролінгу маркетингового потенціалу та організації маркетингу).

До основних функцій маркетингового контролінгу підприємства належать: планувальна, інформативна, контрольно-аналітична, прогнозна, консультаційна, регульовальна. Слід зазначити, що зміст функцій маркетингового контролінгу схожий зі змістом функцій контролінгу, відмінність становить їх маркетингова орієнтація [5].

Одним із найважливіших етапів формування концепції маркетингового контролінгу на підприємстві є процес маркетингового контролінгу.

Першим етапом процесу маркетингового контролінгу є визначення його цілей, як якісних, так і кількісних, та визначення їх ієрархії.

На другому етапі маркетингового контролінгу відбувається детальне планування заходів упровадження маркетингового контролінгу, витрат та відповідальних осіб, строків, заходів щодо реалізації функцій маркетингового контролінгу, його інструментарію, порядку здійснення контролю за реалізацією маркетингового контролінгу підприємства та перелік основних підконтрольних показників, що надалі надасть змогу оцінки ефективності впровадження маркетингового контролінгу та реалізації його окремих функцій.

Реалізація заходів маркетингового контролінгу передбачає організацію маркетингового контролінгу, надання інформаційної підтримки управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі використання методик та інструментів маркетингового контролінгу, координацію маркетингового управління підприємством.

Моніторинг маркетингового контролінгу передбачає відстеження процесів маркетингового контролінгу в режимі реального часу, порівняння запланованих результатів із фактично досягнутими, складання оперативних звітів про результати роботи підприємства за певні відрізки часу [1, с. 19].

Модель здійснення моніторингу маркетингового контролінгу подано на рис. 1.



Рис. 1. Модель моніторингу маркетингового контролінгу

Регулювання маркетингового контролінгу передбачає розробку шляхів усунення недоліків, виявлених у процесі моніторингу маркетингового контролінгу, та заходів щодо вдосконалення процесу маркетингового контролінгу і підвищення його ефективності [6].

Таким чином, можна зробити такі висновки. Впровадження маркетингового контролінгу в діяльність підприємства передбачає розробку концепції маркетингового контролінгу для підприємства, що повинна містити цілі впровадження контролінгу, завдання і принципи контролінгу, інструментарій, за допомогою якого слід проводити маркетинговий контролінг, центри відповідальності за впровадження, сферу й основні критерії маркетингового контролінгу, процес здійснення маркетингового контролінгу. До основних проблем упровадження маркетингового контролінгу належать: відсутність єдиного концептуального підходу щодо впровадження маркетингового контролінгу; недостатність необхідних ресурсів щодо формування системи маркетингового контролінгу, недостатня маркетингова орієнтація діяльності підприємств, недосконалість системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, соціально-психологічні фактори протистояння впровадженню маркетингового контролінгу. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є вдосконалення методології та інструментарію мар-

кетингового контролінгу, використання яких на практиці дозволить підвищити ефективність маркетингового контролінгу підприємств.

1. *Ананькина Е.А.* Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкина; под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008. 279 с.;
2. *Базь М.О., Саун А.О.* Роль контролінгу в маркетинговій діяльності промислових підприємств / М.О. Базь, А.О. Саун // Економічний вісник НТУУ «КПІ». — 2009. — №7. — с. 258–260;
3. *Верхоглядова Н.І.* Контролінг в системі управління підприємством / Н.І. Верхоглядова, В.П. Шило, С.Б. Ільїна // Держава та регіони. — 2008. — № 5. — С. 16–20;
4. *Карминский А.М.* Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 256 с.;
5. *Лукичева Л.* Выбор оптимальной модели контроля подчиненных / Л. Лукичева // Менеджмент и Менеджер. — 2008. — № 3–4. — С. 60–65;
6. *Тарасюк М.В.* Генезис концепції контролінгу та перспективи її розвитку / М.В. Тарасюк // Інвестиції: практика та досвід. — 2008. — № 17. — С. 18–23;
7. *Травин В.* Принципы и технология управленческого контроля / В. Травин // Менеджмент и Менеджер. — 2008. — № 7–8. — С. 55–60;
8. *Троян О.В.* Обґрунтування зміни контролю на контролінг в системі управління промисловими підприємствами / О.В. Троян // Фондовый рынок. — 2009. — № 4. — С. 30–36;
9. *Фалько С.* Контроллинг на предприятии / С. Фалько, В. Носов. — М.: Знание России, 1995. — 80 с.;
10. *Фольмут Х.Й.* Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут; пер. с нем.; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 288 с.

УДК: 658.5.012.1