

УДК: 658.5.012.1

*Л.Л. Дякон*

## СТВОРЕННЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГ-КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто функціонування системи маркетинг-контролінгу, його переваги та можливості впровадження на підприємствах України.

The author of the article considers the functioning of marketing and controlling system, its advantages and opportunities for application on Ukrainian enterprises.

Ключові слова: маркетинг-контролінг, маркетинг, контролінг, управління, інформація, підприємство.

Проблема більшості українських підприємств полягає у відсутності системного підходу до планування і контролю у сфері маркетингу, яка не дозволяє суб'єктам ринкової діяльності в повній мірі використовувати наявні у них можливості для організації ефективної діяльності на ринку. Внаслідок цього гостро постають питання стосовно розробки і створення фундаментальної системи організації маркетинг-контролінгу на підприємстві.

Проблематика маркетинг-контролінгу відображена у працях багатьох вітчизняних вчених: І. Лук'яненка, Л. Попова, І. Синяєва, Н. Мелентєва, Н. Багієва, М. Пушкаря, Є. Смирнова та інших. Значну увагу їй приділяють і зарубіжні автори: Ф. Котлер, Х. Фольмут, А. Дайле, Є. Новоселова, Н. Данилочкіна, А. Кармінський, А. Прайснер, Р. Манн та ін.

Метою даної статті є дослідження функціонування системи контролінгу в маркетингу та розробка компонентів і пропозицій для впровадження маркетингового контролінгу на підприємстві.

Сучасна концепція контролінгу була розроблена у 80-ті рр. минулого століття як засіб активного запобігання кризовим ситуаціям, що призводять до банкрутства. Посилена увага до маркетинг-контролінгу та підтвердження його необхідності з'явилися лише в кінці минулого століття. Саме бурхливий розвиток ринкових відносин та змінення філософії ведення бізнесу стимулювали належну зацікавленість науковцями даною проблемою [7].

Практика підприємництва підтверджує, що впровадження системи контролінгу в маркетингу сприяє вдосконаленню процесу управління організацією, створюючи реальні можливості для його вдосконалення унаслідок оптимізації фінансових, матеріальних та інформаційних потоків [10].

Маркетинг-контролінг – система організації контролінгу результатів маркетингової діяльності підприємства. Містить підсистеми контролю та аудиту, які здійснюють відповідно планування, організацію та проведення процесів вимірювання, ревізії та оцінки результатів реалізації концепцій, стратегій та планів маркетингу, ефективності управлінських заходів для досягнення тактичних та стратегічних цілей маркетингу [2].

Маркетинг-контролінг здійснює постійний моніторинг результатів маркетингової діяльності, показників маркетингової ситуації на ринку. Таким чином, на нашу думку, організація маркетинг-контролінгу безперервно пов'язана з організацією системи інформації на підприємстві, визначенні системи звітності та налагоджуванні комунікацій як всередині підприємства між співробітниками, так із зовнішніми контрагентами.

Основна мета функціонування системи контролінгу в маркетингу полягає в інфраструктурному забезпеченні інформаційних потреб менеджменту для розробки оптимальних управлінських рішень, контролю над їх виконанням, досягненням заданих результатів маркетингової діяльності із врахуванням місії розвитку компанії.

Основні завдання маркетингового контролінгу такі [11]:

- формування єдиної інформаційної системи маркетингу для підтримки ефективного менеджменту, який забезпечує моніторинг результатів ринкової участі, необхідний для аналізу тактичних та стратегічних планів;
- обґрунтування цілей і розробка рекомендацій маркетингової діяльності для прийняття стратегічних рішень, тактичних планів, операційних програм з точки погляду їх ресурсного забезпечення;
- встановлення і вживання заходів соціальної відповідальності до кожного виконавця за неякісне виконання функціональних обов'язків;
- виконання організаційних завдань створення ефективної системи комерційної та фінансової звітності, врахування витрат на маркетинг, комплексне планування, бюджетування, оцінку інформаційних потоків, що регламентують не лише документообіг та внутрішню управлінську звітність, а й результати рекламних компаній, ринкової стабільності, публісیتی з використанням мас-медіа.

У сучасних умовах господарювання головною проблемою більшості підприємств є невміння правильно організувати маркетинг. Слід відзначити, що в рамках створення системи маркетинг-контролінгу, так само, як і в інших видах управлінської діяльності, необхідно [4, с. 9]:

1. Визначити контролюючі показники.
2. Визначити планові значення цих показників.
3. Визначити норми відхилення від планового значення.
4. Порівняти фактичні результати.
5. Виявити відхилення плану від факту.
6. З'ясувати причини даного відхилення та розробити коригувальні заходи.

Оскільки контролінг в більшій мірі оперує кількісними показниками і критеріями, то певні області маркетингової діяльності, які не можна або важко визначити кількісними параметрами, не можуть мати інформаційну підтримку в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень. Якщо немає можливості планування, обліку, а відповідно і контролю маркетингових заходів, то традиційний контролінг (так вказують дослідники) втрачає свою актуальність [6].

Необхідно підкреслити, що маркетингові заходи на ринку не є предметом контролінгу. До концепції маркетинг-контролінгу входить планування, облік та контроль результатів маркетингових заходів, а не шляхи і методи його реалізації. Відповідно до цього контролер у сфері маркетингу бере участь у процесах планування, координації та контролю, пов'язаних із ринковою активністю підприємства, наприклад, якщо мова йде про змінення збутової політики або про вихід на нові ринки та розширення асортименту продукції та послуг.

У літературі виділяють чотири типи маркетингового контролю [1]:

- контроль щорічних планів;
- контроль прибутковості;
- контроль ефективності;
- стратегічний контроль.

Як важливий елемент управління підприємством, контролінг допомагає керівництву виявити та реалізувати стратегічні та оперативні цілі розвитку. У рамках цього виділяють стратегічний та оперативний маркетинг-контролінг.

Ціллю стратегічного маркетинг-контролінгу є відслідковування, моніторинг ринкової ситуації, аналіз стратегічних планів, системи стратегічного інформаційного забезпечення та маркетингових рішень. Основна мета стратегічного контролю полягає у підтримці досягнень стратегічних цілей підприємства та служби маркетингу.

У свою чергу оперативний контролінг координує процеси оперативного планування, контролю, обліку та звітності на підприємстві за підтримки сучасної інформаційної системи.

Основне завдання оперативного контролінгу полягає у забезпеченні методичною, інформаційною та інструментальною підтримкою маркетологів підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності та ліквідності в короткотерміновий період у розрізі основних сфер діяльності маркетингу [5].

Реальна практика стратегічного та оперативного контролінгу підтверджує тісну взаємодію у процесі реалізації функцій менеджменту і маркетингу. Служба контролінгу є координатором між правлінням та підрозділами підприємства при розробці стратегічних і оперативних планів, а також здійснює контроль за їх виконанням.

Для впровадження маркетингового контролінгу на підприємстві необхідні такі компоненти [8, с. 11]:

- стратегічно орієнтована організаційна структура управління служби маркетингу із врахуванням асортименту та функціональної спеціалізації;
- система показників, на основі яких є можливість реально оцінити конкретну ситуацію, здійснити прогноз і сформулювати стратегію ринкової участі;
- елементи нормативного, методичного забезпечення впровадження і довершення системи контролінгу в маркетингу;
- структура автоматизованого інформаційного врахування результатів маркетингової діяльності та інформаційна база ринкових даних.

Необхідно зауважити, що інформаційний облік будується за внутрішніми правилами підприємства, але в рамках державної політики. При цьому інформаційний облік займається не результатами бізнесу в цілому, а окремими компонентами, враховуючи прибуток від маркетингу з огляду на перспективи розвитку.

Розгляд особливостей маркетинг-контролінгу визначає основні його переваги, серед яких [3]:

- надання необхідної інформації керівництву для прийняття зважених рішень не тільки на перспективу, а також з конкретних ринкових ситуаціях;
- своєчасне виявлення відхилень від встановлених норм, стандартів, кошторисів, перспектив;
- визначення фінансових результатів за проданими виробами або їх асортиментними групами;
- з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка конкретних рекомендацій не лише щодо оновлення товарного асортименту, його оптимізації, але й концептуальних рішень стосовно реструктуризації компанії з використанням різних форм інтеграції, а також сервісного обслуговування клієнтів, активізації маркетингових комунікацій: реклами, зв'язків із громадськістю, інтерактивного маркетингу, виставкового бізнесу.

Нині в Україні для впровадження контролінгу на підприємстві пропонується декілька методів, один з яких — програмно-методичне рішення «Контролінг», розроблене ГК «Інталев», і представлене на конференції «Контролінг як інструмент оптимізації управлінських рішень», яка була проведеною компанією «Фінансовий Аналітик-Сервіс» 11 березня 2011 р. в Києві.

Дана автоматизована система контролінгу здійснює головну мрію будь-якого управління: створюється універсальний пульт управління компанією, простий і зрозумілий у використанні, який скорочує час на прийняття рішення і дає достовірну інформаційну базу для того, щоб рішення було правильним [12].

На сучасному етапі в Україні виникла така ситуація, що на відміну від контролінгу маркетинг-контролінг має певні труднощі, пов'язані з його впровадженням та використанням на вітчизняних підприємствах. Дані проблеми полягають у тому, що недостатньо розроблено практичні та методичні рекомендації щодо впровадження маркетинг-контролінгу на підприємстві. Це пов'язано перш за все з тим, що майже всі спеціалізовані видання — переклад праць іноземних авторів. Дані праці були адаптовані до особливостей функціонування іноземних підприємств без врахування податкової системи та законодавчої бази нашої країни. Саме це призвело до необізнаності менеджерів із методологією та організацією маркетинг-контролінгу.

До недоліків впровадження маркетинг-контролінгу на вітчизняних підприємствах можна зараховувати такі:

- недосконалість наявних методів аналізу;
- загроза статусу груп (планово-економічного відділу, бухгалтерії, фінансового відділу тощо) та окремих осіб (начальнику відповідного відділу);
- у середньому невисока сумісність із корпоративною культурою;
- низька сумісність із традиційними системами інформаційного забезпечення;
- складність порівняно із традиційними методиками;
- необхідність додаткового навчання;
- повний ефект спостерігається лише після впровадження в цілому на підприємстві;
- помітний результат з'являється не відразу [10].

Виходячи з вище викладеного, слід зробити висновок, що маркетинг-контролінг є ефективним засобом управління на підприємстві, спрямованим на вирішення маркетингових проблем. Тому українським науковцям необхідно досліджувати особливості вітчизняного ринку, розробляти рекомендації щодо впровадження маркетинг-контролінгу згідно з вимогами та потребами мікро- та макросередовища підприємства. Також необхідною умовою здійснення маркетинг-контролінгу є вивчення маркетингового середовища, включно з комплексною оцінкою не тільки факторів макросередовища з врахуванням економічних та політичних факторів, а також внутрішніх факторів побудови моделі менеджменту, професійної готовності керівників до ринкових змін, ресурсної й інформаційної забезпеченості, вибору соціальних пріоритетів підприємництва для прискорення розвитку власного бізнесу. Впровадження маркетинг-контролінгу сприятиме підвищенню прибутковості та гнучкості на підприємствах у короткостроковому й довгостроковому періодах.

1. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 824 с.
2. Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов. / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасович, Х. Анн. – СПб.: Питер, 2007. – 736 с.
3. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле; пер. с нем.; под ред. и с предисловием М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 335 с.
4. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут; пер. с нем.; под ред. и с предисловием М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
5. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.П. Фальк. – [2-е издание]. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
6. Котлер Ф., Греггор У., Роджерс У. Навстречу эре маркетингового аудита / Классика маркетинга / сост. Б. Энис, К. Кокс, М. Моква. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.
7. Попова Л.В. Контроллинг: учебное пособие / Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. – М.: Дело и сервис, 2003. – 192 с.
8. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2007. – 304 с.
9. Мелентьева Н.И. Маркетинг-контроллинг и маркетинг-аудит / Н.И. Мелентьева. – Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 64 с.
10. Гребець О.Б. Контролінг як сучасна система управління // О.Б. Гребець. / Економіка та держава. – 2009. – №12. – С.71–72.
11. Синяева, И.М. Контроллинг в маркетинге как элемент формулы успеха предпринимательства / И.М. Синяева // Образовательный портал Study Space [Электронный ресурс]. – Электрон. журн. – 2008. – июнь. – Режим доступа: <http://studyspace.ru/marketing-2008-g./kontrolling-v-marketinge-kak-element-formuly-uspeha-predprinimatel-2.html>
12. ІНТАЛЕСВ-Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intalev.ua/index.php?id=28247>.