

## РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Розкрито роль контролінгу в маркетинговій діяльності. Основна ідея полягає у визначенні того факту, що розбіжність між типами економічних суб'єктів господарювання, маркетингового середовища та управлінськими проблемами спричиняють складності, що спостерігаються під час спроб застосувати алгоритми, процедури та методи, які сформувалися в певних обставинах і не є оптимальними для існуючої специфічної ситуації. З огляду на це виникла необхідність визначення завдань контролінгу як інтегрованої системи інформаційно-аналітичної й методичної підтримки управління підприємством на кожному етапі маркетингової діяльності для прийняття управлінських рішень.*

*The article is devoted the role of controlling in marketing activity. The basic idea of the article consists in certain that fact, that disagreement is between the types of economic subjects of management, marketing environment and administrative problems, draw complication, which are observed at attempts to apply algorithms, procedures and methods which was formed in certain circumstances and is not optimum for an existent specific situation. Taking into account it, there was a necessity of determination of tasks of controlling, as the integrated system informatively - analytical and methodical support of management an enterprise on every stage of marketing activity for making administrative decisions.*

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, контролінг, прийняття управлінських рішень.

**Вступ.** Маркетингова діяльність передбачає прийняття управлінських рішень щодо продуктово-ринкової стратегії. Проте на будь-якому етапі діяльності головним питанням є ефективність рішень, що приймаються. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно, по-перше, інформаційне забезпечення певного процесу, а по-друге, оцінювання ефективності рішень. Як відомо, під час планування та контролю маркетингової діяльності найбільші помилки стосуються вибору методів аналізу даних, і як наслідок – невірні результати. Успіх будь-якого підприємства багато в чому залежить не від наявних у його розпорядженні ресурсів, не від обсягу коштів і навіть не від сприятливого господарського середовища, а від управління, його якості й ефективності. Тому без наявності системи керування, адекватної ринковим відносинам, вирішити зазначене вище завдання майже неможливо. Отже, виникає потреба у використанні контролінгу. Сутність та поняття контролінгу розглядається у багатьох літературних джерелах, зокрема таких авторів, як М. Баканова, С. Барнгольца, А. Дайле, Н. Данілочкіної, О. Жевави, К. Зібенгейма, А. Зунда, В. Івашкевича, О. Карминського, В. Ковальова, М. Круглова, Е. Майєра, Н. Оленева, С. Полякової, О. Прімака, В. Самочкіна, І. Сидорова, С. Фалько, Х. Фольмута, А. Шеремета та ін.

У багатьох літературних джерелах до основних сфер, на які розповсюджується функції контролінгу, належать: фінансова сфера; сфера реального інвестування (якісний ріст необоротних активів); сфера управління ринковою капіталізацією бізнесу; виробнича сфера; сфера кадрового забезпечення; інноваційна сфера. Проте недостатнє та незначне місце в літературі посідає маркетингова діяльність як одна зі сфер здійснення контролінгу. Зважаючи на це, виникає необхідність у визначенні ролі контролінгу в маркетинговій діяльності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення ролі контролінгу в маркетинговій діяльності.

**Методологія.** Методологічною базою дослідження є системний аналіз, синтез та порівняння.

**Результати дослідження.** Для визначення ролі контролінгу в маркетинговій діяльності необхідно розглянути суть цього поняття. Сам термін зародився в Америці, в 70-ті роки поширився на Західну Європу, а потім на початку 90-их й на СНД, визначення контролінгу є в цілому ряді робіт [1–10]. Так, А. Дайле стверджує, що «контролінг – це процес, що розуміється на оволодінні економічною ситуацією на підприємстві» [3; 11]. Е. Майєр та Р. Манн вважають, що «під контролінгом варто розуміти концепцію ефективного керування фірмою й забезпечення її довгострокового існування» [6; 9]. Х. Фольмут пропонує «більш широке й загальне розуміння контролінгу як цілісної концепції економічного керування підприємством» [8; 5]. Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення довгострокового функціонування підприємства та його структурних одиниць [10; 317]. Проте, на нашу думку, найбільш вдалим є визначення С. Фалько [7], який поєднує дві складові: контролінг як філософію й контролінг як інструмент: «контролінг – філософія й спосіб мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) у довгостроковій перспективі».

Контролінг – орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної й методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства.

Основним функціями контролінгу є такі:

1. Інформаційно-сервісна.
2. Корируюча.
3. Розрахунково-контрольна за центрами відповідальності (затрати, дохід, прибуток, інвестиції) [4].

Отже, цільове завдання контролінгу – побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю й аналізу управлінських рішень. На підставі вище зазначеного та аналізу літератури за цією тематикою визначимо завдання контролінгу відповідно до етапів маркетингової діяльності (див. таблицю).

### Завдання контролінгу на етапах маркетингової діяльності

ЕТАП МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	ЗАВДАННЯ КОНТРОЛІНГУ
<i>Усвідомлення та формулювання управлінської проблеми або можливості</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення критеріїв формулювання проблеми / можливості.</li> <li>• Надання інформаційної бази.</li> <li>• Скорочення часу визначення управлінської проблеми / можливості.</li> <li>• Розробка інструментарію для планування, контролю й прийняття управлінських рішень</li> </ul>
<i>Аналіз маркетингового середовища</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Координація і розробка консолідованого плану.</li> <li>• Визначення оптимальних методів аналізу маркетингової інформації.</li> <li>• Рефлексія альтернативних варіантів рішення проблеми / реалізації можливості</li> </ul>
<i>Маркетингові дослідження</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз маркетингової інформації.</li> <li>• Облік і контроль витрат і результатів</li> </ul>
<i>Сегментація ринку та відбір цільових сегментів</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збір найбільш значимих для прийняття рішень даних.</li> <li>• Узгодження функцій підрозділів під час розробки стратегій</li> </ul>
<i>Позиціонування та розробка конкурентної стратегії</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збір найбільш значимих для прийняття рішень даних.</li> <li>• Узгодження функцій підрозділів під час розробки стратегій</li> </ul>
<i>Розробка комплексу маркетингу</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збір найбільш значимих для прийняття рішень даних.</li> <li>• Консультації з вибору коригувальних заходів і управлінських рішень</li> </ul>
<i>Реалізація та контроль маркетингової стратегії</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Узгодження функцій підрозділів під час реалізації маркетингової стратегії.</li> <li>• Аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту й вироблення пропозицій для зменшення відхилень.</li> <li>• Підготовка й поточна актуалізація інформаційної бази для підтримки управління</li> </ul>

**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 оцінювання 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, прогностичним показником інфляції й т. д. 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 в ході розроблення альтернативних варіантів рішення проблеми / реалізації можливості, то завдання контролінгу складається з рефлексії альтернативних варіантів рішень.

**Маркетингові дослідження.** Очевидно, що будь-який бізнес-процес буде ефективно працювати тільки в тому випадку, якщо він грамотно побудований і налаштований. У цьому випадку мова йде про контролера, що не тільки відмінно знає предметну область, 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 вирішує 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 часткова область, 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 вирішувати широке завдання аналізу діяльності

через надмірно тісний зв'язок із плануванням. Контролінг, навпроти, завдяки істотному розширенню перестає бути функцією, схожою на планування, й виявляється в тісних взаєминах з іншими управлінськими функціями. Тому він може здійснювати функцію аналізу й узгодження рішень усередині 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.

**Висновки.** Все сказане дає змогу зробити висновок, що контролінг відіграє важливу роль в маркетинговій діяльності і виконує інформаційно-сервісну, коригувальну та розрахунково-контрольну функції. У цьому дослідженні елементом наукової новизни є визначення завдання контролінгу як інтегрованої системи управління підприємством на кожному етапі маркетингової діяльності для прийняття управлінських рішень. Основними завданнями контролінгу у межах маркетингової діяльності є надання інформаційної бази для прийняття управлінських рішень; збір та аналіз маркетингової інформації за допомогою методики, яка є оптимальною, враховуючи специфіку ситуації; узгодження функцій підрозділів під час розроблення, реалізації та контролю продуктово-ринкової стратегії. Ці результати мають як теоретичне, так і практичне значення. По-перше, визначені завдання узагальнені та систематизовані відповідно до етапів маркетингової діяльності, які, на нашу думку, доводять, що контролінг інформаційно-аналітично й методично підтримує управління підприємством. По-друге, результати дослідження вказують, які саме завдання виконує контролінг на кожному етапі ефективного планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності. Отримані результати дослідження передбачають подальші наукові розробки за цим напрямом у вигляді рекомендацій інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень щодо оцінювання конкурентоспроможності інноваційних продуктів промислових підприємств.

### Література

1. Готтхард П. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки [Электронный ресурс] / П. Готтхард, Э. Шерм. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY2/usk.htm>
2. Грамотенко О. Контролинг. (Что? Зачем? Кому? Как?) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/controlling/what\\_is\\_controlling.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/what_is_controlling.shtml)
3. Дайле А. Практика контроллинга [Текст] / А. Дайле. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
4. Карманова В., Круссер Н. Роль контроллинга в совершенствовании корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.syktu.ru/vestnik/2006/2006-1/8.htm>
5. Карминский А. Контролинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях [Текст] / А. Карминский, Н. Оленев, А. Примаков, С. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
6. Манн Р. Контролинг для начинающих: пер. с нем. [Текст] / Р. Манн, Е. Майер. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 304 с.
7. Фалько С. Контролинг на предприятии [Текст] / С. Фалько, В. Носов. – М.: Знание России, 1995. – 80 с.
8. Фольмут Х. Инструменты контроллинга от А до Я [Текст] / Х. Фольмут. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
9. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст]: пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
10. Шермет А. Управленческий учет: учеб. / А. Шермет, О. Николаева, С. Полякова. – М.: ФБК-Пресс, 2005. – 344 с.