

УДК 339.138

**В.Л. Корінєв**доктор економічних наук, професор  
Класичний приватний університет**КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*У статті розглянуто сутність контролінгу з позиції маркетингового підходу до системи управління підприємством. Проаналізовано сучасні проблеми використання контролінгу з позиції маркетингу. Розроблено методичний підхід до впровадження маркетингового контролінгу на підприємстві з урахуванням особливостей процесу реалізації його продукції на ринку.*

**Ключові слова:** маркетинг, управління, контролінг, підприємство, конкуренція, ринок, маркетинговий підхід, процес реалізації продукції.

**I. Вступ**

У сучасних умовах все більше уваги приділяється проблемі контролювання ефективності маркетингової діяльності не тільки за кінцевими результатами, а з урахуванням усього процесу реалізації продукції, починаючи з його планування. Мова йде про контролінг маркетингової діяльності. Поняття "контролінгу" узагальнює в собі систему спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства, розробки шляхів для досягнення поставленої мети, а також розробку системи, орієнтованої на майбутній розвиток підприємства. Проблемою теоретичної розробки та практичного впровадження системи контролінгу на підприємствах займалися зарубіжні та вітчизняні вчені: Е. Ананьїна, Д. Гілберт, С. Голов, Н. Данилочкіна, О. Дерев'янку, К. Зиссель, Н. Іванова, В. Лавриненко, Л. Лігоненко, М. Лучко, Е. Майєр, Р. Манн, В. Одноволик, С. Петренко, Л. Приходько, Д. Хан, П. Хорват, М. Чумаченко та ін.

Проведений аналіз літературних джерел свідчить про відсутність загальних чи галузевих досліджень стану впровадження контролінгу маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах [1; 6]. На сьогодні економічні дослідження з цього напрямку не є однозначними і потребують подальшого вдосконалення системи контролінгу на підприємстві з урахуванням специфіки маркетингу.

**II. Постановка завдання**

Метою статті є дослідження сутності та сучасних проблем контролінгу на підприємстві, аналіз особливостей та можливостей впровадження контролінгу маркетингової діяльності, а також розроблення методичного підходу до впровадження системи контролінгу маркетингу на підприємстві.

**III. Результати**

На сьогодні більшість науковців досліджують контролінг як цілісну систему управління процесом досягнення цілей підприємства. Саме таку систему вперше впровадили німецькі вчені Р. Ман та Е. Майєр. І хоча в

той час система контролінгу розглядалась як більш інформативна допомога щодо управління підприємством, в сучасних же умовах контролінг перетворився у систему, яка пов'язує структурні підрозділи підприємства на рівні обліку, інформативної забезпеченості, управління контролем та координації діяльності підприємства [2]. При цьому контролінг розглядається як функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції у маркетингу для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень (рис. 1).

Сутність контролінгу виявляється через його функції [4]. Досі дослідники не виробили єдиних підходів щодо тлумачення та класифікації функцій маркетингового контролінгу [4]. Проте в теорії та практиці найчастіше виокремлюють такі:

- формування інформаційних каналів та інформаційного забезпечення для ефективної діяльності підприємства;
- координація фінансової діяльності та фінансових планів;
- стратегічне й оперативне планування;
- контроль, ревізія та внутрішній аудит діяльності підприємства.

Зарубіжний досвід свідчить, що застосування маркетингового контролінгу на підприємствах має сенс лише в тому випадку, коли менеджмент застосовує саме системний підхід до організації [3]. Система маркетингового контролінгу на вітчизняних підприємствах необхідна, насамперед, для прогнозування цін на продукцію і послуги та визначення вигідних умов їхньої реалізації, рівня знижок і націнок, для розрахунку очікуваних витрат і доходу підприємства від реалізації його продукції. Контролінг має реагувати навіть на найслабші сигнали, тобто отримувати завчасну інформацію, оперативно втручатися в процеси, які загрожують підприємству, виявляти та послаблювати вплив негативних тенденцій.

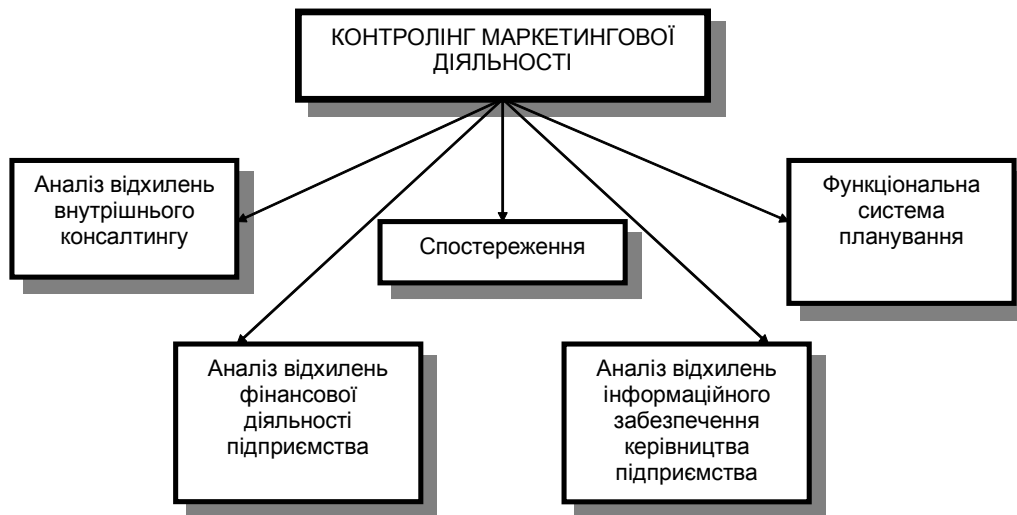


Рис. 1. Основні підходи до визначення сутності контролінгу маркетингової діяльності підприємства

Для такої ефективної діяльності служба контролінгу має інтегрувати свою систему із системою бухгалтерського обліку та звітності. Так, система маркетингового контролінгу покликана забезпечувати керівництво підприємства об'єктивною, достовірною і своєчасною інформацією. Невиконання системою цього призначення може призвести до втрат на підприємстві, оскільки відсутність достовірної інформації спричинює неправильні управлінські рішення в маркетингу, що згодом позначаються на результатах процесу реалізації продукції підприємства [6].

Для ефективної роботи й чіткого визначення відповідальності контролерів на підприємстві має створюватися спеціальний структурний підрозділ – служба контролінгу. Оскільки основна функція контролінгу на підприємстві – аналіз та управління витратами і прибутком, служба контролінгу повинна мати можливість отримувати всю необхідну інформацію й створювати на її основі рекомендації для прийняття маркетингових рішень. Однак на сьогодні існують проблеми впровадження системи маркетингового контролінгу на вітчизняних підприємствах (рис. 2).



Рис. 2. Проблеми впровадження маркетингового контролінгу на вітчизняному підприємстві

На думку деяких учених, вітчизняним підприємствам спочатку слід починати з впровадження деяких інструментів контролінгу, спрямованих на вирішення оперативних питань [5]. Такі інструменти, як:

- розрахунок витрат і доходів (виробничого результату);
- внутрішні звітність і облік;
- показники та їх системи.

Вони будуть забезпечувати прозорість господарювання та підвищувати його ефективність, але, на нашу думку, цей метод впровадження фінансового контролінгу не досить ефективний. Найбільш ефективним буде створення на підприємстві служби ма-

кетингового контролінгу в складі групи контролерів 2–4 особи.

Служба маркетингового контролінгу має входити до складу економічних служб підприємства. Оскільки основна функція контролінгу на підприємстві – аналіз і управління витратами й прибутком, служба контролінгу повинна мати можливість одержувати всю необхідну їй інформацію і перетворювати її в рекомендації для прийняття управлінських рішень вищими керівниками підприємства.

На сьогодні більшість середньостатистичних вітчизняних підприємств мають типову організаційну структуру служби, до складу якої входять бухгалтерія, планово-економіч-

ний, маркетинговий та фінансовий відділи. При такій структурі – управління маркетингом не є достатньо ефективним. Тому ми вважаємо що при типовій структурі органі-

зації маркетингової служби у підприємства є причини для застосування системи маркетингового контролінгу (рис. 3).



Рис.3. Причини застосування системи маркетингового контролінгу на підприємстві

На сучасному етапі існує багато специфічних методів та інструментів маркетингового контролінгу, за допомогою яких можна досягти поставленої мети в процесі реалізації продукції підприємства на ринку. До них належать:

- аналіз точки беззбитковості (Break-Even-Analyze). Мається на увазі забезпечення беззбитковості операційної діяльності та створення умов для самофінансування підприємства;
- бенчмаркінг як процес порівняння об'єктів одного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств;
- вартісний аналіз, що базується на функціональній характеристиці продукції на предмет еквівалентності її вартості та корисності;
- портфельний аналіз, в основу якого покладено проведення аналізу для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій в окремі маркетингові програми;
- АВС-аналіз як процес дослідження оцінки кількісних параметрів, які мають найбільш значущу питому вагу в їх загальному обсязі;
- аналіз сильних і слабких місць на підприємстві (SWOT-analysis), що базується на аналізі усунення слабких місць на підприємстві, а також ефективному використанні наявного потенціалу;
- система раннього запобігання та реагування як інформаційна система, яка повідомляє керівництву про потенційний ризик;

- дискримінантний аналіз – метод прогнозування банкрутства підприємства.

На нашу думку, у найближчому майбутньому контролінг має зайняти пріоритетне місце у системі управління підприємством. За таких обставин можна стверджувати, що контролери будуть реально затребуваними фахівцями. Як результат, будуть зростати вимоги до рівня їх професійної підготовки.

Проаналізувавши особливості методичних підходів до проведення маркетингового контролінгу на підприємстві, запропоновано методичний підхід, що включає в себе такі елементи:

- комплексне дослідження існуючої системи планування й обліку витрат на підприємстві в процесі реалізації його продукції;
- обстеження системи обліку витрат за всіма елементами витрат;
- дослідження системи планування витрат;
- дослідження системи документообігу, пов'язаного з формуванням витрат обстеження інформаційної системи підприємства;
- розробка методичних положень для збору даних службою маркетингу на підприємстві;
- розробка методичних положень для вдосконалення системи планування маркетингу на підприємстві;
- розробка положень з оптимізації маркетингової діяльності на підприємстві з використанням контролінгу.

Такий підхід забезпечить обґрунтований вибір відповідних інструментів для прове-

дення маркетингового контролінгу та ефективного його впровадження у процес реалізації продукції підприємства.

#### IV. Висновки

Діюча система управління маркетингом на вітчизняних підприємствах недостатньо мірою враховує позитивні аспекти маркетингового контролінгу. У зв'язку з цим уточнено особливості маркетингового контролінгу та специфіку його впровадження на підприємстві з урахуванням його функціонального призначення. Запропоновано методичний підхід до застосування маркетингового контролінгу на вітчизняних підприємствах, що допоможе їм запобігати виникненню кризових ситуацій у процесі реалізації продукції на ринку, ідентифікувати причини маркетингових проблем та сприятиме їх ефективному усуненню.

#### Список використаної літератури

1. Одноволик В.І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвит-

ку підприємства / В.І. Одноволик // Актуальні проблеми економіки, 2009. – № 6 (96) – С. 127–131.

2. Контроллинг как инструмент управления предприятием : учебник под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 427 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котляр ; общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – Новосибирск : Наука, 1992. – 736 с.
4. Лучко М.Р. Контролінг: теоретичні основи організації : монографія / М.Р. Лучко, О.М. Десятнюк. – Тернопіль : Тер Аудит, 2010. – 393 с.
5. Управление розничным маркетингом: монография / Под ред. Д. Гилберта ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 571 с.
6. Чумаченко М.Г. Контролінг перспективи не має : монографія / М.Г. Чумаченко // Фінансовий контроль. – 2005. – № 3. – С. 38–73.

Стаття надійшла до редакції 28.03.2013.

#### Коринев В.Л. Контролинг в системе управления маркетингом на предприятии

*В статье рассматривается сущность контроллинга с позиции маркетингового подхода к системе управления предприятием. Проанализированы современные проблемы использования контроллинга с позиции маркетинга. Разработан методический подход к внедрению маркетингового контроллинга на предприятии с учетом особенностей процесса реализации его продукции на рынке.*

**Ключевые слова:** маркетинг, управление, контроллинг, предприятие, конкуренция, рынок, маркетинговый подход, процесс реализации продукции.

#### Korinyev V. Kontrolling in the system management by marketing on an enterprise

*In the modern terms of controlling grew into the system, which links structural subdivisions of enterprise at the level of account, informing material well-being management by the control and coordination by activity of enterprise. Thus controlling is examined as the functionally separated economic work assignment on an enterprise, related to realization of economic informing function in marketing for the decision-making administrative operative and strategic. Essence of controlling appears through his functions.*

*For today most average domestic enterprises have the typical organizational structure of service in the complement of which enter book-keeping, economic, marketing and financial departments. At such structure is the management by marketing is not effective enough. That is why we consider that at the typical structure of organization of marketing service in enterprises there are reasons for application of the marketing system controlling.*

*Service of marketing controlling must enter in the complement of economic services of enterprise. As basic function of controlling on an enterprise is analysis and management by charges and income, service of controlling must be in a position to get all information necessary to her and to convert her in recommendation for the decision-making administrative by the higher leaders of enterprise.*

*On a modern stage there is a lot of specific methods and marketing instruments controlling, by which it is possible to achieve objective put in the process of realization of products of enterprise at the market.*

*Application of marketing of controlling on domestic enterprises, that will help to prevent them to the origin of crises situations in the process of realization of products at the market, to identify the reasons of marketing problems and will be instrumental in their effective removal.*

**Key words:** marketing, management, controlling, enterprise, competition, market, marketing approach process of realization of products.