

*Будник Л.А.,
к.е.н., доцент ТНЕУ
Блажей І.О.,
студентка ТНЕУ*

КОНТРОЛІНГ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Кожний керівник підприємства прагне знайти пріоритетні напрями своєї діяльності, які б забезпечили ефективний розвиток його бізнесу, а головне конкурентоспроможність продукції чи послуг. В умовах жорсткого конкурентного середовища актуальним є контролінг прогнозування ринку, розробки стратегії та тактики поведінки на ньому, проведення постійного аналізу та контролю виконання маркетингової програми, складеної на основі дослідження і аналізу внутрішнього та зовнішнього стану підприємства. Контролінг відіграє важливу роль в оцінці відповідності маркетингової стратегії наявним потребам підприємства. Нагальним завданням менеджерів є освоєння особливостей проведення контролінгу маркетингової стратегії на підприємстві та ефективного використання його результатів для коригування своєї діяльності.

Контролінг маркетингових стратегій можна визначити, як набір методик, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності. Він орієнтований на досягнення основної мети підприємства впродовж значного періоду часу, забезпечення виживання в конкурентній боротьбі, підтримку потенціалу успіху.

Основним завданням контролінгу маркетингової діяльності є знаходження відповідей на серію відкритих питань про маркетингове середовище, завдання, стратегії і оперативну діяльність фірми. Основним предметом інтересу при проведенні контролінгу є середовище маркетингу і контрольовані фактори маркетингу, або так звані "чотири Р": товар, ціна, канали розподілу і стимулювання збуту (4Ps = Product, Price, Place, and Promotion).

Контролер в області маркетингу бере участь у процесах планування, координації і контролю, пов'язаних з ринковою активністю підприємства: чи йде мова про зміну збутової політики чи про вихід на нові ринки, чи про розширення асортиментної політики [1, с. 26]. Система контролінгу маркетингу забезпечує зворотній зв'язок між очікуваннями, визначеними першочерговими маркетинговими планами, і реальними показниками маркетингової діяльності підприємств [2].

Таким чином, контролінг стає навігатором системи управління підприємством, здійснює обґрунтування та розробку планових показників,

створює базу для контролю та виступає ініціатором різноманітних заходів, направлених на поліпшення показників маркетингової діяльності [3].

Якщо менеджери визначають маркетингову стратегію, перш за все вони аналізують ринкові умови, в яких функціонує підприємство. Після цього визначають сильні та слабкі сторони конкурентів. Завдяки проаналізованій інформації менеджери визначають стратегічну позицію свого підприємства та конкурентні переваги, які б дозволили перемогти у конкурентній боротьбі. Результатом такого аналізу є рішення щодо цінового орієнтуру: стати преміями – брендом чи мінімізувати витрати. За таких умов стратегія підприємства визначається зовнішніми умовами, тобто середовище визначає стратегію і змушує підприємство підлаштовувати власні стратегічні рішення під існуючі ринкові реалії. Такий підхід переважав у світі протягом останніх 30 років. Це можна пояснити індустріальною спрямованістю економіки. Сучасні маркетингові дослідження вказують на те, що дії окремих гравців можуть змінити економічний та галузевий розподіл, тобто стратегія може змінити структуру. Такий напрямок називають «реконструкційним» [5].

Існують три фактори, що визначають правильний стратегічний вибір: структурні умови, в яких функціонує підприємство, його ресурси і потужності та стратегічне бачення. Якщо умови ринкового середовища є несприятливими і спрацюють проти підприємства, для галузі характерна надлишкова пропозиція, жорстока конкуренція та низька маржа, то незважаючи на всі наявні ресурси, підприємству варто пристосуватися до реконструкційного підходу та сформувавши стратегію, яка змінить ринкові правила.

Контролінг маркетингової стратегії повинен бути взаємопов'язаним із системою управління маркетингом підприємства. Процес управління маркетингово орієнтованої компанії, зазвичай, можна розділити на такі етапи (див. таблицю 1). Кожен етап логічно залежить від інших, і є системою, комплексом заходів досягнення генеральної мети, поставленої перед менеджментом компанії. Відповідно, при формуванні дій на операційному рівні, необхідно враховувати стратегічні ініціативи, розроблені для вищих рівнів, що є комплексом дій, спрямованих на розробку стратегічних рішень підприємства. Кожен з рівнів управління маркетингом може бути проінспектований за допомогою методів і досліджень, наведених у різних літературних джерелах.

Таблиця 1.

Методи контролінгу, які використовують для оцінки ситуації та вироблення рішень на різних рівнях управління маркетингом підприємства

Рівень прийняття стратегічних рішень	Цілі	Методи контролінгу
Рівень 1. Корпоративна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • оцінка бізнес стратегії; • аналіз економічного потенціалу підприємства; • позиціонування підприємства на ринку; • оцінка конкуренції; • прогнозування розвитку бізнесу. 	ситуаційний аналіз; SWOT-аналіз; позиційний аналіз; аналіз стратегічної позиції бізнесу; аналіз конкуренції
Рівень 2. Маркетингова стратегія конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> • визначення способу ведення конкурентної боротьби на заданих ринках; • розробка стратегії конкурентних переваг. 	Аналіз конкурентних переваг: SWOT-аналіз; бенчмаркінг; матриця BCG; матриця направлених дій; аналіз кількісних факторів успіху. Портфельний аналіз: модель ЖЦТ; BCG; McKinsey- GE
Рівень 3. Функціональна стратегія маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> • визначення привабливості ринків; • оцінка зміни ринкових можливостей; • пошук ефективної поведінки підрозділів у рамках загальної стратегії. 	SWOT-аналіз; формування карти сприйняття (вивчення споживачів); аналіз конкурентних переваг; кластерний аналіз; аналіз ринкових можливостей.
Рівень 4. Операційна стратегія маркетингу	Формування комплексу маркетингових інструментів у рамках конкретних програм: товарна політика, договірна, цінова політика, політика виробництва і закупівель, комунікативна політика та ін.	маркетингові огляди; моніторинг цін; оцінка задоволення споживачів; медіа – дослідження; аналіз структури асортименту за допомогою BCG -аналізу; ABC-аналіз; аналіз поведінки товарів на ринку; аналіз дохідності каналів збуту.

Важливо провести чітке розмежування сфер компетентності працівників відділу контролінгу та працівників маркетингових підрозділів підприємств. Так, участь контролерів в процесі формування маркетингових цілей для продукції буде частковою; під час планування маркетингових заходів та маркетингового бюджету – значною; при встановленні підконтрольних величин та розробці методів контролю – повною. Проте головним завданням контролерів має бути розробка коректив для подолання негативних процесів та явищ з метою підвищення економічної ефективності ринкової діяльності.

Список використаних джерел:

1. Контроллинг в бизнесе / А.М. Карминський, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – Москва, "Финансы и статистика", 2003. – 250 с.
2. Травин В. Принципы и технология управленческого контроля / В. Травин // Менеджмент и Менеджер. – 2008.- № 7-8. – С. 55-60
3. Тарасюк М.В. Генезис концепції контролінгу та перспективи її розвитку / М.В. Тарасюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 17. – С. 18-23
4. Грабко Н.О. Контролінг маркетингу на підприємствах з виробництва та переробки молока / Н.О. Грабко // Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки. – 2009. – № 49.
5. Чан Кім Як стратегія змінює ринок./ Чан Кім, Рене Моборн. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str188.html>.

*Голяш І. Д.,
к.е.н., доцент ТНЕУ
Саченко С.І.,
к.е.н., доцент ТНЕУ*

СИНЕРГІЧНИЙ ЕФЕКТ ВЗАЄМОДІЇ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

Сучасні економічні умови характеризуються динамічністю та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкурентної боротьби, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства. Це зумовило розвиток стратегічного підходу до процесу управління, який дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на мінливість середовища їх функціонування та досягати стратегічних цілей розвитку.

Ефективність функціонування підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі вимагає кардинальної зміни процесів управління на ос-