

## ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГ – КОНТРОЛІНГУ НА СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

МАРКЕТИНГ-КОНТРОЛІНГ – система організації контролінгу результатів маркетингової діяльності підприємства. Включає підсистеми контролю і аудиту, які передбачають відповідно планування, організацію і проведення процесів виміру, ревізії і оцінки результатів реалізації концепцій, стратегій і планів маркетингу, ефективності заходів, що управляють, для досягнення тактичних і стратегічних цілей маркетингу.

Кожна фірма повинна періодично переоцінювати свій загальний підхід до ринку, користуючись для цього прийомом, відомим під назвою маркетинговий контролінг. Контролінг маркетингу є комплексним, системним, неупередженим і регулярним дослідженням маркетингового середовища фірми (або організаційної одиниці), її завдань, стратегій і оперативної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем і можливостей, що відкриваються, і видачі рекомендацій відносного плану дій цієї фірми.

Контролінгу маркетингу має бути надана повна свобода в проведенні інтерв'ю з керівниками, клієнтами, ділерами, комівояжерами і іншими особами, які володіють інформацією про стан маркетингової діяльності фірми. На основі зібраної за допомогою цих питань інформації контроллер зробить ряд висновків і видає ряд рекомендацій. Інколи його висновки можуть викликати здивування, а то і шок в середовищі керівництва. Потім керівництво вирішує, які рекомендації представляються найбільш раціональними, а також яким чином і коли необхідно ввести їх в дію.

Для прикладу, розробивши програму по залученню нових клієнтів, керівництво компанії виділило великі кошти на її фінансування. Проте помітних результатів цей маркетинговий хід не приніс. В результаті керівництво виявилось перед вибором: скрутити фінансування програми або ж спробувати її реанімувати

У боротьбі за ринок компанія може розраховувати на успіх за наявності активної маркетингової стратегії. Але частенько це передбачає високий рівень витрат на просування продукції. При цьому на практиці ретельний аналіз цих витрат, не дивлячись на їх значну величину, здійснюється не так часто, як слід.

Приймаючи рішення про капіталовкладення виробничого характеру, компанії, як правило, готують бізнес-план або складають прогностичні розрахунки. В першу чергу оцінюється дохід на вкладений капітал з врахуванням всього терміну економічного життя інвестицій (ROI – Return on Investments). При оцінці рентабельності інвестицій передбачається, що збитки на початку періоду мають бути компенсовані в майбутньому. Проте до витрат на маркетинг в рамках традиційних систем обліку фінансисти лічать з точністю до навпаки». Як правило, їх визнають як короткострокових і списують на витрати поточного періоду. Такий підхід не дозволяє оцінити, наскільки ефективні і доцільні були понесені витрати.

У цьому випадку допоможе контролінг — комплексна систематична оцінка всіх сторін діяльності фірми, її підрозділів, керівників співробітників з точки зору своєчасного і якісного виконання запланованих стратегічних показників, явище відхилень і прийняття невідкладних і енергійних дій, щоб намічені планом рубежі були досягнуті при можливих змінах господарській ситуації.

Маркетинговий аспект контролінга служить досягненню всіх поставлених фірмою цілей в бізнесі. Спочатку контролінг використовувався для вирішення поставлених завдань в рамках підприємства, орієнтованого на прибуток.

Практика показала, що фірма виживає на ринку, лише діючи активно в сфері «персонал фірми» і «економічне середовище фірми» на основі чіткого плану. Тому в рамках контролінга приділяється особлива увага розробці програм розвитку персоналу фірми, постійному зростанню його кваліфікації, а також планомірному поліпшенню внутрішнього середовища фірми, її організації.

Як важливий елемент управління фірмою, контролер може керуватися в процесі визначення і реалізації стратегічних і оперативних цілей розвитку. Контролінг виступає ефективним засобом управління на фірмі, націленим на вирішення маркетингових проблем. Завдання контролера — при фактичних розбіжностях з планом привести в рух механізм, здатний, не дивлячись на відхилення від наміченого, досягти мети.

Основним завданням контролінгу маркетингу є інформаційна підприємства ефективного менеджменту по задоволенню потреб клієнта.

Контролер в сфері маркетингу приймає участь в процесах планування, координації та контролю, пов'язаних з ринковою діяльністю підприємства.

Виділяють 4 основні галузі діяльності і політики контролінгу:

1. політика по відношенню до продукту
2. збутова політика
3. цінова політика
4. комунікаційна політика.

Перша сфера діяльності відноситься до стратегічного контролінгу, який передбачає:

1. аналіз стратегічного планування
2. методичну та інформаційну підтримку менеджменту при виборі і обґрунтуванні, ідеї нового продукту
3. координацію стратегічної панів

Три інших галузях діяльності відносяться до оперативного контролінгу.

Оперативний контролінг в сфері формування та контролю збутової політики передбачає вирішення наступних завдань:

1. аналіз оборотів, витрат, маржинального прибутку по прямих і непрямих каналах збуту.
2. аналіз і оцінка вигоди клієнтів та прибутків від реалізації окремих видів продукції та напрямків діяльності.

3. підготовка інформації відносно кількості продажу і оборотів по менеджерах, що відповідають за продаж окремих видів продукції.
4. аналіз і оцінка ефективності запланованих заходів по збуту.
5. економічні консультації менеджерів.

До завдань оперативного контролінгу в сфері формування і контролю цінової політики відносять:

1. планування ціни і зміни цін окремих продуктів чи їх груп для існуючої програми збуту.
2. планування заходів по диференціюванню цін для різних груп клієнтів.

У сфері формування і контролю комунікаційної політики вирішуються наступні завдання:

1. аналіз динаміки власних витрат
2. аналіз розподілу витрат на планові одиниці такі як: продукти, підрозділи, сегменти ринку.
3. порівняльний аналіз динаміки витрат в галузі і по конкурентах.
4. проведення аналізу при виборі рекламних агентств за критерієм “віддача – затрати”.
5. проведення порівняльних розрахунків затрат для альтернативних заходів по стимулюванню продаж.

Для вирішення вказаних завдань використовуються наступні інструменти контролінгу.

1. Аналіз стратегічних блоків. Відноситься до інструментів довгострокового планування. Сутність цього методу полягає в установленні відхилень бажаного розвитку ситуації від очікуваного. Якщо при графічному зображенні бажаний розвиток відживляється від очікуваного результату, то виникає стратегічний люк. Передбачається, що якщо такий люк (розрив) не буде вчасно закритим, то підприємство не може гарантувати своє існування в перспективі. При виявленні такого розриву служби маркетингу і контролю почнуть пошук стратегій відносно продуктів і ринків, що дозволить в

перспективі такий люк закрити. **Недоліком** вказаного методу є обмеження його використання, якщо ситуація на ринку буде нестабільною. Однак і в даній ситуації метод може бути використаний як інструмент пошуку і вироблення коригуючи стратегій.

2. Портфельний аналіз – це один із нових методів, який дозволяє покращити стратегічне планування на підприємстві. При допомозі портфельного аналізу підприємство ділиться на стратегічні бізнес-одиниці, які аналізуються окремо. В якості стратегічних бізнес одиниць, які можна використати і в короткостроковому плані, особливо підходять продуктові групи. Для окремих продуктових груп розробляються різні стратегічні рішення і різні інвестиційні вкладення. У відповідності із зайнятими позиціями підприємства і його ринковим положенням продуктові групи діляться на певні портфельні категорії:

А) продуктові групи з відносно низькими ринковими частками, але високим показником ринкового зростання. Цю групу необхідно більш детально вивчити, оскільки вона може бути як успішно впроваджена на ринок, так і витіснена ним. Це можуть бути продуктові групи на 1-й стадії життєвого циклу. Вони вимагають значних інвестицій. У зв'язку з невеликими початковими оборотами витрати будуть перевищувати доходи і грошовий потім буде негативним;

Б) продуктові групи з відносно великою ринковою часткою. Вони мають потенціал ринкового лідера і є найважливішими для підприємства, так як забезпечують його майбутнє. Оскільки доходи від них ідуть на інвестування інших груп та розширення власних, то їх грошовий потік поки, що рівний нулю;

В) продуктові групи, що мають найбільший позитивний грошовий потік. Їх ринкова частка найбільша і вони знаходяться на стадії зрілості. Відносно висока частка ринку дає можливість зменшити затрати на одиницю продукції. Тим самим збільшити прибуток від їх реалізації. Для цих продуктових груп не

потрібні великі затрати на розширення потужностей. Їх грошовий потік особливо великий.

Г) продуктиві групи, які представляють для підприємства проблему, оскільки вони знаходяться у фазі звертання і мають відносно низьку ринкову частку. З цими продуктивими групами підприємство має нульовий грошовий потік або збитки. Якщо керівництво підприємства знає позиції окремих продуктивих груп, то можна чітко визначити дії на перспективу і для кожної портфельної категорії, прийняти конкретні стратегічні рішення.

#### Використана література

1. Ананькіна Е.А. Контроллінг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькіна, С.В. Данилочкина; Под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
2. Карминский А.М. Контроллінг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
3. Федько В.П. Основы маркетинга. Сер. «Учебники Феникса» / В.П. Федько, Н.Г. Федько – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 480 с.
4. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.