

Doan, A., Ramakrishnan, R., and Halevy, A. Y. "Crowdsourcing Systems on the World-Wide Web". *Communications of the ACM*. Vol. 54, no. 4 (2011): 86-96.

Internet-portal «Kraudservis». [http://crowdsourcing.ru/article/what\\_is\\_the\\_crowdsourcing](http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdsourcing)

Kolosok, V. M., and Tsurkan, M. L. "Novitni tekhnologii kontroliu upravlinnia personalom intehrovanykh pidpriemstv kholdynhiv (dlia hirnycho-metallurhiinoho kholdynhu)" [New technologies of control over personnel management of integrated enterprises of holdings (for mining and metallurgical holding)]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 4 (72) (2016): 37-43.

Kolosok, V. M., and Tsurkan, M. L. "Kontseptsiiia upravlinnia promyslovym personalom intehrovanooho korporatyvnooho pidpriemstva v kryzovykh umovakh" [Concept of management of

industrial personnel of the integrated corporate enterprise in crisis conditions]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, no. 14 (2016): 249-256.

Khau, D. *Kraudsorsing. Kollektivnyi razum kak instrument razvitiya byznesa* [Crowdsourcing. Collective mind as a tool for business development]. Moscow: Alpyna Pablysher, 2012.

Osion, A. A. "Apologiya «umnoy tolpy»" [The apology of the "smart crowd"]. *Nezavisimaya gazeta*. [http://www.ng.ru/scenario/2012-02-28/9\\_apologia.html](http://www.ng.ru/scenario/2012-02-28/9_apologia.html)

Zozulyov, O., and Poltorak, K. "Kraud-tekhnologii v upravlinni marketynhovymy komunikatsiiamy pidpriemstva" [Crowd Technology in the management of marketing communications of the enterprise]. *Marketynh v Ukraini*, no. 4 (2016): 17-24.

УДК 658.626

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2017 ЛЯХ І. С.

УДК 658.626

### Лях І. С. Теоретичні аспекти контролінгу маркетингу на підприємстві

*Мета даної статті полягає в узагальненні теоретичних положень щодо контролінгу маркетингу на підприємстві: уточнити місце контролінгу маркетингу в системі управління, складові, мету, завдання та функції. Розглянуто контролінг маркетингу в розрізі таких понять, як: управління підприємством, управління маркетингом, оперативне управління маркетингом, контролінг, стратегічний та оперативний контролінг маркетингу, оперативне управління витратами на маркетинг. Визначено складові та інструменти контролінгу маркетингу стратегічного й оперативного рівнів. Уточнено визначення оперативного контролінгу маркетингу, в якому підкреслюється прийняття управлінських рішень щодо витрат на маркетинг з урахуванням поточної ситуації та оптимальності таких витрат відносно цілей підприємства. Системний підхід до вивчення даного питання забезпечує цілісне уявлення щодо контролінгу маркетингу в системі управління підприємством. Проведене дослідження теоретичних аспектів контролінгу маркетингу як сучасної концепції управління дозволить комплексно підійти до проблеми прийняття рішень з маркетингової діяльності.*

**Ключові слова:** контролінг маркетингу, управління маркетингом, оперативне управління витратами на маркетинг.

**Рис.: 3. Бібл.: 8.**

**Лях Інна Сергіївна** – кандидат економічних наук, викладач кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** inna\_khryapina@ukr.net

УДК 658.626

### Лях И. С. Теоретические аспекты контроллинга маркетинга на предприятии

*Цель данной статьи состоит в обобщении теоретических положений относительно контроллинга маркетинга на предприятии: уточнить место контроллинга маркетинга в системе управления, составляющие, цели, задачи и функции. Рассмотрен контроллинг маркетинга в разрезе таких понятий, как: управление предприятием, управление маркетингом, оперативное управление маркетингом, контроллинг, стратегический и оперативный контроллинг маркетинга, оперативное управление затратами на маркетинг. Определены составляющие и инструменты контроллинга маркетинга стратегического и оперативного уровней. Уточнено определение оперативного контроллинга маркетинга, в котором подчеркивается принятие управленческих решений относительно затрат на маркетинг с учетом текущей ситуации и оптимальности таких затрат относительно целей предприятия. Системный подход к изучению данного вопроса обеспечивает целостное представление о контроллинге маркетинга в системе управления предприятием. Проведенное исследование теоретических аспектов контроллинга маркетинга как современной концепции управления позволит комплексно подойти к проблеме принятия решений по маркетинговой деятельности.*

**Ключевые слова:** контроллинг маркетинга, управление маркетингом, оперативное управление затратами на маркетинг.

**Рис.: 3. Библ.: 8.**

**Лях Инна Сергеевна** – кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономики и маркетинга, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** inna\_khryapina@ukr.net

UDC 658.626

### Liakh I. S. The Theoretical Aspects of Controlling of Marketing in Enterprise

*The article is aimed at generalizing the theoretical provisions on controlling of marketing in enterprise: to clarify the place of controlling of marketing within the management system, constituents, goals, tasks, and functions. The controlling of marketing was considered in terms of concepts such as management of enterprise, management of marketing, operative management of marketing, controlling, strategic and operational controlling of marketing, and operative management of marketing costs. The constituents and tools of controlling of marketing at the strategic and the operational levels have been defined. The definition of operative controlling of marketing has been revised, which emphasizes managerial decision-making about marketing costs, taking account of current situation and optimality of such costs as to purposes of enterprise. A systematic approach to studying this issue provides a holistic view of controlling of marketing within the enterprise management system. A study on the theoretical aspects of controlling of marketing as a modern management concept will make it possible to approach the issue of decision-making on marketing activity in a holistic manner.*

**Keywords:** controlling of marketing, management of marketing, operative management of marketing costs.

**Fig.: 3. Bibl.: 8.**

**Liakh Inna S.** – PhD (Economics), Lecturer of the Department of Economics and Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** inna\_khryapina@ukr.net

Сучасна економічна криза поставила вітчизняні підприємства в складні умови, передусім, такі, як брак коштів та значне зниження попиту населення на товари. Важливе й до кризи питання управління для підприємств постало з новою силою. Навіть в умовах фінансового дефіциту не обійтися без маркетингу, маркетингових витрат, які пов'язані з комерціалізацією товару. При цьому контролінг на підприємстві та, зокрема, в маркетингу є необхідним для досягнення результату, що планується.

В умовах ринкової економіки система управління підприємством має значний вплив на результати діяльності підприємства як у поточному періоді, так і на перспективу. Все більше вчених і спеціалістів України, інших країн пострадянського простору, а саме: Боргардт Е. А., Гасило О. О., Мандрик Н. Ю., Міллер А. Е. та ін. [1–7] приділяють увагу контролінгу в цілому та контролінгу маркетингу зокрема. Однак контролінг маркетингу залишається розглянутим недостатньо, що полягає у відсутності системного підходу до вивчення даного питання.

З огляду на це, *мета* даної роботи – узагальнити теоретичні положення щодо контролінгу маркетингу на підприємстві; уточнити місце контролінгу маркетингу в системі управління, складові, мету, завдання та функції.

Потреба у виділенні контролінгу маркетингу як підсистеми в системі управління підприємством обумовлена такими чинниками: жорсткою конкуренцією на ринку України; хаотичним управлінням маркетингом на більшості підприємств; підходом до маркетингу як просто до продажу; гостротою проблеми ефективності маркетингової діяльності в цілому та окремих її напрямків.

З метою системного розгляду контролінгу маркетингу в роботі пропонується частково розглянути управління підприємством, управління маркетингом з урахуванням засад концепції контролінгу як методу управління витратами та прибутком підприємства в цілому.

Взаємозв'язок понять, що розглядаються в межах дослідження питання контролінгу маркетингу, зображено на *рис. 1*.



**Рис. 1.** Взаємозв'язок понять, що розглядаються у рамках дослідження контролінгу маркетингу

На рис. 1 відзначена система контролінгу, яка забезпечує управління підприємством та охоплює всю діяльність підприємства; підсистема контролінгу маркетингу,

яка забезпечує управління маркетингом та охоплює маркетингову діяльність підприємства, це стосується й окремих інструментів маркетингу. На думку автора, відділ маркетингу або його підрозділи, як складові частини, можна назвати центром витрат, якщо розглядати систему контролінгу на підприємстві в цілому. Якщо такий відділ відповідає і за збут, то він є центром витрат і доходу.

Розглянувши ряд наукових праць стосовно контролінгу [1–7], можна погодитися з тим, що «контролінг являє собою інтегровану інформаційно-функціональну систему, що спрямована на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством» [2]. Таке визначення, надане О. О. Гасило, значною мірою інтегрує погляди вчених на концепцію контролінгу, які концентрують увагу на різних аспектах цієї концепції.

Згідно з О. А. Ананькіною, Н. Г. Данилою, які вивчають це питання, виділяються концепції контролінгу з орієнтацією на систему обліку, управлінську інформаційну систему та систему управління (з акцентом на планування та контроль) [3]. Усі ці напрямки поєднуються в концепції контролінгу, але на підприємстві можуть виділятися певні з них, що й відображується у тлумаченні контролінгу різними вченими.

Виділимо засади концепції контролінгу, що необхідно враховувати в контролінгу маркетингу. Так, аналіз даної концепції на основі досліджень вітчизняних і закордонних учених доводить, що основною метою контролінгу є досягнення кількісних і якісних цілей підприємства, найважливішим завданням контролінгу є підтримка або надання рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Ряд авторів вважають за доцільне виділення самостійного підрозділу служби контролінгу [1–3] в структурі управління великим і середнім підприємством. Поряд з поглядами прихильників впровадження контролінгу та, зокрема, відділу контролінгу на підприємствах досить вагомим є аргумент, що висловлюється проти – контролінг вважається зайвим посередником щодо передачі інформації керівництву. На це можна заперечити, що управлінські функції на підприємстві дещо відокремлені й для ефективної діяльності потрібно забезпечити взаємозв'язок, чому й сприяє контролінг.

Перш, ніж перейти до розгляду контролінгу маркетингу, доцільно зупинитися на таких поняттях, як «управління маркетингом», «маркетингове управління» та «маркетинг-менеджмент». Дані поняття є різними варіантами перекладу «*marketing management*», розуміння яких необхідне для дослідження, що проводиться.

У спеціалізованій науковій літературі зустрічаються всі ці терміни та певною мірою вважаються синонімами. На нашу думку, з цим можна погодитися, але з урахуванням певних моментів, які відзначає Є. П. Голубков. Вчений характеризує рівні використання концепції маркетингу на окремих підприємствах. Залежно від ступеня залучення організації в маркетинг він виділяє три рівні використання даної концепції [8]:

а) діяльність організації в цілому переорієнтовано на маркетинг як концепцію ринкового управління, що означає не просто створення служб маркетингу, але й зміну всієї філософії управління;

б) в організації використовуються окремі комплекси (групи взаємозалежних методів і засобів) маркетингової діяльності (розробка і виробництво продукції виходячи з вивчення попиту і кон'юнктури ринку, післяпродажне обслуговування тощо), хоча в цілому «дух» маркетингу не охопив всю організацію;

в) в організації тільки ізольовано реалізуються окремі елементи маркетингу (реклама, стимулювання збуту, ціноутворення з урахуванням попиту).

При цьому відділ маркетингу може існувати у всіх трьох випадках.

На думку Є. П. Голубкова, у термін «маркетингове управління» вкладається особливий зміст: тільки перший рівень використання концепції маркетингу, тобто мова йде про управління всією діяльністю організації на принципах маркетингу. Маркетинг в даному випадку – філософія управління, при цьому всі підрозділи планують і оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу. Але вчений підкреслює, якщо не шукати в понятті «marketing management» якогось особливого змісту, то його можна переводити і як «маркетингове управління», і як «управління маркетингом». Тобто, на думку Є. П. Голубкова, ці терміни є синонімами, проте останній термін переважає, бо він характеризує управління маркетинговою діяльністю для будь-якого рівня використання концепції маркетингу та виключає його трактування як особливого етапу розвитку концепції маркетингу. Якщо таке завдання ставиться, то в тексті повинні наводитися відповідні пояснення.

**А**наліз основних трактувань вказаних понять Ж.-Ж. Ламбенем, П. Дойлем, Ф. Котлером, Є. П. Голубковим та ін. дає змогу зробити висновок, що погляди дослідників на ці поняття деякою мірою різняться. На нашу думку, це пов'язане з їх складовими, на окремих з яких акцентує увагу той чи інший учений та у зв'язку з виокремленням понять «управління маркетингом» і «маркетингове управління», різним рівнем використання концепції маркетингу. Слід підкреслити, що сутність визначень маркетинг-менеджменту зарубіжних учених, на наш погляд, практично збігається (виключення може скласти тільки акцентування на різних складових). Це пов'язане з тим, що ними не проводиться розмежування таких понять, як «управління маркетингом» і «маркетингове управління», не виділяються різні рівні використання концепції маркетингу, що не потрібно для підприємств, працюючих в умовах ринкової економіки. Проте для українських підприємств таке виокремлення має право на існування.

Таким чином, аналіз показав, що переважне застосування терміна «управління маркетингом», який є більш універсальним, проте при розробці питань управління підприємством слід розрізняти ці поняття.

Узагальнюючи вищесказане, маркетинг-менеджмент доцільно розглядати, з одного боку, як концепцію, систему, а з іншого – як процес. У даному дослідженні

робиться акцент на прийнятті рішень у межах управління. З огляду на вищевказане, пропонується таке визначення управління маркетингом (універсальне значення щодо застосування концепції маркетингу): обґрунтування, реалізація та контроль стратегічних, тактичних (оперативних) маркетингових заходів на основі орієнтації на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства для забезпечення його взаємодії з ринковими суб'єктами, при цьому в процесі такої взаємодії підприємство досягає намічених кількісних та якісних цілей. Обґрунтування, реалізація та контроль здійснюються через певну організаційну структуру, яка виконує функції планування, організації, мотивації та контролю.

**Т**аким чином, управління маркетингом подається як процес прийняття управлінських рішень, при цьому не акцентується увага на окремих складових маркетингової діяльності (лише позначається рівень: стратегічний, тактичний (оперативний)). Також підкреслюється орієнтація на ринок при такому управлінні та забезпечення взаємодії між ринковими суб'єктами як необхідної передумови досягнення цілей підприємства, що відповідає останній на теперішній час концепції маркетингу та набуває особливого значення при підвищенні інтенсивності конкуренції. При цьому виділяється не тільки зовнішнє середовище підприємства, що властиво зазначеній концепції, а й внутрішнє. Також вважається за доцільне приймати до уваги організаційну структуру підприємства. Що стосується рівнів прийняття управлінських рішень, то відзначимо, що самотійно тактичний рівень не доцільно виділяти, його треба розглядати в прив'язці до стратегічного рівня.

Контролінг маркетингу, що є підсистемою контролінгу підприємства, застосовується для підвищення ефективності управління маркетингом і, як результат, досягнення цілей підприємства. Відзначимо, що на сьогоднішній день існують дещо розрізнені положення в рамках досліджень щодо контролінгу, маркетингу та його окремих питань.

Розглянувши дослідження вчених [1–7], можна погодитися із визначенням контролінгу маркетингу як «інтегрованої інформаційно-функціональної системи обґрунтування управлінських рішень в області маркетингової діяльності, що спрямована на досягнення маркетингових цілей та забезпечення успішного функціонування підприємств на ринку» [4, с. 30].

Підкреслимо, що, на нашу думку, як у контролінгу є стратегічна та оперативна складові, так, відповідно, контролінг маркетингу (управління маркетингом також – стратегічне, тактичне (оперативне)) буває стратегічним, оперативним. При цьому не є обґрунтованим додаткове виокремлення тактичної та оперативної складових. На наш погляд, доцільно в рамках тактики розглядати короткострокові рішення (до року), відповідно, стратегії – довго- та середньострокові рішення (понад рік). Також невиправданим є звуження контролінгу маркетингу лише до підходу до оперативного управління, що зазначає Міллер А. Е. [6].

Стратегічний контролінг маркетингу підтримує стратегічне управління маркетинговою діяльністю за

допомогою інструментів контролінгу маркетингу стратегічного рівня. До таких інструментів належать: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз, матриця McKinsey, матриця Ансоффа, БКГ-аналіз, бенчмаркінг, GEP-аналіз, аналіз ЖЦТ.

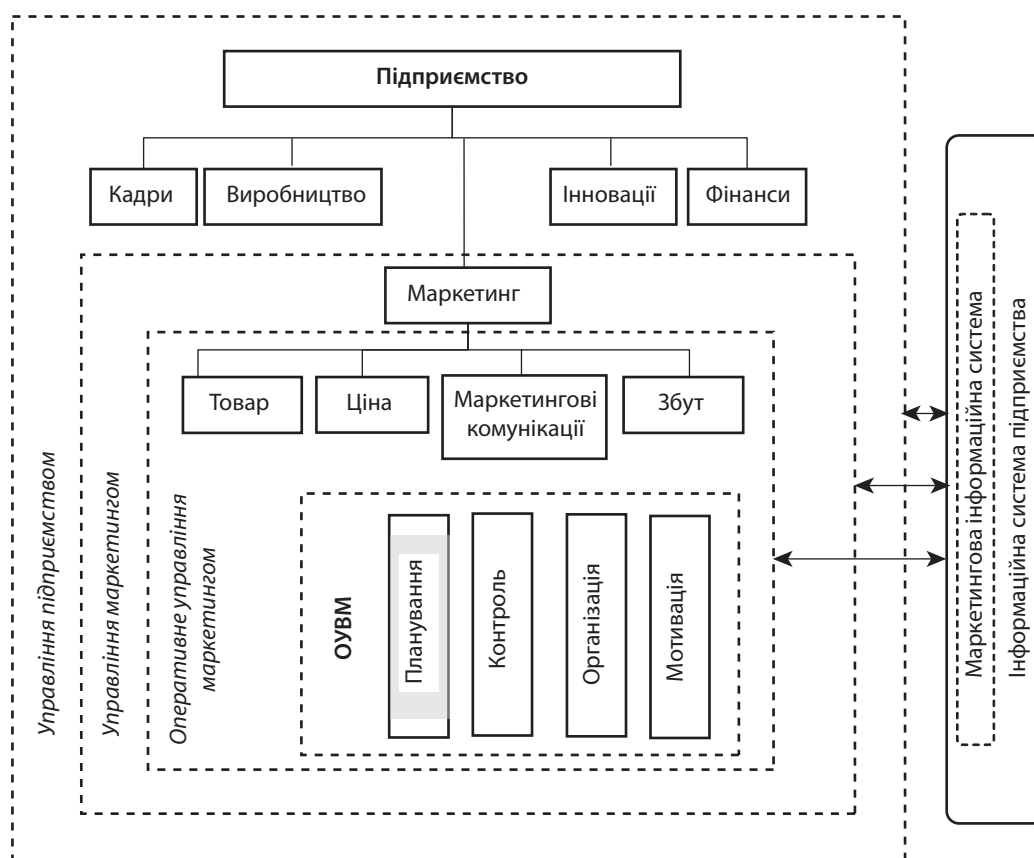
Оперативний контролінг маркетингу забезпечує підвищення ефективності складання маркетингового бюджету в цілому та бюджетів окремих заходів маркетингу, тобто основним об'єктом оперативного контролінгу маркетингу є витрати на маркетинг. З огляду на це, оперативний контролінг маркетингу є оперативним управлінням витратами на маркетинг.

Місце оперативного управління витратами на маркетинг в системі управління підприємством зображено на *рис. 2*.

через певну структуру, яка виконує функції планування, організації, мотивації та контролю.

На *рис. 2* видно, що функціями такого управління є планування та контроль цих витрат, а також організація, мотивація. Це неможливо без встановлення взаємозв'язків із зовнішнім і внутрішнім середовищем, що забезпечує інформаційна система. Дана система є інформаційним базисом прийняття управлінських рішень на підприємстві, при цьому маркетингова інформаційна система є її складовою. Вагомість маркетингової інформаційної системи визначається рівнем застосування концепції маркетингу на конкретному підприємстві.

Своєю чергою, взаємозв'язок контролінгу маркетингу, оперативного управління витратами на маркетинг з управлінням підприємством показано на *рис. 3*,



Примітка: ОУВМ – оперативне управління витратами на маркетинг.

**Рис. 2.** Місце оперативного управління витратами на маркетинг у системі управління підприємством

До інструментів оперативного управління витратами на маркетинг належать: розрахунок сум покриття, аналіз точки беззбитковості, бюджетування витрат на маркетинг, оцінка ефективності маркетингу.

При цьому під оперативним управлінням маркетингом розуміється обґрунтування, реалізація та контроль тактичних (оперативних) маркетингових заходів на основі стратегічних рішень, орієнтації на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства для налагодження зв'язків з цільовою аудиторією, що, за умов узгодженого функціонування всього підприємства, сприяє досягненню його намічених кількісних та якісних цілей. Обґрунтування, реалізація та контроль здійснюються

де зображені окремі складові системи управління підприємством, які було розглянуто вище.

Підкреслимо, що контролінг маркетингу за аналогією з контролінгом як методом управління витратами та прибутком підприємства в цілому, перш за все, орієнтований на функції планування та контролю, що є основними в даному випадку. Саме вказані функції виділяються в останній на теперішній час концепції контролінгу [1]. При цьому планування має першочергове значення.

Основною метою контролінгу маркетингу є досягнення кількісних та якісних цілей з маркетингу за умови оптимальності відповідних витрат.



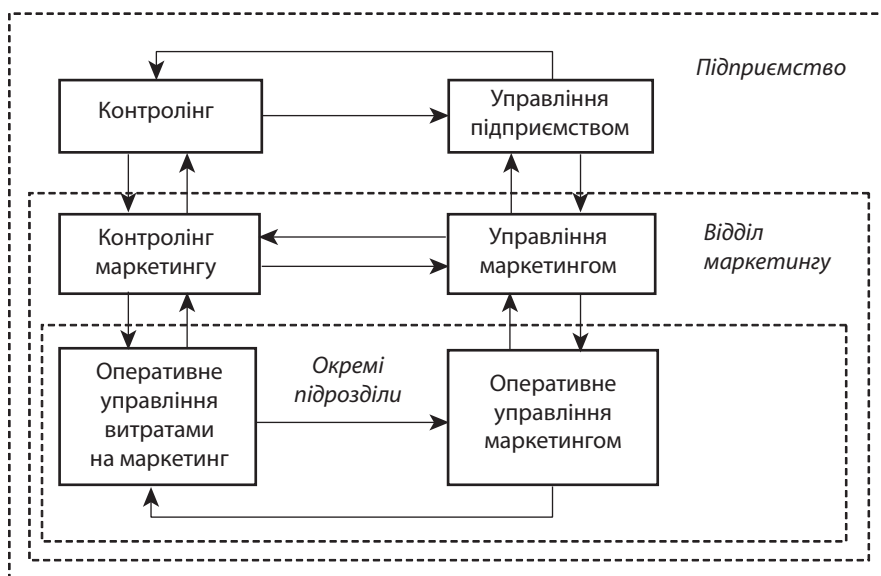


Рис. 3. Взаємозв'язок контролінгу маркетингу з управлінням підприємством

Відомо, що основним завданням управління витратами підприємства є формування, контроль і аналіз бюджетів, а бюджетування, відповідно, – основний інструмент такого управління. Це відображується й в контролінгу маркетингу.

На нашу думку, оперативне управління витратами на маркетинг – обґрунтування, реалізація та контроль тактичних заходів щодо маркетингових витрат на основі стратегічних рішень, орієнтації на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, що сприяє налагодженню зв'язків підприємства з цільовою аудиторією та досягненню його цілей за умови оптимальності витрат.

Особливу увагу треба приділяти функціям планування та контролю, що є основними при здійсненні управління витратами суб'єкта господарювання.

Що стосується організації та мотивації, то ці питання в даному випадку не мають особливої специфіки та повинні визначатися виходячи із загальної економічної політики на підприємстві.

На ринку України присутні досить сильні конкуренти, за таких умов зростає важливість маркетингу та управління маркетингом. Проведене дослідження теоретичних аспектів контролінгу маркетингу як сучасної концепції управління дозволить комплексно підійти до проблеми прийняття рішень з маркетингової діяльності.

## ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто контролінг маркетингу в розрізі таких понять, як: управління підприємством, управління маркетингом, оперативне управління маркетингом, контролінг, оперативне управління витратами на маркетинг. Визначено складові контролінгу маркетингу та їх інструменти, уточнено визначення оперативного контролінгу маркетингу. Системний підхід до вивчення даного питання забезпечує цілісне уявлення щодо контролінгу маркетингу в системі управління підприємством.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Боргардт Е. А., Вишнякова М. В. Система контролінга як сучасна концепція управління. *Вектор науки ТГУ*. 2015. № 1 (31). С. 78–86.
2. Гасило О. О. Контролінг як інноваційна технологія управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2008. № 3, т. 2. С. 158–162.
3. Ананькіна Е. А., Данилочкіна Н. Г. Контролінг як інструмент управління підприємством. М.: Юніті-Дана, 2008. 427 с.
4. Балабанова Л. В., Гасило О. О. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 221 с.
5. Мандрик Н. Ю. Контролінг маркетингу на підприємстві: роль, місце, функції. *Вісник Кемеровського державного університету*. 2013. № 1 (53). С. 261–264.
6. Миллер А. Е. Маркетинг-контролінг: інституціонально-інструментальний підхід. *Проблеми сучасної економіки*. 2015. № 4 (56). С. 294–297.
7. Шепарська О. О., Поліщук І. І. Особливості контролінгу маркетингової діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 9. Ч. 2. С. 49–53.
8. Голубков Е. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс. М.: Юрайт, 2014. 473 с.

## REFERENCES

- Anankina, Ye. A., and Danilochkina, N. G. *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiyem* [Controlling as an enterprise management tool]. Moscow: Yuniti-Dana, 2008.
- Borgardt, Ye. A., and Vishnyakova, M. V. "Sistema kontrollinga kak sovremennaya kontseptsiya upravleniya" [Controlling system as a modern management concept]. *Vektor nauki TGU*, no. 1 (31) (2015): 78-86.
- Balabanova, L. V., and Hasylo, O. O. *Marketingovyj kontroling: teoriya ta metodolohiia* [Marketing Controlling: Theory and Methodology]. Donetsk: DonDUET, 2006.
- Golubkov, Ye. P. *Marketing dlya professionalov: prakticheskiy kurs* [Marketing for professionals: a practical course]. Moscow: Yurayt, 2014.

Hasylo, O. O. "Kontrolinh yak innovatsiina tekhnolohiia upravlinnia" [Controlling as an innovative management technology]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky vol. 2, no. 3 (2008): 158-162.

Miller, A. Ye. "Marketing-kontrolling: institutsionalno-instrumentalnyy podkhod" [Marketing-controlling: an institutional-instrumental approach]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, no. 4 (56) (2015): 294-297.

Mandrik, N. Yu. "Kontrolling marketinga na predpriyatii: rol, mesto, funktsii" [Controlling marketing in the enterprise: the role, place, functions]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 1 (53) (2013): 261-264.

Sheparska, O. O., and Polishchuk, I. I. "Osoblyvosti kontrolinhu marketynhovoї diialnosti pidpriemstva" [Features of controlling the marketing activity of the enterprise]. *Molodyi vchenyi*. Vol. 2, no. 9 (2015): 49-53.