

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.16>**Парсяк В.Н.**доктор економічних наук, професор
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-8977>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена надзвичайно важливій, але малодослідженій сфері управління економічною діяльністю промислових підприємств – контролю маркетингу. Потреба у зверненні до цієї проблематики обумовлена тим, що більшість інших функцій управління маркетингом набула широкого висвітлення в публікаціях вітчизняних та закордонних фахівців. Особливо поталанило в цьому сенсі плануванню. Висвітлено причини, які обумовлюють важливість контролю маркетингу, царини, які він охоплює. Наведено способи його практичної інтерпретації. Наголошено, що незалежно від того про який об'єкт контролю йдеться, або на яких щаблях управління реалізують цю функцію менеджменту, має дотримуватись певна послідовність відповідної процедури. Окреслено «червоні лінії», що обмежують діяльність осіб, залучених до контрольної-ревізійної роботи у сфері маркетингу. Підготовлений контент є результатом огляду великої кількості друкованих джерел, а також містить підсумки спостереження за практикою роботи промислових підприємств різних форм власності, розмірів та організаційно-правової форми.

Ключові слова: економіка, промисловість, підприємство, менеджмент, маркетинг, управління маркетингом, контроль маркетингу.

Постановка проблеми. Однією з ключових функцій управління маркетингом, поряд з тими, які добре відомі фахівцям, хто безпосередньо або дотично пов'язаний з менеджментом промисловими підприємствами, є контроль. Так називають низку спланованих дій з виявлення, вимірювання та оцінки відхилень фактичного стану маркетингового процесу від запрограмованого й з'ясування причини, які їх обумовили. Необхідність контролю пояснюється декількома обставинами:

– разом зі зростанням ділової активності підприємства, ускладненням його внутрішньої будови, урізноманітненням зв'язків в системі маркетингу, топменеджмент мимоволі губить особисті зносини з виконавцями маркетингових програм. Заради забезпечення позитивної динаміки й високої ефективності продажів він прагне створення та підтримання у належному стані бодай якоїсь системи контролю;

– нагадаємо, що маркетинг (за самою його суттю) є спільною діяльністю виокремленого персоналу підприємства. Люди ж, як відомо, здатні хибити. Навіть якщо кожна з вад в роботі не виглядає загрозливою, накопичуючись впродовж певного часу та посилюючи одна одну, вони сукупно спроможні негативно вплинути на результати бізнесу. Ось чому так важливо наглядати за учинками співробітників та команд, до яких вони належать;

– промислові підприємства повсякчасно стикаються з імпульсами, які генерує найближче оточення та макросередовище. Водночас, не залишається незмінною організаційно-правова форма, реформується виробнича структура, перебудовуються канали збуту, стиль управління чинних керівників, а знову призначених й поготів. Часом вони набувають такої інтенсивності, що потребують корекції або навіть кардинальної зміни ключових планових рішень щодо маркетингу. Контроль й в цьому випадку стає в пригоді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Було б помилкою стверджувати, що ті чи інші аспекти контро-

лю маркетингової діяльності залишилися поза увагою наших колег. Частина з них захоплена вимірюванням її ефективності або окремими аспектами контролю, як скажімо, аудит (Кросовська О. [1; 2]) чи бухгалтерський облік (Назарова К. О. [3]). Дехто розглядає контроль як синонім маркетингових досліджень (Ісенберг Л. та інші [4]). Виходячи з цих констатації, складно не погодитися з Мулакхметовим К. та його колегами, які наголошують, що контроль маркетингу належить до «малодосліджених сфер управління економічною діяльністю» [5]. Це з одного боку. А з іншого, наполягають на тому, що «контроль є єдиним механізмом, який забезпечує ефективний розподіл ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Крім того, для високотехнологічної компанії, що розвивається на ранніх стадіях, і яка вже перебуває в стані трансформації, розробка системи маркетингового контролю має важливе значення для її здатності відповідати на постійні виклики, спричинені швидкістю змін, і реагувати на них» (Боуг Д. [6]).

Постановка завдання. Мета статті полягає в систематизації поглядів та уявлень про застосування контролю маркетингу, як важливої умови посилення ефективності та збільшення конкурентної спроможності промислових підприємств на опанованих ними ринкових сегментах або тих, які підлягають експансії.

Виклад основного матеріалу. Рухаючись до окресленої мети, спочатку зосередимо увагу на рівнях та об'єктах контролю маркетингу, характерних для промислових підприємств на рис. 1.

Як бачимо, перший з них – контроль за умовами реалізації маркетингової стратегії. Він – прерогатива менеджменту вищого ешелону. Саме тут визначають вектори руху підприємства в залежності від поточного пропорції попиту та пропозиції, взаємовідносин, що складаються із постачальниками, посередниками, громадськістю, конкурентами.

Другий рівень – царина операційного контролю, впродовж якого оцінюють ефективність дій персоналу

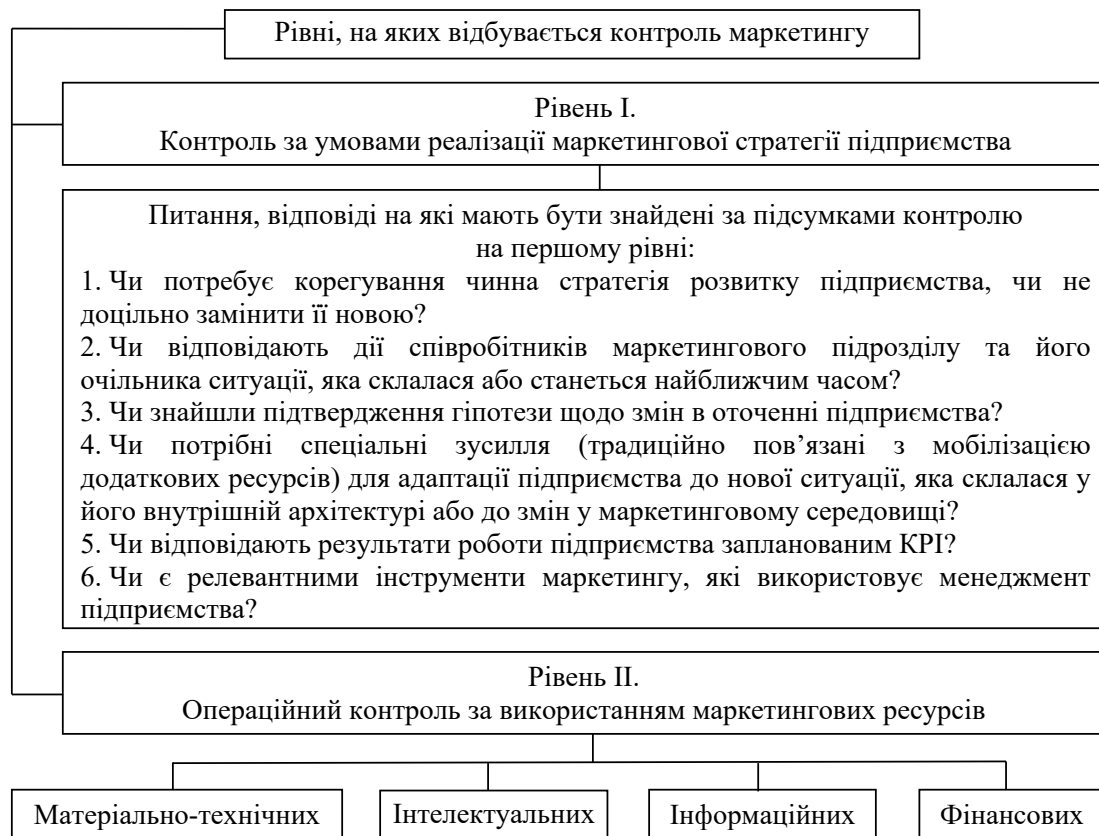


Рисунок 1 – Об'єкти контролю маркетингу на промислових підприємствах

з використання ресурсів. Контроль матеріально-технічних ресурсів охоплює, наприклад:

- всі види закупок, включаючи послуги (з IT-підтримки, реклами, перевезення вантажів, складування товарів). Особливу увагу приділяють якості, ціні, своєчасності постачання, формам та умовам оплати;

- якість продукції, яка пропонується покупцеві. В цьому контексті контроль – обов'язкова складова системи управління якістю, без якої сучасне промислове підприємство навіть уявити складно. Особливо, якщо воно налаштоване на роботу на закордонних сегментах ринку;

- запаси готової продукції, торгового обладнання (його розташування на площах комерційних приміщень, технічний та естетичний стан).

Контроль інтелектуальних ресурсів супроводжується:

- рекрутингом претендентів на вакантні посади в маркетинговому підрозділі (бек-офісі) та в місцях прямих комунікацій продавців та покупців;

- оцінкою виконання співробітниками щоденних посадових обов'язків;

- вимірюванням відповідності особистих доходів персоналу (заробітної плати та заохочувальних виплат, соціального пакету) індивідуальному внеску у виконання планів та поточних завдань.

Контроль інформаційних ресурсів має на меті забезпечити використання слушних методів обробки даних для безперервного та доцільного руху важливих відомостей у маркетингових інформаційних системах й системах підтримки управлінських рішень.

Нарешті, контроль за фінансами зосереджений на інспекції виконання маркетингових бюджетів. Як засвідчують результати аналізу роботи промислових підприємств, бюджети маркетингу складаються на рік з наступною їх кварталною, щомісячною, тижневою, а інколи й щоденною деталізацією. Призначення споглядання за цим об'єктом – переконатися у цільовому використанні та належній ефективності застосування грошових коштів, виділених на здійснення маркетингових планів, програм, проєктів.

Якщо розглядати управління маркетингом як комбінування інструментів впливу на ринок заради досягнення бажаного рівня збуту, то стають очевидними різновиди контролю, до яких вдається менеджмент.

1. Прелімінарний – пов'язаний з оцінюванням готовності персоналу за допомогою виділених ресурсів дістатися окреслених маркетингових цілей. Так, наприклад, керівник національного конкурсу серед споживачів безалкогольного напою «Живчик» за два тижні до початку заходу інспектує регіональні представництва (офіційних дилерів) Приватного акціонерного товариства «Оболонь». Мета – перевірка стану справ задля запобігання виникненню передбачуваних проблем в осяжному майбутньому.

Прелімінарний контроль на стратегічному рівні з'ясовує зміни у середовищі маркетингу з метою передбачити їх вплив на довгострокові цілі підприємства. Скажімо, ПАТ «Авто ЗАЗ», оптимістично оцінюючи перспективи розвитку зеленої енергетики в Україні, планує застосовувати водневі системи живлення двигунів своїх приміських автобу-

сів, які створюватимуться на базі однієї з моделей «Mercedes-Benz».

2. Щоденний контроль здійснюють упродовж реалізації маркетингових планів, програм, проєктів. Його головне призначення – виявити відхилення у розвитку подій за допомогою порівняння фактичних значень показників з тими, що були затверджені менеджментом та доведені до виконавців у якості завдань або розпоряджень. Наприклад, відділ збуту маркетингової служби ТОВ «Робос» здійснює поточний моніторинг виконання плану продажів, накреслених на перший-четвертий квартал поточного року в Одеській, Миколаївській, Херсонській та Запорізькій областях і щомісяця порівнює підсумки маркетингової діяльності з тими, які очікувалися.

3. Контроль за результатами виконаної роботи сконцентрований на підсумках маркетингової діяльності за той чи інший період. На операційному рівні за його наслідками:

- висновковують про ефективність планів (програма), втілених у життя;
- оцінюють роботу персоналу маркетингової служби з подальшим його заохоченням або, навпаки, накладанням стягнень;
- узагальнюють накопичений позитивний та негативний досвід, здобутий в минулому, для поліпшення діяльності команди і кожного її учасника у перспективі.

На рівні споглядання за реалізацією обраної стратегії, результати підсумкового контролю створюють підґрунтя для роздумів топменеджменту про збалансованість та відповідність вже здійснених планів маркетингової діяльності меті підприємства, а також про потребу корегувати засадничі принципи подальших дій на ринку збуту.

Важливу роль в організації маркетингового контролю відіграє вірне обрання форми його практичної реалізації. На прийняття рішення з цього приводу впливають масштаби бізнесу, фінансова спроможність

підприємства, розгалуженість збутової мережі, наявність в штаті компетентних співробітників. Пропонуємо розглянути чотири з тих, що нам відомі (рис. 2).

Контроль виконання планів (їх різноманіття – у [8, с. 45–65]) та рентабельності сконцентрований на порівнянні планових та фактичних значень КРІ маркетингової діяльності підприємства.

Контролінг ґрунтується на робочій гіпотезі, за якою розбіжності між «планом» та «фактом» виникають не виключно внаслідок помилок або недисциплінованості пересічних співробітників. Буває, що причиною стають хибні рішення менеджменту щодо мети, стратегії, плану дій або завдань, які потребують виконання. Зважаючи на це, його предметом має бути і діяльність виконавців, і ефективність керманців маркетингу. А інформація, одержана завдячуючи контрольним процедурам, визначає й злободенні заходи поточного управління, й зміст рішень щодо майбутнього маркетингу.

Ефективною методикою контролінгу є Гар-аналіз («розшивка вузьких місць») – вивчення «розривів» між сьогоденним та бажаним станом маркетингу промислового підприємства. Розглянемо, як його застосовують для збільшення продажів. Розв'язати цю задачу можливо у різні способи:

по-перше, на освоєному ринку відволікти покупців від альтернативної пропозиції конкурентів, застосовуючи увесь арсенал маркетинг-міксу;

по-друге, винайти групи споживачів, яка продовжують залишатися байдужими до товарів підприємства. Їхня кількість визначає, власне, чинний масштаб «розриву» – потенціалу збільшення збуту, який залишається не мобілізованим. З'ясуємо його найочевидніші причини:

а) частина потенційного ринку – споживачі, яких не задовольняють певні якості товару. Деякі з них, наприклад, переконані, що кондиціонери є осередком некорисних бактерій та джерелом розповсюдження небезпечної плісняви. У цьому випадку виглядає доцільним



Рисунок 2 – Форми практичної реалізації маркетингового контролю

Джерело: узагальнено за [7]

розширити товарну пропозицію вентиляторами, біокліматизаторами, очищувачами повітря;

б) збої в роботі збутового персоналу. Як наслідок, товар або не замовляється своєчасно або не дотримується узгоджений з покупцем термін постачання. Ключ до розв'язання проблеми – попікнутися про правильну організацію роботи команди, якій доручена опіка маркетинговою логістикою;

в) дехто зі споживачів не знає, як використовувати продукт, перебуває у полоні безпідставних фобій. Завдання – поширити відповідні інформаційні повідомлення через доступні канали маркетингових комунікацій (соціальні мережі, офіційний сайт підприємства, засоби офлайн-реклами, PR-кампанії).

Запропонований приклад розтлумачує етапи процедури Гар-аналізу:

– дослідники маркетингу осягають поточну ситуацію (вона характеризується теперішнім обсягом продажів та перешкодами, які гальмують (унеможливають) рух за обраним вектором);

– менеджмент визначає мету та актуальні стратегії (захоплення частки ринку, що належить конкурентам, розширення товарної номенклатури, покращення роботи каналів збуту).

Інспекція є комплексним вивченням усіх сторін маркетингової діяльності. Візьмемо, до прикладу, невелике промислове підприємство, яке запланувало продажі протягом року на один мільйон гривень (десь по 250 тис. грн на кожний квартал). За підсумками перших трьох місяців з'ясувалося, що реалізація склала 200 тис. грн. Вочевидь, недовиконання плану становить 50 тисяч гривень або 20 відсотків. Цьому факту потрібно надати пояснення вдавшись до контролю.

Його результати засвідчили, що з моменту затвердження плану склалися несприятливі обставини в оточенні підприємства, за яких визначені цілі виявилися нереалістичними та підлягають ревізії. Разом з тим, якщо конкуренти попри усе демонструють позитивні результати, проблема – в середині підприємства. Ймовірно HR-служба не виконала завдання з рекрутингу збутовиків на заміну тим, хто звільнився, захворів або вийшов на пенсію. Маємо оцінити рекламу: може підтримка з її боку виявилася неефективною. І так рухаємося крок за кроком, інспектуючи продуктивність застосування інструментів маркетингу.

Не зважаючи на абсолютно очевидну важливість, контроль маркетингу не є забавкою менеджменту. Його доцільність визначається наслідками, які отримує підприємство. Серед них на першому місці – економічний ефект. Йдеться про перевищення результатів контролю (збільшення продажів, виконання контрактних зобов'язань, запобігання в майбутньому шкоди, пов'язаної з викореними хибами) з витратами на

його проведення (заробітна плата персоналу, вартість технічної та IT-підтримки).

Ще один цінний результат контролю – ефект впливу на персонал. Його позитивним наслідком є вмотивованість співробітників працювати плідно, уникаючи недоглядів, та збагачувати їх новими компетенціями. З іншого боку, заходи контролю здатні викликати опір. Менеджменту важливо зрозуміти причини та визначити раціональні засоби подолання цих проявів.

Наприклад, прагнучи забезпечити якісне виконання завдання або упередити помилки, контроль поширюють на всі аспекти маркетингової діяльності, включно з індивідуальними рішеннями співробітників (аж до манери одягатися, робити макіяж). Не дивно, що реакція на таке втручання буде не дружньою: контроль сприймається як обмеження громадянських прав та свобод особистості. Ми не заперечуємо важливість дрес-коду. Уклав контракт – дотримуйся правил. Гарні манери теж важливі. Але, переконані, до контролю треба ставитися, головним чином, як до інструменту підтримання у запланованому річизі процесу, що веде до результатів роботи. Разом з тим, має сенс періодично переглядати та переоцінювати систему та процедури контролю, щоб з'ясувати, чи вони актуальні.

На завершення наголосимо на важливості запобігати порушенням «червоних ліній» контролю. Серед найголовніших з них виділимо такі:

а) інституціональні регламенти, що упорядковують процедури контролю. Наприклад, перехоплення телефонних розмов, перегляд електронного листування – прерогатива правоохоронних органів і лише тоді, коли не це отримано дозвіл прокуратури;

в) корпоративна етика, за нормами якої приховане відеоспостереження за співробітниками, а також їхній огляд – табу;

б) витрати на впровадження запланованих заходів. Вони не повинні занадто обтяжувати бюджет маркетингу.

Висновки. З усього, що було сказано вище, випливає: 1. Контроль маркетингу є обов'язковою складовою адміністрування бізнесу, оскільки відкриває шляхи до посилення конкурентної спроможності продуцентів. Він, де-факто, продовжує контрольні функції системи управління якістю, наявність якої – своєрідна декларація щодо прагнення бізнесу відповідати визнаним світовим стандартам. 2. Контролюючи перебіг подій, маркетинговий менеджер не лише оцінює поточні або підсумкові результати діяльності команди, але шукає причини виявлених невідповідностей і вдається до коригуючих дій, які повинні виправити ситуацію на краще. 3. Окресливши теоретико-методичні засади контролю маркетингу, маємо в подальшому досліджувати методики його проведення – доступні у використанні та ефективні.

Список використаних джерел:

1. Красовська О. Комплексна оцінка маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 44–46.
2. Красовська О. Організаційно-методичне забезпечення аудиту маркетингової діяльності. *Ефективна економіка*. 2021, № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/94.pdf.
3. Назарова К. О. Облік і контроль маркетингової діяльності на підприємствах торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит», Київ, 2002, 23 с. URL: <https://oblik.press/oblik-i-kontrol-marketingovoyi-diyalnosti-na-pidpryemstvah-torgivli>.

4. Isenberg L, Kreiter S, Helm R, Schmitz C. Marketing control in international headquarters-subsidiary working relationships of industrial goods firms: the role of environmental context. *Journal of Business Economics*. 2022. Vol. 92, issue 6, no. 5, pp. 1035–1064.
5. Mullakhmetov K., Sadriev R., Gabidinova G, Akhmetshin E. Control in marketing-based management. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2016. Vol. 20, Special Issue 2, pp. 13–19.
6. Boag D. Marketing control and performance in early-growth companies. *Journal of Business Venturing*. Vol. 2, Issue 4, Autumn 1987, pp. 365–379.
7. Kotler P., Wong V. Saunders J. Armstrong G. (2005) Principles of Marketing. Fourth european edition. Pearson Education Limited, 954 p. URL <http://library.wbi.ac.id/repository/212.pdf>.
8. Парсяк В. Н Маркетинг: сучасна концепція і технології. Херсон : Олді-Плюс, 2015, 326 с.

References:

1. Krasovska O. (2021) Kompleksna otsinka marketynhovoї diialnosti na pidpryemstvakh sfery posluh [Comprehensive assessment of marketing activities at enterprises in the service sector]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10, pp. 44–46.
2. Krasovska O. (2021) Orhanizatsiino-metodychne zabezpechennia audytu marketynhovoї diialnosti [Organizational and methodological support of the audit of marketing activities]. *Efektivna ekonomika*, no. 4, Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/94.pdf.
3. Nazarova K. O. (2002) Oblik i kontrol marketynhovoї diialnosti na pidpryemstvakh torhivli [Accounting and control of marketing activities at trade enterprises] (PhD Thesis), Kyiv, 23 p. Available at: <https://oblik.press/oblik-i-kontrol-marketynhovoyi-diyalnosti-na-pidpryemstvakh-torhivli>.
4. Isenberg L, Kreiter S, Helm R, Schmitz C. (2022) Marketing control in international headquarters-subsidiary working relationships of industrial goods firms: the role of environmental context. *Journal of Business Economics*, vol. 92, issue 6, no. 5, pp. 1035–1064.
5. Mullakhmetov K., Sadriev R., Gabidinova G, Akhmetshin E. (2016) Control in marketing-based management. *Academy of Marketing Studies Journal*, vol. 20, Special Issue 2, pp. 13–19.
6. Boag D. (1987) Marketing control and performance in early-growth companies. *Journal of Business Venturing*, vol. 2, issue 4, p. 365–379.
7. Kotler P., Wong V. Saunders J. Armstrong G. (2005) Principles of Marketing. Fourth european edition. Pearson Education Limited, 954 p. Available at: <http://library.wbi.ac.id/repository/212.pdf>.
8. Parsyak V.N. (2015) Marketing: modern concept and technologies [Marketing: modern concept and technologies]. Kherson: Oldi-Plus, 326 p.

Parsyak Volodymyr

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF CONTROL OF MARKETING ACTIVITIES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article is devoted to the understanding of the theoretical and methodological basis of marketing control. This is an extremely important, but little-studied area of management of the economic activity of industrial enterprises in the Ukrainian scientific society. It is likely that for this reason, in particular, they are far from being as successful as their founders dream of. The need to address this issue is also due to the fact that most other functions of marketing management have received wide coverage in the publications of our domestic and foreign colleagues. Planning was especially flattering in this sense. Marketing control was much less fortunate. The reasons determining the importance of marketing control are highlighted. It is about increasing the scope of the business, the effects of the company's environment, reforms in the internal structure, and mistakes from which its employees are not immune. Characteristically, this statement is equally true for both management and the average staff. The areas it covers are outlined. This is control over the implementation of the marketing strategy and operational control. Forms of its practical interpretation are summarized. These are control over the implementation of plans, profitability of marketing activities, controlling and inspection of marketing. It is emphasized that regardless of which object of control it is about, or at which management levels this management function is implemented, a certain sequence of the relevant procedure must be followed. Attention is focused on the "red lines" that limit the activities of persons involved in control and audit work in the field of marketing. It should not contradict existing state institutions, create conflicts in the field of corporate business ethics, and also overburden the marketing budget. No matter how big the business is, the amount of free cash is always limited. The prepared content is the result of a review of a many of printed and electronic sources of information, and also contains the results of monitoring the work practices of industrial enterprises of various forms of ownership, size and organizational and legal form.

Key words: economics, industry, enterprise, management, marketing, marketing management, marketing control.

JEL classification: D21, D51, L10, M31, M49