

Н.І. Чухрай, І.Б. Млинко*

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій,

*Українська академія друкарства

ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЕРА В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ ПІДПРИЄМСТВА

ã Чухрай Н.І., Млинко І.Б., 2013

Визначено чинники впливу на структуру організування контролінгу маркетингу, розроблено форми виокремлення осередків відповідальності за маркетинг, зазначено умови успішного впровадження системи контролінгу маркетингової і збутової діяльності на промисловому підприємстві.

Ключові слова: маркетинг, контролінг, контролер, організаційна структура, підприємство, управління.

DETERMINATION OF THE PLACE MARKETING CONTROLLER IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE

ã Chukhrai N.I., Mlynko I.B., 2013

In article defines the factors of influence on the structure of the organization controlling marketing, developed forms of isolation centers responsibility for marketing, indicated conditions for successful implementation of controlling the marketing and sales activities on an industrial enterprise.

Key words: marketing, controlling, controller, organizational structure, enterprise, management.

Постановка проблеми

Безумовно, маркетинг виступає одним з ключових чинників успіху будь-якого суб'єкта господарської діяльності. Його популярність серед підприємств і частота використання ними маркетингових інструментів постійно зростає. До того ж витрати, понесені на реалізацію маркетингових програм, можуть становити значну питому вагу у загальній сумі витрат підприємства, що підвищує необхідність господарюючих суб'єктів концентрації своєї уваги на провідних методах управління маркетинговою діяльністю.

За таких умов особливо актуальним стає впровадження контролінгу маркетингової діяльності на підприємствах України як системи управління, покликаної виконувати підтримувальну функцію процесу управління маркетингом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженнями у сфері контролінгу займалось чимало зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема: М. Базь, Л. Балабанова, А. Дайле, Данилочкіна, В. Карманова, І. Кушнір, П. Лебедев, Л. Мартюшева, М. Пушкар, С. Фалько, Х. Фольмут, А. Шеремет та інші.

Аналізуючи вітчизняну літературу з тематики організаційного оформлення контролінгу на підприємстві, можна побачити, що її автори виокремлюють в організаційній структурі підприємства відділ контролінгу, а на малих підприємствах – створення посади контролера. Зокрема, як зазначає М.С. Пушкар [2, с. 334]: “...система контролінгу на підприємстві може

успішно функціонувати лише у тому випадку, коли вона буде організовано виділена в окрему службу управління". І.І. Цигилик [3, с. 15], своєю чергою, наголошує на необхідності підпорядкування відділу контролінгу безпосередньо керівнику підприємства. На нашу думку, такі твердження свідчать про неправильне розуміння самої суті цієї концепції управління. Безперечно, функціонування українських підприємств на засадах контролінгу вимагає певного відображення у структурі підприємства, однак далеко не завжди вимагає створення тематичного підрозділу. Передусім контролінг маркетингової діяльності варто розглядати як певну філософію управління, наявність додаткової області завдань, а не створення конкретної посади чи навіть цілого відділу в організаційній структурі підприємства.

Закордонна практика функціонування контролінгу на підприємстві не завжди вимагає створення окремого відділу чи посади контролера. В їхньому розумінні: "... контролінг передбачає наявність певної області завдань, які за необхідності можуть виконувати різні працівники чи керівництво підприємства. У малих та середніх компаніях функції контролінгу часто виконує керівництво підприємства або керівник відділу обліку та звітності. Самостійна посада контролера в них з'являється при штаті працівників більше 200 осіб" [1, с. 17].

Однак в існуючих роботах не висвітлено взагалі або розглянуто лише поверхнево (в контексті одного з функціональних напрямків контролінгу) напрям саме маркетингового контролінгу, а особливо, не доопрацьованими та суперечливими залишаються питання організаційного оформлення та кадрового забезпечення маркетингового контролінгу на підприємствах.

Постановка цілей

Дослідження теоретичних основ та прикладних засад організаційного оформлення маркетингового контролінгу на промислових підприємствах зумовлює постановку таких цілей:

- визначити, хто реалізує завдання контролінгу маркетингової діяльності на підприємстві;
- розглянути варіанти розташування посади маркетингового контролера;
- окреслити загальні вимоги до посади маркетингового контролера.

Виклад основного матеріалу

Впровадження контролінгу маркетингової діяльності на підприємствах України є складним, трудомістким і розтягненим у часі процесом. Він вимагає комплексної оцінки підприємства та результатів його діяльності, врахування значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, призначення висококваліфікованих працівників, які повністю або частково будуть виконувати обов'язки маркетингового контролера. Ускладнює процес також необхідність понесення значних фінансових витрат, які не завжди можуть собі дозволити керівники малих та середніх підприємств.

Зрозуміло, що потреби маркетингового контролінгу на кожному конкретному підприємстві будуть дещо відрізнятися. До основних чинників впливу на структуру організування контролінгу маркетингу на підприємстві зараховуємо: розмір підприємства; вид діяльності; широту і глибину фінансового аналізу; кількість споживчих сегментів, що охоплені; чинники впливу на структуру організування контролінгу маркетингу на підприємстві; структуру організування контролінгу діяльності підприємства загалом; кількість географічних територій, на яких пропонується продукція.

Водночас постає питання відповідальності за реалізацію функцій маркетингового контролінгу. Беручи до уваги закордонну практику, концепцію контролінгу на підприємстві можуть реалізувати:

- контролери (створення посади контролера на підприємстві чи введення в організаційну структуру відділу контролінгу на особливо великих підприємствах);
- працівники підприємства (менеджери різних рівнів, керівники відділів, керівник підприємства);
- змішана система реалізації функцій контролінгу шляхом об'єднання попередніх варіантів).

Існує кілька підходів до визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства. Головна різниця між ними полягає в характері підпорядкованості служби контролінгу – безпосередньо директору підприємства чи фінансовому директору. З огляду на коло функцій та завдань, що їх виконує контролінг, відповідний відділ має, на нашу думку, увійти до

структури фінансово-економічних служб підприємства, які підпорядковуються заступникові директора з фінансів (чи з економічної роботи).



Рис. 1. Контролінг як перетин діяльності менеджера і контролера
Джерело: [1, с. 17]

Виокремлення осередків відповідальності за маркетинг належить до основних елементів впровадження на підприємстві контролінгу. Так, у разі впровадження контролінгу маркетингової діяльності необхідною є ідентифікація осередків відповідальності за маркетингову діяльність [Е. Новак, 2002].

У роботі розроблено форми виокремлення на промисловому підприємстві осередків відповідальності за маркетинг, які належать до основних елементів впровадження на підприємстві системи контролінгу. Ми виділили такі критерії виокремлення осередків відповідальності: організаційний, просторовий, функціональний, процесний, товарний, дистрибуційний, а також критерій завдань. Згідно з організаційним критерієм, осередки відповідальності покриваються з одиницями, визначеними в організаційній структурі підприємства. Переважно наступає тут накладання осередку відповідальності на організаційну одиницю. Можливий, хоча в практиці рідко застосовуваний, і підхід, в якому організаційний осередок створюється як осередок відповідальності. У маркетингу центрами відповідальності можуть стати, наприклад, виокремлені відділи продажу і маркетингу.

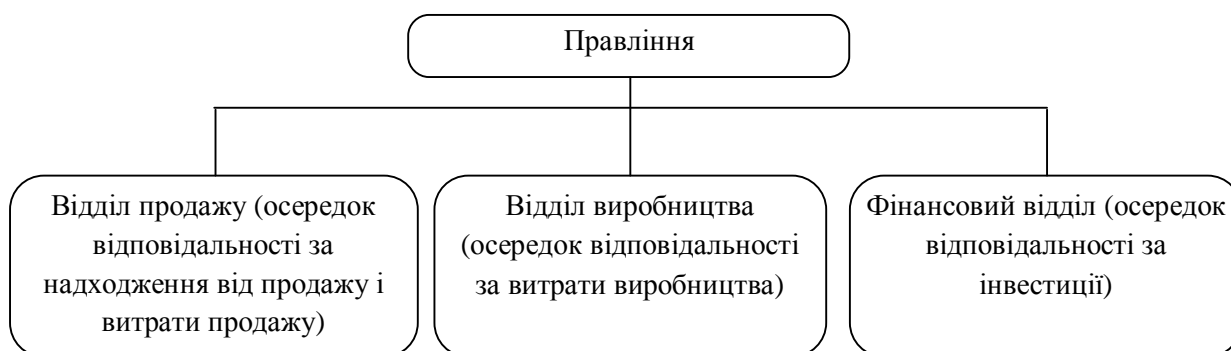


Рис. 2. Виокремлення осередку відповідальності за маркетинг на підставі організаційного критерію
Джерело: власна розробка автора

Просторовий критерій закладає виділення осередків відповідальності на підставі їх географічного положення або місця на терені підприємства. Звідси, наприклад, в господарській установі, яка має підвідділи у багатьох місцях світу або в багатьох районах країни, які ведуть

власну маркетингову політику, можна виокремлювати як центри відповідальності осередки маркетингу окремих районів.

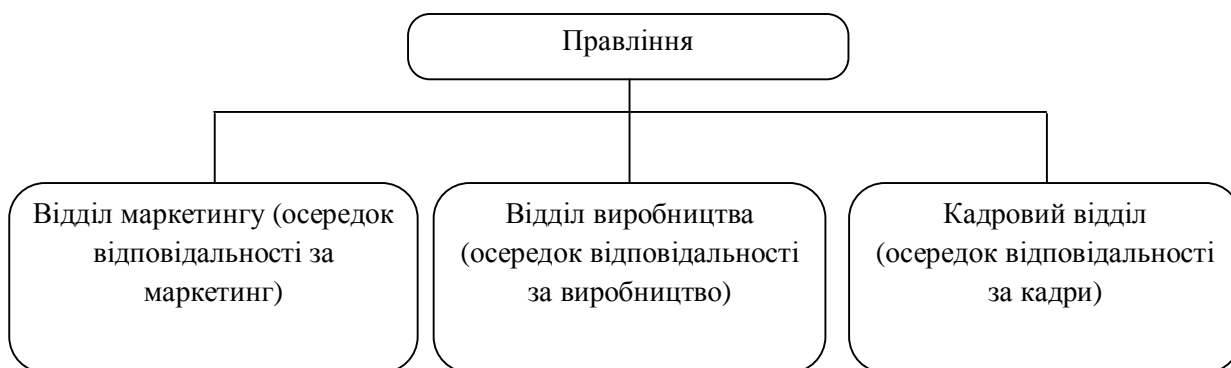


Рис. 3. Виокремлення осередку відповідальності за маркетинг на підставі функціонального критерію
Джерело: Власна розробка автора

Застосування функціонального критерію означає на практиці просто виокремлення сфер відповідальності згідно з функцією підприємства, наприклад, утворення осередку відповідальності “маркетинг”.

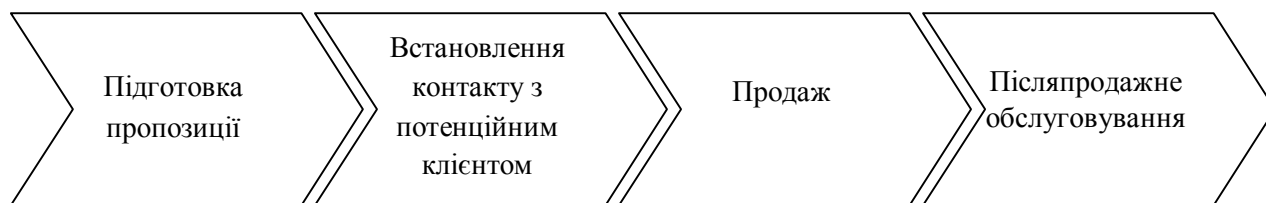


Рис. 4. Виокремлення осередку відповідальності за маркетинг на підставі процесного критерію
Джерело: Власна розробка автора

Процесний критерій виділяє осередки відповідальності на підставі реалізованих на підприємстві господарських процесів. Для його застосування необхідним є процесне управління організацією. Найчастіше така ситуація є результатом проведення на підприємстві *business process reengineering*. У разі маркетингової діяльності процесом, навколо якого можна сконструювати осередок відповідальності, може бути, наприклад, процес обслуговування клієнта. Відповідальною особою буде так званий власник процесу, тобто особа, що координує цілий процес.

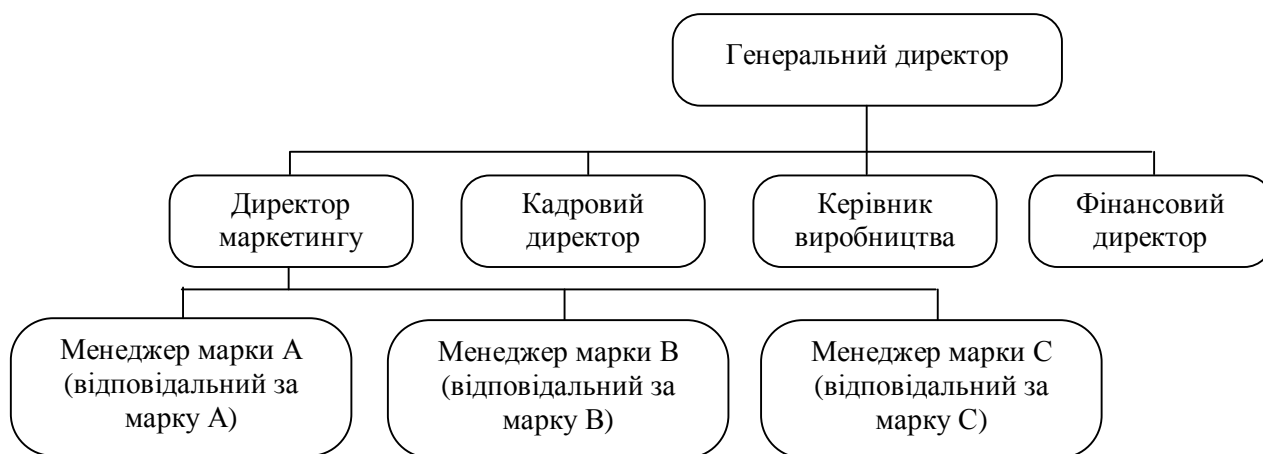


Рис. 5. Виокремлення осередку відповідальності за маркетинг на підставі продуктового критерію
Джерело: Власна розробка

Згідно з продуктовим критерієм, підставою виокремлення осередків відповідальності можуть бути певні вироби або товари, або асортиментні групи. У маркетингу це є колективи, що відповідають за певні марки продуктів, які управляються менеджерами марок.

Критерій завдань як підстава створення центрів відповідальності приймає завдання, проекти і доручення. У маркетингу таким заходом може бути рекламна кампанія або введення на ринок нового продукту.



Рис. 6. Виокремлення осередку відповідальності за маркетинг на підставі критерію завдань
Джерело: Власна розробка

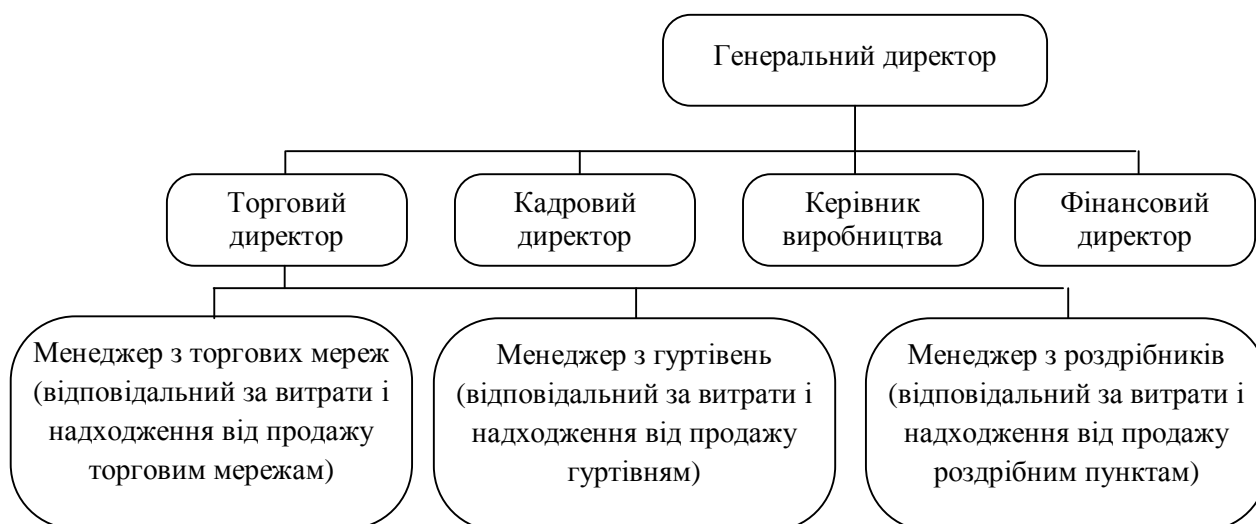


Рис. 7. Виокремлення осередку відповідальності за маркетинг на підставі дистрибуційного критерію
Джерело: Власна розробка

Підставою дистрибуційного критерію є сегменти дистрибуції товарів. Отже, в маркетингу можна виокремлювати центри, відповідальні за контакти з певними групами споживачів (наприклад, споживчими та промисловими ринками, підприємствами роздрібної та гуртової торгівлі тощо).

Звичайно, ці критерії між собою пов'язані і на практиці можуть покриватися. Можна, наприклад, визначити осередки відповідальності згідно з районами продажу (вводячи оцінки за величину продажу і реалізацію маркетингових планів). Це буде застосування просторового критерію. Проте, коли районування продажу враховане в організаційній схемі підприємства, одночасно застосовується організаційний критерій.

Під час визначення відповідальності в маркетингу потрібно звернути особливу увагу на те, щоб не наступало затирання або схрещення компетенцій у певних сферах. Неврологічним пунктом можуть тут бути компетенції менеджерів продажу, а також маркетингу. Адже на практиці часто

трапляється, що фахівці у справах продажу (торгові представники) ієрархічно підпорядковуються директору продажу (торговому директорові), натомість вони мають виконувати програму, підготовлену директором з маркетингу.

Варто також згадати, що до найвідоміших і найефективніших рішень, які стосуються виокремлення осередків відповідальності у маркетинговій діяльності, належить поділ обслуговуваного ринку на різні зони продажу, що є одночасно осередками відповідальності. Такий поділ дає змогу відповідно порівнювати результати окремих центрів. (Потрібно тут, однак, взяти до уваги, що окремі регіони продажу можуть відрізнятися, зокрема, з огляду на купівельний потенціал населення, що проживає у цьому регіоні). Підставою повинна бути специфіка діяльності промислового підприємства, а також характер обслуговуваних ринків.

Істотним є також визначення позиції контролера маркетингу на підприємстві. Позиція контролера в організаційній структурі підприємства повинна відображати його роль і завдання на підприємстві, а також уможливлювати йому незалежність дій. Беручи до уваги загально прийняті позиції контролера, розміщається ця посада у штабній або лінійній позиції. Проте ж підприємства є все ж еластичними і такими стають їхні структури. Все частіше з'являються структури матричні або гібридні.

У визначенні місця окремих організаційних осередків велику роль відіграють процеси, що відбуваються на підприємстві, а також плановані проекти. Отже, не тільки посада контролера загалом, але й контролера маркетингу у сучасних організаційних структурах локалізується по-різному. Ситуація, показана на рис. 8, свідчить про важливу роль маркетингу на підприємстві. Цей спосіб розміщення посади контролера застосовується, коли багато заходів з галузі маркетингу мають стратегічне значення для підприємства, а більшість рішень, пов'язаних з ринковими діями, приймається на найвищому рівні управління.

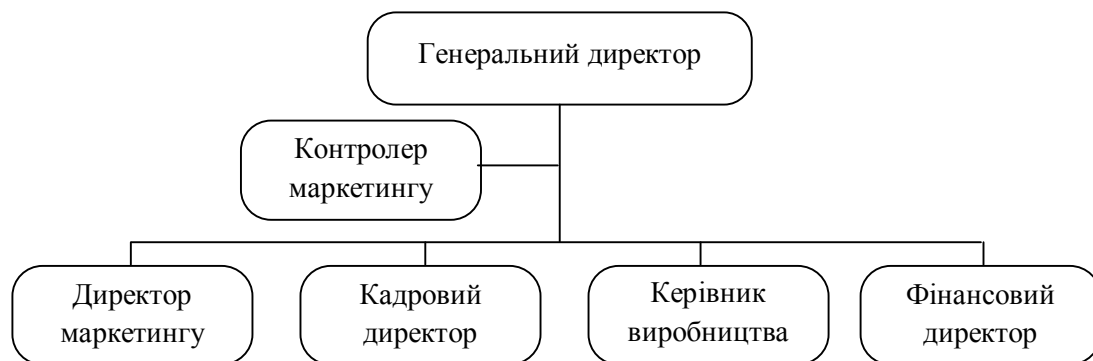
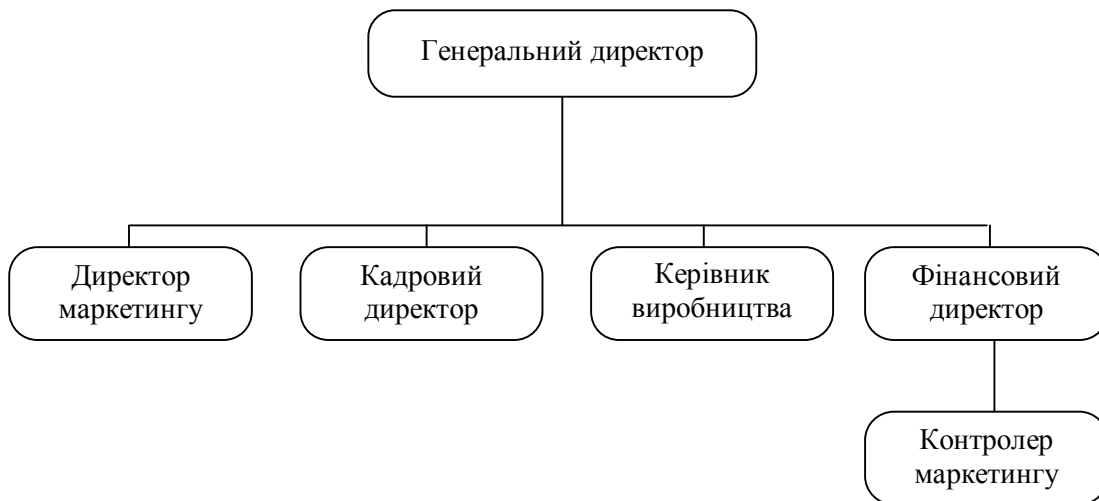


Рис. 8. Розміщення контролера маркетингу в організаційній структурі – штабна позиція по відношенню до генерального директора
Джерело: власна розробка

Дії усіх працівників маркетингової вертикалі мають маркетинговий вимір і під цим кутом зору оцінюються. (Отже, рішення кадрового директора оцінюються також під кутом зору підприємства на ринку праці, а рішення фінансового директора – на фінансовому ринку.) За такої системи контролер маркетингу виконує консультативну функцію стосовно генерального директора і є незалежним від впливу окремих директорів.

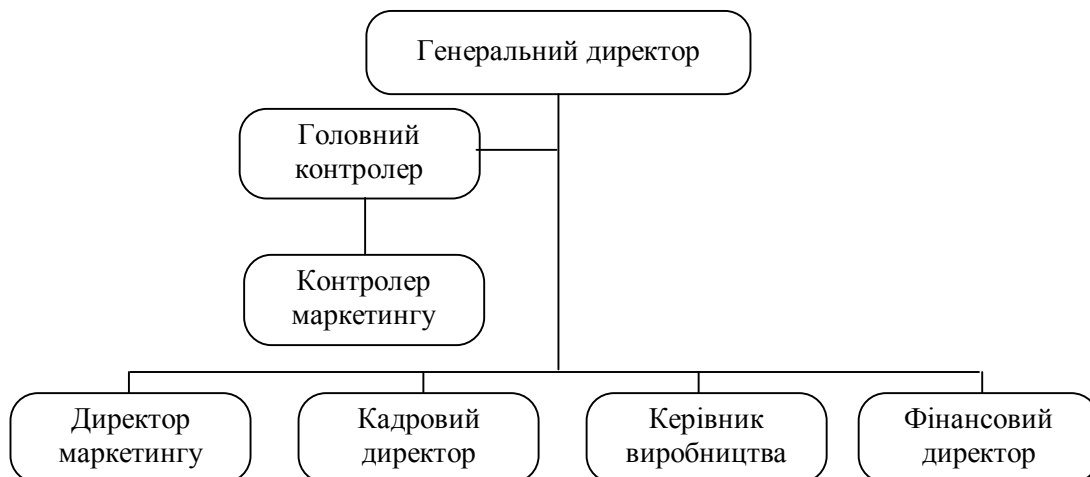
У випадку, показаному на рис. 9, на перший погляд може здатися, що локалізація контролера маркетингу є трохи абсурдною (адже тут він є підпорядкований фінансовому директору, а не директору маркетингу). Проте така ситуація рекомендується, коли маркетингові дії трактуються з інвестиційної точки зору, натомість у прийнятті остаточних рішень щодо цих інвестицій вирішальний голос має директор маркетингу. Варто відзначити, що в такій ситуації контролер є незалежним від директора маркетингу. Не входить також до складу відділу або вертикалі маркетингу, а отже, не перебуває під тиском з боку безпосередніх працівників, включених у маркетинг.



*Рис. 9. Розміщення контролера маркетингу в організаційній структурі – контролер маркетингу підлеглий фінансовому директору
Джерело: власна розробка.*

У випадку, проілюстрованому на рис. 10, робиться припущення, що існує цілий відділ контролінгу, який очолює головний контролер, який знаходиться в штабній позиції по відношенню до генерального директора. Своєю чергою, контролер маркетингу входить до складу відділу контролінгу, а отже, знаходиться у колективі радників. В ситуації, показаній на рис. 11, контролер маркетингу є одним з працівників вертикалі або відділу маркетингу і знаходиться під безпосереднім керівництвом директора маркетингу. Така ситуація може спостерігатись, коли більшість ринкових рішень здійснюється саме у відділі маркетингу.

Для багатопрофільних підприємств, які орієнтуються на різні види діяльності, можна запропонувати проводити контролінг маркетингової діяльності кожного виду бізнесу через показники 2 та 3 рівнів управління. А на найвищому рівні управління – корпоративному, доцільно планувати та контролювати дотримання планових показників Рівня 1.



*Рис. 10. Розміщення контролера маркетингу в організаційній структурі – контролер маркетингу підлеглий головному контролеру
Джерело: власна розробка.*

В останній ситуації (рис. 11) контролер маркетингу виконує консультативну функцію стосовно директора маркетингу, отже, він має штабну функцію у межах однієї організаційної вертикалі. На деяких підприємствах при різних функціональних підрозділах можуть бути організовані сектори контролінгу, які спеціалізуються на окремих функціональних сферах.

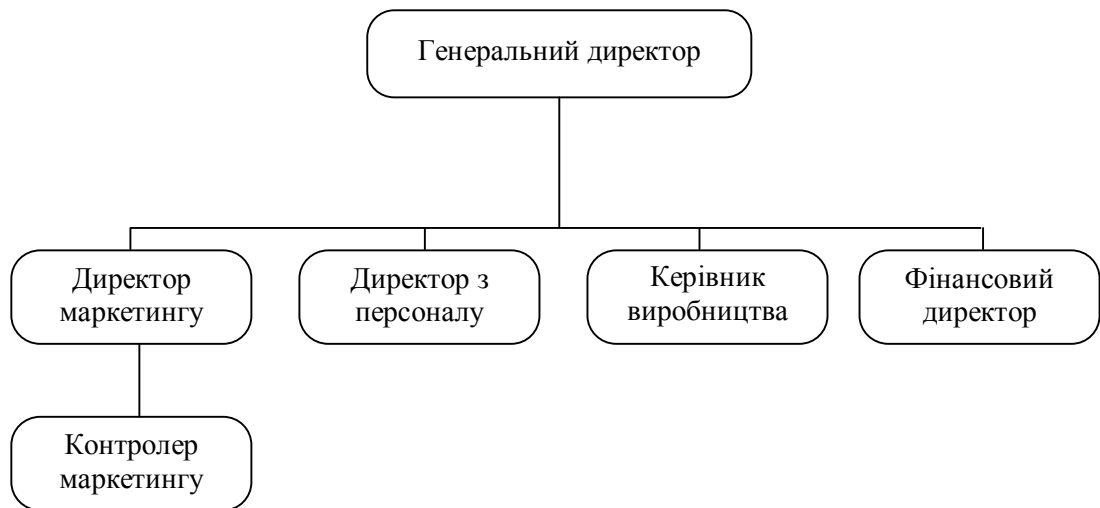


Рис. 11. Розміщення контролера маркетингу як підлеглого директору маркетингу
Джерело: власна розробка

На підставі інформації, яка стосується завдань контролера на підприємстві, вимог стосовно особи, яка повинна займати цю посаду, а також позиції посади контролера маркетингу в організаційній ієрархії промислового підприємства, можна докладно визначити профіль того самого контролера і здійснити опис його робочого місця (таблиця). У момент, коли ми маємо вже профіль контролера, ми можемо розпочати рекрутування на цю посаду. Може вона мати внутрішній характер (ми шукаємо кандидатів на підприємстві) або зовнішній (ми шукаємо кандидатів ззовні, поза підприємством).

Приклад описання посади контролера маркетингу

<p>Посада: контролер маркетингу</p> <p>Підлягає: головному контролеру</p> <p>Керує: –</p> <p>Активні заступництва: головний контролер</p> <p>Пасивні заступництва: фінансовий контролер</p> <p>Завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • бюджетування витрат маркетингу • оцінка маркетингових інвестицій • проведення аудиту маркетингу • моніторинг ефективності маркетингових заходів <p>Освіта, що вимагається:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вища економічна у сфері обліку і фінансів • післядипломні курси у сфері маркетингу <p>Досвід, що вимагається: 5 років роботи на великому підприємстві на посаді, пов'язаній з контролінгом, з подальшою сферою обов'язків:</p> <ul style="list-style-type: none"> • складання бюджетів • проведення економічних аналізів <p>Знання, що вимагаються: знання в області бюджетування, а також економічного аналізу</p> <p>Уміння, що вимагаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обслуговування комп'ютера у сфері: пакет MS Office • пасивне і активне знання англійської мови <p>Риси, що вимагаються: аналітичні уміння, стійкість до стресу, комунікабельність, уміння управляти власним часом праці</p>
--

Джерело: власна розробка

Необхідно зазначити, що успішність впровадження системи контролінгу маркетингової і збутової діяльності на промисловому підприємстві визначається такими чинниками:

- гарантована підтримка топ-менеджменту (компанії загалом, а також керівників підрозділів маркетингу і збуту);
- залучення топ-менеджменту до реалізації найважливіших етапів процесу розроблення (створення координаційної групи);
- інформування і навчання осіб, відповідальних за ухвалення рішень, а також інших учасників процесу (наприклад, проведення семінарів з обов'язковим відвідуванням);
- вибір відповідних керівників проекту і завчасна їх підготовка;
- тренінги для модераторів, які виступатимуть в ролі посередників і впроваджуватимуть рішення в окремих департаментах (модераторами можуть бути фахівці і керівники задіяних підрозділів);
- дотримання встановлених оглядових процесів, визначених у концепції проекту;
- передача досвіду і знань, одержаних у процесі розроблення, для подальших систем показників на підприємстві.

Побудована в такий спосіб система контролінгу маркетингу на промисловому підприємстві дасть змогу керівництву підприємства отримати актуальну і своєчасну інформацію, зуміє своєчасно виявляти, координувати, контролювати, аналізувати відхилення, коригувати, планувати, здійснювати внутрішній консалтинг, інформувати вище керівництво про стан підприємства та надавати рекомендації щодо досягнення поставлених цілей.

Висновки

У цій роботі розроблено форми виокремлення на промисловому підприємстві осередків відповідальності за маркетинг, які належать до основних елементів впровадження на підприємстві системи контролінгу. Виділено такі критерії виокремлення осередків відповідальності: організаційний, просторовий, функціональний, процесний, товарний, дистрибуційний, а також критерій завдань.

Розглянуто варіанти розміщення позиції контролера в організаційній структурі підприємства, що є відображенням його ролі і завдань і уможлиблює незалежність його дій. На підставі інформації, яка стосується завдань контролера на підприємстві, вимог стосовно особи, яка повинна займати цю посаду, а також позиції посади контролера маркетингу в організаційній ієрархії промислового підприємства, наведено приклад описання посади контролера маркетингу.

Побудована у такий спосіб система контролінгу маркетингу на промисловому підприємстві дасть змогу керівництву підприємства володіти актуальною і своєчасною інформацією, своєчасно виявляти, координувати, контролювати, аналізувати відхилення, коригувати, планувати, здійснювати внутрішній консалтинг, інформувати вище керівництво про стан підприємства та надавати рекомендації щодо досягнення поставлених завдань.

Перспективи подальших досліджень

Досліджені у цій роботі теоретичні основи та прикладні засади організаційного оформлення маркетингового контролінгу на промислових підприємствах будуть використані для визначення вимог стосовно контролера маркетингової діяльності як похідні вимог стосовно працівників маркетингу і контролінгу.

1. *Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvarh & Partners; пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.* 2. *Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: КартБлани, 2004. – 370 с.* 3. *Цигилик І.І. Сутність і основи формування та фінансування на підприємстві // Економіка. Фінанси. Право. 2004. – №4 – С. 13–16.* 4. *Nowak M. Controlling działalności marketingowej. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007.*