

УДК 339.13

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЛИНГА

Шарохина С.В.

*к.э.н., доцент,
Сызранский филиал ФГБОУВО «СГЭУ»,
Сызрань, Россия*

Аннотация. В статье предложено внедрять маркетинговый контроллинг в деятельность предприятий путем организации службы по маркетинговому контроллингу. Предложена система организации маркетингового контроллинга, которая должна содержать в себе подсистемы организационной структуры, отбора специалистов по контроллингу, распределению задач и обязанностей, создание условий эффективной работы и подсистемы эффективного взаимодействия службы контроллинга с другими подразделениями. Названы критерии, которые целесообразно использовать для оценки эффективности взаимодействия службы маркетингового контроллинга.

Ключевые слова: маркетинг, контроллинг, управление, организационная структура, функциональная оргструктура, персонал.

BASIC APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF MARKETING CONTROLLING

Sharokhina S.V.

*Ph.D., Associate Professor,
Syzran branch of FSBEIHE "SSEU",
Syzran, Russia*

Annotation. The article proposes to introduce marketing controlling in the activities of enterprises by organizing a marketing controlling service. A system is proposed for organizing marketing controlling, which should include subsystems of the organizational structure, the selection of specialists in controlling, the allocation of tasks and responsibilities, the creation of conditions for effective

work and the subsystem for effective interaction of the controlling service with other departments. Criteria are named that are advisable to use to assess the effectiveness of the interaction of marketing controlling services.

Key words: marketing, controlling, management, organizational structure, functional organizational structure, personnel.

На современном этапе развития экономики России, что характеризуется высокой изменчивостью внешней и внутренней среды, жесткой конкуренцией, управление маркетинговой деятельностью предприятий требует внедрения и использования инновационных технологий. Эти технологии должны способствовать повышению эффективности реализации таких функций управления маркетинговой деятельностью предприятия, как планирование, организация, контроль, координация и регулирование. Технологией, призванной решить эти проблемы, повысить эффективность информационной поддержки принятия управленческих решений в сфере маркетинга, адаптивность и гибкость системы управления маркетинговой деятельностью предприятий, обеспечить развитие и поддержку конкурентных преимуществ предприятия является маркетинговый контроллинг [1].

Маркетинговый контроллинг представляет собой интегрированную комплексную систему, которая охватывает системы информационной поддержки, планирования, организации и мониторинга маркетингового контроллинга [2].

Анализ специальной литературы позволяет сделать вывод о том, что большинство отечественных ученых, в частности А.В. Андрейчиков [3], А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько [4], Е.С. Красюк [1] не отмечают существенных различий между методикой организации контроллинга маркетинга и контроллинга вообще. Таким образом, методики организации маркетингового контроллинга на современном этапе

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

практически не существует. Между тем контроллинг маркетинга является одним из направлений контроллинга деятельности предприятия и предусматривает организацию его как подсистемы системы контроллинга предприятия.

Маркетинговый контроллинг может быть внедрен в деятельность предприятий путем организации службы по маркетинговому контроллингу.

Целью представленной работы является разработка системы и методики организации маркетингового контроллинга предприятий.

Система организации маркетингового контроллинга должна содержать в себе подсистемы организационной структуры, отбора специалистов по контроллингу, распределения задач и обязанностей, создания условий эффективной работы и подсистему эффективного взаимодействия службы контроллинга с другими подразделениями (таблица 1) [5].

Таблица 1 - Система организации маркетингового контроллинга

Система организации маркетингового контроллинга				
Подсистема организационной структуры	Подсистема подбора специалистов по контроллингу	Подсистема распределения заданий, прав, обязанностей	Подсистема создания условий для эффективной работы	Подсистема организации эффективного взаимодействия службы контроллинга с другими подразделениями

К процессу построения организационной структуры службы маркетингового контроллинга каждое предприятие формулирует собственный подход, потому что не существует единой унифицированной оргструктуры службы маркетингового контроллинга. Равно так, как и не существует единой унифицированной модели организационной структуры управления предприятием [6]. Это обусловлено влиянием многих факторов, таких как: финансовые возможности предприятия, кадровый потенциал, корпоративная культура, основные направления маркетинговой деятельности

предприятия, масштабы его деятельности, взаимодействие с другими структурами предприятия и т. д.

Основными задачами маркетингового контроллинга являются следующие: внедрение научных методик; сбор, обработка и анализ информации о состоянии маркетинговой среды; формирование информационной поддержки маркетингового контроллинга на предприятии; оценка маркетингового потенциала предприятия; оценка конкурентоспособности предприятия; контроль прибыльности; контроль бюджетов по маркетингу и определение эффективности расходов; контроль за реализацией планов маркетинговой деятельности предприятия; оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

Последовательность построения структуры службы маркетингового контроллинга может быть разной в зависимости от подхода к ее построению, а также от масштабов предприятия.

Для организации маркетингового контроллинга на крупных предприятиях целесообразным является внедрение в структуру отдела (службы) маркетинга (или отдела, который выполняет функции отдела маркетинга) службы маркетингового контроллинга. В состав службы маркетингового контроллинга, на наш взгляд, должны входить начальник службы маркетингового контроллинга (главный специалист по маркетинговому контроллингу), старший специалист-контролер по информационной поддержке маркетингового контроллинга, технолог по маркетинговому контроллингу. Начальник службы маркетингового контроля или главный специалист по маркетинговому контроллингу должен быть непосредственно подчинен начальнику отдела маркетинга. Служба маркетингового контроллинга призвана координировать, интегрировать деятельность отдела маркетинга.

Такой состав организационной структуры маркетингового контроллинга для крупных предприятий будет способствовать решению ряда

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

актуальных вопросов: подтверждению независимости и самостоятельности службы маркетингового контроллинга; формированию условий для эффективной работы специалистов по маркетинговому контроллингу посредством осуществления оперативного обмена информацией между специалистами по маркетингу и маркетинговому контроллингу; обеспечению единства методических приемов и инструментария маркетингового контроллинга при реализации его функций; предоставлению возможности специалистам по маркетинговому контроллингу ежедневно отслеживать процессы управления отделом, который является его центром ответственности, изучать индивидуальные особенности отделов (служб), которых он обслуживает, осуществлять информационную и функциональную поддержку управления отделом маркетинга [7].

Для средних предприятий в состав отдела маркетинга (или отдела, выполняющего функции отдела маркетинга) целесообразно включить специалиста-контролера по информационной поддержке маркетингового контроллинга и технолога по маркетинговому контроллингу, которые будут непосредственно подчинены начальнику отдела маркетинга.

Малым предприятиям целесообразно включить в состав отдела маркетинга (или отдела, выполняющего функции отдела маркетинга) специалиста по маркетинговому контроллингу, который будет подчинен непосредственно начальнику отдела маркетинга.

Внедрение маркетингового контроллинга в практику деятельности торговых предприятий требует планирования и реализации трех групп мероприятий:

- научно-методических;
- организационно-методических;
- административных.

Научно-методические мероприятия должны охватывать специальное обучение персонала по внедрению маркетингового контроллинга и

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»
адаптации системы маркетингового контроллинга в систему управления
предприятия, проведение разъяснительной работы для персонала
относительно новой службы предприятия.

Научно-методические мероприятия должны включать:

- специальное обучение персонала;
- проведение методических семинаров с персоналом;
- привлечение сторонних специалистов по маркетинговому контроллингу к процессу внедрения маркетингового контроллинга в деятельность предприятия;
- разработку собственной концепции маркетингового контроллинга;
- разработку плана внедрения контроллинга;
- постоянный пересмотр концепции маркетингового контроллинга.

Организационно-методические мероприятия должны быть направлены на адаптацию организационной структуры ко внедрению маркетингового контроллинга (до реорганизации организационной структуры), методики и техники маркетингового контроллинга в процессе управления предприятием на основе стратегических и тактических целей маркетинга.

Организационно-методические мероприятия должны включать:

- определение центров ответственности за внедрение и реализацию маркетингового контроллинга;
- разработку методики проведения маркетингового контроллинга;
- определение необходимого инструментария стратегического и тактического маркетингового контроллинга;
- установление основных критериев и индикаторов маркетингового контроллинга;
- определение последовательности этапов внедрения и осуществления процесса маркетингового контроллинга;

- обеспечение необходимой информационной поддержки маркетингового контроллинга;
- исследование эффективности существующей структуры управления;
- организации службы маркетингового контроллинга;
- определение структуры службы маркетингового контроллинга;
- мониторинг внедрения контроллинга;
- создание необходимых условий для эффективной работы службы маркетингового контроллинга.

Административные меры призваны нормативно закрепить обязанности, ответственность, полномочия специалистов маркетингового контроллинга, установить подчинения и порядок отчетности службы или специалиста по маркетинговому контроллингу.

Административные меры должны включать:

- утверждение соответствующих приказов по предприятию по организации службы маркетингового контроллинга;
- разработку и утверждение положения о службе маркетингового контроллинга;
- разработку необходимых должностных инструкций и т.д.

Организация маркетингового контроллинга на предприятии и внедрение в отдел маркетинга службы контроллинга требует обоснования выбора наиболее приемлемого плана изменения организационной структуры.

Среди альтернативных вариантов организационно - правовых структур маркетинга, по нашему мнению, наиболее подходящими для торговых предприятий являются такие:

- функциональная оргструктура с выделением функций сбыта и специалистом по контроллингу;
- функциональная оргструктура с выделением функций контроллинга;

- функциональная оргструктура с выделением функций сбыта и службой контроллинга;
- продуктово ориентированная оргструктура со службой контроллинга;
- регионально ориентированная оргструктура службы контроллинга;
- рыночно ориентированная оргструктура со службой контроллинга;
- продуктово - регионально ориентированная оргструктура со службой контроллинга.

Оценку альтернативных вариантов организационно-правовых структур маркетинга целесообразно проводить с помощью оценки следующих критериев: целесообразность организационной структуры; экономичность организационной структуры; пригодность для будущего расширения продуктовой программы; пригодность для эффективного использования имеющихся ресурсов; пригодность для эффективного использования имеющихся возможностей; пригодность с точки зрения работников отдела маркетинга.

Оценку критериев необходимо проводить методом экспертных оценок с помощью набранного количества баллов. Для балльной оценки следует использовать такую шкалу: 6 баллов - очень хорошо; 4 балла - хорошо; 2 балла - удовлетворительно; 0 баллов - достаточно. Лучшим вариантом организационной структуры является вариант, получивший наибольшую оценку.

Оценку каждой из альтернатив организационной структуры необходимо проводить с помощью формулы (1):

$$Q = P \times 1,6 + E \times 1,4 + G \times 1,3 + R \times 1,15 + W \times 1,4 + Z \times 1,15 \quad (1)$$

где Q - оценка альтернативы;

P- целесообразность организационной структуры;

E - экономичность организационной структуры;

G - пригодность для будущего расширения продуктовой программы;

R - пригодность для эффективного использования имеющихся ресурсов;

W - пригодность для эффективного использования имеющихся возможностей;

Z - пригодность с точки зрения работников отдела маркетинга;

1,6; 1,4; 1,3; 1,15 - коэффициенты значимости, определенные экспериментальным путем [2] .

Оценку альтернативных вариантов организационно-правовых структур маркетинга целесообразно проводить с использованием матрицы принятия решений выбора организационной структуры. На рисунке 1 приведен пример матрицы принятия решений по выбору организационной структуры.

Цели Альтернативы	Количественные цели		Качественные цели				Оценка каждой альтернативы
	Целесообразность (1,6)	Экономичность (1,4)	Пригодность для расширения продуктовой программы (1,3)	Пригодность для эффективного использования ресурсов (1,15)	Пригодность для эффективного использования имеющихся возможностей (1,4)	Пригодность с точки зрения работников маркетинга (1,15)	
Функциональная оргструктура с выделением функций сбыта и специалистом по контроллингу	2	4	2	4	4	2	23,02
Функциональная оргструктура с выделением функции контроллинга	2	4	4	4	6	2	28,42
Функциональная	4	4	4	6	6	4	35,34

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

оргструктура с выделением функции сбыта и службой контроллинга							
Продуктово ориентированная оргструктура со службой контроллинга	2	0	6	2	2	2	17,52
Регионально ориентированная оргструктура со службой контроллинга	2	0	4	2	4	0	15,42
Рыночно ориентированная оргструктура со службой контроллинга	2	0	4	2	4	0	15,42
Продуктово - регионально ориентированная оргструктура со службой контроллинга	2	2	4	4	4	0	20,52
Максимальное значение							35,34
Выбор	Функциональная оргструктура с выделением функций сбыта и службой контроллинга						

Рисунок 1 – Матрица принятия решений по выбору маркетинговой организационной структуры предприятия

Подбор персонала в службу контроллинга должен осуществляться с помощью оценки потенциала каждого претендента [8]. Одним из условий эффективной работы службы маркетингового контроллинга является наличие персонала необходимой квалификации. Критерии оценки потенциала по подбору персонала в службы контроллинга должны быть такими: владение методами маркетингового анализа, планирования и управления; опыт проведения маркетинговых исследований; владение методикой маркетингового контроллинга; специализация; знание финансового и бухгалтерского учета; организационные навыки. В состав службы

маркетингового контроллинга следует привлекать работников, имеющих высокий и достаточный потенциал.

Распределение прав, задач и обязанностей каждое предприятие должно осуществлять, руководствуясь общими целями и задачами создания службы маркетингового контроллинга, утвержденными Положением о службе маркетингового контроллинга и инструкциями специалистов по контроллингу.

Работа службы маркетингового контроллинга или специалиста по маркетинговому контроллингу, на наш взгляд, будет эффективной при следующих условиях:

- организации информационных потоков для получения необходимой информации из функциональных подразделений предприятия;
- определения полномочий службы маркетингового контроллинга относительно других структурных подразделений предприятия;
- применения современных технологий сбора и обработки информации;
- подчинения службы маркетингового контроллинга непосредственно руководителю отдела маркетинга и независимости от финансово-экономических отделов предприятия;
- постоянном совершенствовании службы маркетингового контроллинга,
- наличия квалифицированного персонала;
- осуществления мотивации персонала на достижение общих целей предприятия;
- проведения разъяснительной работы о сущности и задачах службы маркетингового контроллинга и др.

Для организации эффективного взаимодействия службы маркетингового контроллинга с другими подразделениями, предприятие должно обеспечить:

- согласование целей службы маркетингового контроллинга с целями подразделений предприятия;
- согласование функций службы маркетингового контроллинга с функциями подразделения предприятия;
- проведение разъяснительной работы о службе маркетингового контроллинга с целью преодоления стереотипов и предубеждений, существующих на предприятии;
- координацию деятельности службы маркетингового контроллинга и других подразделений;
- участие специалистов по маркетинговому контроллингу в формировании целей, стратегий предприятия, составлении стратегических и тактических планов и согласовании планов различных подразделений;
- создание на предприятии совета по маркетингу, в состав которого будут входить представители различных структурных подразделений предприятия;
- стимулирование эффективного взаимодействия службы маркетингового контроллинга с другими подразделениями.

Для повышения эффективности работы службы маркетингового контроллинга предприятиям рекомендуется регулярно осуществлять диагностику организации работы с персоналом, который задействован в сфере маркетингового контроллинга, а также оценку эффективности взаимодействия службы маркетингового контроллинга с другими подразделениями с целью выявления и ликвидации недостатков в работе службы маркетингового контроллинга.

Диагностику организации работы с персоналом, который работает в сфере маркетингового контроллинга, следует проводить с помощью оценки эффективности организации работы с персоналом. Основными критериями,

которые необходимо использовать при оценке эффективности организации работы с персоналом, являются: согласованность процедур организации работы с персоналом, который занят в сфере маркетингового контроллинга с приоритетами предприятия в вопросах организации работы с персоналом; согласованность методов организации работы с персоналом, работающим в сфере маркетингового контроллинга с приоритетами предприятия в вопросах организации работы с персоналом; внутренняя согласованность процедур и методов организации работы с персоналом, который занят в сфере маркетингового контроллинга, с процедурами и методами организации работы с персоналом, который работает в сфере маркетинга; эффективность процедур организации работы с персоналом, что занят в сфере маркетингового контроллинга, то есть соотношение объема расходов с полученными результатами.

Для оценки эффективности взаимодействия службы маркетингового контроллинга целесообразно использовать следующие критерии:

1. Субъективные:

- степень сотрудничества подразделений предприятия со службой маркетингового контроллинга;
- способность к сотрудничеству со всеми работниками при объяснении маркетинговой политики и политики предприятия в целом;
- мнение менеджеров среднего звена об эффективности службы;
- доверительность взаимоотношений с персоналом других подразделений предприятия;
- скорость и эффективность реакции на запросы, поступающие в службу маркетингового контроллинга;
- оценка качества услуг, предоставляемых службой другим отделам;
- оценка качества информации, предоставляемой службой маркетингового контроллинга другим отделам предприятия;

- удовлетворенность потребителей услугами и информацией, предоставляемой службой маркетингового контроллинга.

2. Объективные:

- достижение целей, стоящих перед службой маркетингового контроллинга, руководством предприятия;
- время выполнения запросов, выдвигаемых другими подразделениями;
- отношение затрат на службу маркетингового контроллинга к количеству персонала, пользующегося услугами службы.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- организация маркетингового контроллинга предприятиями должна осуществляться на основе комплексного системного подхода;

- система организации маркетингового контроллинга должна содержать в себе подсистемы организационной структуры, отбора специалистов по контроллингу, распределению прав, задач и обязанностей, создание условий для эффективной работы и эффективного взаимодействия службы контроллинга с другими подразделениями;

- оценку альтернативных вариантов организационно-правовых структур маркетинга целесообразно проводить по следующим критериям: целесообразность организационной структуры; экономичность организационной структуры; пригодность для будущего расширения продуктовой программы; пригодность для эффективного использования имеющихся ресурсов; применимость для эффективного использования имеющихся возможностей; пригодность с точки зрения работников отдела маркетинга;

- подбор персонала в службу маркетингового контроллинга должен осуществляться с помощью оценки маркетингового персонала;

- эффективность работы службы маркетингового контроллинга напрямую зависит от созданных на предприятии условий работы, а также

организации эффективного взаимодействия службы маркетингового контроллинга с другими подразделениями;

- для повышения эффективности работы службы маркетингового контроллинга предприятия, рекомендуется регулярно осуществлять диагностику организации работы с персоналом, который задействован в сфере маркетингового контроллинга, а также оценку эффективности взаимодействия службы маркетингового контроллинга с другими подразделениями с целью выявления и ликвидации недостатков в работе службы маркетингового контроллинга.

Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является совершенствование системы организации маркетингового контроллинга и разработка системы контроля организации маркетингового контроллинга, что позволит как повысить эффективность, качество и адаптивность системы управления маркетинговой деятельностью предприятий в целом, так и определить ее недостатки.

Библиографический список:

1. Красюк Е.С. Модель контроллинга в системе маркетингового управления // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2019. -№1. – С.43 – 47.
2. Балабанова Л.В., Гасило Е.А. Организация маркетингового когтроллинга // Вестник ДонГУЭТ. —2005. -№4(28). — С.86 – 94.
3. Андрейчиков А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: КД Либроком, 2018. - 248 с.
4. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. - М.: Финансы и статистика, 2002. — 256 с.

5. Гасило Е.А. Инструментарий контроллинга маркетинга // Решение проблем развития предприятий: роль научных исследований. – 2016. - №8. –С.2-5.
6. Ефимова С.А. Маркетинговое планирование. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2018. - 122 с.
7. Беркутова Т.А. Маркетинговые коммуникации: учебное пособие/Т. А.Беркутова. -Ростов н/Д: Феникс, 2015. -254 с.
8. Секерин В.Д. Основы маркетинга / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2018. - 288 с.

Оригинальность 98%