УДК 658.12

І.О. ДАНИЛОВА, НТУ «ХПІ», Харків, Україна
Р.Г. ДОЛІНСЬКА, канд. екон. наук, доц., НТУ «ХПІ», м. Харків, Україна

Контролінг міжнародного маркетингу

Розвиток теорії і практики контролінгу і маркетинг-контролінгу у його складі пов'язаний з новими умовами діяльності корпорацій. До їх числа належать: поглиблення процесів глобалізації, розвиток інтеграційних процесів. На зміну ієрархії, як провідного принципу управління, приходить вивчення і встановлення горизонтальних зв'язків між одиницями бізнесу і ланками структури організації, управління взаємовідносинами у складі міжнародних мереж інтегрованих (квазі інтегрованих) підприємств. Визначальним чинником функціонування й розвитку стає людський капітал і мотивація поведінки людей в організації. Зміна умов ведення бізнесу привела до ускладнення управлінських задач в області міжнародного маркетингу. На наш погляд, виділення цих характеристик у системі управління обумовили появу нового напрямку у роботі спеціаліста з контролінгу, а також дозволили визначити в ньому нові специфічні риси.

Варто розрізняти завдання стратегічного й оперативного контролінгу міжнародного маркетингу. Стратегічний контролінг міжнародного маркетингу має своїм завданням визначення позицій підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках, портфельний аналіз, формування контрольованих величин для виміру й оцінки потенціалу успіху, координацію стратегічних планів з маркетингу, інформаційно-методичну підтримку маркетинг-менеджменту. Оперативний контролінг маркетингу й збуту передбачає розв'язання наступного типу маркетингових задач: формування й контроль товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики, управління обмеженнями в процесі реалізації стратегії. Основною задачею контролінгу міжнародного маркетингу є інформаційна підтримка ефективного менеджменту по забезпеченню потреб міжнародних клієнтів.

На підставі аналізу практики впровадження контролінгу в міжнародних корпораціях нами виділені чотири моделі інституціоналізації контролінгу на підприємстві (табл. 1). Вибір тієї чи іншої моделі реалізації задач контролінгу міжнародного маркетингу залежить від переліку задач, поставлених керівництвом підприємства перед службою контролінгу, їх пріоритетів, а також ситуаційних факторів середовища бізнесу (розмірів підприємства, його структури, залученості підприємства у міжнародну співпрацю, територіальної розосередженості одиниць бізнесу тощо).

Таблиця 1 – Інституціональні моделі розмежування функцій маркетинг-контролінгу з функціями маркетинг-менеджменту підприємства

Децентралізована модель	Координаційна модель	Кооперативна модель	Централізована модель
всі завдання контролінгу є компетенцією менеджерів ЗЕД	управлінські рішення є компетенцією менеджерів, облік і координація – контролерів	управлінські рішення є компетенцію менеджерів, варіанти рішень розробляються контролерами	всі завдання контролінгу перебувають у компетенції контролера
Переваги моделі			
гнучкість при прийнятті оперативних рішень	ефективний облік на оперативному рівні	можливість використання професійних знань контролерів при прийнятті стратегічних рішень	обмеження опортуністичної поведінки за рахунок рівновіддаленості контролерів
Недоліки моделі			
знання менеджерів обмежені їх функціональною сферою, опортуністична поведінка менеджерів	стратегічні рішення приймаються без участі контролерів, не дотримується принцип рівновіддаленості контролерів	ускладнюються процеси планової та координаційної роботи	зниження гнучкості організації на оперативному рівні

Для того, щоб контролінг міжнародного маркетингу був результативним, необхідно чітко сформулювати його завдання з урахуванням стану поточної зовнішньоекономічної діяльності, контролю прибутковості полей бізнесу, географічних зон експорту, товарних груп.

На завершення слід зазначити, що деякі науковці ототожнюють поділ задач контролінгу за спеціальними функціями управління з необхідністю виділення відповідних спеціалізованих підрозділів. На нашу думку, контролінг маркетингу – це зміст одного з напрямків роботи контролера, спеціаліста широкого профілю, що здійснює інтеграцію і комплексну координацію маркетингових рішень на всіх рівнях управління.