

Розробка стратегії управління маркетинговими витратами підприємства та особливості їх контролю в умовах невизначеності

*Перевозова І. В.¹, Даляк Н. А.², Лозінська Л. Д.³,
Кулик Т. П.⁴, Неміш Ю. В.⁵*

Опубліковано	Секція	УДК
24.02.2023	Економіка	005.93:339.1

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7679028>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Стаття присвячена дослідженню аспектів управління маркетинговими витратами підприємства в умовах невизначеності, зокрема особливостям їх контролю. У статті розглядаються зміст і особливості маркетингових витрат, а також умови ефективного формування і реалізації стратегії їх контролю в умовах невизначеності. Автори статті формалізували зв'язок факторів, що призводять до збільшення маркетингових витрат підприємства в умовах невизначеності, а також зв'язок маркетингових витрат підприємства з факторами невизначеності та часом. На основі проведених досліджень авторами запропоновано оптимальний склад команди фахівців для розробки якісної стратегії контролю маркетингових витрат підприємства в умовах невизначеності. Наостанок автори деталізували програмні засоби, які підвищують ефективність процесів аналізу та контролю маркетингові витрат, у тому числі, в умовах невизначеності.

Ключові слова: контроль маркетингових витрат, стратегія, управління, умови ефективного формування, невизначеність, формула, оптимальна команда, програмні засоби.

Development of a strategy for managing the company's marketing expenses and features of their control under conditions of uncertainty

Annotation. In the conditions of uncertainty and instability of the market, where the needs of consumers, competitive conditions, and technologies are changing, the effective management of marketing expenses becomes crucial for business. Controlling marketing costs in situations of uncertainty has its characteristics and requires the development of appropriate strategies that would reduce risks and ensure effective use of the marketing budget.

¹ доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

² кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, <https://orcid.org/0000-0002-1599-842X>

³ кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, <https://orcid.org/0000-0001-9993-9875>

⁴ старший викладач кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, <https://orcid.org/0000-0003-1720-1549>

⁵ кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, <https://orcid.org/0000-0002-4676-1177>

The article is devoted to the study of the peculiarities of the control of marketing costs of the enterprise in conditions of uncertainty. The paper examines the content and features of marketing expenses, as well as the requirements for the effective formation and implementation of their control strategy in conditions of uncertainty. The article's authors formalized the connection of factors that lead to an increase in the company's marketing costs in situations of uncertainty and the connection of the company's marketing costs with factors of tension and time. Based on the conducted research, the authors proposed the optimal composition of a team of specialists for developing a quality strategy for controlling the marketing costs of an enterprise in conditions of uncertainty. Finally, the authors detailed software tools that increase the effectiveness of the processes of analysis and control of marketing costs, including in conditions of uncertainty.

Developing a strategy for controlling marketing costs is an extremely important task for the survival and development of enterprises in the competitive struggle, especially in conditions of uncertainty in the market. Key strategies for controlling marketing costs in the face of uncertainty include risk management, adaptability and flexibility, competitor monitoring, and market analysis. When developing a strategy for controlling marketing costs, it is necessary to consider the peculiarities of the company's activity in conditions of uncertainty, in particular, the lack of clear forecasts, market instability, risks, and uncertainty. Given the active development of software tools to support decision-making in conditions of uncertainty, enterprises need to analyze and monitor marketing costs using modern ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) and others.

Keywords: control of marketing costs, strategy, management, conditions of effective formation, uncertainty, formula, optimal team, software tools.

Вступ

В умовах невизначеності та нестабільності ринку, де змінюються потреби споживачів, конкурентні умови та технології, ефективне управління маркетинговими витратами стає особливо важливим для бізнесу. Контроль маркетингових витрат в умовах невизначеності має свої особливості та вимагає розробки відповідних стратегій, які дозволяють знизувати ризики та забезпечувати ефективне використання бюджету на маркетинг.

Війна, що ведеться росією проти України має суттєвий прямий і опосередкований вплив на бізнес та, зокрема, маркетингову діяльність. Унаслідок атак росії проти мирного населення і цивільної інфраструктури відбулось руйнування численних підприємств; окремі підприємства були релоковані, що відобразилось на їх маркетингових стратегіях. Внутрішня і зовнішня міграція зумовили зміну структури попиту, а стрімка інфляція вплинула і тимчасова втрата джерел доходу вплинули на купівельну спроможність населення. Підприємства можуть зазнавати значного зниження попиту на свої товари та послуги і змушені конкурувати в нових умовах. Спостерігаються також виклики зв'язані з лояльністю споживачів, адже умови війни уявлення споживачів про бренди змінюються, що може призвести до зменшення лояльності або збільшення вимог до якості продукту. Окреслені тенденції призводить до збільшення витрат на маркетинг – компанії змушені збільшувати витрати на маркетингові активності, щоб привернути увагу споживачів, які стали більш вимогливими в умовах нестабільності.

Війна в Україні як конкретний прояв ситуації невизначеності для підприємств створює підґрунтя для поглибленого дослідження теоретико-методичних засад адаптації маркетингової стратегії. У межах окресленого проблемного поля актуальності набуває завдання розробки ефективних стратегій контролю маркетингових витрат. Інноваційні технології та інструменти, такі як штучний інтелект і аналітика даних

дозволяють підвищити рівень ефективності контролю маркетингових витрат в умовах ризику, але, у той же час, висувають нові вимоги щодо якості маркетингової стратегії.

Таким чином, *метою даного дослідження* є сформулювати теоретико-методичні засади розробки стратегії контролю маркетингових витрат підприємства в умовах невизначеності.

Результати

Управління витратами (або cost management) – це процес контролю та оптимізації витрат в організації з метою забезпечення ефективного використання ресурсів. Цей процес включає в себе планування, контроль та аналіз витрат з метою зменшення їх впливу на фінансовий результат компанії. Управління витратами дозволяє компаніям ефективно використовувати свої ресурси, зменшувати витрати та підвищувати прибутковість [1]. Для досягнення цих цілей, управлінці здійснюють пошук ефективних рішень щодо витрат та використання ресурсів. Одним з напрямків такої оптимізації є управління маркетинговими витратами.

До маркетингових витрат відносяться витрати, пов'язані з рекламою, продажем і просуванням товарів або послуг на ринку. Ці витрати є складними і включають зазвичай будь-які витрати, пов'язані з рекламою, збутом і просуванням продукції підприємства, у тому числі – витрати на рекламну кампанію, зарплату маркетингового відділу, підготовку промо-акцій, участь в виставках, оформлення вітрин, дослідження ринку, аналіз конкурентів та ін. [2].

Маркетингові витрати є важливим елементом маркетингової стратегії підприємства, оскільки сприяють залученню нових клієнтів, збільшенню продажів та підвищенню впізнаваності бренду [3]. Але водночас, надмірні маркетингові витрати можуть мати негативний вплив на фінансові результати підприємства. Тому контроль маркетингових витрат є важливим елементом стратегії управління витратами підприємства, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових заходів.

Контроль маркетингових витрат можливо визначити як процес ідентифікації, моніторингу і управління витратами на маркетингові заходи підприємства з метою забезпечення ефективного використання бюджету на маркетинг. Основна мета контролю маркетингових витрат – це забезпечення балансу між залученням нових клієнтів і збільшенням продажів, з одного боку, та мінімізацією витрат на маркетинг, з іншого [4].

Як різновид управлінської діяльності, контроль маркетингових витрат включає в себе визначення бюджету на маркетинг, планування маркетингових заходів, визначення ефективності витрат на маркетинг і прийняття рішень про коригування бюджету [5]. Умовою ефективного контролю маркетингових витрат є наявність чіткої стратегії маркетингу і визначених маркетингових цілей, а також інтегрованої системи моніторингу і аналізу даних, що дозволяє вчасно виявляти проблеми і приймати рішення щодо оптимізації витрат на маркетинг.

Стратегія в бізнесі – це довгостроковий план дій, який визначає напрямок розвитку організації та спосіб досягнення поставлених цілей. Стратегія включає в себе плани та методи, що орієнтовані на розвиток підприємства в конкретному напрямку, забезпечення конкурентних переваг та максимізацію прибутку.

Алгоритм розробки стратегії контролю маркетингових витрат можливо вивести з загального алгоритму стратегічного планування [6] і віднести до нього наступні етапи: ідентифікація маркетингових цілей і стратегії, визначення бюджету на маркетинг, моніторинг і аналіз витрат на маркетинг та прийняття рішень про коригування бюджету.

Таким чином, окреслені етапи стають умовами ефективного формування і реалізації стратегії контролю маркетингових витрат:

- ідентифікація маркетингових цілей і стратегії їх досягнення є основою для визначення маркетингових заходів, які необхідні для досягнення маркетингових цілей підприємства;
- бюджет на маркетинг включає деталізацію запланованих витрат на окремі маркетингові заходи відповідно до їх ефективності та пріоритетності і джерела фінансування.
- моніторинг витрат на маркетинг дозволяє перевірити відповідність реальних витрат затвердженому бюджету на маркетинг.
- аналіз ефективності маркетингових заходів дозволяє виявити найбільш ефективні маркетингові заходи та прийняти рішення про коригування маркетингового бюджету.

Найпоширенішими є наступні стратегії контролю маркетингових витрат [7]:

1. Контроль за результатами. Ця стратегія ґрунтується на оцінці результатів маркетингової діяльності і контролю витрат на основі відповідних показників. Основною умовою для цього є попереднє визначення ключових показників ефективності (KPI), міра досягнення яких у межах запланованого бюджету дозволяє об'єктивно оцінити ефективність маркетингових заходів та визначати, які з них були найбільш успішними.
2. Контроль за бюджетом. Ця стратегія полягає в тому, щоб контролювати витрати на кожному етапі маркетингової кампанії і планувати їх заздалегідь. Для цієї стратегії основною умовою є попереднє запровадження системи бюджетування та планування, яка дозволяє розподілити бюджет на різні маркетингові заходи з урахуванням їх очікуваного ефекту.
3. Аналіз конкурентів. Ця стратегія передбачає аналіз маркетингової діяльності конкурентів, визначення їх ефективності та оптимізацію витрат для досягнення кращої конкурентоспроможності. Ця стратегія вимагає якісного інформаційного забезпечення, що включає використання різноманітних інструментів аналізу даних, зокрема, SWOT-аналізу, портфельної матриці, аналізу пропозицій тощо.
4. Змішана стратегія на основі потенціалу новітніх інформаційних технологій. Сучасні розробки, зокрема, у сфері аналізу великих даних, машинного навчання та штучного інтелекту дозволяють автоматизувати процес контролю маркетингових витрат, враховуючи найновіші дані та зміни на ринку.

Очевидно, що наведені стратегії підлягають перегляду в умовах невизначеності. Діяльність підприємства в умовах невизначеності має суттєві обмеження у зв'язку зі складністю передбачення подальшого розвитку подій і планування дій навіть за наявності достатньо повної інформації. Особливості функціонування підприємства в умовах невизначеності включають [8]:

1. Необхідність оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Умови невизначеності можуть призвести до швидких непередбачуваних змін в ринкових умовах, що вимагатиме швидкої адаптації маркетингової стратегії до нових умов.
2. Зростання потреби у гнучкості та адаптивності. В умовах невизначеності підприємство повинно бути готовим до рішучих змін у внутрішньому середовищі у відповідь на загрози зовнішнього.
3. Ризик неуспішного розвитку проектів. Невизначеність суттєво збільшує ризик неуспішного розвитку проектів, тому маркетингова стратегія має враховувати різні сценарії і бути орієнтованою на мінімізацію ризиків.
4. Необхідність додаткових зусиль і витрат для моніторингу та аналізу ринкових умов. Зниження рівня непередбачуваності ринкових умов і ризиків провалу

проектів вимагає додаткових витрат на аналітику, що, зрештою можуть не окупитись.

5. Потреба в постійному вдосконаленні та інноваціях. Умови невизначеності створюють нові виклики, але також і можливості, у тому числі – для конкурентів. Це вимагає тому необхідно постійно вдосконалюватися та шукати нові інноваційні рішення.

Умови невизначеності можуть значно впливати на маркетингові витрати підприємства. Оскільки підприємство не може передбачити майбутнє з точністю, маркетинговий бюджет може змінюватися в залежності від ситуації на ринку та зміни попиту на продукцію або послуги. Це твердження можливо формалізувати наступним чином

Основними факторами, що призводять до збільшення маркетингових витрат підприємства в умовах невизначеності, є ризики, конкуренція та втрата споживачів. Формула може мати наступний вигляд (1):

$$MV = BV + (RV \times KRV) + (CV \times KCV) + (LV \times KLV) \quad (1)$$

де:

MV - загальні маркетингові витрати підприємства;

BV - базові маркетингові витрати підприємства;

RV - ризики, які збільшують маркетингові витрати;

CV - конкуренція, яка збільшує маркетингові витрати;

LV - втрата споживачів, яка збільшує маркетингові витрати;

KRV, KCV, KLV - коефіцієнти впливу відповідних факторів на збільшення маркетингових витрат.

Збільшення ризиків призводить до зростання маркетингових витрат на певний коефіцієнт KRV, конкуренція - на коефіцієнт KCV, а втрата споживачів - на коефіцієнт KLV. Збільшення одного чинника може також призводити до збільшення інших, що також можна враховувати в моделі.

В умовах невизначеності підприємства зазвичай зменшують маркетингові витрати, щоб зберегти гроші та зменшити ризик фінансових втрат. Однак, це може призвести до меншої присутності на ринку та втрати позицій відносно конкурентів. З іншого боку, умови невизначеності можуть змусити підприємство збільшувати маркетингові витрати, щоб зберегти свої позиції та конкурувати з іншими компаніями.

Зв'язок маркетингових витрат підприємства з факторами невизначеності та часом можна виразити наступною формулою (2):

$$MV = (B + R + L) \times C \times T, \quad (2)$$

де MV - маркетингові витрати підприємства;

B - витрати на зменшення ризиків;

R - витрати на конкурентну боротьбу;

L - витрати на відновлення споживачів;

C - коефіцієнт відносної вагомості кожного фактора;

T - часовий фактор, що враховує швидкість реагування підприємства на фактори.

Застосування даної формули дозволить підприємству ефективніше контролювати та планувати свої маркетингові витрати в умовах невизначеності.

Умови невизначеності створюють значні ризики для підприємства, які можуть впливати на його маркетингову діяльність та прибутковість. Деякі з основних ризиків для підприємства в умовах невизначеності крім зміни попиту, цін та конкурентного

середовища, які ми розглядали раніше, також включають ризик зміни валютних курсів, що може вплинути на вартість імпортованих товарів або на обсяги продажів за кордоном, а також ризик зміни регуляторного середовища та змін законодавства.

Усі ці ризики можуть мати значний вплив на прибутковість та успішність підприємства в умовах невизначеності. Однак, при належному контролі маркетингових витрат та вірному виборі стратегії, підприємство може зменшити ризики. Однією з ключових умов мінімізації ризиків є залучення до розробки стратегії контролю маркетингових витрат підприємства в умовах невизначеності спеціалістів з різних галузей. Оптимальна команда для розробки такої стратегії повинна складатись з:

- 1) маркетингового директора, який володіє знаннями та досвідом в галузі маркетингу та здатен зрозуміти потреби ринку та споживачів.
- 2) фінансового аналітика, який має досвід у фінансовому плануванні та здатен зрозуміти фінансові аспекти бізнесу.
- 3) аналітика даних, який може аналізувати та інтерпретувати дані про маркетингові витрати та результати кампаній.
- 4) представника управління проектами, який здатен організувати роботу команди та забезпечити вчасну реалізацію проекту.
- 5) представника відділу продажів, який може забезпечити взаємодію зі збутовими мережами та партнерами.
- 6) юриста, який може допомогти вирішувати правові питання, пов'язані з маркетинговими кампаніями.
- 7) представника відділу контролінгу, який може забезпечити контроль за витратами та визначити ефективність маркетингових заходів.

Враховуючи різнобічність завдань та вимог до розробки стратегії контролю маркетингових витрат підприємства в умовах невизначеності, така команда здатна ефективно працювати та забезпечити досягнення поставлених цілей.

Слід відзначити, що в умовах невизначеності підприємства можуть змінювати напрямки своєї маркетингової стратегії, звертаючи більше увагу на розвиток онлайн-каналів продажів та зменшення витрат на традиційну рекламу і маркетингову діяльність. Отже, важливою складовою ефективності стратегії контролю маркетингових витрат є використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке може значно полегшити процес контролю та аналізу витрат. Одним з таких програмних продуктів є, наприклад, Adverity, який дозволяє автоматизувати збір даних, аналізувати їх та виводити звіти про маркетингові витрати.

Існує багато програмних засобів, які допомагають контролювати та аналізувати маркетингові витрати. Ось декілька прикладів:

- 1) Google Analytics - це безкоштовний інструмент, який дозволяє аналізувати трафік на сайті, конверсії та інші показники ефективності маркетингу.
- 2) HubSpot - це інтегрована платформа для маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів, яка дозволяє управляти всіма аспектами маркетингу та відстежувати витрати.
- 3) Hootsuite - це інструмент для управління соціальними медіа, який дозволяє планувати та публікувати повідомлення, відстежувати статистику та аналізувати результати кампаній.
- 4) SEMrush - це інструмент для аналізу конкурентів та ключових слів, який допомагає встановити ефективність рекламних кампаній та знайти нові можливості для залучення клієнтів.
- 5) Salesforce - це інтегрована платформа для управління відносинами з клієнтами (CRM), яка дозволяє відстежувати витрати та аналізувати результати маркетингових кампаній.

Ці програмні засоби допомагають підприємствам ефективно контролювати та аналізувати маркетингові витрати, що дозволяє досягати кращих результатів в умовах невизначеності. Однак, вибір програмного забезпечення залежить від потреб і можливостей конкретного підприємства. Крім того, можливо рекомендувати при розробці стратегії контролю маркетингових витрат інтегровані системи підтримки управлінських рішень:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – об'єднують різні функції управління підприємством, такі як фінанси, бухгалтерія, логістика, виробництво і т.д.; вони дозволяють управляти всіма аспектами бізнесу з одного центру, що підвищує ефективність та зменшує витрати;
- CRM-системи (Customer Relationship Management) – дозволяють підприємству збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів з метою покращення задоволеності клієнтів та вибудовування стійких взаємин;
- SCM-системи (Supply Chain Management) – сприяють зменшенню витрат на поставки і збільшенню ефективності управління логістикою;
- BI-системи (Business Intelligence) – дозволяють аналізувати та інтерпретувати дані про діяльність підприємства, приймати кращі рішення на основі даних та прогнозувати результати діяльності;
- E-commerce-системи – дозволяють продавати товари та послуги в Інтернеті, що сприяє зростанню прибутку та залученню нових клієнтів.

Висновки

Розробка стратегії контролю маркетингових витрат є надзвичайно важливим завданням для виживання і розвитку підприємств у конкурентній боротьбі, особливо в умовах невизначеності на ринку. Основні стратегії контролю маркетингових витрат в умовах невизначеності включають ризик-менеджмент, адаптивність та гнучкість, моніторинг конкурентів та аналіз ринку. При розробці стратегії контролю маркетингових витрат необхідно враховувати особливості діяльності підприємства в умовах невизначеності, зокрема, відсутність чітких прогнозів, нестабільність на ринку, ризики та невизначеність. З огляду на активний розвиток програмних засобів для підтримання прийняття рішень в умовах невизначеності, підприємствам необхідно здійснювати аналіз та моніторинг маркетингових витрат, використовуючи сучасні системи ERP (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства), CRM (Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами) та інші.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що розробка стратегії контролю маркетингових витрат в умовах невизначеності є складною та відповідальною задачею, яка вимагає комплексного підходу та застосування сучасних програмних засобів. Однак, цей процес є також необхідною умовою досягнення успіху на ринку та збереження конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел

1. Григорова, З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. №2 (72). С. 18-24.
2. Верзілова Г. Р. Облікова інтерпретація витрат на маркетингову діяльність торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 284–292. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-284-292>
3. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>

4. Hadrian, P., Milichovský, F., Mráček, P. The Concept of Strategic Control in Marketing Management in Connection to Measuring Marketing Performance. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. 3887. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13073887>
5. Finkin, E.F. Expense Control in Sales and Marketing. *Journal of Business Strategy*. 1988. Vol. 9. No. 3. P. 52-55. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb039229>
6. Johnson, G., Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy; Text and Cases* (3rd edn.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. URL: https://www.academia.edu/32677679/EXPLORING_CORPORATE_STRATEGY
7. Marshall K., Snygg M. *Business Strategy and Management Control Measures for Success*. URL: <https://www.docsity.com/en/business-strategy-and-management-control-measures-for/8825374/>
8. Sniazhko S., Muralidharan E. Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. *Cogent Business & Management*. 2019. Vol. 6. No.1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1650692>