DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-103

УДК 657.471.1:658.8

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЯХ: РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛІНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

EFFECTIVENESS OF COST MANAGEMENT IN TRANSPORT COMPANIES: THE ROLE OF MARKETING CONTROLLING IN ENSURING COMPETITIVENESS

Войченко Тетяна Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0109-4622

Галькевич Марина Владиславівна
кандидат економічних наук, доцент,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4786-4856

Радченко Олена Андріївна
аспірант,
Національний авіаційний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2387-2907

Voichenko Tetiana
State University of Infrastructure and Technologies

Halkevych Maryna
Izmail University of Humanities

Radchenko Olena
National Aviation University

У статті розглянуто особливості управління витратами у транспортних компаніях та вплив маркетингового контролінгу на підвищення їх конкурентоспроможності. Визначено, що зростання конкуренції та необхідність оптимізації ресурсів обумовлюють пошук ефективних методів контролю витрат, які б дозволили не лише знижувати фінансові втрати, але й підвищувати якість послуг підприємства. З'ясовано, що маркетинговий контролінг виступає у якості інструменту, який сприяє збалансуванню між витратами на маркетинг та досягненням стратегічних цілей суб'єкта господарювання, забезпечуючи контроль за ефективністю маркетингових заходів. Проаналізовано сучасні підходи до маркетингового контролінгу, його роль у прогнозуванні та аналізі витрат, а також оцінці ефективності рекламних кампаній та цільових програм. Досліджено принципи моделювання витрат та розробки рекомендацій щодо оптимізації бюджетування та контролю. Доведено, що комплексний підхід до управління витратами на основі маркетингового контролінгу дозволяє не лише забезпечити стабільність діяльності підприємства, але й посилити її позиції на ринку, підвищуючи адаптивність до змін кон'юнктури.

Ключові слова: маркетинг, контролінг, управління витратами, управління підприємством, управлінські рішення, маркетинговий механізм.

The purpose of the article is to study the role of marketing controlling as a key tool for ensuring effective cost management of transport companies on the basis of budget optimization, analysis and cost management. The research methodology is based on a comprehensive analysis of the costs of transport companies with the use of marketing controlling methods. A systematic approach was used to determine the key factors influencing costs, which allows taking into account the relationship between marketing activities and the company's costs. The study

© Войченко Т. О., Галькевич М. В., Радченко О. А., 2024

includes an economic and statistical analysis to assess the impact of marketing costs on the overall profitability of the enterprise. On the basis of a comparative analysis, approaches to cost control in transport companies are considered, as well as recommendations for optimizing costs by improving marketing strategies are developed. The features of cost management in transport companies and the impact of marketing controlling on increasing their competitiveness are considered. It was determined that the growth of competition and the need to optimize resources determine the search for effective methods of cost control, which would allow not only to reduce financial losses, but also to increase the quality of the company's services. It was found that marketing controlling acts as a tool that contributes to the balance between marketing costs and the achievement of strategic goals of the business entity, ensuring control over the effectiveness of marketing measures. Modern approaches to marketing controlling, its role in forecasting and cost analysis, as well as evaluating the effectiveness of advertising campaigns and targeted programs are analyzed. The principles of cost modeling and the development of recommendations for optimizing budgeting and control were studied. It has been proven that a comprehensive approach to cost management based on marketing controlling allows not only to ensure the stability of the enterprise's activity, but also to strengthen its position on the market, increasing adaptability to changes in the economic situation.

Keywords: marketing, controlling, cost management, enterprise management, management decisions, marketing mechanism.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання проблема управління витратами в транспортних компаніях набуває усе більшої актуальності у зв'язку із постійно зростаючими вимогами щодо якості послуг та зростанням конкуренції на ринку. При цьому регулярне зростання витрат на пальне, обслуговування транспортних засобів, заробітну плату та інші складові операційних витрат потребує ефективного підходу до управління ними для забезпечення прибутковості і фінансової стабільності підприємств. При цьому традиційні методи контролю витрат часто виявляються недостатньо гнучкими та не враховують потреби в швидкому реагуванні на зміну попиту, ціноутворення та маркетингові активності конкурентів.

Відповідно, у підприємств виникає необхідність пошуку нових інструментів та підходів, які б дозволили оптимізувати витрати без шкоди для якості обслуговування. Маркетинговий контролінг має значний потенціал у забезпеченні контролю за витратами та формуванні ефективної системи управління, яка інтегрує маркетингові заходи з операційними процесами суб'єкта господарювання. Однак, його роль у транспортних компаніях наразі досліджена недостатньо, що ускладнює розробку ефективних механізмів контролю та управління витратами, здатних забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Також на практиці існує проблема недостатньої кількості адаптованих методик для оцінки витрат і їх впливу на конкурентоспроможність у конкретному ринковому середовищі сфери транспортних послуг. При цьому потреба в інтеграції маркетингового контролінгу як стратегічного інструменту, який дозволяє здійснювати цільове управління витратами, є ключовою для досягнення гнучкості та фінансової стійкості підприємства. Це вимагає розробки управлінського інструментарію, здатного забезпечити транспортним компаніям оптимізацію витрат на основі врахування специфіку ринку та відповідності маркетингових витрат стратегічним цілям підприємства.

Таким чином, зазначені проблеми обумовлюють актуальність дослідження шляхів узгодження витратної політики підприємства з маркетинговими заходами з метою формування ефективної системи контролю, яка б сприяла загальному зростанню рівня конкурентоспроможності транспортних компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань управління витратами у транспортних компаніях та ролі маркетингового контролінгу у забезпеченні їх конкурентоспроможності достатньо широко представлені у наукових працях сучасних вчених. При цьому важливість контролю витрат у транспортній галузі підкреслюється зростанням конкуренції, що стимулює підприємства до пошуку нових підходів у бюджетуванні та моніторингу витрат для зниження загальної собівартості послуг.

В даному аспекті варто відзначити дослідження ролі маркетингового контролінгу як інструменту для стратегічного управління витратами, що викладено у роботі О. І. Зоріної. При цьому стверджується, що маркетинговий контролінг дозволяє забезпечити злагоджену роботу між маркетинговими та фінансовими підрозділами підприємства, підвищуючи обґрунтованість витрат на маркетингові заходи та їх узгодженість зі стратегічними цілями суб'єкта господарювання. Даний підхід є особливо актуальним у транспортній галузі, де затрати на маркетинг безпосередньо впливають на рівень залучення клієнтів та формування репутації підприємства [3].

Крім того, у роботах Т. О. Шматковської розглядається специфіка застосування маркетингового контролінгу в управлінні транспортними підприємствами, особливо в контексті обліку та аналізу витрат, спрямованих на підвищення лояльності клієнтів та утримання ринкових позицій. Автор наголошує на важливості адаптації контролінгу до специфіки галузі, підкреслюючи, що стандартні моделі контролінгу можуть бути неефективними в умовах динамічних ринкових змін, характерних для транспортних послуг [6; 7].

Важливими також є дослідження питань ефективності інвестицій у маркетингові проєкти з точки зору їх окупності, що особливо актуально для транспортних компаній, які змушені постійно контролювати свої бюджети. Так, в дослідженнях М. І. Дзямулича визначено, що оптимізація маркетингових витрат може значно вплинути на загальний фінансовий стан підприємства та його конкурентні переваги. Зазначається, що зниження витрат на залучення клієнтів, яке досягається завдяки точковим маркетинговим стратегіям, дозволяє суттєво підвищити ефективність управління ресурсами суб'єкта господарювання [1; 2].

Необхідно також відзначити праці Ю. О. Чалюк, які підкреслюють важливість маркетингового контролінгу у забезпеченні прозорості та гнучкості політики управління витратами. При цьому авторка відзначає важливість використання аналітичних інструментів та моделей прогнозування для своєчасної корекції витрат, що дозволяє уникнути їх перевищення над плановими показниками [4; 5].

Таким чином, бачимо, що наявні наукові напрацювання достатньо широко охоплюють проблематику управління витратами. Проте існує необхідність подальшого дослідження принципів управління витратами транспортних компаній для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі маркетингового контролінгу як ключового інструменту забезпечення ефективного управління витратами транспортних компаній на засадах оптимізації бюджетів, аналізу та управління витратами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, управління витратами в транспортних компаніях має свої особливості, зумовлені специфікою галузі, високими рівнем операційних витрат та впливом зовнішніх факторів. Основні видатки при цьому пов'язані з пальним, технічним обслуговуванням транспортних засобів, оплатою праці персоналу, витратами на логістику та інфраструктуру. При цьому значну частину витрат складно передбачити в процесі планування діяльності підприємства, оскільки вони значно залежать від коливань цін на пальне, змін у транспортних тарифах, а також від сезонних і географічних факторів.

Тому функціональною особливістю такого управління є необхідність постійного контролю за витратами для підтримки належного рівня рентабельності підприємства. При цьому ефективне управління потребує точного бюджетування, прогнозування та оптимізації витрат на кожному етапі надання транспортних послуг. Використання аналітичних інструментів і систем контролю допомагає В таких умовах виявлення надлишкових витрат, аналіз їх структури та реалізація заходів по зниженню собівартості досягаються за рахунок використання аналітичних інструментів і систем контролю. Водночас важливо враховувати вплив маркетингових витрат на сукупні витрат підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на залучення клієнтів і формування конкурентних переваг на ринку транспортних послуг.

Постійне зростання конкуренції на ринку транспортних послуг у свою чергу вимагає від підприємств підвищення якості послуг і зниження цін з метою залучення клієнтів та утримати ринкових позицій. Водночас Це змушує транспортні підприємства оптимізувати наявні ресурси та впроваджувати ефективні методи контролю витрат, які б забезпечували прибутковість суб'єкта господарювання [2]. В таких умовах оптимізація витрат стає критичною для підтримання конкурентоспроможності. Саме ефективні методи контролю витрат дозволяють транспортним підприємствам виявляти надлишкові видатки та прогнозувати фінансові ризики відповідно до ринкових умов. Відтак, підприємства одержують можливість зниження операційних витрат, що забезпечує їм стабільність на ринку та підвищує стійкість до змін ринкової кон'юнктури.

Вирішенням зазначеної проблеми може бути застосування маркетингового контролінгу, який на транспортних підприємствах відіграє вирішальну роль при формуванні інтегрованого підходу до управління витратами на маркетинг, що дозволяє досягти оптимального співвідношення між маркетинговими інвестиціями та стратегічними цілями суб'єкта господарювання. При цьому завдяки

впровадженню системного аналізу та стратегічного контролю, маркетинговий контролінг забезпечує ефективне управління процесами бюджетування та моніторингом ефективності маркетингових заходів. Разом з тим контролінг є дієвим інструментом коригування витрат відповідно до динамічних змін у ринковій кон'юнктурі.

Варто зазначити, що маркетинговий контролінг дозволяє реалізовувати принципи багатокритеріального аналізу, що, у свою чергу, допомагає ідентифікувати кореляційні зв'язки між рівнем маркетингових витрат та показниками рентабельності та ефективності. Використовуючи методи оцінки доходності інвестицій (ROI), транспортні підприємства можуть здійснювати порівняльний аналіз впливу окремих маркетингових заходів на досягнення стратегічних орієнтирів, пов'язаних з підвищенням лояльності клієнтів та збільшенням своєї частки ринку [3].

Отже, маркетинговий контролінг виконує функцію не лише зворотного зв'язку, але й попереднього прогнозування витрат. Саме це і дозволяє транспортним підприємствам своєчасно коригувати власну маркетингову стратегію для досягнення оптимальної їх ефективності (рис. 1).

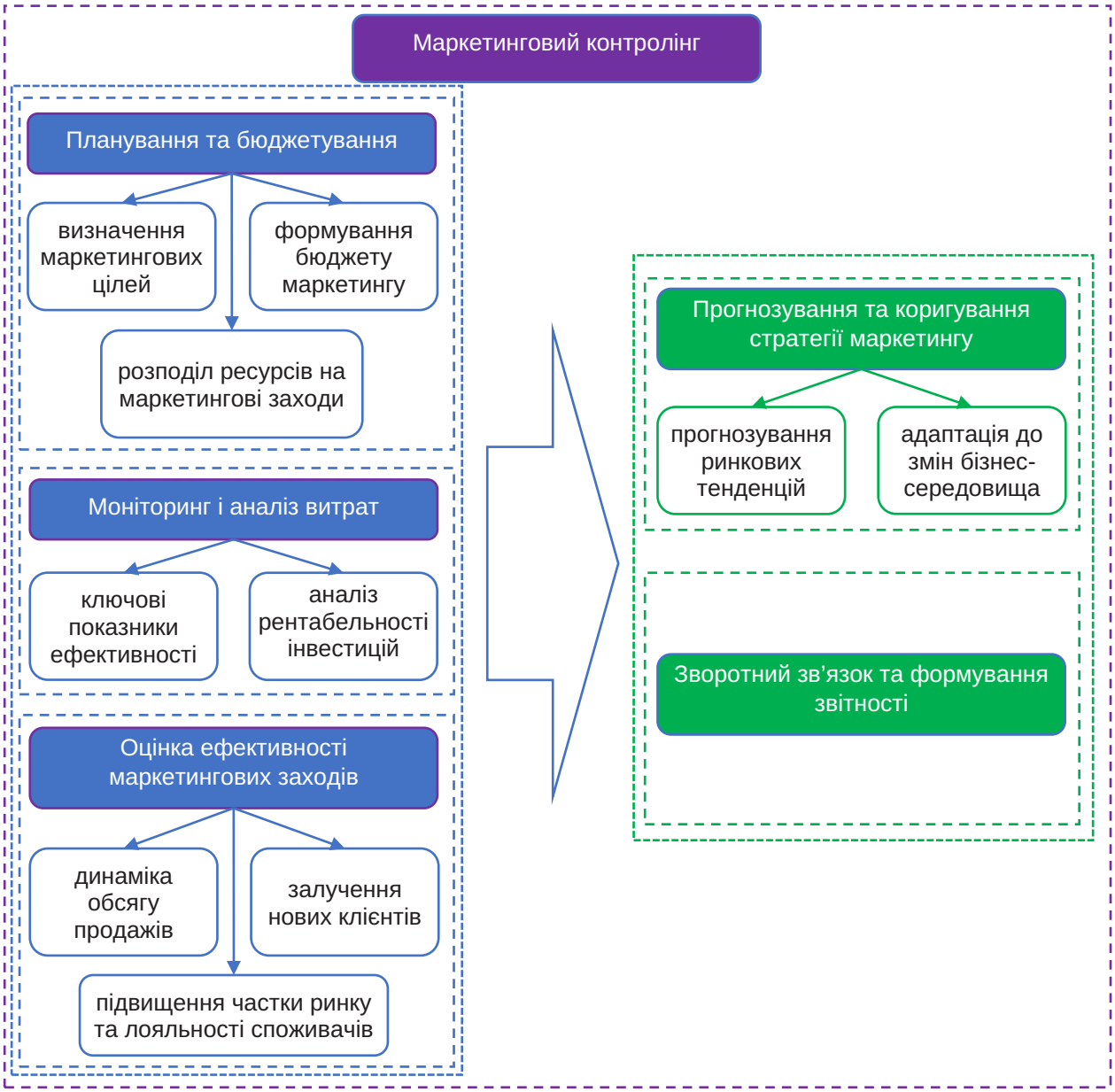

Рис. 1. Концептуальна схема системи маркетингового контролінгу транспортного підприємства

Джерело: побудовано автором

Як бачимо, маркетинговий контролінг забезпечує ітераційний підхід до розподілу бюджетів, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у попиті, розподіляючи ресурси на найбільш ефективні канали комунікації та рекламні стратегії. В таких умовах інструменти контролінгу сприяють зниженню інформаційної асиметрії в процесі ухвалення рішень щодо витрат, забезпечуючи прозорість і гнучкість управління витратами. Зазначимо, що аналітичні моделі, які використовуються в маркетинговому контролінгу, допомагають визначити поріг ефективності для кожного інструмента маркетингу, оцінити життєвий цикл клієнта (CLV) і передбачити можливі рентабельні сегменти ринку, що є ключовим для стратегічного управління в умовах високої конкуренції.

Отже, на практиці маркетинговий контролінг виконує функцію балансувального інструменту, що допомагає транспортним підприємствам оптимально розподіляти ресурси, направляючи маркетингові витрати на досягнення стратегічних цілей. При цьому він забезпечує комплексний підхід до планування, контролю та коригування маркетингових бюджетів, спираючись на дані про ефективність конкретних заходів, аналіз витрат і результатів [6]. Водночас, завдяки моніторингу ключових показників (ROI, CLV), контролінг дозволяє ідентифікувати малоефективні витрати і на основі цього коригувати маркетингову стратегію відповідно до динаміки ринку. Це дозволяє підприємству спрямовувати маркетингові бюджети на заходи, які мають найбільший вплив на зростання доходу та рентабельності.

Загалом маркетинговий контролінг сприяє прогнозуванню та аналізу витрат транспортного підприємства через застосування аналітичних моделей та методів оцінки економічної ефективності маркетингових заходів. Зокрема, контролінг використовує статистичні інструменти та моделі прогнозування для оцінки майбутніх витрат, враховуючи історичні дані та поточні ринкові тенденції (рис. 2). Це дозволяє передбачити потенційні коливання витрат і відповідно коригувати маркетингові бюджети суб'єкта господарювання.

Отже, контролінг реалізовується на основі порівняльного аналізу витрат за окремими сегментами і каналами маркетингової діяльності, що дає можливість виявити найефективніші з них. Використовуючи такі інструменти, як аналіз рентабельності інвестицій (ROI) і витрат на залучення клієнтів (CAC), підприємство може ефективніше розподіляти ресурси. Завдяки цьому маркетинговий контролінг стає інструментом, що забезпечує гнучкість і адаптивність витратної політики відповідно до змін у попиті та ринковому середовищі.

Висновки. Таким чином, приходимо до висновку, що ефективне управління витратами є вирішальним для забезпечення конкурентоспроможності транспортних підпри-

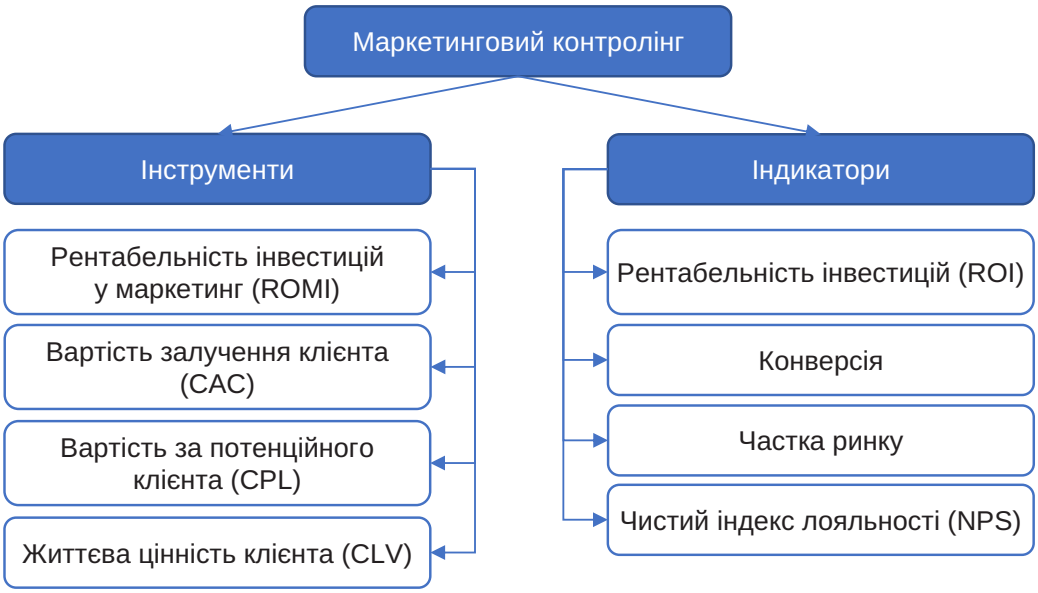

Рис. 2. Інструменти та індикатори системи маркетингового контролінгу транспортного підприємства

Джерело: побудовано автором

ємств. При цьому маркетинговий контролінг виступає ключовим інструментом оптимізації бюджетів та підвищення їх рентабельності. Використання маркетингового контролінгу дозволяє не тільки знизити витрати підприємства, але й дозволяє використовувати ресурси з найбільшою економічною віддачею на засадах адаптації маркетингових стратегій до змін ринкового середовища.

Відповідно, транспортним підприємствам доцільно застосовувати стратегії оптимізації бюджетування та контролю за ключовими показниками рентабельності інвестицій, вартості залучення клієнта та життєвої цінності клієнта, що сприятиме виявленню малоефективних маркетингових заходів і направленню ресурсів на більш перспективні канали. Відповідно, комплексний підхід до маркетингового контролінгу, заснований на гнучкому управлінні витратами та адаптивному бюджетуванні, є основою для досягнення підвищення конкурентних позицій транспортного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дзямулич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 54–59.

2. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Страхування інвестицій та диверсифікація інвестиційних ризиків. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2013. № 10(37). С. 21–26.

3. Зоріна О. І. Застосування маркетингових стратегій позиціонування на залізничному транспорті. *Вісник ХНАУ. Серія Економічні науки*. 2013. № 7. С. 21–25.

4. Чалюк Ю. О. Індексна оцінка соціально-економічної динаміки. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 45–52.

5. Чалюк Ю. О. «Warstate» і «Welfare state»: конфлікт чи синергія воєнної стратегії та соціальної безпеки України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 309–320.

6. Шматковська Т., Демедюк Л., Рудь Т. До проблематики генезису та дефініції економічної категорії «витрати». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 2. С. 169−182.

7. Шматковська Т. О., Сосна Г. М. До проблематики підвищення ефективності діяльності підприємства на інноваційних засадах. *Фінансовий простір*. 2016. № 1(21). С. 114–118.

REFERENCES:

1. Dziamulych, M. I., Fadieieva, I. H., & Shmatkovska, T. O. (2021) Promyslovyi internet rechei ta yoho zastosuvannia u biznes-protsesakh [Industrial Internet of Things and its application in business processes]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 54–59 (in Ukrainian)

2. Dziamulych, M. I. & Chyzh, N. M. (2013) Strakhuvannia investytsiy ta dyversyfikatsiia investytsiinykh ryzykiv. *Ekonomichni nauky. Seria "Oblik ta finansy"*, vol. 10(37), pp. 21–26 (in Ukrainian)

3. Zorina, O. I. (2013). Zastosuvannia marketynhovykh stratehii pozytsionuvannia na zaliznychnomu transporti [Application of marketing strategies of positioning in railway transport]. *Visnyk KHNAU. Seria: Economichni nauky*, vol. 7, pp. 21–25 (in Ukrainian)

4. Chaliuk, Yu. O. (2023) Indeksna otsinka sotsialno-ekonomichnoi dynamiky [Index assessment of socio-economic dynamics]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, vol. 29, pp. 45–52 (in Ukrainian)

5. Chaliuk Yu. O. (2024) "Warstate" i "Welfare state": konflikt chy synerhiia voiennoi stratehii ta sotsialnoi bezpeky Ukrainy ["Warstate" and "Welfare state": conflict or synergy of military strategy and social security of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1(48), pp. 309–320 (in Ukrainian)

6. Shmatkovska, T., Demediuk L., & Rud, T. (2016). Do problematyky genezysu ta definiciyi ekonomichnoyi kategoriyi «vytraty» [On the problems of genesis and definition of the economic category «costs»]. *Naukovyj visnyk Odeskogo nacionalnogo ekonomichnogo universytetu*, vol. 2, pp. 169–182. (in Ukrainian)

7. Shmatkovska, T. O., & Sosna, H. M. (2016). Do problematyky pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva na innovatsiinykh zasadakh [To the problem of the increase of efficiency of activity of the enterprise on innovative principles]. *Finansovyi prostir*, vol. 1(21), pp. 114–118 (in Ukrainian)