

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-98>

УДК 658.012.8:658.8

ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛІНГУ ТА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

INTEGRATION OF MANAGEMENT CONTROL AND MARKETING MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Максютенко Ірина Євгеніївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри товарознавства і комерційної діяльності в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9383-2313>

Сівашенко Тетяна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри логістики,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6424-469X>

Maksiutenko Iryna

National University of Construction and Architecture

Sivashenko Tetiana

State University «Kyiv Aviation Institute»

У статті розглянуто теоретико-методичні засади інтеграції управлінського контролінгу та маркетингового менеджменту в системі стратегічного розвитку підприємства. Проведено аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій 2020–2025 рр., що відображають тенденції цифровізації, посилення ролі аналітики та прогнозування у прийнятті управлінських рішень. Запропоновано інтегровану модель управління, яка поєднує стратегічний і оперативний рівні: контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку, оцінку ефективності інвестицій та моніторинг ризиків, тоді як маркетинговий менеджмент формує конкурентні стратегії, здійснює позиціонування та управління каналами збуту. Сформульовані практичні рекомендації щодо впровадження системи KPI, інтеграції CRM та BI-аналітики, підготовки фахівців нового типу. Зроблено висновок, що інтеграція контролінгу й маркетингу забезпечує адаптивність, стійкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: управлінський контролінг, маркетинговий менеджмент, стратегічний розвиток, інтегрована модель управління, цифрова економіка.

The article substantiates the theoretical foundations and practical recommendations for the integration of management controlling and marketing management in the system of strategic development of enterprises under the conditions of digital transformation and increasing environmental turbulence. The research emphasizes that in the modern economy, characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, enterprises need comprehensive management instruments that combine analytical precision with strategic flexibility. Management controlling provides enterprises with systematic information and analytical support, risk management tools, monitoring of performance indicators, and ensures the objectivity of managerial decisions. Marketing management, in turn, focuses on creating competitive advantages, customer orientation, and long-term value growth. The integration of these two areas creates a synergistic effect, allowing businesses to simultaneously strengthen strategic planning, operational adaptability, and market responsiveness. The study highlights the main contradictions in current practice: the isolated use of controlling and marketing, fragmentation of data analysis, insufficient monitoring of marketing efficiency, and lack of qualified professionals with interdisciplinary competencies. Based on the analysis of international and Ukrainian scientific research, the authors developed a two-level integrated management model, which combines strategic forecasting, risk analysis, scenario modeling, and investment efficiency assessment with

market segmentation, positioning, and the implementation of integrated marketing strategies. At the operational level, the model provides for the monitoring of KPIs (ROI, CAC, LTV, market share), tactical campaign adjustments, and closed-cycle feedback between controlling and marketing. Practical recommendations include the introduction of KPI systems for marketing departments, integration of CRM and BI systems, training of hybrid specialists, and the use of big data and predictive analytics. The proposed model ensures the resilience, adaptability, and sustainable development of enterprises in conditions of digitalization, market uncertainty, and crisis challenges.

Keywords: management controlling, marketing management, strategic development, integrated management model, digital economy.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічними змінами зовнішнього середовища. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нових економічних викликів, посиленої конкуренції та цифрової трансформації бізнесу. В цих умовах особливої актуальності набуває пошук інтегрованих інструментів управління, які дозволяють підвищити ефективність прийняття рішень. Одними з таких інструментів виступають управлінський контролінг та маркетинговий менеджмент.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що на сучасному етапі існують наукові дослідження, що стосуються як управлінського контролінгу, так і маркетингового менеджменту або їх інтеграції. В цілому їх можна розподілити за географічним походженням, де відповідно й відображаються особливості застосування інструментарію управління в різних країнах.

В дослідженні польських та чеських вчених Hadrian P., Milichovský F., Mráček P. наведено аналіз моделей стратегічного контролю в маркетинговому менеджменті, з фокусом на зв'язок контролю і вимірювання результативності маркетингових зусиль [2].

В дослідженні угорського науковця Hajdú N. увага приділена стратегічному й оперативному маркетинговому контролінгу та способам і методам вимірювання ефективності його маркетингових активностей на прикладі середніх та великих компаній [3].

Дослідження українських науковців Kuzmynchuk N., Kutsenko T., Aloslyn S., Marchenko V. присвячені питанням розробки підходів до стратегічного прогнозування в інноваційній промисловості за підтримки маркетингу і контролінгу; модель для прогнозу конкурентоспроможності [5]. Сазонова С. В., Новиков Д. М. проводять аналіз ролі стратегічного контролінгу в умовах цифровізації; функції, завдання, як цифрова економіка змінює характер контролю [7]. Poita Iryna в своєму дослідженні приділяє увагу узагальненню теоретичних засад сучасних концепцій мар-

кетингового менеджменту, де переглянуто тенденції, адаптацію до умов українських підприємств [6]. Havryliuk Yuliia здійснює дослідження інноваційних підходів до маркетингової діяльності в аграрному секторі в Україні: включення цифрових інструментів, CRM, брендінг тощо, а також проблем, з якими зіштовхуються аграрії [4].

Аналіз публікацій 2020–2025 рр. дозволив виділити наступні провідні тенденції:

- Інтеграція контролінгу у стратегічне прогнозування, де контролінг використовується для оцінки інноваційних інвестицій та формування конкурентоспроможності.

- Оновлення концепцій маркетингового менеджменту, адже сучасні концепції акцентують на цифровізації, big data та клієнтоорієнтованості, що потребує точного контролю результатів.

- Розширення функцій контролінгу через ризик-менеджмент, коли контролінг включає моніторинг ринкових ризиків і стає частиною маркетингових стратегій.

- Цифрова комерція та контроль ефективності маркетингових рішень у багатоканальних продажах можлива лише за умови застосування контролінгових інструментів.

- Інтегровані маркетингові стратегії у цифрову форму: інтеграція маркетингу та контролінгу допомагає адаптувати кампанії на основі big data і прогнозової аналітики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Викладені в дослідженнях основні аспекти управлінського контролінгу та маркетингового менеджменту на практиці часто застосовуються ізольовано: контролінг здебільшого зосереджується на фінансових показниках, а маркетинг – на комунікації та збуті. Відсутність системної взаємодії призводить до неузгодженості стратегічних і тактичних рішень.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції управлінського контролінгу й маркетингового менеджменту для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу текст.

В сучасній практичній діяльності більшість компаній стикаються з наступними проблемами:

– Фрагментарність використання контролінгу: його застосування обмежується лише фінансовими показниками без глибокої інтеграції з маркетинговими цілями.

– Відсутність системності у маркетинговому менеджменті: маркетингові рішення приймаються ситуативно, без належної аналітичної підтримки з боку контролінгу.

– Низький рівень адаптації до змін ринку: більшість підприємств не використовують контролінг як інструмент прогнозування й оцінки ефективності маркетингових стратегій.

– Кадрова проблема: дефіцит фахівців, які володіють одночасно знаннями у сфері фінансового контролінгу та маркетингового управління.

Ці суперечності свідчать про потребу у розробленні методичних підходів до формування єдиної системи управління, що поєднувала б можливості контролінгу (як аналітично-координаційного інструмента) та маркетингового менеджменту (як практико-орієнтованої управлінської функції).

Для вирішення даної проблеми пропонується інтегрована модель управління, яка поєднує на стратегічному рівні контролінг, що формує прогностичні сценарії розвитку ринку, оцінює інвестиційну ефективність, та маркетинговий менеджмент, що визначає цільові сегменти й конкурентні стратегії. На оперативному рівні контролінг здійснює моніторинг KPI (витрати на маркетинг, ROI, LTV клієнтів), а маркетинг коригує кампанії й тактики збуту.

Сама модель ґрунтується на принципі взаємодоповнюваності, де контролінг виступає аналітичною та прогностичною основою, а маркетинговий менеджмент забезпечує стратегічний напрям і практичну реалізацію. Її можна подати у вигляді дворівневої системи, рис. 1.

Отже на стратегічному рівні формується бачення розвитку підприємства в середньотривалості та довгостроковій перспективі. В результаті формується узгоджена стратегія підприємства, яка базується на аналітиці контролінгу та маркетингових цілях. На оперативному рівні здійснюється інтеграція, що проявляється у щоденній діяльності підприємства. В результаті чого здійснюється узгоджене управління маркетинговою діяльністю з постійним контролем і підкріпленням даними.



Рис. 1. Інтегрована модель управління

Джерело: сформовано авторами

В процесі реалізації даної моделі здійснюється взаємозв'язок рівнів, коли дані з оперативного рівня (KPI, фінансові результати, реакція клієнтів) передаються на стратегічний рівень для аналізу й корекції прогнозів. При цьому, стратегічні рішення, ухвалені на основі контролінгової аналітики, спускаються на оперативний рівень у вигляді завдань для маркетингового менеджменту. Відбувається замкнений цикл управління, рис. 2.

Безперервний обмін інформацією забезпечує гнучкість і швидку адаптацію підприємства.

Така інтегрована модель дозволяє мінімізувати ризики, підвищити точність прогнозів і забезпечити ефективність маркетингових рішень, особливо в умовах цифрової економіки та нестабільного середовища.

Методична основа такої інтеграції полягає у використанні системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), CRM-систем, BI-аналітики та інструментів прогнозування.

Практична реалізація запропонованої інтегрованої моделі передбачає:

1. Впровадження системи KPI для маркетингових підрозділів із регулярною оцінкою ефективності (ROI рекламних кампаній, коефіцієнт утримання клієнтів, частка ринку).

2. Інтеграцію інформаційної системи: CRM для роботи з клієнтами та ERP/BI для контролінгу.

3. Підготовку фахівців нового типу – менеджерів, які володіють знаннями у сфері як фінансового контролінгу, так і маркетингу.

4. Розширення аналітичної бази через використання Big Data, машинного навчання та прогнозних моделей поведінки споживачів.

5. Адаптування системи до українських реалій, враховуючи кризові умови, військові ризики та необхідність швидкого реагування на зміни ринку.

Основні очікувані ефекти від впровадження інтегрованої моделі узагальнено в табл. 1.

Розрахунок ефективності впровадження інтегрованої моделі управлінського контролінгу та маркетингового менеджменту в системі стратегічного розвитку підприємства представлено на прикладі міжнародної компанії «LogiTrans» на основі вихідних даних компанії, що наведені в табл. 2.

Зміна річного доходу та частка ринку після кампанії будуть характеризуватися наступними показниками:

– Додатковий річний дохід від нових клієнтів:

$$400 \times \text{ARPU} = 400 \times 6\,000 = 2\,400\,000 \text{ у.о.}$$

– Новий загальний річний дохід компанії:
 $10\,000\,000 + 2\,400\,000 = 12\,400\,000 \text{ у.о.}$

– Частка ринку до кампанії:
 $10\,000\,000 \div 200\,000\,000 = 5,0\%.$

– Частка ринку після кампанії:
 $12\,400\,000 \div 200\,000\,000 = 6,2\%.$

Таким чином, частка ринку зросла з 5,0% до 6,2%.

Прикладними результатами інтеграції контролінгу та маркетингу для компанії «LogiTrans» є:

1. Ефективність маркетингової кампанії визначається шляхом порівняння $\text{CAC}=500 \text{ у.о.}$ та $\text{LTV}=2700 \text{ у.о.}$, що показує вигідність кампанії з точки зору клієнтської цінності; ROI за перший рік дорівнює 80%, а отже кампанія виправдана і дає швидкий оперативний ефект. Таким чином, компанії «LogiTrans»

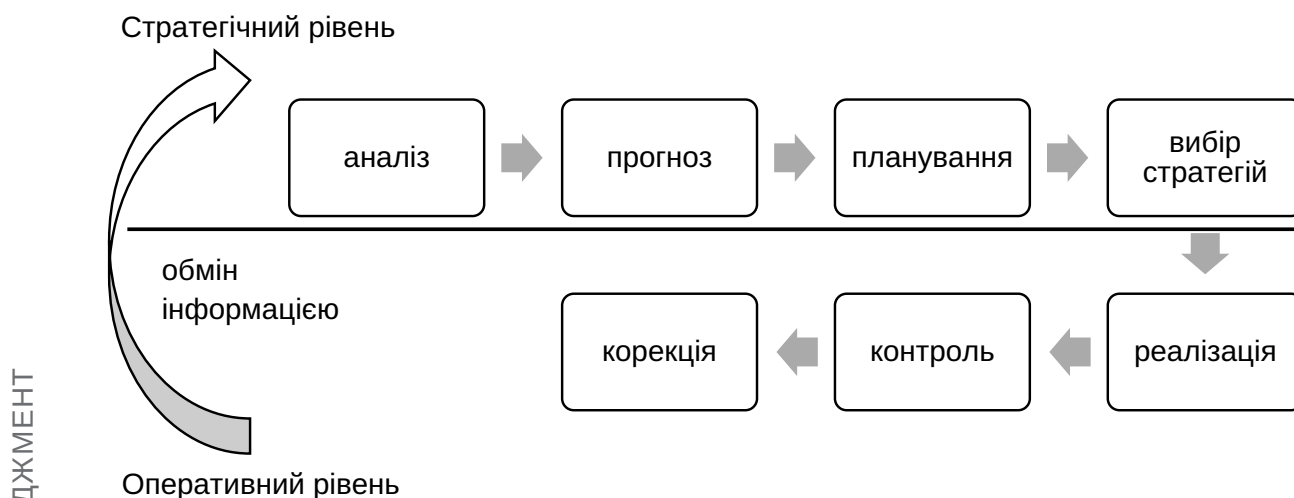


Рис. 2. Замкнений цикл управління за інтегрованою моделлю

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

Очікувані ефекти від впровадження інтегрованої моделі

Проблема	Наслідки для підприємства	Шляхи вирішення (інтеграція контролінгу та маркетингу)
Відсутність єдиної системи збору та аналізу даних	Фрагментарні рішення, дублювання витрат, помилки у прогнозуванні	Впровадження системи контролінгу з єдиними базами даних і звітністю, узгодженої з маркетинговою аналітикою
Слабкий контроль ефективності маркетингових витрат	Низький ROI, розпорошення бюджету, втрата конкурентних позицій	Запровадження KPI (CAC, LTV, ROI) і їх постійний моніторинг у системі контролінгу
Нестабільність ринкового середовища	Ризик неправильного вибору стратегій, втрати інвестицій	Сценарне планування (оптимістичний/песимістичний сценарій) у контролінгу + стратегічні коригування маркетингу
Невідповідність маркетингових кампаній потребам клієнтів	Зниження лояльності, відтік клієнтів, падіння продажів	Використання клієнтської аналітики (CRM, big data) у маркетинговому менеджменті та контроль її ефективності
Відсутність зворотного зв'язку між стратегічним і оперативним рівнями	Втрата гнучкості, несвоєчасне реагування на зміни	Замкнений цикл «аналіз – прогноз – планування – реалізація – контроль – корекція» між контролінгом і маркетингом

Таблиця 2

Вихідні дані компанії «LogiTrans» для розрахунку ефективності впровадження інтегрованої моделі управлінського контролінгу та маркетингового менеджменту в системі стратегічного розвитку [1]

Показник	Значення, у.о.
Поточний річний дохід компанії	10 000 000
Розмір ринку (річний оборот галузі)	200 000 000
Витрати на маркетингову кампанію	200 000
Кількість нових клієнтів, здобутих кампанією	400
Середній річний дохід від одного клієнта (ARPU)	6 000
Валова маржа (gross margin) на послугах	15%
Середня тривалість співпраці з клієнтом (life span)	3 роки
Початкові капіталовкладення	5 000 000
Очікувані додаткові чисті грошові потоки від проекту за роками	700 000 900 000 1 100 000 1 300 000 1 500 000
Ставка дисконту (ціна капіталу)	12%

доцільно масштабувати канали з найнижчим CAC і найвищим LTV, контролювати якість лідів (CR).

2. Зростання частки ринку: з 5% до 6,2% свідчить про помітне покращення позицій, а отже для подальшого зростання контролінг має відстежувати маржинальність нових сегментів.

3. Рекомендований інвестиційний проєкт при прогнозованих вхідних припущеннях

NPV є негативним, відповідно компанії не рекомендовано інвестувати без змін (зменшити витрати, підвищити доходи або шукати дешевше фінансування). Відповідно до традиційного підходу доцільно провести додаткові переговори щодо цін/тарифів/економії витрат, протестувати пілот з меншими капіталовкладеннями.

4. Моніторинг KPI передбачає постійне відслідковування CAC, LTV, ROI, частку ринку,

маржу. Ці KPI мають автоматично потрапляти до BI-dashboard'у й звіту контролінгу, щоб маркетинг міг коригувати кампанії в реальному часі.

5. Кадрова політика вимагає підготувати «гібридні» ролі (маркетинг-аналітик зі знанням фінансового контролінгу / контролер з розумінням digital-маркетингу).

Таким чином, контролінг і маркетинг разом дають можливість: (а) оперативно коригувати кампанії; (б) приймати обґрунтовані інвестиційні рішення; (в) проводити чутливий аналіз і сценарні розрахунки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз сучасних досліджень

і практики показав, що інтеграція управлінського контролінгу та маркетингового менеджменту є необхідною умовою стратегічного розвитку підприємств у цифровій економіці. Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку, моніторинг і управління ризиками, тоді як маркетинговий менеджмент спрямовує діяльність на створення конкурентних переваг.

Розроблені методичні підходи та практичні рекомендації можуть слугувати основою для побудови ефективної інтегрованої системи управління, здатної забезпечити адаптивність та стійкість підприємства в умовах ринкової невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. About Logitrans – офіційний сайт компанії. URL: <https://logitrans.com/about-logitrans/> (дата звернення: 20.09.2025)
2. Hadrian P., Milichovský F., Mráček P. *The concept of strategic control in marketing management in connection to measuring marketing performance*. Scientific Journal, 2021 3(7), 3887. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3887> (дата звернення: 20.09.2025)
3. Hajdú N. *Strategic and operative marketing controlling*. Journal of Management and Business Administration, Hungary, 2020. 9(1):23-30. URL: https://www.researchgate.net/publication/375379768_Strategic_and_Operative_Marketing_Controling (дата звернення: 20.09.2025)
4. Havryliuk Y. *Innovative approaches to marketing activities in the agricultural sector of Ukraine*. Agricultural Economics, 2024. URL: <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-15-4-2024/innovatsiyni-pidkhodi-do-upravlinnya-marketingovoyu-diyalnistyu-u-fermerskikh-gospodarstvakh-ukrayini> (дата звернення: 20.09.2025)
5. Kuzmynchuk, N.; Kutsenko, T.; Alosyn, S.; Marchenko, V. Marketing and Controlling in Strategic Forecasting of Innovative Industrial Development. *Economics Ecology Socium*, 2025, 9, 126–139.
6. Poita I. *Modern concepts of marketing management and their adaptation to Ukrainian enterprises*. Marketing and Management of Innovations, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1977/1904> (дата звернення: 20.09.2025)
7. Сазонова, С., Новиков, Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/708-0366/2023.15.24>

REFERENCES:

1. About Logitrans. (2025, September 20). Official website. Retrieved from <https://logitrans.com/about-logitrans/>
2. Hadrian, P., Milichovský, F., & Mráček, P. (2021). The concept of strategic control in marketing management in connection to measuring marketing performance. *Scientific Journal*, 3(7), 3887. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3887>
3. Hajdú, N. (2020). Strategic and operative marketing controlling. *Journal of Management and Business Administration, Hungary*, 9(1), 23–30. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375379768_Strategic_and_Operative_Marketing_Controling
4. Havryliuk, Y. (2024). Innovative approaches to marketing activities in the agricultural sector of Ukraine. *Agricultural Economics*. Retrieved from <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-15-4-2024/innovatsiyni-pidkhodi-do-upravlinnya-marketingovoyu-diyalnistyu-u-fermerskikh-gospodarstvakh-ukrayini>
5. Kuzmynchuk, N., Kutsenko, T., Alosyn, S., & Marchenko, V. (2025). Marketing and controlling in strategic forecasting of innovative industrial development. *Economics Ecology Socium*, 9, 126–139.
6. Poita, I. (2022). Modern concepts of marketing management and their adaptation to Ukrainian enterprises. *Marketing and Management of Innovations*. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1977/1904>
7. Sazonova, S., & Novikov, D. (2023). Controlling of strategic management in enterprises under the conditions of digital economy. *Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics*, (15), 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/708-0366/2023.15.24>