

T

T

УДК: 631.1.027:637.134:65.01

**КОНТРОЛІНГ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З
ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ МОЛОКА**

Н.О. Грабко

Одеський державний аграрний університет

Ключові слова: *служба контролінгу, контролінг маркетингу, оперативний контролінг, стратегічний контролінг, контролери.*

Анотація. *Розглянуто необхідність використання підприємствами з виробництва та переробки молока контролінгу маркетингу, що являє собою інформаційну під-*

тримку ефективного менеджменту по забезпеченню потреб клієнтів. При цьому у вага зосереджується на завданнях контролерів в області маркетингу, які здійснюють планування, координацію і контроль маркетингової діяльності.

Вступ. На сучасному етапі вітчизняні підприємства агропромислового комплексу ведуть свою діяльність в умовах нестабільності, що потребує використання нових підходів до управління. Щоб підприємства могли досягати значних успіхів на ринку, треба впроваджувати в практичну діяльність інтегровані системи управління, до числа яких належить обліково-аналітична система контролінгу.

Контролінг, як нова система стратегічно орієнтованого управління діяльністю підприємств, займає одне з провідних місць у країнах з розвинутою ринковою економікою. Застосування контролінгу маркетингу та формування системи контролінгу на вітчизняних підприємствах з виробництва та переробки молока передбачає адаптацію передового досвіду до вітчизняної практики управління. Впровадження системи контролінгу, яка поєднує в собі компоненти управлінського обліку, контролю, аналізу та інформаційно-аналітичного забезпечення, дозволить своєчасно отримувати інформацію про відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від запланованих, одержувати коментарі результатів прийнятих управлінських рішень з рекомендаціями щодо покращення ситуації та вести щоденний послідовний багатоплановий внутрішній контроль, без якого важко вистояти в боротьбі з конкурентами.

Аналіз останніх досліджень. Досить значна частина праць в області контролінгу стосується переважно великих промислових підприємств та банківської сфери. Окремі теоретичні та загальнометодологічні напрацювання з питань впровадження та функціонування контролінгу знайшли відображення в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: М.М. Аксентюк, О.О. Ананькіної, С.Ф. Голова, Н.Г. Данілочкіної, О.М. Карминського, М.В. Тарасюк, О.В. Троян, Н.І. Верхоглядової, Л.О. Лукічевої, В.С. Травіна, Е. Майєра, Р. Манна та ін. Майже кожен з наведених у переліку науковців розробив власні підходи до розуміння контролінгу. Однак, у більшості наукових праць не приділено достатньої уваги контролінгу маркетингу підприємств агропромислового комплексу. Тому основною метою статті є висвітлення основних завдань контролінгу маркетингу на підприємствах з виробництва та переробки молока.

Результати досліджень. В умовах постійного розвитку ринкових процесів для досягнення високої економічної ефективності діяльності підприємств та визнання їх на ринку постає об'єктивна необхідність в застосовуванні нових прогресивних методів роботи. До таких новацій можна віднести практику впровадження контролінгу.

Нерідко контролінг ототожнюють з контролем. Таке ставлення справедливо лише частково, оскільки контроль є однією із складових системи контролінгу [1]. Практика переконує, що логічним наслідком відсутності чи недієздатності контролінгу, управлінського обліку та внутрішнього аудиту є фінансова криза і банкрутство підприємства [2]. Тільки коли кожен керівник зрозуміє, як система контролінгу впливає на діяльність його підприємства і які можливості відкриває та чи інша стратегія контролінгу, він зможе навчитися ефективно їх використовувати [3].

Система контролінгу маркетингу забезпечує зворотній зв'язок між очікуваннями, визначеними першочерговими маркетинговими планами, і реальними

показниками маркетингової діяльності підприємств [4]. Основною задачею контролінгу маркетингу є інформаційна підтримка ефективного менеджменту по забезпеченню потреб клієнтів. Контролер в області маркетингу бере участь в процесах планування, координації і контролю, пов'язаних з ринковою активністю підприємства: чи йде мова про зміну збутової політики чи про вихід на нові ринки, чи про розширення асортиментної політики [5, с. 26].

Концепція контролінгу маркетингу орієнтована на майбутнє і передбачає розширення функцій обліку, який починає відігравати роль джерела інформації та банку даних. Контролінг починає здійснювати аналіз планових та фактичних показників маркетингової діяльності, слабких місць, та проводить розробку пропозицій з поліпшення та коригування маркетингової діяльності підприємства. Таким чином, контролінг стає навігатором системи управління підприємством, здійснює обґрунтування та розробку планових показників, створює базу для контролю та виступає ініціатором різноманітних заходів, направлених на поліпшення показників маркетингової діяльності [6].

Оскільки контролінг оперує кількісними показниками, то ті області маркетингової активності, які не можна виразити кількісними параметрами, не можуть мати підтримку в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень. Слід зазначити, що самі маркетингові заходи на ринку не є предметом контролінгу. В концепцію контролінгу маркетингу входить планування, облік і контроль результатів маркетингового заходу, але не шлях і методи його реалізації.

Для контролінгу маркетингу маркетингові заходи представляють собою "чорний ящик", на вході і на виході якого - кількісні параметри, отримані з системи фінансового і управлінського обліку (такими параметрами є витрати, ціни, обсяги випуску, обсяги продаж).

Ефективне функціонування підприємств з виробництва та переробки молока передбачає активне впровадження контролінгу маркетингу. Відзначимо, що таке впровадження буде доцільним на великих та середніх за розмірами підприємствах (агрокомбінати, молокопереробні підприємства та ін.), котрі мають дивізіональну організаційну структуру управління. На малих за розмірами підприємствах, де легко можна проконтролювати результати діяльності, створення служби контролінгу недоцільне, оскільки витрати на утримання такої служби будуть перевищувати доходи, які вона буде приносити підприємству.

Для проведення контролінгу маркетингу підприємств з виробництва та переробки молока необхідно організаційно відособити та створити службу контролінгу, керівник якої підпорядковуватиметься вищому керівництву. Відповідно до своїх обов'язків, контролери повинні аналізувати наслідки прийнятих управлінських рішень, виявляти відхилення фактичних показників від планових в роботі підприємства та розробляти рекомендації по усуненню причин відхилень. В їх функції входить проведення систематичного аналізу результатів прийнятих та реалізованих управлінських рішень; дослідження та розробка заходів щодо усунення небажаних відхилень фактичних показників ринкової діяльності підприємства від запланованих; прийняття участі в процесах планування, координації та контролю, що пов'язані з ринковою діяльністю підприємств з виробництва та переробки молока (зміна збутової політики підприємств, вихід на нові ринки, розширення асортименту молочної продукції, тощо).

Складові контролінгу маркетингу на підприємстві зображено на рис. 1.



Рис. 1. Схема контролінгу маркетингу на підприємствах з виробництва та переробки молока Одеської області

Джерело: власна розробка

До основних інструментів контролінгу маркетингу відносять: GAP -аналіз, портфоліо - аналіз, розрахунок маржинального прибутку, порівняльні розрахунки. Розглянемо їх більш детально.

Аналіз "стратегічних люків" (GAP) відноситься до класичних інструментів довгострокового планування. Сутність цього методу полягає у встановленні відхилень бажаного розвитку ситуації від очікуваного. Метод передбачає кількісне співставлення бажаних та очікуваних цільових величин, в якості яких можуть виступати рентабельність, прибуток, оборот. При цьому обрана політика підприємства залишається незмінною. Коли при графічному зображенні динаміки цільових величин бажаний розвиток відхиляється від очікуваного розвитку, то виникає так званий "стратегічний люк". Якщо такий "люк" не буде вчасно "закритий", то підприємство не зможе гарантувати своє існування в довгостроковій перспективі. В разі виявлення "люків" служби контролінгу маркетингу починають

пошук стратегії відносно продуктів та ринків.

Портфоліо - аналіз («portfolio» (англ.) - означає оптимальний з точки зору сполучення ризику та доходності набір інвестицій) передбачає графічну побудову матриці, вісями якої є різні параметри ринків і продуктів. На основі аналізу матриці виявляються потенціали успіху підприємства і формується стратегія їх реалізації.

Контролінг маркетингу повинен слідкувати за тим, щоб різниця між доходами з обороту і витратами на маркетинг - мікс спрямовувалася до максимуму. За допомогою методу розрахунку маржинального прибутку аналізується ефективність тих чи інших заходів в області маркетингової політики цін і продуктів у відношенні покращення економічного результату діяльності підприємства в цілому. Предметами аналізу тут виступають групи продуктів, регіони, замовлення, групи клієнтів.

Контролер повинен вказати на "носія збитків", після чого необхідно прийняти заходи по елімінуванню цього "носія збитків".

При виконанні порівняльних розрахунків обмежуються лише аналізом витрат. Витратам на маркетингові заходи протиставляється величина результату діяльності підприємства. В порівняльних розрахунках для оцінки маркетингових заходів можуть використовуватись наступні відносні показники: відношення обороту до витрат на рекламу; відношення обороту до витрат на обслуговування клієнтів; відношення обороту до витрат реалізації; відношення обороту до торговельної площі. Але порівняльні розрахунки потребують додаткової інтерпретації отриманих значень через відсутність однозначного причинно-наслідкового зв'язку.

Важливо провести чітке розмежування сфер компетентності працівників відділу контролінгу та працівників маркетингових підрозділів підприємств з виробництва та переробки молока. Так, участь контролерів буде частковою в процесі формування маркетингових цілей для продукції; значною під час планування маркетингових заходів та маркетингового бюджету; повною - при встановленні підконтрольних величин та розробці методів контролю. Проте головним завданням контролерів має бути розробка коректив для подолання негативних процесів та явищ з метою підвищення економічної ефективності ринкової діяльності конкретних підприємств з виробництва та переробки молока області.

Необхідно використовувати не тільки стратегічний, але і оперативний контролінг маркетингу. Так, стратегічний контролінг доцільно використовувати для координації стратегічних планів та для аналізу матриці "продукт — ринок". Оперативний контролінг маркетингу застосовується для формування і контролю цінової політики (планування цін для існуючої програми збуту та планування заходів з диференціювання цін для різних груп покупців), збутової (аналіз обороту, витрат та маржинального прибутку по прямим та непрямим каналам збуту; підготовка інформації про обсяги реалізації молочної продукції; аналіз та оцінка постійних покупців; аналіз та оцінка ефективності запланованих заходів зі збуту) та комунікаційної політики (аналіз динаміки власних комунікаційних витрат; аналіз розподілу комунікаційних витрат на молочну продукцію; порівняльний аналіз динаміки комунікаційних витрат в галузі і по головних конкурентах; проведення порівняльних розрахунків витрат для альтернативних заходів щодо стимулювання збуту) підприємств з виробництва та переробки молока.

Висновки. Контролінг маркетингу в першу чергу повинен орієнтуватися

на підведення підсумків реалізації управлінського циклу, оцінку якості, економічності і доцільності виконання кожної функції маркетингового управління і, найголовніше, - вирішити управлінську проблему. Система контролінгу маркетингу забезпечує зворотній зв'язок між очікуваннями, визначеними першочерговими планами, і реальними показниками маркетингової діяльності підприємств.

Для створення дійсно ефективної системи контролінгу на підприємстві, необхідне впровадження служби контролінгу, яка могла б своєчасно попереджати про необхідність коректуючих дій. Якщо відсутня можливість попередження проблем і відхилень, то контролінг стає діючим лише тоді, коли по його підсумках приймаються заходи з усунення недоліків та причин, що породжують небажані явища.

Література

1. Троян О.В. Обґрунтування зміни контролю на контролінг в системі управління промисловими підприємствами / О.В. Троян // Фондовый рынок. - 2009. - № 4. - С. 30-36
2. Верховглядова Н.І. Контролінг в системі управління підприємством / Н.І. Верховглядова, В.П. Шило, СБ. Ільїна // Держава та регіони. - 2008. - № 5. - С. 16-20
3. Лукичева Л. Выбор оптимальной модели контроля подчиненных / Л. Лукичева // Менеджмент и Менеджер, 2008. - № 3-4. - С. 60-65
4. Травин В. Принципы и технология управленческого контроля / В. Травин // Менеджмент и Менеджер. - 2008.- № 7-8. - С. 55-60
5. Контроллинг в бизнесе / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. - Москва, "Финансы и статистика", 2003. - 250 с.
6. Тарасюк М.В. Генезис концепції контролінгу та перспективи її розвитку / М.В. Тарасюк // Інвестиції: практика та досвід. - 2008. - № 17. - С. 18-23

Грабко Н.О. Контроллинг маркетинга на предприятиях по производству и переработке молока

Аннотация. Рассматривается необходимость использования предприятиями по производству и переработке молока контроллинга маркетинга, что представляет собой информационную поддержку эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов. Определены задания контролеров по маркетингу, которые осуществляют планирование, координацию и контроль маркетинговой деятельности.

Ключевые слова: служба контроллинга, контроллинг маркетинга, оперативный контроллинг, стратегический контроллинг, контролеры.

Grabko N.O. The controlling of marketing on the milk production and milk-processing enterprises

Summary. The author indicates the necessity of using the marketing controlling by milk production and milk-processing enterprises, which is appearing the informational support of effective management up to clients needs satisfaction. The attention is concentrated on the tasks of controllers in marketing field, who is making processes of planning, coordination and control of marketing activity.

Keywords: the service controlling, the controlling of marketing, operational controlling, strategical controlling, the controllers.