

Висновки. Отже, використання логістичної концепції управління виробництвом і збутом товарів є об'єктивною передумовою економічного зростання України та її входження у світовий економічний простір. Зернопродуктовий підкомплекс АПК, як об'єкт логістичного управління, є складною соціотехнічною системою, яка характеризується значною кількістю стохастичних зв'язків між елементами системи та впливом численних факторів на ефективність її функціонування. Використання логістичних методів управління виробництвом і збутом продукції дозволить повною мірою використати всі переваги посередництва та активізувати діяльність виробничих підприємств на покращанні якості продукції та підвищенні ефективності її виробництва.

1. Пономарьова Ю.В. *Логістика: Навч. посібник.* – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с. 2. Черевко Г.В., Гарасим П.М., Колодійчук В.А. та ін. *Економіка зерно продуктового підкомплексу АПК.* – Львів.: Українські технології, 2000. – 198 с.

УДК 339.138

У.О. Балик

Національний університет “Львівська політехніка”

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ СКЛАДАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Балик У.О., 2004

Наведено основні концепції та показано методи фінансового обґрунтування маркетингових планів в організації. Коротко обмірковано можливі види поведінки маркетингових витрат. Запропонована нова ідея класифікації маркетингових витрат залежно від показника ділової активності та в межах відповідного релевантного діапазону для складання маркетингових планів.

The basic concepts and sophisticated methods of financial aspects of marketing planning are noted in this article. The different kinds of marketing costs are briefly discussed. The new idea of classification marketing costs on the behavior basis within relevant range in the framework of marketing plans has been proposed.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин у межах економічної системи України вимагає від сучасних підприємств вміння функціонувати в новому економічному середовищі та умовах конкуренції, що постійно загострюється. За таких умов лідерами та переможцями конкурентних змагань виступають підприємства, які більше приділяють уваги розвитку власної системи менеджменту, а в межах цієї системи приділяють увагу насамперед стратегічному менеджменту та маркетингу. Зі зміною економічного середовища на задній план відступають проблеми податкового обліку, юридичної регламентації, законодавчого та нормативного регулювання і основною проблемою, яка призупиняє ріст підприємства є наявність сукупності сильних конкурентів, які навзаєм ведуть боротьбу за частки ринку. Практика існування такої конкурентної боротьби показує, що перемогти, більше того, втримувати лідируючі позиції можуть підприємства з чітко визначеною стратегією, зокрема стратегії в галузі маркетингу. Роль маркетингу на сучасному підприємстві постійно зростає, особливо тієї частини, яка становить органічний симбіоз із галузі стратегічних пріоритетів фірми. Практичними наслідками цього симбіозу можуть виступати зміни у фінансовій політиці підприємства. Стратегічні цілі і пріоритети приводять до зміни маркетингової стратегії, а та в свою чергу до зміни існуючих маркетингових фінансових схем. Ще одним позитивно впливаючим на цей взаємозв'язок фактором є постійно зростаюча у сучасних ринкових умовах значимість товарної марки підприємства. Останній, будучи джерелом можливих премій та надбавок у ціні, з ним пов'язаних, виступає чинником зміни структури активів підприємства, так

само як структури його доходів і витрат. Отже, в структурі активів підприємства наголос переноситься на активи нематеріальні, яким економічна думка на сьогодні ще не навчилася давати достовірної оцінки. Отже, елементи бізнес-процесів підприємства, які дійсно створюють додаткову цінність для власників, все більше залежить від успішності дій маркетинг-менеджерів фірми.

Успішність маркетингових заходів на ринку в свою чергу залежить від планомірного впровадження елементів маркетинг-стратегії, а отже, доцільність наявності на сучасному підприємстві маркетингового планування, як ординарної складової стратегії підприємства в сучасних умовах є незаперечною та актуальною проблемою, котра вимагає додаткового наукового дослідження.

Будучи актуальною науковою проблемою питання взаємозв'язку стратегії маркетингу та фінансів є порівняно мало вивченою галуззю економічної думки. Проблема особливо посилюється наявністю діалектичного протиріччя між представниками фінансових та маркетингових служб підприємства. За своєю суттю ці служби однонапрямлені за цільовим призначенням, оскільки завдання обох сприяти підтримці стратегічного рішення, і протилежні відповідно до власних цілей. Так представники маркетингових служб в якості власної цілі декларують постулат задоволення потреб споживача на ринку, в той час як фінансисти в якості цілі висувають забезпечення постійного зростання багатства власника. Практика показує, що обидві служби намагаються підняти власні цілі до рівня місії підприємства загалом. Крім того, єдність і боротьба протилежностей, що містяться у даних цілях, може бути виражена у вигляді взаємозалежності темпів зростання підприємства, а отже, і багатства власника, від кількості лояльних, а отже, задоволених клієнтів підприємства. Ще одним чинником, який підтверджує єдність цих цілей, є можливість їхнього узгодження за допомогою маркетингового плану, зокрема його фінансової частини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення теорії та практики діалектичної єдності та протилежності у галузі маркетингових і фінансових цілей переконливо показує порівняно малу наукову вивченість цієї проблеми. Проте певні наукові положення знайшли власне відображення у працях вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Дж.С.Армстронг, Дж.Бредлі, З.Боді, В.В.Бочаров, С.Дібб, А.В.Завгородня, М.Мак-Дональд, Р.Мертон, Р.Рачлін, Д.Г.Сігел, Л.Сімкін, Р.М.С.Уїлсон, Д.К.Шим, Д.О'Шонессі, Д.О.Ямпольська. Але дослідниками переважно подаються загальні рекомендації стосовно стратегічного планування на підприємствах, загалом, або маркетингового планування чи фінансового планування, зокрема. У своїх дослідженнях [1–5] вони торкаються питань оптимальності маркетингових і фінансових планів окремо. Вони не розглядають проблем перехресності досягнення стратегічних цілей підприємства маркетинговими і фінансовими службами. На сьогоднішньому етапі повального розроблення керівництвами українських підприємств різноманітних стратегій, складання стратегічних планів проблеми досяжності поставлених цілей підрозділами шляхом складання маркетингових і фінансових планів стають особливо актуальними.

Так, наприклад, М.Мак-Дональд [1] в своїх дослідженнях розглядає питання як правильно скласти план маркетингу, можливі для застосування методи і методика, як правильно обрати конкурентну стратегію, як враховувати культурні та національні аспекти. А.В.Завгородня і Д.О.Ямпольська [4] досліджують внутрішній потенціал підприємства, проблеми оцінки перспектив підприємства на ринку, проблеми постановки маркетингових цілей складання плану маркетингової діяльності. А С.Дібб і Дж.Бредлі [2] розглядають аналіз внутрішніх ресурсів підприємств, внутрішньофірмове фінансове планування, технологію складання фінансових і маркетингових планів. Цим і зумовлена необхідність детального і поглибленого дослідження проблем формування фінансових частин маркетингових планів у стратегічній діяльності підприємств.

Отже, процеси стратегічного планування, маркетингового планування достатньо досліджені на теперішній час, а фінансові аспекти маркетингових планів і маркетингової діяльності на підприємствах недостатньо висвітлені, а в багатьох літературних джерелах не висвітлені взагалі.

Формулювання цілей статті. Враховуючи вищенаведене, можемо визначити цілі та завдання публікації. Метою статті слід вважати розробку концептуальних засад формування маркетингового плану на підприємстві та дослідження існуючого впливу такого плану на фінансову діяльність підприємства. З цією метою в статті вирішують такі завдання:

- уточнюються діалектичний взаємозв'язок між поняттями цілі та стратегії підприємства, завдань маркетингу і завдань фінансів та маркетингового плану;
- детальніше визначаються складові маркетингового плану, деталізуються принципи та вимоги, яким мають відповідати маркетингові плани, розглядаються причинно-наслідкові механізми маркетингового та фінансового планів підприємства.

Сформульовані вище завдання розв'язуються автором в межах дисертаційного дослідження, яке він проводить.

Виклад основного матеріалу. Дослідження практики маркетингового планування на підприємстві дозволяє визначити такий порядок побудови маркетингового плану. Початково визначається ціль підприємства та здійснюється аналіз існуючої ситуації. На основі його результатів розробляється стратегія підприємства щодо стратегічних сегментів бізнесу. Далі для стратегічних сегментів бізнесу встановлюються маркетингові цілі і розробляється стратегія маркетингу. Переважно стратегія маркетингу передбачає розробку планів для кожного з маркетингових інструментів. Логічним завершенням цієї схеми є встановлення прогнозованих результатів діяльності і порівняння фактично отриманих результатів із запланованими, що надає можливість реалізувати функцію контролінгу, здійснюючи таким чином регулювання маркетингової діяльності підприємства. Така схема є логічно обґрунтованою, застосовується у практиці багатьох закордонних та вітчизняних підприємств з метою маркетингового планування. Детальніший розгляд цієї схеми дозволяє виділити під час маркетингового планування ще декілька підетапів, зокрема цілі діяльності підприємства розбиваються на поняття місії (призначення підприємства) та бачення (проекту даного підприємства у три-, п'ятирічній перспективі). Пропонується стратегія досягнення місії та бачення. Для її реалізації доцільно подати на розгляд керівництва сукупність стратегічних ініціатив. У разі прийняття даних ініціатив останні перетворюються на завдання. Завдання можуть бути поділені щодо функціональних галузей, а саме: завдання в галузі маркетингу, фінансів, операційної діяльності тощо. Саме сукупність таких завдань у сфері маркетингу із зазначенням способів та ресурсів для їх досягнення і може вважатися маркетинговим планом. Для успішної реалізації контрольної функції необхідно розробити сукупність контрольних показників, моніторинг яких дозволить встановити ступінь досягнення цільових установок. Таким чином процес впровадження маркетингового плану на підприємстві з наступним етапом його реалізації можна розглядати як виразник концепції "управління відхиленнями". Під час розробки маркетингового плану необхідно в деталях розробити питання стосовно того, який вид продукції чи послуг планується виробляти, хто буде здійснювати виробництво, в межах якого терміну це повинно здійснюватися та які витрати для цього потрібно понести.

План маркетингу складається з декількох етапів, здійсненням яких займаються різні спеціалісти служби маркетингу, на основі наявної інформації і даних спеціальних маркетингових досліджень.

Перший етап – це визначення місії і якісних цілей підприємства. Маркетингова служба не розробляє місію самостійно, оскільки це є завданням вищої ланки керівництва, але місія впливає на весь процес маркетингової діяльності. Маркетинг встановлює певний зв'язок між можливостями підприємства і потребами ринку.

Другий етап являє собою оцінку діяльності підприємства в період, що передує плануванню. На цьому етапі уточнюється місія підприємства, оцінюються та уточнюються орієнтири, оцінюються результати діяльності, розглядаються успішні та невдалі рішення. Крім того, за результатами діяльності оцінюється положення кожної товарної групи і робиться висновок про її стійкість. За цією інформацією приймається рішення про розвиток товарної групи, її підтримку чи елімінацію, чим надалі буде займатися маркетинговий підрозділ. Отже, попередньо визначаються інвестиційні орієнтири (інвестиційні цілі будуть сформовані тільки після оцінки зовнішнього середовища).

Третій етап — SWOT-аналіз. Результатом спільної оцінки можливостей фірми і можливостей зовнішнього середовища є стратегія (стратегії) діяльності, на основі яких розробляються кількісні

завдання (цілі) по кожному підрозділу. Остаточні визначаються інвестиційні цілі. Проведення SWOT-аналізу можливо тільки після оцінки внутрішнього середовища (компетенцій, конкурентних переваг, ключових факторів успіху) і зовнішнього середовища (споживачів, конкуренції і макросередовища).

На четвертому етапі проводиться результуюча оцінка — оцінка стратегічних альтернатив. Звичайно у фірми існує кілька альтернативних стратегій, і тому необхідно вибрати оптимальний варіант: стратегію, яка необхідно втілювати і яка повинна найбільшою мірою задовольняти всі зацікавлені сторони, починаючи від інвесторів і закінчуючи безпосередніми виконавцями.

На п'ятому етапі після оголошення стратегії розвитку маркетингова служба повинна вибрати стратегію сегментування і принципи позиціонування товару або підприємства. Для обраного сегменту безпосередньо розробляються плани.

Шостий етап – забезпечення досягнення маркетингової цілі шляхом реалізації інструментів комплексу маркетингу (товар, ціна, просування і розподіл).

Відповідно до прийнятої маркетингової стратегії розробляються плани заходів по кожному пункту. План має на увазі розробку переліку заходів, терміни їх виконання, відповідальність за реалізацію і необхідні фінансові ресурси для реалізації.

Складання планів маркетингу діяльності по всіх напрямках розробки продуктово-ринкової комбінації дозволяє зробити попередній розрахунок потоку грошових засобів. Основою для розрахунків є звіт про фінансові результати підприємства.

Ще одною важливою складовою плану маркетингової діяльності підприємства є фінансове обґрунтування запропонованих маркетингових заходів. Фактично кожен з таких заходів являє собою типовий проект зі всіма притаманними йому характеристиками, зокрема, розподілом ресурсів у часі та в просторі. Ресурсами в свою чергу можуть виступати ресурси матеріальні, трудові та фінансові.

В ідеальному випадку проектування маркетингових заходів повинно завершуватись фінансовим обґрунтуванням їх доцільності. При такому обґрунтуванні доцільно користуватись декількома важливими правилами, а саме:

1. Обґрунтування маркетингових заходів як складова маркетингового плану діяльності підприємства повинно проводитись на касовій основі. При цьому витрати та доходи фірми будуть визначатися по факту оплати.

2. Якщо маркетингові заходи вимагатимуть додаткових елементів основних фондів, то на них необхідно нарахувати податкову амортизацію, та оцінити її вплив на консолідований податок на прибуток підприємства.

3. Критеріями ефективності маркетингових заходів доцільно використовувати стандартні динамічні методи: чисту приведену вартість, внутрішню норму доходності, модифіковану внутрішню норму доходності тощо.

Додатковими параметрами можна визначити показники, які демонструють ефективність маркетингових заходів та реклами. Зокрема:

- Коефіцієнт отриманих замовлень компанії

$$K = \frac{\text{отримані замовлення (вартість)}}{\text{оборот}};$$

- Коефіцієнт динаміки кількості замовлень

$$K = \frac{\text{отримані замовлення (вартість)}}{\text{замовлення минулого року (вартість)}};$$

- Питому кількість замовлень на одного клієнта

$$K = \frac{\text{кількість (вартість) отриманих замовлень}}{\text{кількість клієнтів}};$$

- Питомі продажі на одного працівника

$$K = \frac{\text{оборот}}{\text{кількість працівників (клієнтів, продавців, реклаमाцій)}};$$

- Частку ринку даної фірми

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{обсяг продажу фірми}}{\text{обсяг продажу галузі}};$$

- Ефективність рекламних витрат компанії

$$\text{Ефективність реклами} = \frac{\text{сума рекламних витрат}}{\text{оборот}}.$$

Доцільно також сконструювати узагальнюючий синтетичний показник на основі наведених вище.

Результати розрахунків мають в певній мірі прогнозоване значення, але по них здійснюється коректування діяльності щодо реалізації намічених цілей.

Висновки. На основі проведеного вище дослідження можна зробити такі висновки:

- фінансові аспекти маркетингового планування діяльності підприємств на сьогоднішньому етапі вивчені порівняно недостатньо;
- для того, щоб вдосконалити фінансове планування в галузі маркетингової діяльності доцільно розглядати її як відокремлений вид діяльності підприємства із функціональним розподілом витрат на: прямі матеріальні витрати, прямі трудові витрати, накладні витрати виробничого характеру, пов'язані із маркетинговою діяльністю, та накладні невиробничі витрати;
- за цією схемою функціональних витрат доцільно складати як бюджет маркетингової діяльності, так і згорнутий фінансовий план;
- під час складання фінансового обґрунтування маркетингового плану підприємства доцільно детально вивчити характер поведінки витрат, при цьому можна скористатися розподілом витрат на фіксовані та змінні;
- для такого розподілу витрат доцільно визначити "показник ділової активності". Таким показником може слугувати показник маркетингових на одиницю продажу або одиниця умовного маркетингового дослідження, крім того, таким показником можуть виступати загальні маркетингові витрати підприємства або умовна оплата послуг відділу маркетингу при організації внутрішньогосподарського розрахунку, участь у котрих бере відділ маркетингу;
- при складанні маркетингового плану і в частині його фінансового обґрунтування для розподілу накладних витрат на фіксовану і змінну частину можна скористатися бухгалтерським методом, методом, що базується на основі інженерних оцінок, методом мінімальних і максимальних значень, а також можна застосувати графічні методи і регресійний метод.

Сфера фінансового обґрунтування маркетингового плану підприємства вимагає подальшого вивчення і вдосконалення і може являти самостійну тему подальших наукових досліджень.

1. *Маркетинг / Под ред. М.Бейкера.* – СПб.: Питер, 2002. 2. Дибб С., Симкин Л., Бредли Дж. *Практическое руководство по маркетинговому планированию.* – СПб.: Питер, 2001. 3. Мак-Дональд М. *Стратегическое планирование маркетинга.* – СПб.: Питер, 2000. 4. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. *Маркетинговое планирование.* – СПб.: Питер, 2002. 5. *Rachlin Robert. Total business budgeting: a step-by-step guide with forms.* – John Wiley & Sons, Inc., 1991.