

References

1. Smith P.R. Marketing communications: an intergrated approach / P.R. Smith. - Kogan Page, London, UK, 1997.
2. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 496 с.
3. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф., Длігач А. О. та ін. - К.: Хімджест, 2008. - 290 с.
4. Крюков А.Ф. Управление маркетингом: учеб. пособие для вузов / А.Ф. Крюков. – М.: КНОРУС, 2005. – 368 с.
5. Маркетинг: большой толковый словарь / под. ред. А.П. Панкрухина. – М.: ОМЕГА-Л, 2009. – 261 с.
6. Ромат Е.В. Реклама в системе маркетинга / Э.В. Ромат. - К. : Студцентр, 2008. - 608 с.
7. Смит П.Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход / П.Р. Смит: пер. с англ. - К.: Знання-Прес, 2003. - 796 с.
8. Шевченко Д.А. Реклама. Маркетинг. PR: учебно-справочник пособие. / Д.А. Шевченко. – М.: Издательство МГОУ, 2009. – 476 с.
9. Юлегіна І.В. Класифікація стратегій управління маркетинговою діяльністю підприємства / І.В. Юлегіна // Економіка розвитку. – 2010. - №2(54). – С. 59-63.

Я.В. Почётова

Киевский национальный торгово-экономический университет, г. Киев

Процесс разработки маркетинговой коммуникативной стратегии предприятия

Целью статьи является анализ процесса разработки маркетинговой коммуникативной стратегии предприятия и определения основных его этапов.

В статье рассмотрена сущность маркетинговой коммуникативной стратегии и ее значение для каждого предприятия. Охарактеризованная главная цель формирования маркетинговой коммуникативной стратегии и определено ее место в иерархии стратегического планирования на предприятии. Определены компоненты МКС и описаны основное их содержание. Предложено пошаговую процедуру формирования маркетинговой коммуникативной стратегии предприятия, которая основывается на последовательности этапов принятия стратегических решений в процессе ее разработки.

Рассматривая весь комплекс формирования маркетинговой коммуникативной стратегии, необходимо заметить, что это непростой и преимущественно длительный процесс. Однако, при грамотном системном подходе, маркетинговая коммуникативная стратегия предприятия разрабатывается быстро и эффективно.

маркетинговая стратегия, маркетинговые коммуникации, маркетинговая коммуникативная стратегия, бренд, коммуникативный набор

Одержано 2.10.13

УДК 65.012.7

О.В. Рибак, асп.

Хмельницький національний університет

Особенности формирования механизма контроллинга на машиностроительных предприятиях

В статье рассмотрены основные принципы формирования механизма контроллинга на машиностроительных предприятиях. Запропоновано алгоритм формирования механизма контроллинга в системе управления предприятием. Охарактеризованы основные этапы формирования механизма контроллинга.

контроллинг, принципы формирования, механизм контроллинга, алгоритм контроллинга

© О.В. Рибак, 2014

О.В. Рыбак, асп.

Хмельницький національний університет

Особенности формирования механизма контроллинга на машиностроительных предприятиях

В статье рассмотрены основные принципы формирования механизма контроллинга на машиностроительных предприятиях. Предложен алгоритм формирования механизма контроллинга в системе управления предприятием. Охарактеризованы основные этапы формирования механизма контроллинга.

контролинг, принципы формирования, механизм контроллинга, алгоритм контроллинга

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку машинобудування стимулює підприємства цієї галузі освоювати інноваційні технології не тільки в області виробництва, а й в області управління. Це неминуче, так як технологічно «здорове» виробництво спонукає до налаштування системи управління, таким чином, щоб вона відповідала основним вимогам вищого менеджменту організації. Успіх діяльності багато в чому залежить від інтенсивності застосування на підприємствах вдосконалених концепцій і підходів до управління, одним з яких і є контролінг.

Сьогодні механізм контролінгу ще недостатньо розвинутий, а в більшості випадків взагалі не розвинутий на машинобудівних підприємствах України. Тому, варто підкреслити пріоритетність даного напряму дослідження та важливість подальшого формування основних аспектів впровадження та реалізації такого нового для вітчизняних підприємств, але досить дієвого інструменту як контролінг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розробки й удосконалення механізму контролінгу в системі управління підприємством висвітлюються в численних працях зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких Е. Майер, Р. Манн, Х.-Ю. Кюппер, Д. Шнайдер, Й. Вебер, Д. Хан, Х.Й. Фольмут, Е.Л. Попченко, А.М. Кармінський, Н.І. Оленев, С.Г. Фалько, М.С. Пушкар, М.В. Тарасюк, Н.П. Шульга, Л.А. Сухарева, О.М. Деменіна та інші.

Постановка завдання. Метою статті є розробка алгоритму формування механізму контролінгу в системі управління діяльністю машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Відзначимо, що контролінг є всьому світу завойовує міцні позиції в системі управління підприємством, що не є притаманним для українських підприємств. Проблеми впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах обумовлені, перш за все, нерозумінням його сутності, ролі та користі, а також поведінкою і психологією взаємодії керівників та контролерів.

Слід звернути увагу, що досвід участі в ряді проектів з впровадження інструментів контролінгу на промислових підприємствах, дозволив побачити, що багато керівників або власники компаній приходять, самі або за допомогою консультантів, до думки про необхідність застосування інструментів контролінгу на своїх підприємствах і, звертаючись до передового досвіду прогресивних компаній, впроваджують нові методи ефективного управління. Фахівці даної сфери переконалися, що побудова повноцінної системи контролінгу на підприємстві – це справа не проста і досить індивідуальна. Але, не дивлячись на індивідуальність, основна канва і логіка впровадження, можуть бути використані на будь-якому підприємстві [1].

Впровадження та функціонування механізму контролінгу на підприємстві передбачає реалізацію відповідних принципів. Існування різних підходів до розуміння контролінгу визначило відсутність єдиної думки в питаннях переліку та змісту принципів формування розглянутої системи, що в свою чергу вимагає їх виокремлення та подальшу систематизацію (рис. 1).

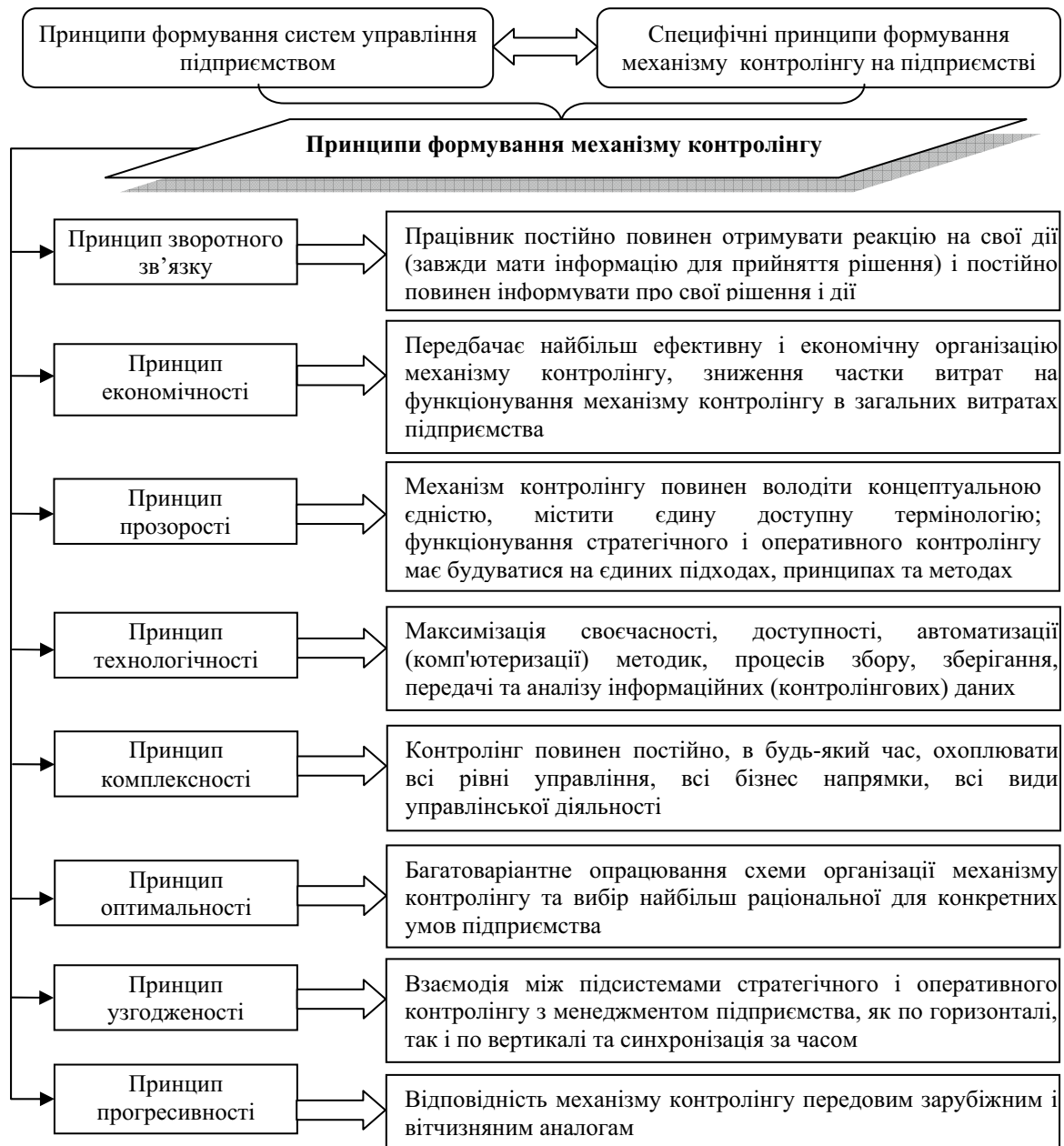


Рисунок 1 – Принципи формування механізму контролінгу на підприємстві*

*Джерело: сформовано автором на основі джерел [2 - 5] та власних досліджень

Підкреслимо, що врахування та дотримання вищенаведених принципів дозволить сформувати дієвий, актуальний та раціональний механізм контролінгу для кожного конкретного підприємства.

Важливим вважаємо сформулювати та обґрунтувати вимоги до формування механізму контролінгу. До таких відносяться наступні:

- відповідність цілей механізму контролінгу цілям економічної політики підприємства;
- чітке визначення ключових економічних важелів та методів контролінгу;
- дотримання вимог законодавства країни, в якій функціонує підприємство;

- забезпечення пріоритетної ролі служби контролінгу в розробці методів механізму контролінгу;
- забезпечення ефективності реалізації механізму контролінгу з боку служби контролінгу підприємства;
- узгодження змін у методах управління діяльністю між підрозділами підприємства;
- забезпечення адаптивності механізму контролінгу до мінливих умов зовнішнього середовища [6].

Зауважимо, що під алгоритмом організації механізму контролінгу слід розуміти певний порядок або послідовність процесу його формування та впровадження на підприємстві.

Вважаємо, що створення механізму контролінгу на машинобудівному підприємстві – це складний та багатоетапний процес. Така складність визначається кількістю складових елементів, зв'язками між елементами, а також взаємовідносинами між самим механізмом та середовищем.

Пропонуємо алгоритм формування механізму контролінгу на машинобудівному підприємстві представити у вигляді структурно-логічної схеми, яка складається з трьох головних етапів та низки послідовних дій (рис. 2).

Запропонований алгоритм передбачає, що процес організації починається з прийняття відповідного рішення про впровадження контролінгу на підприємстві. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики показує, що сприятливим моментом для початку побудови механізму контролінгу є поява слабких сигналів про можливі ризики для перспективного успішного функціонування підприємства. Впровадження контролінгу – процес складний і не дешевий, тому керівництву необхідно обов'язково перевірити наявність достатньої кількості фінансових і людських ресурсів. Потрібно врахувати, що починати впровадження вкрай небажано в умовах різкого погіршення основних показників господарської діяльності підприємства. Рішення про впровадження контролінгу має бути зваженим і обґрунтованим.

В обґрунтуванні рішення про впровадження контролінгу можна виділити три компоненти:

1. Наявність виявлених економічних та управлінських проблем.
2. Обґрунтованість ефективності впровадження контролінгу.
3. Обґрунтованість доречності та своєчасності впровадження контролінгу (в рамках даної компоненти перевіряється наявність у підприємства достатніх фінансових, виробничих і людських ресурсів).

В процесі обґрунтування необхідності впровадження контролінгу потрібно враховувати і психологічний клімат у колективі, що складається на момент прийняття рішення. Набагато простіше почати процес розробки та впровадження механізму контролінгу при стійкому фінансовому стані підприємства, а отже, в сприятливий з психологічної точки зору момент [7].

Проектування та впровадження контролінгу вимагає високих професійних знань і кваліфікації фахівців, і повинно проводитись згідно з визначеним алгоритмом. Контролінг слід формувати при появі перших ознак, що свідчать про можливі ризики для підприємства. Оптимізація бізнес-процесів підприємства, впровадження сучасних інформаційних систем є найважливішими передумовами для формування контролінгу.

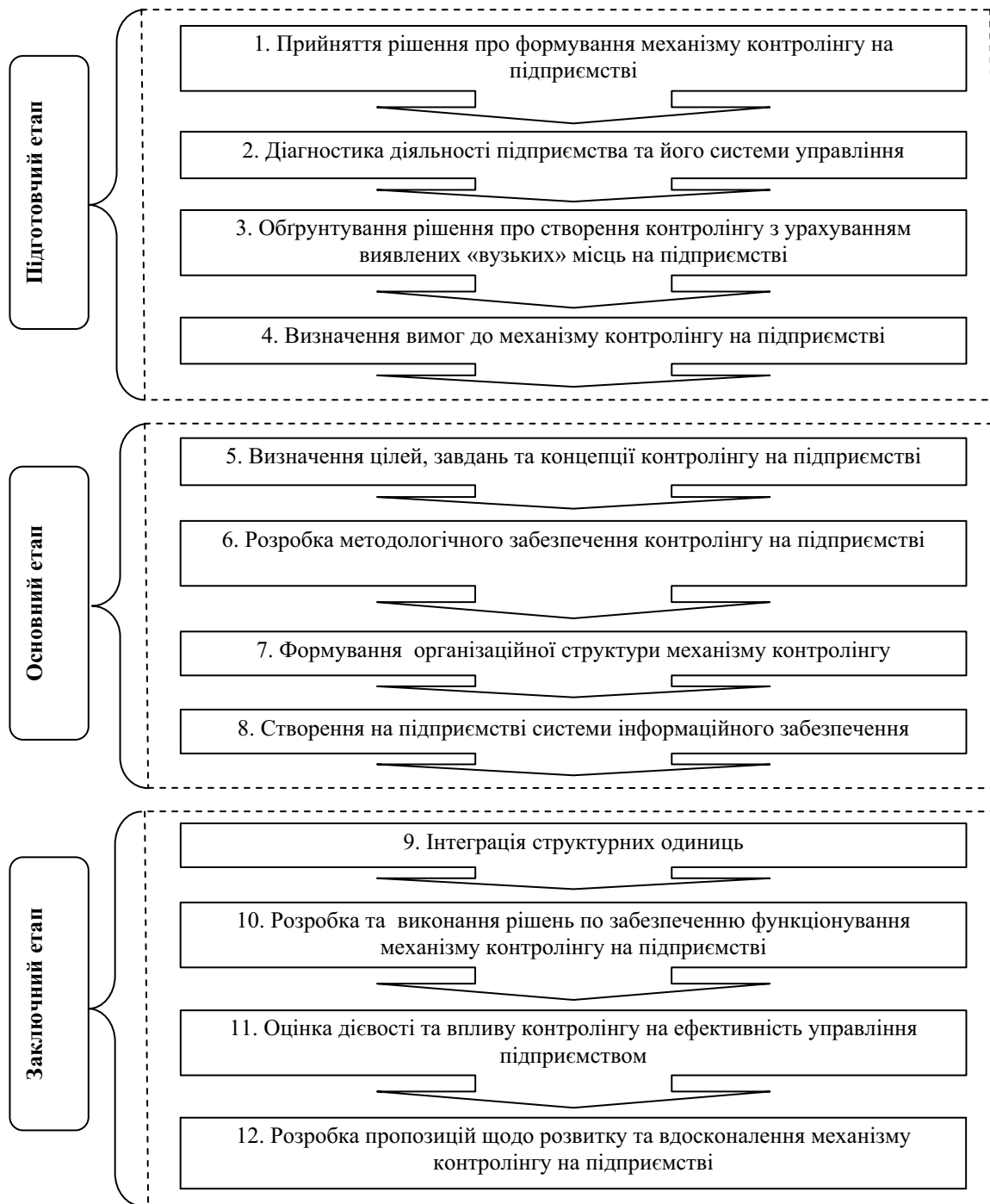


Рисунок 2 – Алгоритм формування механізму контролінгу на машинобудівному підприємстві *

*Джерело: запропоновано автором

Після прийняття рішення про необхідність впровадження механізму контролінгу важливо провести діагностику як діяльності підприємства в цілому, так і його існуючої системи управління. Це, в свою чергу, дозволить виявити проблеми та неточності в діяльності підприємства, а також сформулювати основні вимоги до механізму контролінгу, які в подальшому будуть слугувати певним орієнтиром в процесі його формування.

Що стосується основного етапу, тобто безпосередньо проектування механізму контролінгу, то в даному випадку спочатку необхідно вирішити, що саме контролюватиметься, знайти так звані точки контролю. Основною причиною

впровадження контролінгу на машинобудівному підприємстві може бути бажання знизити собівартість продукції та отримати максимальний прибуток. Але слід зазначити, що контролінг допомагає не тільки знижувати собівартість, а й контролювати якість продукції (робіт, послуг) та відповідність встановленим стандартам. Впровадження контролінгу надасть можливість своєчасно отримувати інформацію про всі відхилення від норм у виробництві по кожному виду продукції і попереджувати проблеми задовго до їх виникнення. Ще одна перевага контролінгу в тому, що з'явилася можливість контролю персоналу. Механізм дозволяє відстежувати всі помилки, допущені співробітниками, що дуже важливо для підприємства. Таким чином, вибір контрольних точок фактично означає постановку цілей, яких підприємство бажає досягти при впровадженні контролінгу [8].

Важливо підкреслити, що одним із найважливіших розділів в процесі формування механізму контролінгу є методична та інформаційна підтримка, адже саме завдяки правильно обраним методам та наявності достовірної, вчасної інформації, ефективність використання контролінгу буде максимальною.

Наступним етапом є формування організаційної структури механізму контролінгу. В даному випадку зауважимо, що в економічній літературі службу контролінгу рекомендується створювати як штатну одиницю. Таке положення пояснюється специфікою діяльності служби: якщо вона буде мати такий же статус, як інші, то їй буде вельми скрутно збирати інформацію. Протидія служб підприємства втручанню з боку служби контролінгу буде занадто великою. Паралельно з розробкою та затвердженням нової організаційної структури проходить адаптація інструментів контролінгу до конкретних умов на підприємстві [9].

Одним з найвідповідальніших та найскладніших етапів є впровадження контролінгу в систему управління підприємством, проведення тестування результатів впровадження контролінгу та розробка коригуючих заходів для відповідних етапів впровадження контролінгу. Саме цим етапам необхідно приділити достатньо уваги, адже від якісної та доцільної розробки останніх залежить ефективність впровадження і функціонування механізму контролінгу в цілому.

Варто зазначити, що процес впровадження контролінгу на підприємстві не завершується реалізацією плану заходів щодо впровадження контролінгу. За функціонуванням механізму контролінгу повинен здійснюватися систематичний контроль з періодичним аналізом ефективності функціонування. Критерії ефективності можуть бути різними і мають бути сформульовані керівництвом підприємства. У разі недостатньої ефективності функціонування концепція контролінгу підприємства може бути переглянута повністю або окремі її елементи.

Висновки. Таким чином, формування і впровадження механізму контролінгу на підприємствах машинобудівної галузі являє собою систему заходів організаційно-економічного характеру. Розробка цих заходів має певний ступінь новизни, так як передбачає розгляд та адаптацію методів та інструментів контролінгу, існуючих у міжнародній практиці, до застосування в діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, включаючи впровадження в механізм елементів, що відображають їх специфіку в українських ринкових умовах. Комплексний підхід до формування контролінгу на підприємствах машинобудівної галузі дозволить об'єднати всі структурні одиниці в єдиний інформаційний простір, організувати більш точний облік витрат, удосконалювати методи калькулювання собівартості продукції та методи аналізу відхилень, надати керівництву економічно значиму аналітичну інформацію в необхідних розрізах. Крім цього, формування та впровадження механізму контролінгу дозволить підвищити прозорість організаційної структури підприємств, виявити дублюючі і конфліктуючі структурні елементи. Подальші дослідження доцільно

спрямовувати на розробку механізму контролінгу, який надасть змогу підвищити рівень результативності не лише управління, а й діяльності підприємства в цілому.

Список літератури

1. Чернова В. В. Опыт внедрения инструментов контроллинга на промышленных предприятиях / В. В. Чернова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – №4, Т.2. – С. 27–31.
2. Лаптев П. В. Моделирование системы контроллинга на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / П. В. Лаптев // Инженерный вестник Дона. – 2012. – №2. – Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n2y2012/854>
3. Балаев С.Ю. Система контроллинга и её принципы [Электронный ресурс] / С. Ю. Балаев. - Режим доступа: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/cistema-kontrollinga-i-ee-printsipy/>
4. Яковлева А. А. Формирование системы контроллинга на предприятиях электроэнергетики: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством по отраслям и сферам деятельности» / А. А. Яковлева. – Уфа, 2011. – 22 с.
5. Нечухина Н. С. Моделирование учетных событий в системе контроллинга на предприятиях промышленности: дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05, 08.00.12 / Надежда Семеновна Нечухина. – Пермь, 2010. – 353 с.
6. Кузакова О. А. Формирование механизма финансового контроллинга на предприятиях Российской Федерации: автореферат дис. на соиск. научн. степени канд. эконом. наук: 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / О. А. Кузакова. – Санкт-Петербург, 2008. – 18 с.
7. Кутанин Ю. В. Алгоритм организации контроллинга на предприятии [Электронный ресурс] / Ю. В. Кутанин // Российский экономический интернет журнал: Электронный журнал. – 2009. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2009/Kutanin.pdf>.
8. Пырков С. А. Алгоритм формирования и внедрения системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса / С. А. Пырков // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – №8 (58). – С. 80–84.
9. Кораблева А. А. Этапы развития и алгоритм внедрения службы контроллинга на предприятии / А. А. Кораблева // Вестник Омского университета. – 2005. – № 3. – С. 92–94.

Olga Rybak

Khmelnytsky National University

The features of formation the mechanism of controlling at the machine-building enterprises

The aim of the article is to develop an algorithm of controlling formation of the mechanism in the system management of machine-building enterprises.

The basic principles of formation the mechanism of controlling at the machine-building enterprises are reviewed and analyzed. We emphasize that the consideration and compliance with such principles as the principle of feedback, the principle of efficiency, the principle of transparency, the principle of technological, the principle of comprehensiveness, the principle of optimality, the principle of consistency, the principle of progressivity, will allow to form an effective, topical and rational mechanism of controlling for each company. The algorithm of formation the mechanism of controlling of enterprise management system is proposed. It was determined that such algorithm has three main stages, namely: preparatory, main and final. Each of these stages involves a unit of consecutive actions.

An integrated approach to formation of controlling will allow to combine all structural units into a single information space, to organize a more accurate accounting of costs, to improve the methods of calculation the cost of production and methods of variance analysis, to provide for management the analytical information as necessary.

controlling, the principles of forming, the mechanism of controlling, algorithm of controlling

Одержано 23.04.14