

УДК 65.011.2:338.432

**ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВІП  
УКРАЇНИ: НЕОБХІДНІСТЬ, ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ТА ПРОБЛЕМИ**

І.Б. Млинко

*Українська академія друкарства, Львів, Україна*

*Млинко І.Б. Впровадження контролінгу маркетингу на підприємствах ВІП України: необхідність, основні переваги та проблеми.*

У статті розглянуто сучасний стан видавничо-поліграфічної галузі, обґрунтовано доцільність впровадження системи маркетингового контролінгу на поліграфічних підприємствах, ідентифіковано основні функції контролінгу маркетингової діяльності на поліграфічному підприємстві, класифіковано основні інструменти контролінгу маркетингової діяльності поліграфічного підприємства

*Ключові слова:* маркетинг, контролінг, управління, видавничо-поліграфічна галузь

*Млынко И.Б. Внедрение контроллинга маркетинга на предприятиях ИПО Украины: необходимость, основные преимущества и проблемы.*

В статье рассмотрено современное состояние издательско-полиграфической отрасли, обоснована целесообразность внедрения системы маркетингового контроллинга на полиграфических предприятиях, идентифицированы основные функции контроллинга маркетинговой деятельности на полиграфическом предприятии, классифицированы основные инструменты контроллинга маркетинговой деятельности полиграфического предприятия

*Ключевые слова:* маркетинг, контроллинг, управление, издательско-полиграфическая отрасль

*Mlynko I.B. Implementation of marketing in the business of controlling HSV Ukraine: the need, the main advantages and problems.*

The article reviews the current state of publishing and printing industry, the expediency of implementation of the marketing controlling for printing companies, identified the basic functions of controlling marketing activities in printing enterprise, classified the basic tools of controlling marketing activities printing company.

*Keywords:* marketing, controlling, managing, publishing and printing industry

Сфера матеріального виробництва – одна з найважливіших складових національної економіки, що задовольняє потреби країни, як в споживчих товарах, так і товарах промислового призначення, є основою її економічної стабільності та визначає рівень життя населення. Разом з тим, світова економічна криза та її наслідки негативно вплинули на зміцнення і розвиток усіх галузей нашої промисловості. Не винятком стала і видавничо-поліграфічна галузь.

Незважаючи на важливість і специфіку поліграфічної продукції, її місце у суспільстві і значення для держави в цілому, в Україні не розроблено чіткої програми розвитку ВІП на загальнодержавному рівні. Результатом є відсутність курсу стратегічного розвитку поліграфії і скорочення розмірів інвестицій в галузь.

В таких, особливо важких умовах господарювання у ВІП, введення підприємницької діяльності на старих, а місцями ще радянських принципах і методах управління стає просто неможливим. А отже, і особливої актуальності набуває запровадження контролінгу маркетингу на підприємствах ВІП, як нової концепції управління маркетингу підприємством, через вдосконалення і оптимізацію системи управління і управлінського процесу, орієнтацію на стратегічний розвиток (побудову стратегічно-орієнтованої поведінки підприємства на ринку), підвищення координації усіх бізнес-процесів та структурних елементів підприємства та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Питання щодо визначення сутності контролінгу, його функціонального та інструментального наповнення, практичного застосування його принципів і засад на підприємствах досліджувало чимало вчених, як зарубіжних, так і українських, зокрема, М. Базь, Л. Балабанова, Ю. Вебер, А. Дайле, Н. Данілочкіна, В. Карманова, О. Кармінський, І. Кушнір, П. Лебедев, Л. Мартюшева, М. Новак, М. Пушкар, С. Фалько, Х. Фольмут, А. Шеремет, А. Штангрет та інші.

Науковці, в своїх роботах, доводять не обхідність застосування концепції контролінгу, як дієвої системи управління на підприємствах різних сфер підприємницької діяльності. Для прикладу М.В. Тарасюк адаптував систему контролінгу для управління на його засадах торговельними мережами; Н.П. Шульга,

А.С. Криклій, Г. Лавінський, І.М. Кушнір займались дослідженнями специфіки банківського контролінгу; С.Б. Ільїна, Л.Й. Балабанова розробляли системи контролінгу для підприємств харчової промисловості; І.Б. Стефанюк визначив теоретико-методичні засади контролінгу в системі державного регулювання економіки тощо.

#### Виділення раніше не вирішених завдань

В поліграфічному контексті питання використання концептуальних засад контролінгу маркетингу не знайшли теоретичного відображення та практичного використання. Тому, даний напрямок досліджень є актуальним, потребує детального вивчення та апробації результатів на практиці.

#### Постановка завдання

Відповідно до вищезазначеного, *метою* даної статті є:

- вивчити сучасний стан ВПГ;
- аргументувати необхідність запровадження контролінгу маркетингової діяльності у практику поліграфічних підприємств;
- зрозуміти умови функціонування контролінгу маркетингу на поліграфічному підприємстві.

#### Основні результати дослідження

##### 1. Сучасний стан видавничо-поліграфічної галузі в Україні.

Видавнича справа і поліграфічна діяльність за офіційною статистикою входять у групу галузей обробної промисловості. Результати функціонування підприємств видавничої справи та поліграфії обліковуються разом з показниками діяльності підприємств целюлозно-паперової галузі. Однак, враховуючи суспільне значення видавничої справи та поліграфічної діяльності, особливості та специфіку їх функціонування в складі обробної промисловості, доцільно виділяти видавничо-поліграфічну галузь.

*Видавничо-поліграфічна галузь* (ВПГ) - це сукупність видавництва і видавничих організацій, поліграфічних підприємств і друкарень, які випускають однорідну за призначенням видавничу та друковану продукцію, характеризуються однотипністю застосовуваної технології, устаткування, матеріалів, організацією виробничого процесу та специфічним складом персоналу [8].

Особливостями ВПГ є те, що вона відноситься до матеріаломістких галузей, через наявність значних обсягів незавершеного виробництва, дебіторської заборгованості та виробничих запасів, а процес виготовлення поліграфічної продукції є трудомістким і розтягнутим у часі процесом. Важливість цієї галузі для держави визначається специфікою продукції, що вона випускає та її значимістю для культурно-освітніх, інтелектуальних, наукових, комунікативних і виробничих потреб суспільства. Незважаючи на це, сучасний стан поліграфії далеко не на найвищому рівні, якщо не сказати, що вона занепадає.

Відповідно, до статистичних даних «Книжкової палати України ім. Івана Федорова» щодо випуску друкованої продукції річний обсяг випущених книг і брошур у 2011 році 46 565,7 тис. пр., що у порівнянні з даними 2011 року проти 45058,3 (тис. пр.) у 2010 році, 48514,4 (тис. прим.) у 2009 році і 58158,1 (тис. прим.) у 2008 році. За тими ж даними видно постійна динаміка зниження кількості видань на одного мешканця України з показника 2,1 пр. в 1991 до 1-ї книги (1,02 пр.) в 2011р., найкращим за останні 15 років виявився 2008р., однак, тут цей показник становив лише 1,26 книги на 1 людину. Загальні дані про випуск неперіодичних видань у 2011 році та книг і брошур у роки незалежності (1991—2011) показано в табл. 1. [3].

Таблиця 1. Випуск книг і брошур України (1991-2011 рр.)

Рік видання	Кількість книг і брошур, друк. од.	Річний тираж, тис. пр..	Друковані аркуші-відбитки, тис.	Середній тираж одного видання, тис. пр.	Кількість книг і брошур на 1-го жителя в Україні, пр.
1991	5 855	136 415,9	1 546 053,0	23,3	2,6
1992	4410	128470,7	632325,0	29,1	2,5
1993	5002	87567,0	301266,0	17,6	1,7
1994	4752	52161,0	784643,0	10,9	1,0
1995	6109	68156,0	1036400,0	11,2	1,3
1996	6 074	51 777,1	800 853,9	8,5	1,0
1997	7 004	55 841,3	782 807,4	7,9	1,1
1998	7 065	44 150,0	594 339,1	6,2	0,9
1999	6 282	21 985,6	270 120,8	3,5	0,4
2000	7 749	43 562,9	754 082,7	5,6	0,9
2001	10 614	50 324,5	1 054 363,5	4,7	1,0
2002	12 444	47 862,9	1 051 852,1	3,8	1,0
2003	13 805	39 462,9	613 062,6	2,9	0,8
2004	14 790	52 804,7	780 210,5	3,6	1,1
2005	15 720	54 059,8	1 274 562,2	3,4	1,15
2006	15 867	54 209,6	931 320,8	3,4	1,16

2007	17 987	56 111,7	878 025,8	3,1	1,21
2008	24 040	58 158,1	961 957,4	2,4	1,26
2009	22 491	48 514,4	798 130,6	2,2	1,05
2010	22 557	45 058,3	721 613,0	2,0	0,98
2011	22 826	46 565,7	849 119,9	2,0	1,02

Окрім невтішної статистики, не можливо не відзначити, знехтування важливості книги і тотальне ігнорування з боку української влади цього виду підприємницької діяльності, через відсутність проведення моніторингу ринку поліграфічної продукції, а також, відсутність державних програм розвитку, або хоча б підтримки української книги, тотального скорочення інвестицій у галузь, спроби ліквідувати податкові пільги для суб'єктів видавничої справи та досить високий рівень цін на книжкову продукцію для населення. В свою чергу, наявність усіх цих чинників призводить до деградації суспільства по всіх напрямках знань.

Для розв'язання проблем ВПП, президент Української асоціації видавців та книго-розповсюджувачів Афонін О. та перший заступник директора Книжкової палати України Петрова Н., наголошує на необхідності здійснення низки масштабних заходів на державному рівні, зокрема: розроблення і затвердження Стратегії розвитку книговидавництва в Україні; створення єдиної національної довідково-інформаційної системи книжкового простору України; встановлення соціальних тарифів на рекламу книг вітчизняного виробництва; розробка механізмів пільгового режиму кредитування державними і комерційними банками підприємств ВПП; прийняття Державної цільової програми популяризації вітчизняної видавничої продукції; розроблення механізмів і процедур залучення інвестицій у ВПП; розширення міжнародного співробітництва у цій сфері; удосконалення чинного законодавства щодо адміністративного, митного, податкового регулювання діяльності суб'єктів видавничої справи та механізмів ввезення імпортованих книг на територію України [1].

## 2. Система маркетингового контролю на підприємствах ВПП.

Поряд з вище перерахованими причинами незадовільного стану ВПП загально-державного характеру, варто виділити, джерела локального (мікро) рівня, тобто, на рівні окремого підприємства. Однією з найпоширеніших причин кризових явищ та процесів, що виникають на поліграфічних підприємствах, через необхідність швидкого реагування, а часом і передбачення змін ринкового середовища, є низький рівень менеджменту маркетингу організації. Без побудови адаптивної системи управління маркетингом здобути конкурентні переваги в умовах сьогодення неможливо.

Щоб відповідати сучасним вимогам, система управління маркетингом повинна бути гнучкою і багатогранною. Якщо система виявиться дуже громіздкою та складною, тоді її не можна буде

застосувати на практиці і вона створить «свалку» даних, а працівники, які відповідальні за прийняття рішень, будуть збиті з пантелику істотним обсягом суперечливої інформації. Саме тому виникає потреба в системах управління, які, на думку А. Прайснера [6]

- не протирічать одне одному у виявленні чинників успіху;
- швидко адаптуються до зміни у споживчій поведінці учасників ринку;
- демонструють і зберігають чітку структуру в умовах складного зовнішнього середовища;
- відповідають різноманітності завдань, які існують на теперішній момент;
- відповідають сучасним уявам щодо управління.

Однією з таких систем управління маркетингової діяльністю, що відповідає усім вище перерахованим вимогам і буде актуальною для впровадження на поліграфічних підприємствах України є контролінг.

В залежності від цільової орієнтації маркетингового контролінгу на поліграфічному підприємстві розрізняємо: стратегічний маркетинговий контролінг і тактичний маркетинговий контролінг.

Стратегічний маркетинговий контролінг поліграфічного підприємства орієнтований на потенціал підприємства (покликаний забезпечити оптимальне його використання, враховуючи усі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, використовуючи при цьому інструментарій маркетингового стратегічного аналізу) і на технологію здійснення маркетингового контролінгу. До його завдань відносимо: організацію та постійне вдосконалення системи маркетингового контролінгу; пошук та впровадження науково обґрунтованих методик здійснення маркетингового контролінгу; підтримку стратегічного управління маркетинговою діяльністю; використання маркетингового потенціалу; пошук та ліквідацію вузьких місць маркетингової діяльності.

Основними завданнями тактичного маркетингового контролінгу поліграфічного підприємства є: розробка і реалізація заходів для досягнення стратегічних цілей маркетингового контролінгу; забезпечення правильного використання інструментарію та методик маркетингового контролінгу; забезпечення прибутковості маркетингових заходів; організація дієвої системи інформаційного забезпечення маркетингового процесу; підвищення ефективності витрат на маркетинг.

Вважаємо за доцільне розглядати дві групи функцій контролінгу маркетингу поліграфічного підприємства: загальнокорпоративні, що стосуються діяльності цілого підприємства, та власні

функції контролінгу, притаманні саме сектору контролінгу. Схематично цей поділ зображено на рис. 1.

До загально корпоративних функцій контролінгу відносимо інформаційну, обліково-контролюючу, аналітичну, координаційну та регулюючі функції. Інформаційна функція передбачає створення інформаційної системи на підприємстві для раціоналізації та оптимізації управлінських рі-

шень, шляхом надання актуальної, своєчасної та вичерпної інформації. Обліково-контролююча функція реалізується черезчасне виявлення відхилень від запланованих кількісних та якісних показників діяльності. Аналітична функція забезпечує менеджерів вищої ланки управління аналітичною базою, підготовленою контролерами, яка необхідна для прийняття управлінських рішень.

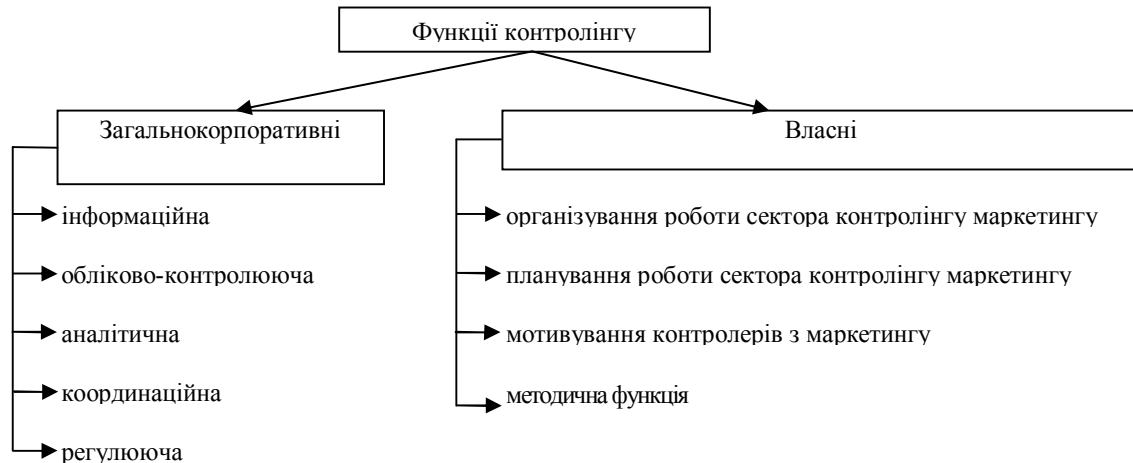


Рис. 1. Функції контролінгу маркетингової діяльності на поліграфічному підприємстві

Координаційна функція реалізується через координацію дій усіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення єдиної мети. Регулююча функція передбачає розробку пропозицій для досягнення намічених показників і результатів, або корекцію планів у випадку неможливості усунення перешкод для їх реалізації.

Для вирішення покладених на систему маркетингового контролінгу поліграфічного підприємства завдань і функцій, вона оперує набором аналітичних інструментів, кожен з яких має власну сферу аналізу і певну специфіку практичного застосування. Використовуючи інструменти маркетингового контролінгу суб'єкти ВПГ можуть оперативні і з більшою точністю передбачати зміни зовнішнього середовища, виявляти власні сильні сторони та свої можливості, що гарантує існування підприємства у довгостроковій перспективі (табл. 2).

Обов'язковою умовою функціонування контролінгу на підприємствах, в тому числі і поліграфічних, і новизною, яка відрізняє контролінг від інших управлінських концепцій, є виокремлення (створення) в організаційній структурі 3-х взаємодоповнюючих систем: системи планування, системи інформаційного забезпечення і системи контролю.

Створення системи планування на підприємстві дозволить розробляти не тільки детальні річні плани і програми для досягнення поставлених завдань на всіх етапах управління. Новизною системи планування контролінгу є акцентування

уваги на плануванні прибутків, тобто бюджетуванні, шляхом визначення завдань для кожної структурної одиниці, координації цих завдань з процесом планування конкретних заходів і акцій. Це дозволить контролювати і аналізувати відхилення, а також, визначити вплив конкретних управлінських рішень на прибуток підприємства.

Інформаційна система необхідна для підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Аналіз своєчасної інформації може допомогти спрогнозувати тенденції змін в поведінці споживачів та передбачити зміни в конкурентному середовищі, а відтак прийняти відповідні управлінські рішення і покращити свої ринкові позиції. Варто відзначити, дозволить вільний доступ до інформації усім зацікавленим особам (користувачам).

Наявність системи контролю на поліграфічному підприємстві дозволить контролювати виконання планів та відстежувати зміни контрольованих показників. Відбір підконтрольних показників є досить важливим етапом, оскільки, від правильності їх вибору та кількості залежить подальша аналітична робота. Особливу увагу варто приділити підконтрольним показникам маркетингу, оскільки цей напрямок, як правило, є одним з самих витратних на підприємстві і разом з тим досить важливим для здобуття ринкових переваг.

Не зважаючи на доцільність застосування контролінгу в системі управління маркетингом поліграфічних підприємств, особливо в теперішніх умовах не визначеності, використання його концептуальних основ далеко не є правилом.



Однією з перешкод популяризації контролінгу є висока вартість його впровадження, через: зміни існуючої організаційної структури, створення

нових відділів і осередків відповідальності, брак кваліфікованих працівників та необхідність навчання персоналу.

Таблиця 2. Класифікація базових інструментів контролінгу маркетингу поліграфічного підприємства та їх коротка характеристика

Інструменти стратегічного контролінгу маркетингу		Інструменти тактичного контролінгу маркетингу	
Маркетинговий інструмент	Коротка характеристика	Маркетинговий інструмент	Коротка характеристика
Оцінка маркетингових інвестицій	Економічне обґрунтування маркетингових витрат у довгостроковій перспективі.	ABC аналіз	Ранжування показників роботи підприємства, що вираженні в грошовому чи натуральному значенні, за їх питомою часткою у фінансових результатах підприємства.
SNW аналіз	Аналіз сильних, слабких та нейтральних сторін підприємства за допомогою встановлених критеріїв оцінки маркетингової діяльності.	XYZ аналіз	Класифікація змінності показників в залежності від ступеня їх вагомості ?.
SWOT аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також, його ринкових можливостей і загроз, з урахуванням положення основних ринкових конкурент-тів.	Аналіз точки беззбитковості	Розрахунок критичної величини реалізованої продукції підприємства, при якому прибуток від реалізації продукції дорівнює її повній собівартості.
PEST аналіз	Ситуаційний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства за політичними, економічними, соціальними і технологічними показниками.	Маржинальний прибуток	Розрахунок сум покриття, тобто різниці між виручкою від реалізації продукції та умовно-змінними витратами
Конкурентний аналіз за Портером	Ситуаційний аналіз 5-ти рушійних сил, що визначають рівень конкуренції на ринку.	Аналіз вузьких місць у маркетингу	Ідентифікація нестачі кожної одиниці, засобу чи організаційного елементу маркетингу, який унеможливує процес задоволення існуючих потреб групи зацікавлених осіб.
Матриця Ансоффа «товар - ринок»	Аналітичний інструмент контролінгу маркетингу, що допомагає визначити стратегію позиціонування товару на ринку	Гуртки якості	Добровільна робота персоналу у певних групах щодо виявлення та обговорення проблем, що впливають на ефективність виробництва і якість продукції
Матриця McKinsey-GE	Портфельний аналіз довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної бізнес одиниці	Аналіз знижок	Аналіз доцільності зниження ціни на товар для збільшення обсягів реалізації продукції.
BKG аналіз	Розподіл продукції підприємства по стратегічним бізнес одиницям.	Аналіз ринків збуту	Пошук оптимальних ринків збуту продукції підприємства шляхом аналізу структури ринку та його кон'юнктури.
Матриця (DPM) Shell	Аналіз направленої політики підприємства за критеріями «привабливість галузі – конкурентоздатність галузі».	Розрахунок результату	Розрахунок фінансового результату діяльності підприємства (прибутку чи збитку) за конкретний період часу.
Аналіз ЖЦТ	Визначення стадій життєвого циклу товарів підприємства для більш ефективного управління ними.	Оцінка ефективності маркетингу	Розрахунок доцільності маркетингових програм шляхом співставлення отриманих результатів від їх реалізації до понесених маркетингових витрат за певними показниками
Бенчмаркінг	Порівняння конкретних параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними показниками інших підприємств чи конкуруючих організацій.	Бюджетування маркетингових витрат	Планування величини маркетингових витрат в короткостроковому періоді
GAP аналіз	Співставлення запланованих показників до найбільш імовірних значень, визначення різниці між ними дозволить своєчасно	Функціонально-вартісний аналіз	Пошук резервів зниження собівартості продукції з збереженням відповідного рівня якості.

	коректувати стратегії для попередження даних відхилень.		
Аналіз стратегічних розривів	Аналіз, в довгостроковій перспективі, відхилень очікуваної траєкторії розвитку підприємства до найбільш бажаних результатів.		
Розробка сценаріїв	Проектування найбільш оптимістичної і песимістичної перспектив розвитку підприємства.		

*Джерело: Власна розробка автора*

### Висновки

На основі вище викладеного матеріалу, констатуємо наступне:

- сучасний стан видавничо-поліграфічної галузі знаходиться в глибокій кризі, про що свідчать статистичні дані та негативна їх динаміка за останні роки. Разом з тим, на швидкі зміни і полегшення умов введення бізнесу сподіватись не слід, оскільки, суб'єкти підприємницької діяльності не отримують державної допомоги;
- контролінг маркетингової діяльності є дієвою управлінською технологією, яка може допомогти вітчизняним поліграфічним підприємствам вийти з кризи і почати розвиватись,

шляхом досягнення стратегічних і тактичних цілей через забезпечення інтеграції і

- координації всіх служб і підрозділів поліграфічного підприємства;
- основною перешкодою на шляху по пуляризації контролінгу на підприємствах ВВП є його дороговизна, адже, переважаюча кількість господарюючих суб'єктів не може виділити великі кошти на реорганізацію і покращення існуючої системи управління. З огляду на це, необхідно більше уваги приділити питанням послідовного, поетапного впровадження контролінгу, що і стануть предметом подальших досліджень автора.

### Список літератури:

1. Афонін О. Рекомендації з удосконалення українського книговидавництва / О. Афонін, Н. Петрова // Вісник Книжкової палати. – 2011. – № 1. – С. 3-5.
2. Балабанова Л.В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія [Текст] : моногр. / Л.В. Балабанова, О.О. Гасило ; Донецьк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : [б. и.], 2006. – 220 с.
3. Буряк С. Аналітичний огляд випуску друкованої продукції в 2010 році // Вісник Книжкової палати. – 2011. – № 5. – С. 3-11.
4. Гудзинський О.Д. Контролінг в системі менеджменту [Текст] : [монографія] / О.Д. Гудзинський, М.М. Аксентюк, О.М. Деменіна ; за заг. ред. : О.Д. Гудзинський ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ППК ДСЗУ, 2009. – 225 с.
5. Концепция контроллинга : Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / пер. с нем. : В. Толкача, С. Данишевич, М. Гавриша ; науч. ред. : В. Толчак ; ред. : В. Григорьева. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с
6. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте: планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности: пер. с нем. / Андреас Прайснер ; пер. с нем.: Н. Коцюба, М. Крысанова. - [2-е изд.]. – М. : Гребенников, 2009. – 303 с.
7. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. [Текст] : производственно-практическое издание / Х.Й. Фольмут; Ред. М.Л. Лукашевич, Ред. Е.Н. Тихоненкова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
8. Швайка Л.А. Економіка видавничо-поліграфічної галузі : підруч. / Л.А. Швайка, А.М. Штангрет. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2008. – 480 с.

Надано до редакції 17.01.2013

Млинко Ірина Богданівна / Iryna B. Mlynko  
mlynko\_ira@ukr.ne

#### *Посилання на статтю / Reference a Journal Article:*

*Впровадження контролінгу маркетингу на підприємствах ввг україни: необхідність, основні переваги та проблеми [Електронний ресурс] / І.Б. Млинко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 89-94. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>*