

**РУДЕНКО Ю.В.**

*аспірант кафедри економіки і маркетингу  
Харківський національний економічний університет*

**ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТУ НА ПРОМИСЛОВИХ  
ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИКОРИСТАННЯМ АВС – АНАЛІЗУ**

**Анотація:** Визначено сутність методу АВС – аналізу як способу обліку витрат на маркетинг. Розглянуто структуру маркетингового бюджету промислових підприємств в розрізі основних видів маркетингової діяльності. Запропоновано низку маркетингових заходів щодо вдосконалення процесу управління витратами на маркетинг відповідно до їх ефективності.

**Аннотация:** Определена сущность метода АВС - анализа как способа учета затрат на маркетинг. Рассмотрена структура маркетингового бюджета промышленных предприятий в разрезе основных видов маркетинговой деятельности. Предложен ряд маркетинговых мероприятий по совершенствованию процесса управления затратами на маркетинг в соответствии с их эффективностью.

**Summary:** The author determines an essence of the method ABC - analysis as a way of marketing cost accounting. He also considers marketing budget's structure at industrial enterprises by major types of marketing activities. He proposes a series of marketing actions to improve the marketing costs management according to their performance.

**Постановка проблеми.** Функціонування промислового підприємства в умовах ринкової економіки актуалізує проблему раціонального витрачання ресурсів, докорінного поліпшення процесу управління витратами, адже вони виступають індикатором рентабельності діяльності підприємства, основним фактором ціноутворення і формування прибутку. В системі управління маркетинговими витратами підприємства важливо відстежувати вплив імовірних наслідків виконання тих чи інших управлінських рішень, які

оптимізують ці витрати і впливають на результативність роботи підприємства. Використання ABC – методу в маркетинговій діяльності надає нові можливості для ефективного планування і контролю витрат на маркетинг та сприяє їх зниженню. В залежності від того, яким чином проводяться маркетингові заходи та змінюється ринкова ціна на кожен конкретний вид продукції, підприємство в будь - який момент часу повинно мати змогу налагодити структуру виробництва і досягти максимального розміру прибутку. Саме тому, виявлення напрямків оптимізації бюджету на маркетинг на основі методики ABC – аналізу є ефективним інструментом управління розвитком промислового підприємства, його конкурентоспроможністю, а також слугує загальновизнаним способом підвищення рентабельності господарської діяльності.

Проблеми визначення оптимального обсягу і структури бюджетних витрат на маркетинг розглядалися в значній кількості вітчизняних та зарубіжних наукових робіт з маркетингу, а саме: Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, Дж.-О. Ким, Ф.Котлер, Л.А. Данченко, Є.П. Голубков, Дж. Еванс, Б.Берман, Ж.-Ж. Ламбен та інші. Можливості застосування методу обліку і калькулювання витрат на основі діяльності, або ABC – методу, аналізувалися такими вченими як Э.А. Аткинсон, Р.Д. Банкер, К. Друри, Дж. Фостер Т. Скоун, Л.В. Нападовська, В.Б. Івашкевич, М.С. Янг, Ч.Т. Хорнгрен, А.В. Лукашов, М.А. Вахрушина та інші. Однак, представлені дослідження ефективності розподілу маркетингових витрат на даний час не мають комплексного характеру та направлені на реалізацію в окремих галузях економіки на конкретних підприємствах.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення типової структури маркетингового бюджету на промислових підприємствах та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації витрат на маркетинг за допомогою методу ABC – аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес ефективного управління маркетинговими витратами на промислових підприємствах потребує врахування безлічі чинників: економічних, технологічних, соціальних,

політичних, правових, які визначають і регулюють умови господарювання на B2B ринку. Метод ABC полягає в тому, що чинником витрат є діяльність, а продукція (об'єкт витрат) - це результат діяльності [1, с. 177]. Застосування системи ABC на підприємствах вітчизняної промисловості є, перш за все, прагненням до більш точного обліку витрат на одиницю продукції. Проте, ABC - інформацію можна використовувати як для поточного управління, так і для прийняття стратегічних рішень. На рівні тактичного управління маркетинговими витратами, ця інформація необхідна для формування рекомендацій щодо збільшення прибутку, підвищення ефективності роботи відділу маркетингу. Під час стратегічного планування діяльності підприємства ABC – аналіз маркетингових витрат допомагає у прийнятті рішень щодо реорганізації підприємства, зміни асортименту продуктів і послуг, виходу на нові ринки, диверсифікації.

З метою визначення напрямків фінансування елементів комплексу маркетингу, досягнення прибутковості виділених коштів слід розглянути сформований на підприємстві маркетинговий бюджет відносно ефективності його структури для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації витрат на маркетинг в розрізі основних видів маркетингової діяльності. На підставі даних фінансових документів харківських машинобудівних підприємств ТОВ «ХЗ ПТУ» і ПАТ «Електромашина» було встановлено відсутність стандартної форми бюджету на маркетинг. Замість цього, планування та відстеження маркетингових витрат відбувається на рахунку 93 «Витрати на збут» Плану рахунків бухгалтерського обліку України, окрім суми витрат, пов'язаної з персоналом відділу маркетингу, яка відображається на 92 рахунку «Адміністративні витрати». На рахунку 92 ведеться облік маркетингових витрат на утримання адміністративно-управлінського персоналу, витрати на їх службові відрядження, витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського призначення (оренда, амортизація, ремонт, комунальні послуги), охорона, юридичні, аудиторські, транспортні послуги, поштово-

телеграфні, канцелярські витрати, сума податків, зборів (обов'язкових платежів) [2]. Через такий стан доцільно вивчити та систематизувати статті витрат відповідно до видів маркетингової діяльності, що сприятиме застосуванню ABC – аналізу, визначенню існуючого характеру розподілу бюджету на маркетинг у відсотках та формуванню варіантів більш ефективного використання коштів підприємства.

В таблиці представлений маркетинговий бюджет в розрізі основних видів маркетингової діяльності, який ґрунтується на результатах комплексного аналізу маркетингу ТОВ «ХЗ ПТУ» і ПАТ «Електромашина», а також експертна думка щодо необхідності виділення коштів на конкретний маркетинговий захід. Слід зауважити, що обидва підприємства використовують бюджетну схему «зверху – вниз» [3, с. 216]. Це передбачає встановлення керівництвом маркетингового бюджету на рік, а завданням маркетингового відділу є правильний його розподіл. Сума зазвичай підраховується на основі бюджету минулого року: скорочення або збільшення витрат у залежності від очікуваного обсягу продажів. Такий підхід зрозумілий для промислового ринку, проте є не завжди ефективним, що також буде враховуватись під час формулювання висновків. Позитивним фактом слід вважати використання на підприємствах стратегічного методу управління маркетинговими витратами в межах активного маркетингу, що засвідчує прогресивне мислення керівного апарату і можливість зведення оптимізаційного завдання до визначення частки окремого виду маркетингової діяльності для подальшого перерозподілу бюджету на маркетинг відповідно до його впливу на прибутковість підприємства.

Таблиця – Комплексна форма бюджету на маркетинг відповідно до реалізованих маркетингових заходів та їх експертна оцінка

Складові комплексу маркетингу	Статті витрат на маркетинг, згруповані за видами маркетингової діяльності	Характеристика структурних елементів маркетингового бюджету	Середня оцінка*	
			застосування	ефективності застосування
1	2	3	4	5
Товар	Тестування продукції	Тестування використовується за необхідності порівняння властивості двох або більше товарів, зазвичай у спеціально відведеному приміщенні	4,2	5,8
	Технологічна розвідка: 1. Патенти 2. Ліцензії 3. Сертифікати 4. Зразки продукції 5. Технічна документація 6. Рекламні матеріали 7. Наукові статті, монографії та дисертації	Здобуття інформації про технологію виробництва продукції конкурентів та генерування на цій основі ідей щодо вдосконалення, модернізації власних товарів	3,6	7,1
	Аналіз товарного асортименту	Застосування різних видів товарного аналізу (БКГ, АВС-XYZ-аналізу тощо) дозволяє підвищувати ефективність складської логістики, знижувати кількість неліквідних позицій та тих, що повільно обертаються	0,3	0,5
	Розробка конкурентних переваг	Формулювання цінності пропозиції зміцнює імідж підприємства та запобігає невідряданому зниженню цін на продукцію	2,3	3,9
	Логістика: 1. Порівняльний аналіз логістичної діяльності підприємства з конкурентами 2. Аналіз задоволеності клієнтів існуючою системою складської і транспортної логістики 3. Пошук нових постачальників логістичних послуг	Дослідження якості логістики передбачає облік кількості рекламацій і швидкості вирішення питань щодо заміни браку, аналізу упаковки товару, його маркування, швидкості доставки продукції клієнту, швидкості і якості оформлення документів та ін.	1,2	1,8
Просування	Інтернет-просування	Головними перевагами Інтернету як рекламоносія є його популярність серед цільової аудиторії, наявність розвинутої системи статистики відвідування корпоративного сайту та відносно низькі витрати; проте цей спосіб просування потребує наявності комп'ютерних навичок у маркетологів та постійного оновлення інформації на сайті підприємства	9,1	6,4
	Семінари	Семінари сприяють економії коштів за умови їх проведення на території підприємства; на семінарах можна демонструвати зразки продукції і отримувати негайний зворотний зв'язок; за рахунок адресності запрошення на семінарах присутні лише цільові клієнти; семінари передбачають більш довгий час спілкування з клієнтом; недоліком семінарів є низький рівень охоплення аудиторії	6,6	5,1

## Продовження таблиці

1	2	3	4	5
	Конференції	Проведення конференцій передбачає контакт з керівниками підприємств – клієнтів, що дозволяє продемонструвати комерційні вигоди пропозиції стосовно придбання та експлуатації товару	3,5	2,8
	Виставки	Виставки супроводжуються значними витратами на оренду торговельного місця, рекламну продукцію, проте вони характеризуються великим охоптом аудиторії, можливістю заохочення потенційних клієнтів	9,8	9,7
	Реклама в ЗМІ	Розміщення реклами в ЗМІ потребує великих витрат, тому здійснюється у разі крайньої потреби на підставі ретельних розрахунків щодо її ефективності	1,2	0,9
	Паблік рілейшнз	Паблік рілейшнз відмічається високою швидкістю розповсюдження інформації та високим ступенем довіри аудиторії та одночасно потребує специфічних знань та креативу від спеціалістів з маркетингу	6,8	7,7
Збут	Аналіз внутрішньої звітності клієнтів	Виявлення перспективних ринків збуту шляхом аналізу звітів з продажів підприємствам – клієнтам, в яких містяться дані про їх доходність, потенціал, спеціалізацію	6,4	6,9
	Планування та прогнозування продажів, закупівель або завантаження виробництва	Процес розробки економічно обґрунтованих планів та представлення ситуації з позиції маркетингу на підставі даних про ринок машинобудування	7,2	7,4
	Оцінка доцільності придбання бізнесу, освоєння територій та ін.	Надання інформації про частку ринку контрагента, розробка аналітичних звітів почасти проекту відповідно до даних ЗМІ та Інтернету для прийняття рішення щодо рентабельності бізнесу	5,1	4,2
Ціна	Цінова політика конкурентів	Дослідження політики формування цін в машинобудуванні і цінових умов, які пропонуються іншими гравцями ринку	9,4	10,0
	Зміна кон'юнктури сировинних ринків	Відстеження і своєчасне формування пропозиції щодо коригування закупівельних і відпускних цін за умови впливу кон'юнктури сировинних ринків на діяльність підприємства	5,2	8,1
	Зміна кон'юнктури ринку логістики	Моніторинг появи нових гравців на ринку вантажоперевезень, а також спеціальних акцій і змін тарифів в існуючих з метою скорочення транспортних витрат	1,6	4,8
	Зміна нормативно-правової бази	За рахунок застосування технологій моніторингу здобуття інформації про особливості ліцензування, сертифікації, зміни митних зборів, санітарних, пожежних чи інших норм, що впливатиме на розмір витрати підприємства	9,7	10,0
Організація	Персонал: 1. Внутрішній піар 2. Відстеження негативних і позитивних відгуків персоналу щодо підприємства 3. Відстеження тенденцій на ринку робочої сили	Розробка маркетингових заходів, які сприяють ефективності сервісу за рахунок зниження негативних настроїв серед персоналу	0,1	2,3

## Закінчення таблиці

1	2	3	4	5
	Сервіс	Аналіз якості сервісу підприємства за допомогою методів спостереження та спеціальних технологій	2,1	3,5
	Формування клієнтських баз: 1. Реєстр виданих ліцензій 2. Інформація від співробітників 3. Зовнішня реклама 4. Бази даних різних організацій 5. Клієнтські бази конкурентів 6. Дані моніторингу Інтернету 7. Тендери 8. Аналіз преси	Організація ефективного пошуку клієнтів за допомогою різних джерел інформації, оцінка їх потенціалу та перспектив співробітництва, впровадження CRM	8,6	10,0
Маркетингові дослідження	Пошук перспективних ринків: 1. Вивчення дій конкурентів 2. Результати сторонніх досліджень 3. Інформація від потенційних споживачів 4. Експертна думка 5. Аналіз звітності з продажу	Під пошуком перспективних ринків розуміється проведення сегментування та концентрація зусиль на рівні конкретного сегменту, ніші, локальному ті індивідуальному рівні за рахунок отриманої інформації	4,2	5,1
	Моніторинг зовнішнього маркетингового середовища	Аналіз цін конкурентів, зміни їх продуктового асортименту, корпоративні новини та іншої інформації, яка може бути використана для конкурентної боротьби	9,1	10,0
	Пошук і відстеження перспективних проєктів	Моніторинг тендерів і галузевих новин, а також створення єдиної бази інформації є важливою конкурентною перевагою, що дозволяє раніше всіх виходити на замовників і лобювати свої інтереси	8,7	10,0
	Аналіз незадоволеного попиту	Досліджуються думка клієнтів щодо недоліків існуючого асортименту та побажань стосовно їх зміни	1,8	5,4
	Проведення інших маркетингових досліджень	Маються на увазі розрахунки обсягів та ємності ринку, ринкової частки підприємства, проведення SWOT, PEST та інших аналізів	0,1	0,5

\*середня оцінка за 10-ти бальною шкалою, де 0 – найменше значення, 10 – найвище, розраховувалась як середнє арифметичне оцінок складових маркетингової діяльності, виставлених співробітниками керівного апарату та відділу маркетингу машинобудівних підприємств ТОВ «ХЗ ПТУ» і ПАТ «Електромашина» шляхом опитування; загалом в дослідженні експертної думки прийняло участь 14 чоловік.

За результатами проведеного аналізу можна простежити існуючу модель формування маркетингового бюджету та бажані напрямки його вдосконалення. Так, найбільша частка завдань з маркетингу, на думку експертів, припадає на побудову дієвої цінової політики із врахуванням внутрішніх можливостей підприємства та чинників зовнішнього середовища. І це не дивно, адже головним маркетинговим інструментом на B2B ринку виступають активні продажі, які передбачають проведення ретельних аналітичних розрахунків.

Також, ціна нерідко є важливою перевагою в конкурентній боротьбі під час отримання замовлення. Види маркетингової діяльності, пов'язані з моніторингом, формуванням взаємовигідних цінових умов лідирують за рівнем ефективності капіталовкладень.

На другому місці за частотою застосування на промислових підприємствах є маркетингові заходи, направлені на збут продукції. Зважаючи на оцінки експертної групи, використання бюджетних коштів в цьому напрямку дає високі результати, сприяє досягненню комерційного успіху та не потребує збільшення суми маркетингових витрат. Майже такі показники характерні і для комунікаційної політики машинобудівних підприємств. Керівництво зазначає, що на організацію інформаційних потоків у різних формах їх прояву, залучення нових клієнтів витрачається значна сума матеріальних ресурсів. Однак, не всі види маркетингової діяльності в цій сфері є ефективними. Найбільша кількість ділових контактів відбувається в процесі участі у галузевих виставках, єдиним недоліком яких можна вважати значну вартість підготовчих заходів. Популярним вважається також Інтернет – просування, яке виражається в створенні та підтримці корпоративного сайту, де існує можливість надавати контактну інформацію підприємства, висвітлювати його головні події, демонструвати здобуті нагороди і сертифікати та інше. Проте, загалом, даний спосіб комунікації не впливає на остаточне рішення щодо співробітництва та є здебільшого спробою бути в межах сучасних інформаційних технологій. Найменший показник застосування та ефективності отримала реклама в ЗМІ, що, в першу чергу, продиктовано особливостями B2B маркетингу і не сприймається як слабе місце маркетингового комплексу підприємства.

Загальновідомо, що маркетинговим дослідженням на промисловому ринку приділяється багато уваги. Це ще раз підтверджують результати експертних оцінок, а саме, моніторинг зовнішнього маркетингового середовища та пошук і відстеження перспективних проектів здійснюється з максимальною віддачею, демонструючи невтомне прагнення досконалості. Проте, для машинобудівних підприємств не властиве проведення SWOT, PEST



та інших видів маркетингового аналізу, та співробітники відділу маркетингу все ж визнають їх дієвість у випадках кризового становища.

Зважаючи на велике значення встановлення особових взаємозв'язків з цільовою аудиторією на B2B ринку, важливість впровадження систем лояльності, досягнення високої якості обслуговування клієнтів, організаційна складова маркетингової діяльності не може бути непоміченою. Формування клієнтських баз даних за допомогою різних джерел інформації направлене на розвиток перспективних довгострокових ділових відносин, що є засобом отримання постійного валового прибутку, будування позитивного іміджу та досягнення лідерства в своєму сегменті. На даний час такі маркетингові заходи супроводжуються малою часткою витрат, однак експерти виявили побажання вдосконалити процес управління ними.

І, нарешті, товарна політика машинобудівного підприємства відмічена практично відсутністю фінансування з боку керівництва переважно через специфічність продукції, що виготовляється. Наприклад, ТОВ «ХЗ ПТУ» здійснює індивідуальні замовлення та не потребує застосування різних видів товарного аналізу і порівнянь з конкурентами. А ПАТ «Електромашина» виробляє стандартну продукцію, тому розробка її конкурентних переваг не є актуальною. Проте, група експертів таки визнає ефективність технологічної розвідки як можливості постійного розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Складання маркетингового бюджету визначається переліком проблем, пов'язаних із встановленням та обґрунтуванням необхідних витрат на окремі маркетингові заходи з урахуванням обмеженості фінансових ресурсів. Адже маркетинговий бюджет містить витрати на маркетингові дослідження, віддачу від яких на початковому етапі життєвого циклу товару досить важко розрахувати і представити в грошовому вираженні; витрати на розвиток товару, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції; витрати на маркетингові комунікації, які забезпечують інформаційний зв'язок підприємства з клієнтами; витрати на організацію руху товару і підтримку в дієвому стані збутової мережі та ін.

Фінансування відбувається переважно за рахунок валового прибутку. Саме тому, виділення коштів на маркетинг виступає оптимізаційним завданням з безліччю змінних, форму і тісноту зв'язку між якими не завжди легко простежити, що і буде складати основу подальшого дослідження процесу вдосконалення управління маркетинговими витратами.

### **Література:**

1. Скрипник М.І. АВС-калькулювання/М.І. Скрипник // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2009. – № 3 (49). – С. 176-180.
2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Затв. Мінфіном України від 30.11.99 р. № 291. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>.
3. Зав'ялов П.С. Маркетинг в схемах, малюнках, таблицях: Навчальний посібник. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 496 с. - (Серія «Вища освіта»).