

для їх оптимізації. Негативні наслідки дефіцитного фінансового потоку виражаються у зниженні ліквідності активів і платоспроможності підприємства в цілому, в зростанні недопустимої кредиторської заборгованості, затримках погашення кредитів, а в кінцевому результаті – у зниженні рентабельності авансованого капіталу.

Таким чином, представлена система фінансових планів повинна бути гнучкою, тобто допускати можливість коригування при зміні зовнішніх і внутрішніх факторів, що здійснюють вплив на підприємство під час його фінансово-господарської діяльності.

*Література:*

1. Мойсеєнко І. Фінансове планування на підприємстві/ І.Мойсеєнко// Фінанси України. – 2000. – № 9. – С. 155 – 158.
2. Технологія фінансового планування: [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://toplutsk.com/articles-article\\_593.html](http://toplutsk.com/articles-article_593.html)

*Виверица Е.П.*

## **Проблемы и содержание методов аудита маркетинга на предприятиях**

Для розвитку ринка і собственного производства в нынешних условиях, хозяйствующие субъекты должны уметь адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка. Поэтому предприятия все чаще прибегают к таким методам управления и изучения рынка как маркетинг. Но, к сожалению, опыт украинских предпринимателей в данной сфере достаточно мал и в своей работе они опираются на методы и разработки зарубежных экономистов и ученых. Предприниматели, начавшие активно использовать маркетинг в своей деятельности, столкнулись с проблемой учета расходов на маркетинг. Это связано с тем, что возникла необходимость учета и аудита новых затрат, которые еще не так давно были незнакомы предприятиям стран постсоветского пространства.

В процессе работы над вопросом учета затрат в маркетинге потребовалось исследовать труды различных ученых как в сфере маркетинга, так и в сфере бухгалтерского и управленческого учета. Работы таких известных ученых как М.А.Вахрушина, Я.В.Соколов, В.Б.Ивашкевич, В.И.Ткач, В.Ф. Палий, которые освещают сферу управленческого и бухгалтерского учета, сыграли важную роль в исследовании. Что же касается сферы маркетинга, то в изучении вопроса использовались труды Филипа Котлера, Дж.Р.Эванса, Дж.Вествуда. Несмотря на всю важность данного вопроса и многочисленные исследования этой отрасли, все же учет затрат на маркетинг является открытой и актуальной темой.

Основной целью данной работы является исследование и систематизация существующих знаний об организации проведения аудита маркетинга. Для достижения поставленной цели выделены следующие задачи:

1. Исследование теоретического материала о системе проведения аудита маркетинга.
2. Описание методов определения затрат на маркетинг.
3. Анализ аудита маркетинга по областям его проведения.

Аудит маркетинга это всеобъемлющая, систематическая, независимая и периодическая проверка внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности организации в целом или отдельных хозяйственных единиц. Целью аудита маркетинга является выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности, и выдача рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности. Каждая организация, осуществляя аудит, сталкивается с двумя группами переменных. К первой группе относятся переменные, над которыми организация не имеет прямого контроля: прежде всего это переменные, характеризующие внешнюю среду маркетинга. Во вторую группу входят показатели, над которыми организация имеет полный контроль: это в первую очередь показатели производственно-хозяйственной деятельности. Исходя из изложенного, различают внешний и внутренний аудит маркетинга [1].

Конечные результаты аудита маркетинга могут быть представлены в виде резюме, состоящего из двух частей: сильные и слабые стороны деятельности организации (внутренний аудит); возможности и опасности для организации (внешний аудит). Аудит маркетинга осуществляется в определенной последовательности. Вначале организуется встреча руководства организации с аудитором для выработки соглашения о целях, диапазоне, глубине, об источниках информации, о виде конечного отчета и о временном горизонте проводимого аудита. С целью минимизации временных и денежных затрат тщательно подготавливается детальный план аудита маркетинга, указывающий лица, которые должны быть опрошены, вопросы, которые должны быть им заданы, время и место встреч и т.д. В число опрашиваемых включаются не только руководители и специалисты предприятия, но и потребители, дилеры и другие представители внешней среды организации. После завершения этапа сбора информации, аудитор готовит заключение и дает рекомендации. Ценным аспектом аудита маркетинга является то, что руководители участвуют в оценках, дебатах, разработке новых концепций маркетинговой деятельности [2].

Смысл аудита маркетинга близок к финансовому аудиту. В обоих случаях сначала производится проверка и анализ текущего положения предприятия (финансового или рыночного), а затемрабатываются рекомендации о том, как это положение можно улучшить. Основное отличие в том, что аудит маркетинга, как правило, проводится специалистами предприятия.

Определение затрат на маркетинг представляет собой достаточно сложную задачу. Такая сложность обуславливается пониманием сущности затрат на маркетинг и способами их определения. Сущность затрат на маркетинг выражается в том, что маркетинговые затраты представляют собой не накладные расходы, а являются затратами, обеспечивающими реализацию товаров. Это затраты, имеющие инвестиционный характер, которые в будущем могут принести немалые доходы. Финансовое планирование маркетинговых затрат осуществляется в виде разработки системы взаимосвязанных бюджетов. Для определения общей величины затрат на осуществление маркетинговых мероприятий может быть использован один из способов: «сверху — вниз» или «снизу — вверх». Метод «сверху — вниз» предполагает сначала исчисление общей суммы затрат, а затем ее распределение на отдельные маркетинговые мероприятия. При таком подходе возможно использование следующих подходов:

1. Определение предельной прибыли или функции реакции сбыта.
2. Расчет процента от продаж (линейная зависимость).
3. Расчет процента от прибыли (линейная зависимость).
4. Определение затрат по целевой прибыли (доля от прибыли).
5. Оценка конкурентного паритета («затраты, как у конкурента»).

Метод «снизу — вверх» предполагает сначала исчисление затрат на отдельные маркетинговые мероприятия, а затем суммирование всех затрат для определения общей их величины. При таком подходе используется методика калькуляции затрат по отдельным мероприятиям на основе принятых норм и нормативов расходов или на договорной основе (в случае привлечения внешних организаций) [3].

Эффективность деятельности компаний в области продаж. Это один из самых важных блоков в программе аудита, включающий сводный анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия, существующие и потенциальные угрозы (SWOT-анализ). Он должен дать четкое представление о плюсах и минусах в прошлой и текущей деятельности компании (продажи и маркетинг), о характере необходимых изменений. Одной из целей данного блока является раскрытие зон особой уязвимости, среди которых может оказаться сильная зависимость компании от небольшого количества клиентов. Анализируется влияние на уровень продаж различных миксов из ассортимента и размеров заказов, ставится вопрос об известности компании среди существующих и потенциальных потребителей. Система организации управления продажами. Задача данного блока — оценить адекватность и эффективность управления продажами, как на уровне всей компании, так и на уровне регионального, корпоративного, розничного, торгового отделов. Основные клиенты (ключевые клиенты). У большинства компаний существует свой узкий круг клиентов, чей вклад в благополучие компании и перспективы ее развития чрезвычайно высок по сравнению с остальными, но лишь немногие компании проводят последовательную политику в отношении этих клиентов. Потеря или приобретение основного потребителя может иметь далеко

идущие последствия для деятельности компании. Система распространения и дистрибуторы. Принятие решения о способе торговли – прямом или через посредников – является очень ответственным шагом. От того, насколько верным он окажется, напрямую зависит благополучие компании. Дистрибуторы – это своего рода не балансовый ресурс компании, ценность которого неуклонно возрастает, если ваша система распространения правильно вписана в рыночную структуру. Успешно работает и смешанная система, но дистрибуторы в целом неохотно сотрудничают с компаниями, которые конкурируют с ними благодаря прямым продажам. Размеры и структура рынка. Размеры и конфигурация рынка – вот два первоочередных вопроса, неизменно возникающих как при оценке существующего рынка, так и при изучении перспектив продвижения новых товаров или при поиске новых рынков сбыта. Не менее важное значение имеют они и для аудита. Но при всей важности таких факторов, как размер и структура рынков, они не всегда являются определяющими [4].

Анализ системы ценообразования. Возможно, в отношении ценообразования задачи, стоящие перед аудитором в области продаж, во многом сходны с задачами финансового аудитора. Ценообразование, несомненно, решающий фактор прибыльности, но, кроме того, ему присущи не менее важные функции, которые, будучи не столь очевидными, в свою очередь оказывают влияние на получение прибыли. Например, психологические последствия цены для позиционирования товара или услуг являются крайне важными для предприятия. Удельный вес компании в обороте рынка, несомненно, представляет собой функцию цены, которая связана с другими объективными и субъективными факторами. Какая бы цена ни была установлена, она должна поддерживать стоимость маркетингового микса. Таким образом, определение правильной цены представляет собой задачу и маркетингового, и финансового характера.

Рассмотрев теоретическую базу аудита маркетинга, способы формирования бюджета маркетинга, можно сделать вывод, что в современных условиях, аудит маркетинга должен стать неотъемлемой частью любых предприятий, ориентирующихся на достижение стабильности, финансовой независимости и материальной удовлетворенности своих сотрудников. Аудит в области продаж и маркетинга проводится на предприятиях не так уж часто, а между тем без периодической проверки этих основных для продающей компании процессов невозможно движение вперед. Не вызывает удивления работа многих, больших и небольших, фирм по финансовому аудиту. Это нужно. Это полезно. Это взгляд со стороны независимых экспертов, которые в своей работе руководствуются общепринятыми правилами бухучета. Становится все более модным проведение аудита системы управления качеством. Однако, попытки заняться тем же самым в области маркетинга и продаж пока редки. Причины этого заключаются в том, что нет таких, как в бухучете, общепринятых правил, многое делается по интуиции. Все есть, только логики и измеряемости крайне мало.

*Література:*

- 1.Амблер Т. Практический маркетинг. – СПб: Изд-во «Питер», 1999.
- 2.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. – Изд. 2-е, испр. – СПб.: Питер Ком, 1999.
- 3.Глазов М.М., Фирова И.П. Маркетинг предприятия: анализ и диагностика.: Андреевский издательский дом , 2007.
4. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. – М.: Центр экон. и маркетинга, 1997.

*Голубенко С.П., Лиганенко И.В.*

**Управление организационными изменениями как  
инструмент реформирования системы управления  
предприятия**

Современная экономическая ситуация и постоянные динамично меняющиеся условия внешней среды обуславливают обострение конкурентной борьбы. Вследствие этого, предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения (реформировать) в свою хозяйственную деятельность, особенно в систему управления, тем самым адаптируясь к внешней среде и одновременно оказывая влияние на среду. Реформирование системы управления на предприятиях - целенаправленное преобразование совокупности всех управлеченческих элементов, подсистем и их взаимосвязей - сложный и трудоёмкий процесс, нуждающийся в обоснованных схемах, планах и рекомендациях. Поэтому одним из инструментов проведения реформ в системе управления может служить концепция управления организационными изменениями, которая имеет актуальные наработанные методики перехода любой системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о желаемом будущем.

Анализ исследований и публикаций в этом направлении показал, что вопросы организационных изменений и развития в той или иной мере отражены в значительной части работ по экономике и управлению. Заслуживают внимание работы Г. Акоффа, Д.М. Гвишиани, И.Б. Новика, М.П. Тодаро, Э.М. Короткова, Ф. Ш. Гуияр, К. Фрайлингера, Дж. П. Коттера, Дж. Д. Дака, А.М. Сергеева, Б.З. Мильнера, Л.В. Карташовой [1-12]. Однако данные исследователи делают больший акцент на социологические аспекты изменений общего плана, что не всегда соответствует специфике реформ системы управления. Это порождает некий недостаток подходящих детализированных рекомендаций по проведению организационных изменений в данной сфере. Как следствие, управлеченческие структуры в условиях отсутствия необходимого уровня теоретической и