

водными финансовыми инструментами, к примеру, по «Приорбанк» ОАО 806 020,5 млн р с объемом его прибыли до налогообложения 407 231,4 млн р. Подобные соотношения наблюдались по многим банкам Республики Беларусь.

Результаты анализа финансовой отчетности банков свидетельствуют о том, что кредитные организации Республики Беларусь сложившемуся уровню своей рентабельности во многом обязаны удачному стечению обстоятельств (наличие инфляции способствовало росту справедливой стоимости валютных и ряда других финансовых ценностей), а не объему и качеству выполнения своих основных функций. Рассмотренные изменения в структуре деятельности банков страны привели к снижению уровня реальной проблемной задолженности. Однако потенциальная проблемная задолженность сохранилась на прежнем уровне или увеличивалась. С позиции интересов собственников и персонала банков временное сдерживание своей кредитной деятельности банками оправдано, поскольку относительное уменьшение кредитного риска сопровождалось улучшением финансового результата. Но мы считаем, что с позиции долгосрочной стратегии развития банков наблюдаемое изменение направлений деятельности неадекватно и, безусловно, не соответствует интересам общества в части финансирования развития реального сектора экономики.

Источники

1 Бюллетень банковской статистики 2011 №12 (150) // Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс] / – Минск, 2000. – Режим доступа: http://www.nbrb.by/statistics/bulletin/2011/bulletin2011_12.pdf – Дата доступа: 05.03.2012.

2 Отчет о прибыли и убытках на 1 октября 2011 г. // ОАО «АСБ Беларусбанк» [Электронный ресурс] / – Минск, 2001. – Режим доступа: <http://belarusbank.by/ru/deyatelnost/11163/11165/26720> – Дата доступа: 03.03.2012.

3 Отчет о прибыли и убытках на 1 октября 2011 г. // «Приорбанк» ОАО [Электронный ресурс] / – Минск, 2001. – Режим доступа: http://www.priorbank.by/tr/news/accounting/quarter/quarter_2011_year/quarter_10_11/ – Дата доступа: 03.03.2012.

О.И. Козловская, магистр экономических наук, БГЭУ (Минск)

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГ-КОНТРОЛЛИНГА

В условиях стремительно меняющейся окружающей среды, обусловленной влиянием многих факторов, современные предприятия нуждаются в новых технологиях управления, которые, с одной стороны, призваны обеспечить гибкость и адаптивность системы управления предприятия, а, с другой, – повысить эффективность реализации функций управления. Технологией, призванной решить эти задачи, является маркетинг-контроллинг.

Несмотря на то, что к маркетинг-контроллингу в последнее время проявляется достаточный интерес, данная проблема по-прежнему остается актуальной и недостаточно изученной. Анализ литературных источников по маркетинг-контроллингу показал, что не существует единого мнения в вопросе, связанном с определением понятия «маркетинг-контроллинг», нет единого перечня его инструментов, практических и методологических рекомендаций по внедрению маркетинг-контроллинга на предприятии. Также в имеющихся работах рассматриваются в основном отдельно взятые элементы маркетинг-контроллинга, что вызывает трудности в построении целостной мо-

дели маркетинг-контроллинга. Все это в определенной мере затрудняет понимание сущности маркетинг-контроллинга, не способствует реализации самой идеи маркетинг-контроллинга, препятствует его адекватному восприятию и внедрению в практику белорусских предприятий [2, с. 207].

Несмотря на все вышеизложенное можно сделать вывод, что маркетинг-контроллинг – это система, направленная на достижение качественных и количественных целей предприятия, обнаружения, учета и устранения узких мест посредством использования специфических технологий и инструментов управления предприятием.

Внедрение маркетинг-контроллинга в деятельность предприятия предусматривает разработку его концепции, содержащую цели, задачи и принципы маркетинг-контроллинга, инструментарий с помощью которого следует проводить маркетинг-контроллинг, центры ответственности за внедрение, область и основные критерии маркетинг-контроллинга, процесс осуществления маркетинг-контроллинга. В связи с этим, концепцию маркетинг-контроллинга можно представить в виде совокупности элементов взаимосвязь и взаимозависимость между которыми обеспечивает рациональное развитие самой системы и ее технологии в процессе удовлетворения потребностей системы управления предприятием.

Важное значение при внедрении концепции маркетинг-контроллинга в деятельность предприятия имеет ее формализация, которая позволит избежать конфликтных ситуаций и будет способствовать большей координации деятельности персонала предприятия.

Как свидетельствует мировая практика, для внедрения маркетинг-контроллинга в деятельность предприятия необходимо больше шести лет, а потому руководству предприятия необходимо решить вопрос о последовательности процедур данного процесса.

В первую очередь, нужно проанализировать целесообразность и эффективность уже существующей структуры управления предприятием, выявить функции, которые уже выполняются на предприятии, свойственные маркетинг-контроллингу. После этого можно решить вопрос о делегировании и перераспределении функций и полномочий соответствующей службе или определенному специалисту, который будет выполнять функции контролера в составе уже существующего отдела. Кроме того, руководству предприятия необходимо решить вопрос о том, кто будет заниматься маркетинг-контроллингом (новый сотрудник или ознакомленный с особенностями работы предприятия специалист). Ответственность за внедрение маркетинг-контроллинга целесообразно возложить на руководителя отдела маркетинга.

Основной целью маркетинг-контроллинга является обеспечение поддержки управленческих решений в области маркетинговой деятельности и предоставления методик, использование которых призвано повысить эффективность управленческих решений и маркетинговой деятельности в целом.

В общем цели маркетинг-контроллинга являются производной от целей предприятия. Окончательно они формируются с учетом факторов внешней и внутренней среды. Преимущественно цели маркетинг-контроллинга должны носить количественный характер. Для придания целям административной силы они должны быть включены в состав бизнес-планов и других документов, утвержденных руководством предприятия. В связи с тем, что на практике выделяют стратегический и оперативный маркетинг-контроллинг, цели также можно подразделить на стратегические и оперативные. В основном стратегический маркетинг-контроллинг исследует сильные и сла-

бые стороны предприятия, определяет его шансы, анализирует риски. Соответственно его цель – это потенциал успеха. Оперативный маркетинг-контроллинг имеет дело с такими показателями как расходы, доходы и поэтому его цель – прибыль. Для реализации этих целей предприятие выпускает товары и оказывает услуги, оптимизирующие его финансовый результат посредством максимизации прибыли.

Задачи маркетинг-контроллинга направлены на осуществление всех действий, связанных с реализацией его целей и целей предприятия в целом [2, с. 209]. Таким образом, можно отметить, что задачами стратегического маркетинг-контроллинга являются разработка концепции маркетинг-контроллинга для предприятия, программы и технологии внедрения маркетинг-контроллинга в деятельность предприятия, разработка мероприятий обеспечения действенности системы маркетинг-контроллинга, поддержка стратегического управления маркетинговой деятельностью предприятия на основе использования инструментария маркетинг-контроллинга, обеспечение поддержки антикризисного управления, поддержки маркетингового потенциала предприятия, определение и разработка мероприятий по ликвидации узких мест в маркетинговой деятельности предприятия.

В отличие от задач стратегического маркетинг-контроллинга задачи тактического маркетинг-контроллинга направлены на эффективное использование инструментария и методик тактического маркетинг-контроллинга (с целью предоставления оперативной информации для принятия управленческих решений в области маркетинга), обеспечения прибыльности маркетинговой деятельности предприятия (за счет выявления резервов использования как совокупного маркетингового потенциала предприятия, так и в частности экономического маркетингового потенциала), обеспечения эффективной реализации основных функций маркетинг-контроллинга, обеспечения действенности системы маркетинговой диагностики и немедленного реагирования, повышения эффективности составления бюджетов на маркетинг и т.п.

В общем задачи маркетинг-контроллинга сводятся к созданию системы информационной поддержки маркетинговых управленческих решений и ее постоянное исследование с целью совершенствования, оценке эффективности использования элементов маркетинга, предоставлению инструментария маркетинг-контроллинга для повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью предприятия, внедрению подсистем организации и мониторинга маркетинг-контроллинга, призванных обеспечивать эффективность системы маркетинг-контроллинга, а также ее совершенствование и максимальное использование маркетингового потенциала предприятия. Все это возможно посредством использования элементов маркетинг-контроллинга (информационное обеспечение, планирование, контроль) на соответствующих уровнях.

Принципами маркетинг-контроллинга, кроме тех, что свойственны системе контроллинга вообще (движения и торможения, своевременности, стратегического сознания, документирования), следует считать принципы самооценки и саморегулирования, компетентности.

Объектами стратегического маркетинг-контроллинга выступают: стратегические маркетинговые цели; маркетинговые стратегии; эффективность маркетинга; маркетинговая среда; маркетинговые функции; организация маркетинга; маркетинговая система; маркетинговая результативность; потенциальные возможности.

К объектам тактического маркетинг-контроллинга можно отнести маркетинговые тактические цели; элементы маркетинг-микс; маркетинговые финансы (затраты и прибыль); маркетинговые ресурсы (материальные, информационные).

Специалисты в области маркетинг-контроллинга отмечают, что маркетинговые мероприятия, пути и методы их реализации не являются его предметом. В сферу интересов маркетинг-контроллинга входит планирование, учет и контроль результатов маркетинговых мероприятий [1, с. 216; 3, с. 84].

Следует выделять две группы критериев маркетинг-контроллинга: количественные (используются в основном при контроллинге маркетинговых финансов, сбыта) и качественные (используются в основном при контроллинге маркетингового потенциала и организации маркетинга).

К основным функциям маркетинг-контроллинга относятся: планирование, информативная, контрольно-аналитическая, прогнозная, консультационная, регулирующая. Следует отметить, что содержание функций маркетинг-контроллинга схожи с содержанием функций контроллинга, отличие составляет их маркетинговая ориентация.

Определение механизма осуществления маркетинг-контроллинга позволило сформировать инструментарий стратегического (SNW- анализ, МРС-анализ, GAP-анализ, ABC-анализ полей маркетингового экономического потенциала, портфолио-анализ) и тактического (расчет сумм покрытия, анализ точки безубыточности, расчет результата, бюджетирование маркетинга, оценка эффективности маркетинга) маркетинг-контроллинга.

Процесс маркетинг-контроллинга предусматривает определение его целей (качественных и количественных) и их иерархии; планирование мероприятий внедрения маркетинг-контроллинга, затрат и ответственных лиц, сроков, мероприятий по реализации функций маркетинг-контроллинга, его инструментария, порядка осуществления контроля за реализацией маркетинг-контроллинга на предприятии и перечня основных подконтрольных показателей; реализацию мероприятий маркетинг-контроллинга; мониторинг и регулирование маркетинг-контроллинга.

Внедрение маркетинг-контроллинга в систему управления предприятиями может столкнуться со следующими проблемами: отсутствие единого концептуального подхода относительно внедрения маркетинг-контроллинга; недостаточность необходимых ресурсов относительно формирования системы маркетинг-контроллинга, недостаточная маркетинговая ориентация деятельности предприятий, несовершенство системы управления маркетинговой деятельностью предприятия, социально-психологические факторы противостояния внедрению маркетинг-контроллинга.

Преодоление выше обозначенных проблем можно осуществить путем их детального исследования, и выявления путей, которые разрешат сделать процесс внедрения маркетинг-контроллинга более эффективным. Этого можно достичь, за счет использования метода «программированного внедрения» маркетинг-контроллинга, и мероприятий снижения индивидуального и группового сопротивления внедрению маркетинг-контроллинга у персонала предприятия.

Список использованных источников

1. Багиев, Г.Л. Маркетинг : учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – 3-е изд. – СПб : Питер, 2008. – 736 с.
2. Козловская, О.И. Формирование системы маркетинг-контроллинга на предприятии / О.И. Козловская // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. трудов ; под общ. ред. И.Л. Акулича. – Минск, 2010. – С. 207-209.
3. Контроллинг / А.М. Карминский [и др.] ; под общ. ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.