

## *Список использованных источников*

1. Мальчиков, В. Позиционирование в маркетинге [Электронный ресурс] / Официальный сайт Витебского областного центра маркетинга. – Режим доступа: [http://www.marketvit.by/newspaper/articles/articles\\_273.html](http://www.marketvit.by/newspaper/articles/articles_273.html). – Дата доступа: 02.12.2012.

2. Понятие бизнес-единиц, их основные характеристики. Базовые стратегии бизнес-единиц [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://strategupr.ru/otvety-na-ekzamen-strategicheskij-menedzhment/251-ponyatie-biznes-edinic-ix-osnovnye-xarakteristiki-bazovye.html>. – Дата доступа: 02.12.2012.

*О.И. Козловская, магистр экономических наук  
БГЭУ, г. Минск*

## **МАРКЕТИНГ-КОТРОЛЛИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Маркетинг-контроллинг является относительно новой концепцией управления для предприятий Республики Беларусь, внедрение которой на практике усложняется не осознанием большинства руководителей ее сущности и необходимости использования, а также отсутствием единого подхода относительно организации системы маркетинг-контроллинга на предприятии.

К основным факторам, определяющим актуальность внедрения и использования концепции маркетинг-контроллинга на белорусских предприятиях, можно отнести:

- нестабильность и динамичность среды функционирования субъектов хозяйствования, что порождает повышенные требования к системе их управления;
- глобализация экономических процессов, массовое вовлечение субъектов хозяйствования во внешнеэкономическую деятельность требуют поиска и внедрения новых инструментов и систем управления предприятием;
- неустойчивость положения производителей на рынке из-за возрастания давления со стороны товаров-заменителей и краткосрочности и специфики потребностей потребителей;
- повышение уровня требований потребителей (вследствие увеличения доходов и свободы выбора) к качеству товара и его сервису;
- необходимость совершенствования организации информационного обеспечения на предприятии.

Следует отметить, что на сегодняшний момент в имеющихся литературных источниках нет единого определения понятия «маркетинг-контроллинг», перечня его инструментов и рекомендаций по внедрению маркетинг-контроллинга на предприятии. Все это свидетельствует о том, что маркетинг-контроллинг является относительно молодым и бурно развивающимся направлением в науке. Поэтому вопросы, относящиеся к его понятийному аппарату и инструментарию, постоянно конкретизируются, совершенствуются и дополняются, приобретая новое содержание.

Несмотря на все вышеизложенное можно сделать вывод, что маркетинг-контроллинг является профилактическим инструментом состояния маркетинговой деятельности на предприятии, направленным на обнаружение слабых мест в данной области и в целом на предприятии, с целью разработки и проведения соответствующих мероприятий по их ликвидации. Он включает в себе не только подсистемы контроля и аудита, а еще и организации, информационного обеспечения и мониторинга маркетинговой деятельности предприятия [1, с. 206]. Маркетинг-контроллинг может быть использован в

деятельности предприятия в качестве первого шага внедрения системы контроллинга деятельности предприятия, которое решит проблемы маркетинговой ориентации деятельности данного предприятия.

Отличительной особенностью маркетинг-контроллинга как концепции управления является то, что он представляет собой функцию управления маркетингом и в то же время является элементом контроллинга предприятия [2, с. 115]. Кроме того он обеспечивает направленность процессов преобразования на поэтапное развитие технологий и инструментов маркетинг-контроллинга, знаний и навыков специалистов в рамках выбранной концепции.

Внедрение маркетинг-контроллинга в деятельность предприятия предусматривает разработку его концепции, содержащую цели, задачи и принципы маркетинг-контроллинга, инструментарий с помощью которого следует проводить маркетинг-контролинг, 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 [3, с. 134].

Необходимой предпосылкой внедрения маркетинг-контроллинга на предприятии выступает оценка рисков внедрения маркетинг-контроллинга, которая позволит руководству предприятия принимать более обоснованные управленческие решения относительно внедрения маркетинг-контроллинга.

К рискам внедрения маркетинг-контроллинга на предприятии следует относить риск противостояния персоналу организационным нововведениям и риск низкой релевантности маркетинг-контроллинга.

Оценку риска противостояния персоналу организационным нововведениям следует проводить с помощью таких показателей как стратегическое значение внедрения маркетинг-контроллинга и активность противостояния внедрению маркетинг-контроллинга. Для оценки этих показателей целесообразно использовать метод экспертных оценок, причем стратегическое значение внедрения маркетинг-контроллинга следует оценивать путем опроса руководства предприятия, а активность противостояния внедрению маркетинг-контроллинга путем опроса специалистов предприятия.

Одним из важнейших этапов формирования концепции маркетинг-контроллинга на предприятии выступает процесс маркетинг-контроллинга. Первым этапом процесса маркетинг-контроллинга является определение его целей, как качественных, так и количественных и определение их иерархии.

На втором этапе процесса маркетинг-контроллинга происходит детальное планирование мероприятий внедрения маркетинг-контроллинга, затрат и определение ответственных лиц, сроков, мероприятий по реализации функций маркетинг-контроллинга, его инструментария, порядка осуществления контроля за реализацией маркетинг-контроллинга на предприятии и перечень основных подконтрольных показателей, которые в дальнейшем дадут возможность оценки эффективности внедрения маркетинг-контроллинга и реализации его отдельных функций.

Третий этап – это реализация мероприятий маркетинг-контроллинга, предусматривающая организацию маркетинг-контроллинга, предоставление информационной поддержки управления маркетинговой деятельностью предприятия на основе использования методик и инструментов маркетинг-контроллинга, координацию маркетингового управления предприятием.

Мониторинг маркетинг-контроллинга является четвертым этапом в процессе маркетинг-контроллинга и предусматривает отслеживание его процессов в режиме реального времени, сравнения запланированных результатов с фактически достигнутыми, составления оперативных отчетов о результатах работы предприятия за определенные промежутки времени.

Последним этапом в процессе маркетинг-контроллинга является этап регулирования маркетинг-контроллинга. На данном этапе осуществляется разработка путей устранения недостатков, которые выявлены в процессе мониторинга маркетинг-контроллинга, и разработка мероприятий по усовершенствованию процесса маркетинг-контроллинга и повышение его эффективности.

Необходимо отметить, что внедрение маркетинг-контроллинга в систему управления предприятиями Республики Беларусь 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 выявление 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 [3, с. 136].

Таким образом, маркетинг-контроллинг призван обеспечивать стабильное и бескризисное существование предприятия на рынке и его развитие, удовлетворение потребностей потребителей, оптимизацию расходов, повышения прибыли предприятия. Использование концепции маркетинг-контроллинга на предприятии способствует адаптации и гибкости системы управления его деятельностью, обеспечивая развитие и поддержку его конкурентных преимуществ, ориентирует на сохранение и достижение результатов как в настоящий момент времени, так и в будущем, повышает шансы предприятия на выживание в конкурентной борьбе.

#### **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. Сущность и особенности маркетинг-контроллинга / О.И. Козловская // Вести ин-та совр. знаний. – 2009. – №3. – С. 111–115.
3. Козловская, О.И. Концептуальная модель маркетинг-контроллинга / О.И. Козловская // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. Трудов ; под общ. ред. И.Л. Акулича. – Минск, 2012. – С. 133–136.