

4. О государственных программах и оказания государственной финансовой поддержки юридическим лицам [Электронный ресурс] : Указ Президента Республики Беларусь, 23 марта 2016 г., № 106 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.
5. О порядке формирования и использования средств инновационных фондов [Электронный ресурс] : Указ Президента Республики Беларусь, 07 августа 2012 г., № 357 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.
6. О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства [Электронный ресурс] : Указ Президента Республики Беларусь, 21 мая 2009 г., № 255 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.
7. Положение о порядке и целях использования средств внебюджетных централизованных инвестиционных фондов [Электронный ресурс] : Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 05 января 2013 г., № 9 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

Материал поступил в редакцию 26.12.2016

**DRUZHYNINA E.O. The economic rationale for the compensatory and stimulating measures of socially responsible investment in the region**

The article discusses the feasibility of providing state financial support to business entities implementing investment projects, from the perspective of the imperative of sustainable development of the country and its regions. It is proposed to accumulate additional funds in the framework of extra-budgetary investment fund to stimulate social responsibility of subjects of investment activities and compensation socio-environmental losses entities with a low risk of impact on the development of socioecosystem region.

УДК 005.21:339.138

**Зацепина Е.В.**

## ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В СТАРТОВЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ОРГАНИЗАЦИИ

**Введение.** Оценку качества стратегического управления маркетинговой деятельностью необходимо производить постоянно в разных условиях функционирования системы управления маркетингом. Наиболее трудоёмкая и сложная процедура измерения показателей эффективности управления маркетинговой деятельностью организации происходит в стартовых (начальных) условиях работы системы управления маркетинговой деятельностью организации. В этом случае важно получить объективную оценку функционирования маркетинга организации и выстроить необходимую стратегию. Информация о состоянии удовлетворенности заинтересованных сторон чрезвычайно важна, так как позволяет определить те направления совершенствования маркетинговой деятельности, следование которым ведет к повышению лояльности и улучшению результатов работы организации. Деятельность организации может быть успешной только при условии определения и удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, уровень удовлетворённости которых выступает основополагающим фактором обеспечения устойчивого развития организации.

**Основные аспекты стратегического управления маркетингом организации.** Стратегическое управления маркетинговой деятельностью связано с формулированием, планированием и внедрением маркетинговой стратегии организации. Объектом основного внимания на этом уровне являются факторы микро- и макросреды, временной горизонт – неограниченный, область управления – все предприятие, управленческий масштаб – высшее звено управления (директор, заместитель директора по маркетингу и др.), руководители и специалисты структурных подразделений – маркетинговых, финансово-экономических, производственных, кадровых. Результатом деятельности стратегического маркетинга является разработанная стратегия маркетинга и мониторинг её реализации.

Круг задач стратегического маркетинга заключается в следующем:

- систематический и постоянный анализ ожиданий и требований заинтересованных сторон;
- разработка концепций эффективных товаров и услуг, позволяющих организации удовлетворять потребности заинтересованных сторон лучше, чем конкуренты;
- обеспечение организации устойчивым конкурентным преимуществом.

ществом.

Маркетинг в целом, и особенно стратегический, призван играть важную экономическую роль в рыночной системе организации, не только в связи с тем, что он обеспечивает эффективное сопряжение спроса и предложения, но и потому, что он запускает благотворный цикл устойчивого экономического развития:

- стратегический маркетинг обнаруживает неудовлетворенные потребности заинтересованных сторон и разрабатывает соответственно адаптированные продукты;
- текущий маркетинг осуществляет план действий, что приводит к созданию и росту спроса на эти продукты;
- растущий спрос приводит к обеспечению конкурентоспособности на рынке, что в дальнейшем способствует лояльности заинтересованных сторон;
- такое расширение рынка привлекает новые инвестиции, которые позволяют получить экономию в масштабе и запускать инновационные процессы улучшения деятельности организации [1].

Следует отметить, что особое влияние на маркетинговую деятельность организации оказывает маркетинговая среда организации, которая представляет собой единство внутренней и внешней среды с учётом потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Маркетинговая среда включает в себя совокупность субъектов и сил, действующих на организацию и влияющих на её возможность устанавливать и поддерживать с заинтересованными сторонами успешные долгосрочные взаимовыгодные отношения. К заинтересованным сторонам относятся потребители, владельцы организации, сотрудники, поставщики и партнёры, общество. Каждая из заинтересованных сторон имеет свои потребности и ожидания, которые могут варьироваться от более абстрактных, таких как репутация и этика, до более конкретных, таких как условия работы, стоимость акции и пригодность продукции для использования. Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон является одним из основных факторов в достижении устойчивого развития организации [2].

Организация, согласно положениям современной теории управления качеством, должна демонстрировать постоянную готовность осуществлять мониторинг ожиданий и потребностей заинтересованных сторон. Организации зависят от своих заинтересованных сторон (внутренних и внешних) и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполняя их тре-

бования и стремиться превзойти их ожидания. Без измерения удовлетворённости заинтересованных сторон руководство не сможет принимать эффективных решений о том, что именно требуется улучшать в маркетинговой деятельности организации для достижения устойчивого развития.

**Удовлетворённость заинтересованных сторон как стартовая точка маркетинговой стратегии организации.** Деятельность по измерению удовлетворенности заинтересованных сторон как одного из способов определения стартовой точки разработки маркетинговой стратегии организации является важной, так как представляет собой обратную связь между организацией и заинтересованными сторонами. Следует выделить ряд пунктов международного стандарта ИСО 9004 (2008-07-31), относящихся к повышению уровня удовлетворенности:

- высшее руководство должно обеспечивать определение и выполнение требований заинтересованных сторон для повышения их удовлетворенности;
- организация должна определять и обеспечивать ресурсы, требуемые для повышения удовлетворенности заинтересованных сторон путем выполнения их ожиданий и требований, а также предвидеть потенциальные потребности в ресурсах (включая компетентность, требуемую от персонала);
- организация должна проводить мониторинг и регулярно анализировать маркетинговую среду организации, чтобы определять:
  - альтернативные, конкурентные или новые предложения;
  - новые заинтересованные стороны и их изменяющиеся потребности и ожидания;
  - развивающиеся рынки и технологии;
  - текущие и ожидаемые изменения в законодательных и других обязательных требованиях;
  - информацию для проведения улучшения и инноваций.
- организация должна постоянно привлекать заинтересованные стороны и информировать их о текущей деятельности и будущих планах;
- организация должна определять и осуществлять эффективные меры по поддержанию взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами, включая переговоры, чтобы сбалансировать часто противоречивые потребности и ожидания заинтересованных сторон;
- организация должна определять, собирать и анализировать соответствующие данные для измерения удовлетворенности заинтересованных сторон посредством обратной связи [2].

Анализ удовлетворенности заинтересованных сторон – это оценка того, как воспринимается деятельность организации по тем или иным направлениям, следовательно, в зависимости от специфики деятельности организации можно выделить различные группы заинтересованных сторон. Поскольку удовлетворенность заинтересованных сторон может меняться, организации следует систематически ее отслеживать посредством процедур диагностики и мониторинга, которые могут включать в себя следующие действия:

- 1) планирование измерения удовлетворенности заинтересованных сторон;
- 2) разработка/актуализация анкеты;
- 3) рассылка анкет;
- 4) получение информации от заинтересованных сторон;
- 5) обработка полученных данных;
- 6) составление отчёта;
- 7) разработка корректирующих действий и действий, направленных на улучшение [3].

Анализ требований последнего международного стандарта ИСО 9004 (2008-07-31) показал, что налаженная процедура измерения удовлетворенности заинтересованных сторон является обязательным элементом системы менеджмента качества. Однако в стандартах систем менеджмента методы измерения удовлетворенности заинтересованных сторон не регламентируются. Соответственно, в таких условиях оценка удовлетворенности заинтересованных сторон может выступать одним из методов измерения и анализа стартовых условий стратегии маркетинговой деятельности организации и трактоваться как уровень управляемости потребностями и ожиданиями

потребителей, на основании чего можно построить график стабилизации уровней управляемости в стратегическом режиме.

Процедура измерения стартовой точки развития маркетинга организации посредством оценки удовлетворенности заинтересованных сторон включает в себя планирование проведения оценки удовлетворенности заинтересованных сторон; разработку и рассылку анкет; получение информации и обработку собранных данных; составление отчёта; разработку корректирующих действий и действий, направленных на улучшение. Каждая организация должна идентифицировать свои заинтересованные стороны и выделять их в отдельные группы. Любая организация является потребителем по отношению к производителям поставляемой продукции или услуг и поставщиком по отношению к своим потребителям. Потребитель – это важнейший эксперт, оценивающий качество [1].

Автор считает необходимым остановиться более подробно при рассмотрении измерения стартовых условий развитости маркетинга именно на данной группе заинтересованных сторон (потребители), поскольку понимание настоящих и будущих нужд потребителей, владение информацией о рыночных изменениях, мониторинг удовлетворенности потребителей и оценка её уровня по сравнению с вызываемой конкурентами, выстраивание системы управления взаимоотношениями с потребителями – все это основа современной эффективной стратегии развития маркетинга организации.

Итак, обработка полученной информации от потребителей в рамках измерения их удовлетворенности осуществляется в следующей последовательности [4]:

1. Собранные данные об удовлетворенности потребителей продуктом по критериям и важность этих критериев для потребителей сводятся в таблицу (таблица 1) [3].

Среднее значение по каждому критерию находится как частное суммы удовлетворенностей по определенному критерию на количество опрошенных потребителей и определяется по формуле:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n y_{nmp}}{n}, \quad (1)$$

где  $y_{nmp}$  – балльная оценка удовлетворенности по определенному критерию для  $i$ -го потребителя;

$n$  – количество опрошенных потребителей.

Далее определим стандартное отклонение по каждому критерию:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - x_{cp})^2}, \quad (2)$$

где  $x_i$  –  $i$ -я оценка одного критерия;

$x_{cp}$  – среднее арифметическое всех оценок по одному критерию;

$n$  – количество опрошенных потребителей.

Взвешенная оценка критериев определяется по формуле:

$$O_{es} = Bx_{cp}, \quad (3)$$

где  $B$  – весомость критерия.

$$B = \frac{\bar{x}}{\sum_{i=1}^n \bar{x}_i}, \quad (4)$$

где  $x$  – среднее арифметическое всех оценок важности по одному критерию.

2. Для определения наиболее важных и наименее важных для потребителя критериев работы организации на основе таблицы важности строится диаграмма средних оценок важности (рис. 1). Средние оценки важности выше 8 баллов свидетельствуют о высокой заинтересованности потребителей в данной области (на эти критерии следует обратить внимание при анализе результатов и принятии решений по итогам анализа). Средние оценки важности ниже 5 баллов свидетельствуют о низкой заинтересованности потребителей в данной области.

3. Оценивая величины стандартных отклонений отдельных критериев важности/удовлетворенности, можно произвести дифференциацию потребителей относительно данных критериев. Если значение

Таблица 1 – Данные об удовлетворенности потребителей по критериям и важность этих критериев

	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий k
Потребитель 1				
Потребитель 2				
Потребитель 3				
Потребитель n				
Среднее $\bar{X}$				
Стандартное отклонение $\sigma$				
Взвешенная оценка $O_{вз}$				

стандартного отклонения больше 1, то при анализе данных нужно обратить внимание на отдельные оценки важности/удовлетворенности этого критерия для разных потребителей. Возможно, потребители делятся на две или более группы (данная информация также должна использоваться при принятии решений по итогам анализа).

4. Сравнивая оценки важности и удовлетворенности, производим анализ расхождений средних оценок важности и удовлетворенности по одним и тем же критериям. Если средняя оценка важности превышает среднюю оценку удовлетворенности, то данный критерий является слабым местом в работе организации. Если средняя оценка удовлетворенности превышает среднюю оценку важности, то данный критерий является сильной стороной (рис. 2).

5. Удовлетворенность каждого потребителя определяется как:

$$y_{потр} = \frac{\sum_{j=1}^n x_j}{m}, \quad (5)$$

где  $x_j$  – j-я оценка одного критерия;

$m$  – количество критериев.

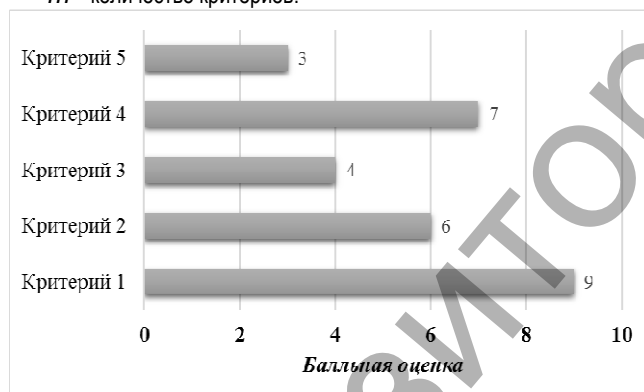


Рисунок 1 – Пример диаграммы важности/удовлетворенности



Рисунок 2 – Пример диаграммы расхождений удовлетворенности и важности

6. На основе суммы взвешенных оценок по всем критериям опроса определяется удовлетворенность потребителей:

$$y = \frac{\sum_{i=1}^n (y_{потри} * B)}{10} * 100\%. \quad (6)$$

Общий вывод об удовлетворенности потребителей организации делается на основании следующих граничных условий:

- $\geq 90\%$  – потребители удовлетворены;
- $70-90\%$  – потребители удовлетворены, но имеются небольшие замечания;
- $50-70\%$  – удовлетворенность потребителей низкая;
- $\leq 50\%$  – потребители не удовлетворены [4].

В целом уровень удовлетворенности в рамках проводимого исследования может трактоваться как уровень управляемости потребностями и ожиданиями потребителей, на основании чего можно построить график стабилизации уровней управляемости в текущем режиме и разрабатывать в дальнейшем программу совершенствования маркетинговой деятельности.

7. На основании полученных результатов проводится заключительный этап анализа и выявляются узкие места в маркетинговой деятельности организации, на которые следует обратить внимание для повышения уровня удовлетворенности потребителей.

**Заключение.** В современном мире важнейшим условием развития любой организации является наличие у нее эффективной системы менеджмента качества. Удовлетворенность заинтересованных сторон лежит в основе понятия «качество управления» в целом и маркетинговой деятельности в частности. Этот подход заключается в том, что качество определяется степенью расхождений между ожиданиями заинтересованных сторон организации и восприятием сотрудничества с ней. Особого внимания заслуживает оценка удовлетворенности заинтересованных сторон в стартовых условиях, поскольку оцениваемая удовлетворенность позволяет судить о результативности и эффективности осуществляемой маркетинговой деятельности с целью определения дальнейших действий по её совершенствованию в рамках формулирования маркетинговой стратегии организации.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич, И.Л. Маркетинг: учебник. – Минск: Выш. шк., 2009. – 511 с.
2. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004:2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Взамен СТБ ИСО 9004:2001; введ. 01.01.2011. – Минск: Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2010. – 45 с.
3. Селезнева, А.В. Разработка методики оценки удовлетворенности потребителей / А.В. Селезнева, Я.А. Аникина // Вестник ПНИПУ. Машиностроение, материаловедение – № 2. – 2014. – С. 94–103.
4. Методология измерения и практик по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О.А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова, Е.В. Зацепина, Н.Г. Кот; под науч. ред. О.А. Высоцкого. – Минск: Право и экономика, 2016. – 272 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).

Материал поступил в редакцию 30.12.2016

**ZATSEPINA E.V. Evaluation of stakeholder satisfaction in the initial conditions of development the marketing strategy of the organization**

The article discusses the main aspects of strategic management of marketing activity, in which one of the factors of sustainable development and marketing of the organization as a whole serves the needs and expectations of stakeholders. Necessity of the analysis of stakeholders' satisfaction as a way to develop effective solutions and improve marketing activities of the organization. The peculiarities of the evaluation of stakeholder satisfaction in the initial conditions of development of the marketing organization, provides the relevant estimation technique.

УДК 338.984

**Кайдановская Т.В.****СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К БЮДЖЕТИРОВАНИЮ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА**

**Введение.** Современный финансовый контроллинг направлен на координацию взаимодействия функций управления и контроль их эффективности в компании. Его задачами являются обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности компании, планирование и контроль ее деятельности. В современных условиях неопределенности внешней среды эффективное управление компанией не представляется без системы бюджетирования. На данном этапе отечественный финансовый менеджмент накапливает опыт и использует достижения западных управленческих технологий, формирование которых заняло несколько десятилетий. Поэтому специалистам-управленцам необходимо как можно больше знаний в области теории и практики бюджетирования, о различных возможностях, которые дает данный управленческий инструмент. Ведь если сформировать бюджет компании по шаблону, то полученный результат может привести к неэффективному использованию ресурсов, не принеся компании никакой практической пользы.

**Иерархия понятий «план», «смета», «бюджет».** Для отечественного научно-экономического исследования бюджетирование – понятие сравнительно новое. Многие теоретические положения относительно этой категории недостаточно обоснованы и проработаны. Это вызывает необходимость всестороннего изучения бюджетирования, прежде всего на понятийном уровне.

Термин «бюджетирование» (*англ. – budgeting*) начал использоваться в системе управленческого учета в западных странах. Зарубежные авторы употребляют слово «бюджет», от него вся процедура называется «бюджетированием». В некоторых странах термин «смета» используется вместо термина «бюджет», в других – они употребляются как равнозначные понятия. В отечественной практике более распространенными являются термины «план» и «смета». Однако мы считаем, что при трактовке процесса бюджетирования необходимо разграничить понятия «план», «смета» и «бюджет». В приведенной последовательности понятий рассмотрим их определения в отечественной и зарубежной экономической литературе.

Так, в экономической энциклопедии под ред. Л.И. Абалкина под экономическим планом понимается модель намечаемого будущего состояния экономической системы в целом, регионов, отраслей, предприятий, компаний. План включает показатели, характеризующие состояние системы в плановом периоде, устанавливает способы достижения поставленных целей, нужные для этого ресурсы. Акоф считает, что «план – это проект желаемого будущего и путей его эффективного достижения». Шим и Сигел раскрывают понятие план как подробное, структурированное описание последовательности действий для достижения долгосрочных целей, поддающихся количественному измерению. В Большом бухгалтерском словаре под ред. А.Н. Азрилияна приводится следующее определение: план – намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо. При обобщении приведенных трактовок выделим следующие основные характеристики плана:

- план определяет параметры для достижения целей компании;
- план – это проект решений;
- план не содержит стоимостных показателей.

В Большом бухгалтерском словаре под ред. А.Н. Азрилияна рассматривается понятие «смета затрат» – список предстоящих или осуществляемых затрат на производство товаров, работ, услуг. При рассмотрении данного определения, нельзя не обратиться к понятию «калькуляция». Калькуляция – представленный в форме таблицы бухгалтерский расчет затрат, расходов на производство и сбыт изделия или партии изделий, а также на осуществления работ и услуг в денежном выражении. В данном случае следует отметить близость понятий «смета» и «калькуляция». Определение понятия «бюджет» в данном источнике отсутствует.

Понятие «смета» в Экономической энциклопедии под ред. Л.И. Абалкина определяется как документированный план поступления и расходования денежных средств для финансирования расходов компании. Смета финансовая – финансовый план, который используется для оценки результатов будущих операций. Здесь же приводится определение бюджета. Бюджет предприятия – это составленный в форме плана, баланс доходов и расходов, прогноз финансового положения компании; смета расходов по проекту. В рассмотренных определениях понятия «бюджет» и «смета» употребляются как равнозначные и трактуются как план в стоимостном выражении.

Аналогичную трактовку можно встретить у российского экономиста профессора В.Ф. Паляя. Смета – финансовый план, который используется для оценки результатов будущих операций; основной инструмент внутрифирменного планирования и контроля затрат, а также критерий оценки деятельности менеджеров центров затрат.

Английский профессор К. Друри при описании процесса оперативного внутрифирменного планирования дает следующее определение сметы: «это финансовый план реализации различных решений, принятых администрацией. В сметах учитываются поступления и оттоки денежной наличности, доходы от продаж и затраты».

Профессор И.А. Бланк определяет бюджет как «оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления финансовых средств, в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности». В толковом словаре В. Даля содержится следующее определение бюджета – это «смета, учет, роспись; счет расхода и прихода за прошлое и за будущее время». Таким образом, специалисты используют одни и те же формулировки при трактовке рассматриваемых понятий, что приводит к отождествлению терминов «бюджет» и «смета».

Существует также ряд других формулировок понятия «бюджет» с позиций разных авторов. Некоторые рассматривают бюджет как синоним понятия «план». Так, Л.А. Ковалев считает, что «бюджет – это план, охватывающий все стороны деятельности компании на определенный период времени; это официальное выражение планов, заданий, политики и целей предприятия». Мы не согласны с данной формулировкой в том смысле, что автором не оговорены количественные характеристики бюджета.

Шим и Сигел под бюджетом понимают количественный план деятельности предприятия и выполнения программ, представляющий собой связанный набор финансовых и/или натуральных экономических показателей деятельности компании. С позиции испанского профессора А.М. Хил Лафуенте, бюджет – это план действий на определенный период времени, содержащий количественные оценки. Д. Хан определяет бюджет как «финансово-экономическую перспективу,

**Кайдановская Татьяна Васильевна**, старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.