



ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”
ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И АДМИНИСТРАЦИЯ”
КАТЕДРА „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И ПОЛИТИКА”

НАДЕЖДА ВЕСЕЛИНОВА ГЕОРГИЕВА

**КОНТРОЛИНГЪТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА
МАРКЕТИНГОВИТЕ ДЕЙНОСТИ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен „доктор”
Професионално направление „Икономика”
Докторска програма „Световно стопанство и международни
икономически отношения”

Варна
2012



ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”
ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И АДМИНИСТРАЦИЯ”
КАТЕДРА „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И ПОЛИТИКА”

НАДЕЖДА ВЕСЕЛИНОВА ГЕОРГИЕВА

**КОНТРОЛИНГЪТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА
МАРКЕТИНГОВИТЕ ДЕЙНОСТИ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен „доктор”
Професионално направление „Икономика”
Докторска програма „Световно стопанство и международни
икономически отношения”

Научен ръководител:
проф. д. ик. н. Лилия Каракашева

Рецензенти:
проф. д. ик. н. Станка Тонкова
доц. д-р Иван Стойчев

Варна
2012

Дисертационният труд е обсъден на заседание на катедра „Международна икономика и политика“ при Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“ и одобрен за защита пред научно жури.

Дисертационният труд, с обем 226 страници, се състои от увод, изложение в три глави (общо 203 страници), заключение (5 страници) и 1 приложение (13 страници). Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени конкретни изводи. Основният текст съдържа 14 таблици и 44 схеми. Списъкът на използваната литература (4 страници) се състои от 126 заглавия.

Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка към катедра „Международна икономика и политика“ при Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“.

Докторанта изказва своята благодарност на научния си ръководител проф. д.ик.н. Лилия Каракашева, на ръководителя на катедра „Международна икономика и политика“, на декана на факултет „Международна икономика и администрация“ и на колектива на катедра „МИП“ за напътствията и препоръките.

Защитата на дисертационния труд ще се състои нагод. от часа в зала на Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“ на открито заседание на научното жури. Материалите по защитата са на разположение на интересувашите се в кабинет А 216.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на проблематиката и степен на разработеност

Предизвикателствата пред българските фирми са обусловени преди всичко от все по-динамичните процеси на глобализация, информатизация, финансова нестабилност, както и на ускореното формиране на европейското пространство. По-конкретно, преодоляването на присъщите за дейността дефицити в съвременните условия е пряко зависимо от търсенето и внедряването на по-гъвкави и адаптивни управленски инструменти за повишаване качеството на маркетинговата дейност.

В рамките на настоящия труд се представят резултатите от теоретично изследване на модела на маркетинговата контролингова система и състоянието на маркетинговите дейности в промишлено-монтажни организации у нас. Извършен е анализ и се предлага концептуален модел за изграждане на маркетингова контролингова система в бизнесорганизацията.

Актуалността на темата на дисертационния труд се подсилва не само от очертаните глобални тенденции, но и от отражението върху стопанския живот на индустриалните монтажни организации. Основна алтернатива за предприемаческо и мениджърско поведение в бизнеса на тези организации е гъвкавото, пазарно ориентирано поведение на маркетинговите системи. В наситените пазари на тази индустрия вече водещи фактори при вземане на управленски маркетингови решения са не толкова обемите, а по-скоро условията, които ги пораждаат. Поради това фирми, които имат системи за управление, ориентирани към достигане на определени параметри, по-бързо и ясно се сблъскват с границите на възможностите на тези параметри. Когато маркетинговите специалисти погледнат зад числата, искат да установят причините. Стремещът към оцеляване в тази

неопределеност изисква адекватни системи за управление на маркетинговите дейности.

Последната констатация обуславя редица предизвикателства пред дисертационния труд, каквито са необходимостта от обосноваване употребата на съответен понятиен апарат, от задълбочено разкриване на същността и спецификите на обекта и предмета на изследване, от представяне на различни изводи и заключения.

Степен на разработеност

Настоящото изследване се основава върху проучването на широк кръг от научни трудове на наши и чужди автори, специалисти в съответните научни области, на инструкции и материали от бизнесорганизации и специализирани форуми по проблемите на индустриалните монтажни организации.

Публикациите от **български автори** във връзка с контролинга не са многобройни. Проф. К. Каменов и проф. Ат. Дамянов (1999) разглеждат контролинга в качеството му на модерен феномен. Аспекти на оперативния контролинг са разгледани от О. Симеонов (2001). Други автори изследват същността на контролинга в контекста на фирменото управление (Св. Лесидренска, 2007; Т. Ненов, 2008; М. Темелкова, 2010), в по-широк контекст много от авторите засягат проблематиката на маркетинговия мениджмънт (Ю. Узунова, 1992; Н. Янков, 1998; В. Маринов, 1998; З. Младенова, К. Миркович, 2000; Т. Хубенова, 2002; Л. Каракашева, 2007 и др.). Не са много и авторите, които работят върху проблемите на маркетинговия контролинг. Сред тях са Хр. Драганов и И. Мишева (2009), които извеждат въпросите на контролинга в маркетинговата дейност на застрахователното дружество, а Г. Иванов, представя финансовия анализ в контролинга на фасилити и пропърти фирмите.

Чуждестранните автори, които разглеждат проблематиката на контролинга, са основно от Германия и Русия. Някои от тях са основоположници на идеята (P. Horvath, E. Meyer, 1986; P. Pribler 1987 и др.). Други автори доразвиват идеята за теоретично и практическо приложение на контролинга (Н. Федотова, 2003; Ю. Одегов, 2006; Н. Никитина, 2009; А. Муратов, 2011 и др.). Не са много авторите, които работят в областта на маркетинговия контролинг. Един от основоположниците на маркетинговия контролинг е Н. Ehrmann, 2004. Идеята доразвиват J. Link и C. Weiser (2008), които разглеждат възможността чрез маркетингов контролинг да се достигне до пазарен и бизнес успех. S. Reinecke, S. Janz, H. Diller, R. Köhler представят възможностите на маркетинговия контролинг за осигуряване на маркетингова ефективност и ефикасност. M. Schneider (2008) прави опит да разкрие възможностите на маркетинговия контролинг за интеграция между контролиращите инструменти и маркетинговата организация. Има и други автори, които разкриват различните аспекти на приложение на маркетинговия контролинг.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване е маркетинговата система на “Енергомонтаж холдинг” АД и нейното управление.

Предмет на изследване е маркетинговата контролингова система на бизнесорганизацията.

3. Цел и задачи на дисертационния труд

Целта на настоящата разработка е да се предложи концептуален модел на маркетингова контролингова система, модел, който предполага решаване на сложни проблеми, а внедряването му ще спомогне за повишаване качеството на управление на маркетинговите дейности.

За реализиране на очертаната цел на изследването в дисертационния труд са поставени и следните основни **задачи**:

- детерминиране на изискванията, които новото време поставя пред маркетинговите дейности на бизнесорганизациите;
- изследване спецификата на системите на маркетинговите дейности;
- очертаване на предпоставките за изграждане на маркетингова контролингова система;
- разработване на маркетингова контролингова система, отговаряща на спецификата на маркетинговите дейности в монтажните организации и ограниченията на средата;
- извеждане на модел за проектиране на маркетингова контролингова система на “Енергомонтаж холдинг” АД.

4. Методика на изследването

За методологическа база на изследването е избран системният подход. Използвани са и други подходи, методи и способности като историческият подход, методът на наблюдението, способът на основния масив и др.

Информационни източници, използвани в изследването, са счетоводни архиви, текуща информация, управленски и други документи от изследваната бизнесорганизация. Силно агрегираната официална информация наложи прилагането и на специфични методи за набиране на данни, включително на извадково анкетно проучване сред основния масив от индустриалните монтажни организации с цел установяване на проблемите при управление на маркетинговите дейности в тези фирми.

В обобщението и систематизирането на теоретичните източници и емпирични данни за комплексното постигане на определените цели и задачи приложение намират още методите на аналогия и сравнение, на анализ и синтез.

5. Ограничения на изследването

Разработването на цялостна контролингова концепция и в частност такава, насочена към управлението на маркетинговите дейности, е сложна и трудна по своята същност и обхват задача. Теоретичната дискусия по въпросите за ролята и значението на контролинга в управлението на маркетинговите дейности ще се разгръща и задълбочава в бъдеще. В настоящия труд предметът на изследване се ограничава до разкриване на същността, предпоставките за изграждане и практическата приложимост на маркетинговата контролингова система.

Внедряването на маркетингова контролингова система може да се осъществи в различните браншове на икономиката. Поради това настоящето изследване е насочено само върху модел на маркетинговата контролингова система на Холдинг, извършващ промишлено-монтажни дейности.

6. Теза

Постигане на формулираните задачи на изследването е подчинено на основната **изследователска теза** - да се докаже, че чрез контролинга могат да се решават проблеми на управлението на маркетинговите дейности и неговото внедряване ще спомогне за повишаване качеството на функциониране на системата на тези дейности и на организациите в цялостния им бизнес.

7. Предназначение

Резултатите от дисертационния труд могат да бъдат широко използвани:

- от държавните органи за усъвършенстване на регулиращата политика върху дейността на промишлено - монтажните организации;

- от мениджърите и консултантите при организиране и оценяване на ефективността на маркетинговата дейност, технологията на управление, ползите и недостатъците от тях;

- за аналитични изследвания при подготовка, обзор, прогнозиране и управление на маркетинговата дейност на промишлено – монтажните фирми в България;

- в учебния процес на висшите училища при изучаване на курсове като „Маркетинг”, „Мениджмънт”, „Контролинг” „Маркетингов мениджмънт”, „Международен маркетинг”, „Международен маркетингов мениджмънт”, „Маркетингов контролинг”.

8. Обем и структура на дисертационния труд

Дисертационният труд, с обем 215 страници, се състои от увод, изложение в три глави (общо 203 страници), заключение (5 страници) и 1 приложение (13 страници). Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени конкретни изводи. Основният текст съдържа 14 таблици и 44 схеми. Списъкът на използваната литература (4 страници) се състои от 126 заглавия.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

ГЛАВА I

Контролинговата система и маркетинговите дейности

1. Концептуален модел на контролинга
2. Обща характеристика на модела на маркетинговата контролингова система
3. Очертаване системните граници на маркетинговите дейности
 - 3.1. Системата на маркетинговите дейности
 - 3.2. Логически анализ на понятието маркетингова дейност
 - 3.3. Ретроспективен поглед върху развитието на маркетинговите дейности

ГЛАВА II

Обосновка и предпоставки за изграждане на маркетингова контролингова система

1. Изследване и анализ състоянието на маркетинговите дейности в промишлено - монтажните организации
2. Проблеми при управление на маркетинговите дейности в промишлено-монтажните организации
3. Осигуряване на ефективност на маркетинговите решения чрез маркетингова отчетност
4. Маркетинговият планов процес като част от контролинговата система
 - 4.1. Характеристика на маркетинговото планиране в контролинг-системата
 - 4.2. Отношение на маркетинговото бюджетиране към контролинговата система
 - 4.3. Връзка между маркетинговия контрол и контролинговата система
5. Характеристика на маркетинговия информационен процес в контролинговата система

ГЛАВА III

Концептуален модел за изграждане на маркетингова контролингова система в бизнесорганизацията

1. Методологически подход за изграждане на маркетинговата контролингова система за маркетинговите дейности на изследваната бизнесорганизация
2. Създаване на маркетинговата контролингова система за маркетинговите дейности на изследваната бизнесорганизация
 - 2.1. Взаимоотношения между структурните звена на изследваната бизнесорганизация
 - 2.1.1. Взаимоотношения по релацията холдингова централа - дъщерни дружества
 - 2.1.2. Взаимоотношения по релацията дъщерно дружество - дъщерно дружество
 - 2.2. Подсистема “Изходни данни”
 - 2.3. Подсистема “Структури”
 - 2.3.1. Инфраструктура на маркетинговата контролингова система
 - 2.3.2. Управленска структура
 - 2.3.3. Функционална структура
 - 2.4. Подсистема “Развитие”
3. Внедряване на маркетинговата контролингова система за маркетинговите дейности на изследваната бизнесорганизация

Заклучение

Използвана литература

Приложение

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

В увода се аргументират актуалността на темата и степента на нейното разработване. Определят се обектът и предметът на изследването, научната цел и задачите, възприетата методология, ограниченията, информационното осигуряване на анализа, изследователската теза и предназначението на изследването.

ГЛАВА I

Контролинговата система и маркетинговите дейности

Изследването в глава първа се съсредоточава върху изясняването на основните категории и понятия в предметното поле на дисертационния труд. Предложен е концептуален модел на контролинга. Направена е обща характеристика на модела на маркетинговата контролингова система. Представена и анализирана е системата на маркетинговите дейности. Извършен е логически анализ на понятието маркетингова дейност. Проследено е развитието във времето на маркетинговите дейности.

1. Концептуален модел на контролинга

В *параграф първи* са направени преглед и анализ на теоретичните постановки на концептуалния модел на контролинга. Представен е процесуалният аспект на контролинга и прилагането на инструментите му. Оценени са възможностите на контролинга по отношение на производствената организация да генерира растеж, развитие и печалба, осигуряващи дългосрочни шансове за оцеляването при възникнала макроикономическа нестабилност.

Контролингът е разгледан и като управленска концепция, която въвежда в определен порядък изпълнението на специфичните управленски

функции от различните йерархични равнища на управление, при интегрирано действие на оперативния, тактическия и стратегическия контролинг.

Представено е и виждането за двойкост на концепциите за контролинг, според което съществува качествена и количествена ориентация на контролинговата концепция. Базирайки се на тези разсъждения Майер представя своето виждане за контролинга, като управленска концепция, според която контролингът е изграден от свързани системни елементи. Резултатът е концепция, която подпомага мениджърите в процеса на формиране и реализиране на решения и е насочена към тесните места, целите, ползите и към бъдещето. Целта на представения модел е да подпомага и осигурява мениджърите чрез: мислене във вериги и мрежи на взаимодействията; подкрепящи задачи, особено в областта на маркетинга; информиране на останалите ръководни инстанции; решаване на проблемите на определени целеви групи трайно по-добре от конкурентите; ръководна функция контролер, в смисъл контролинг-мениджър като координатор, навигатор и новатор.

Задачите на контролинга, формулирани през 1962 от Американският съюз на контролерите, наречен “Финансов изпълнителен институт“ (FEI), са допълнени и разширени.

Систематизирани са и е направен критичен анализ на класификациите на контролинговия инструментариум.

Чрез представения модел, контролингът се описва като система за целево-адаптивно управление на бизнесорганизацията, която съответства на характера и особеностите на проблемите, възникнали в нея. В този смисъл чрез контролинга се установява една база на решимите проблеми в пряка връзка с резултатите, които се планират за развитието на бизнесорганизацията.

2. Обща характеристика на модела на маркетинговата контролингва система

В *параграф втори* е представен контролингът като надежден, адаптивен механизъм за своевременно улавяне на промените, оценка на риска, разработване и вземане на ефективни стратегически, тактически и оперативни маркетингови решения в условията на нарастваща неопределеност. На тази основа се разработва и реализира комплекс от мероприятия за компенсиране на смущаващите външни въздействия, възстановяване режима на работа на маркетинговата система в зададените планови параметри, адаптирането му към динамичните външни изменения и актуализиране на целите.

Представено е обобщението, че от особено теоретично и практическо значение за успешното функциониране на маркетинговите бизнес системи в пазарна среда е внедряването на контролинга в тяхното управление.

Обосновани са причините от постоянно, периодично решаване на поставените проблеми пред маркетинговите мениджъри с цел осигуряване бъдещето на бизнес организациите. Това налага да се използват всички икономически инструменти, които позволяват целево-адаптивно отношение към маркетинговата среда. Очертано е управлението от целево-адаптивен тип, което се проявява чрез следните характеристики:

- дългосрочно целево планиране;
- планиране на целите с по-конкретен характер (в рамките на дългосрочното целево планиране) на базата на адаптирането към конкретните пазарни условия и гъвкаво разполагане във времето;
- анализ и диагностика на средата за вземане на управленски решения за целите, ресурсите и организацията;
- селективност по отношение на ресурсите съобразно маркетинговите цели;
- динамичност и пулсираща адаптивност в организацията.

Направен е изводът, че е нужно създаване на такава система за управление на маркетинговите дейности, която трябва да изпълнява следните основни роли: синхрон между стратегия и маркетингови дейности; адаптиране на маркетинговите решения към конкретната ситуация.

С оглед постигането на изчерпателност при обосновката на възможността за използване на контролинга за управление на маркетинговите дейности е маркиран смисловият обхват на понятието маркетингов контролинг, в аспекта на неговия генезис. В практико-приложен план е възприето следното базово определение: когато се говори за концепция на контролинга в маркетинга следва да се разбира системата от цели, задачи, методи и модели на маркетинговия контролинг.

За изграждането на цялостна система на маркетинговия контролинг детайлно да се изследват:

- целите на маркетинговия контролинг;
- задачите на маркетинговия контролинг;
- инструментариума на маркетинговия контролинг;
- инфраструктурата на маркетинговия контролинг;

3. Очертаване системните граници на маркетинговите дейности

В *параграф трети* се акцентира на отделните маркетингови дейности и композирането им в система. Разглеждат се трите аспекта: физически, икономически и кибернетически. Направено е обобщение на основните качества, които следва да притежават системно организирани маркетингови дейности.

Извършен е анализ на маркетинговите дейности, който показва, че те не бива да се разглеждат като случайно организирана съвкупност на отделни вътрешно свързани помежду си елементи. Маркетинговите дейности са особено обединение на тези елементи, притежаващо ново

качество, при което се отчитат изискванията, необходими за постигане на поставените цели, за които са организирани.

Проследена е взаимовръзката “природа” на маркетинговите дейности ⇔ съвременно значение. Като свързващо звено е еволюцията на системата на маркетинговите дейности. Този подход на изясняване същността на маркетинговите дейности следва релацията между логическия и историческия подход, защото това води до две основни гледни точки:

- разкриване и проследяване на емпиричното формиране и развитие на маркетинговите дейности;
- очертаване на вътрешните основни закономерности, структурните и генетическите форми.

Аналитичният обзор на категорийния и понятиен апарат на научното изследване позволява да бъдат направени следните **обобщения и изводи към първа глава**:

- контролингът е функционален механизъм за разработване и реализиране на решения, насочени към тесните места, целите, ползите и към бъдещето чрез мислене във вериги и мрежи на взаимодействията; подкрепящи задачи; информиране на другите ръководни инстанции; трайно решаване на проблемите на определени целеви групи по-добре от конкурентите;
- целта на контролинговата система, от една страна, е насочена към координиране на дейността на бизнесорганизацията, от друга, контролинговата система следва да създаде условия за реализиране на бизнесорганизационните цели чрез планиране, контролиране и информационно осигуряване;
- контролингът се дефинира и като концепция за информация и управление, която въвежда бизнесорганизационните дейности в

определен порядък при изпълнение на специфични управленски функции от различните йерархични равнища. Контролинг означава управление посредством планиране, контрол и информационно осигуряване, т.е. планирането предвижда разработка на решения, контролът е проверка на реализирането на плана по време на изпълнението, управлението изисква реагиране спрямо евентуални отклонения от планираните процеси. Това предполага да бъдат овладени и използвани данни и информация като основа за вземане на решения, планови модели за електронна обработка на данни и информация за подготовка на решението, контролни инструменти за установяване и анализ на отклоненията;

- системното решаване на възникващите проблеми в бизнесорганизациите в това число и на маркетинговите, предполага целево-адаптивно отношение към маркетинговата среда. Това налага извода, че е необходимо създаване на система за управление на маркетинговите дейности, която трябва да осигурява синхрон и да е в състояние да адаптира маркетинговите решения към конкретната ситуация. Решаването на посочените и подобни проблеми предлагаме да се осъществи с изграждане на контролинг - система за управление на маркетинговите дейности;
- правилното организиране на маркетинговата контролингова система улеснява не само вземането на решения, но и при последващ контрол показва дали решението осигурява очаквания принос за формулиране и постигане на целите и като цяло насочва целия ресурсов потенциал към тяхното постигане;
- чрез маркетинговата контролингова система се постига бързо разкриване на причините, които пораждат смущения в

маркетинговата система и се проектират нови, отговарящи на изискванията, оптимални връзки и зависимости в управлението и във въздействието, което то оказва върху личните и веществените елементи на маркетинговите дейности;

- между маркетинговата контролингова система и тези на системата на маркетинговите дейности съществуват определени сложни връзки и зависимости. Отношенията, породени между двете системи, не се изразяват само между тях като цяло, а и в конкретните връзки между елементите;
- маркетинговият контролинг не само регулира и направлява елементите на маркетинговата система, но спомага и за развитието на тези елементи. Нещо повече, при правилното му организиране, изграждане и функциониране отделните елементи на системата на маркетинговите дейности се развиват в определена зависимост и съотношение;
- колкото повече маркетинговата контролингова система съответства (като структура и съдържание) на системата на маркетинговите дейности, толкова по-ефективно се осъществява управлението на тези дейности;
- функциите, които изпълняват, и отношенията, в които влизат маркетинговите дейности, оказват най-голямо влияние при формиране на система за тяхното управление. Следователно, когато разглеждаме дадена конкретна система на маркетинговите дейности, е необходимо да се изясни от кой тип е тя, какво е характерно и по какъв начин влияе маркетинговият бизнесклимат и маркетинговата бизнесекология върху функционирането и развитието на маркетинговите дейности, за да се ориентираме в сложната плетеница на тяхното действие и посока.

ГЛАВА II

Обосновка и предпоставки за изграждане на маркетингова контролингова система

В глава втора е изследван и е направен анализ на маркетинговите дейности в промишлено - монтажните организации. Очертани са проблемите при управление на маркетинговите дейности в промишлено-монтажните организации. Разгледано е осигуряването на ефективност на маркетинговите решения чрез маркетингова отчетност. Акцентирано е върху маркетинговия планов процес като част от контролинговата система. В тази връзка е направена характеристика на маркетинговото планиране в контролинг - системата. Представено е отношението на маркетинговото бюджетиране към контролинговата система. Изяснена е връзката между маркетинговия контрол, маркетинговото планиране и контролинговата система. В тази част на изследването е характеризирани и маркетинговият информационен процес за нуждите на контролинговата система.

1. Изследване и анализ състоянието на маркетинговите дейности в промишлено - монтажните организации

В *параграф първи* е изследвано и анализирано състоянието на маркетинговите дейности в промишлено – монтажните фирми. Изведени са актуалните проблеми, с които монтажните организации се сблъскват при управление на маркетинговите си дейности. За целта служат обобщените данни от предварително изследване на фирми, занимаващи се с промишлено - монтажни дейности, проведено през периода януари - април 2009 година. Като основен инструмент за набиране на информация бе използвана предварително разработена анкетна карта. Въпросите в анкетната карта са обособени в три раздела. В първи раздел са зададени въпроси, отнасящи се до дейностите на същинския маркетингов процес и дейности по реализация на взетите маркетингови решения. Втори раздел е насочен към дейностите, които подготвят вземането на маркетингови

решения и дейности по обследване качеството на маркетинга и неговия мениджмънт. В трети раздел се представя обща информация за изследваната фирма.

Получените резултати дадоха представа за маркетинговите дейности, които извършват изследваните фирми.

2. Проблеми при управление на маркетинговите дейности в промишлено-монтажните организации

Параграф втори е посветен на изследването на проблемите при управлението на маркетинговите дейности в промишлено – монтажните организации. Представени са основни констатации, които разкриват дисбаланси, очертават степента на развитост на маркетинговите дейности и служат като фундамент за изграждане на концептуален модел на маркетингова контролинг система в анкетираните фирми. Изследването разкрива естественото проявление на спецификата на индустриалните услуги в диференциран подход към потребителите.

3. Осигуряване на ефективност на маркетинговите решения чрез маркетингова отчетност

Параграф трети на втора глава представя маркетинговата контролинг отчетност и необходимостта да бъде изградена по начин, осигуряващ генериране на необходимата за управлението на маркетинговите дейности информация. Посочени са изискванията, на които следва да отговаря маркетинговата управленска отчетност при организирането ѝ като част от маркетинговия контролинг. Разглеждат се възможностите за анализ на *производителността на/от маркетинговите дейности*. Представени са *стандартите за ефективността на/от маркетинговите дейности*, защото използването на стандарти, допуски и ограничения към тях прави възможно системното им наблюдение и

своевременно коригиране. В изложението е отделено място на анализа на маркетинговите разходи и печалба. Посочени са показатели, чиято динамика бизнесорганизациите следва да измерват, следят и анализират. Разгледан е подходът за осчетоводяване на приноса, при който се поставя акцентът преди всичко върху подпомагането на маркетинговите мениджъри при вземане на краткосрочни решения, какъвто би бил изборът сред множество алтернативи, отколкото определянето на маркетинговата рентабилност. Подходът чрез осчетоводяване на приноса се основава върху преразпределянето на неизбежните разходи, свързани с маркетинговите дейности.

В изложението системата на маркетинговата контролингова отчетност е представена като база за разкриване на отклоненията между плана (какво искаме) и фактическото, отчетното състояние (какво можем). Представени са две възможности за боравене с тези отклонения:

- отклоненията като начин да се разкрият виновните за тяхното възникване;
- отклоненията като сигнали (най-голямо внимание се обръща, разбира се, на отрицателните сигнали), че са необходими действия и решения;

Контролингът в положителен, конструктивен смисъл използва отклоненията във второто разбиране.

Посочено е, че вътрешната управленска подсистема на маркетингова контролингова отчетност е необходимо да се организира по начин, осигуряващ наличие на регулиращ кръг:

- възможност за извършване на планиране;
- през постоянни периоди да се съпоставя планът с фактическите, отчетни резултати;
- възможност за регистриране и сравнение на отклоненията между плана и отчета;

- възможност за вземане на своевременни решения, които да предотвратяват нежелани последици;

Като обобщение би могло да се отбележи, че маркетинговата контролингова система предполага организиране и комплексно съчетаване на нова маркетингова контролингова отчетност, която да предвиди възникващи отклонения и да сигнализира за необходимостта от промени.

4. Маркетинговият планов процес като част от контролинговата система

В *параграф четвърти* е направена характеристика на маркетинговото планиране. Разгледано е отношението маркетингово бюджетирание – контролингова система и е представена връзката между маркетинговия контрол, маркетинговото планиране и контролинговата система.

В изложението маркетинговата контролингова система е представена като система за целево адаптивно управление, основаваща се на планиране, което осигурява приоритетност, възможности за вариантност и гъвкавост при изпълнение на маркетинговите дейности. Маркетинговото планиране е разгледано като функция на контролинга, включваща онези маркетингови дейности, които водят до предварително определена поредица от маркетингови действия. Акцентирано е върху възможността контролинговата система, използвайки маркетинговото планиране, да осъществи избор по повод системата на маркетинговите дейности, сред едно множество от целеви състояния, съвкупност от действия и последователност на осъществяването им. Посочени са факторите, които определят възможните варианти на поведение на маркетинговата система. Представени са възможностите за определянето на маркетинговите дейности, осигуряващи достигането на целевото състояние. Разгледани са и ресурсите като елемент на избора на поведение на маркетинговата

система и своеобразни ограничители на поредицата от маркетингови дейности. Маркетинговият план е представен като възможност за определяне видовете и размерите на необходимите маркетингови ресурси, а така също потенциалните им източници и разпределението на тези ресурси. Уточняването на ограниченията, свързани с ресурсите, включва и съставянето на маркетинговия бюджет. Отделено е място на администрирането на маркетинговия планов процес. Систематизирани са възможностите, които дава контролинговата система при организиране на маркетинговия планов процес.

Разгледани са функциите на бюджетирането, като част от контролинговата система. В синтезиран вид са разгледани различните маркетингови бюджети. Представени са методите за определянето на маркетинговите бюджети и е направен критичен анализ.

В тази част на изследването маркетинговият контролен процес е представен като процес на установяване на норми, проверка на съответствието, предприемане на коригиращи действия. Обобщени са изискванията към маркетинговия контролен процес.

5. Характеристика на маркетинговия информационен процес в контролинговата система

В *параграф пети* на глава втора е направена характеристика на маркетинговия информационен процес. Представена е необходимостта контролинговата система да осигури на маркетинговата информационна система структура, която да бъде базирана на насочената “нагоре” информационна комуникация. Акцентирано е върху работата на маркетинговия мениджър да преценява каква информация му е необходима. За да обслужва потребностите на маркетинговия анализ, от контролинговата система се изисква осигуряването на информация и в тази връзка са посочени необходимите изисквания. Обърнато е внимание на

необходимостта контролинговата система да предоставя възможности за обучение в информационната си система. За нуждите на контролинга са очертани предпоставките за изграждане на единна информационна маркетингова система.

Проведеното изследване на промишлено-монтажните фирми и разгледаните възможности за осигуряване на маркетинговите решения позволява да бъдат направени следните **обобщения и изводи към втора глава**:

Данните от извършеното изследване на промишлено-монтажните фирми водят до следните заключения:

- Промислено - монтажните фирми имат относително стабилна основа за развитие на дейностите, касаещи същинския маркетингов процес;
- слабо развитие на маркетинговата система в изследваните фирми по отношение на дейностите по реализацията на взетите маркетингови решения и дейностите по обследване качеството на маркетинга и на неговия мениджмънт;
- дисбалансът, касаещ дейностите, които подготвят вземането на маркетингови решения показва, че изследваните фирми извършват маркетингови дейности, насочени към купувачите, но не осъществяват усилия по посока на разкриване желанията, към които са насочени тези маркетингови дейности, не подхождат професионално към разкриване и навлизане на нови пазари;
- не е осигурена връзка между различните групи маркетингови дейности;
- необходимост от усилия, целящи трансформация на изследваните организации и превръщането им от съсредоточени към миналото и настоящето към такива, които са с взор към бъдещето.

Решение на посочените проблеми при управление на маркетинговите дейности в промишлено-монтажните организации предлагаме чрез

изграждане на маркетингова контролинг система, която ще осигури интегрирано действие на ориентираната към решенията отчетност, маркетингово планиране, отчетно-информационна система при електронна обработка на информацията.

При организиране на подсистемата на маркетинговата управленска отчетност като част от маркетинговия контролинг в промишлено-монтажните организации, следва да се има предвид анализът на производителността на/от маркетинговите дейности, защото това дава възможност за извършване на оценка и остойносттаване на представянето на маркетинговата единица в бизнесорганизацията и подпомага вземащия решение при определяне на конкретните входове на системата на маркетинговите дейности и др.

Като обобщение би могло да се изтъкне, че е необходимо организиране и комплексно съчетаване на отчетност, която да предвиди възникващи отклонения и да сигнализира за необходимостта от промени. Вътрешната управленска подсистема на маркетингова контролинг отчетност е необходимо да се организира по начин, осигуряващ наличие на регулиращ кръг: възможност за извършване на планиране; през постоянни периоди да се съпоставя планът с фактическите отчетни резултати; възможност за регистриране и сравнение на отклоненията между плана и отчета; възможност за вземане на своевременни решения, които да предотвратяват нежелани последици.

Стратегическата ориентираност на контролингвата концепция свързва администрирането на маркетинговия планов процес с изпълнението на следната последователност: първият етап е свързан с анализи и оценки, отнасящи се до границите на маркетинговите дейности в процеса на тяхното моделиране. Вторият етап обхваща дизайна и избора на маркетингови дейности върху основата на планови маркетингови усилия. Третият етап в процеса на моделиране на маркетинговите дейности е тяхната реализация.

Контролинговата система дава възможност за съкращаване на времето за получаване на информация и за реакция, както и за увеличаване на съдържателността.

ГЛАВА III

Концептуален модел за изграждане на маркетингова контролингова система в бизнесорганизацията

В глава трета е представен методологически подход за изграждане на маркетинговата контролингова система, разгледани са възможностите за създаване на маркетинговата контролингова система за маркетинговите дейности на бизнесорганизацията и са представени подходите за внедряването ѝ.

1. Методологически подход за изграждане на маркетинговата контролингова система за маркетинговите дейности на изследваната бизнесорганизация

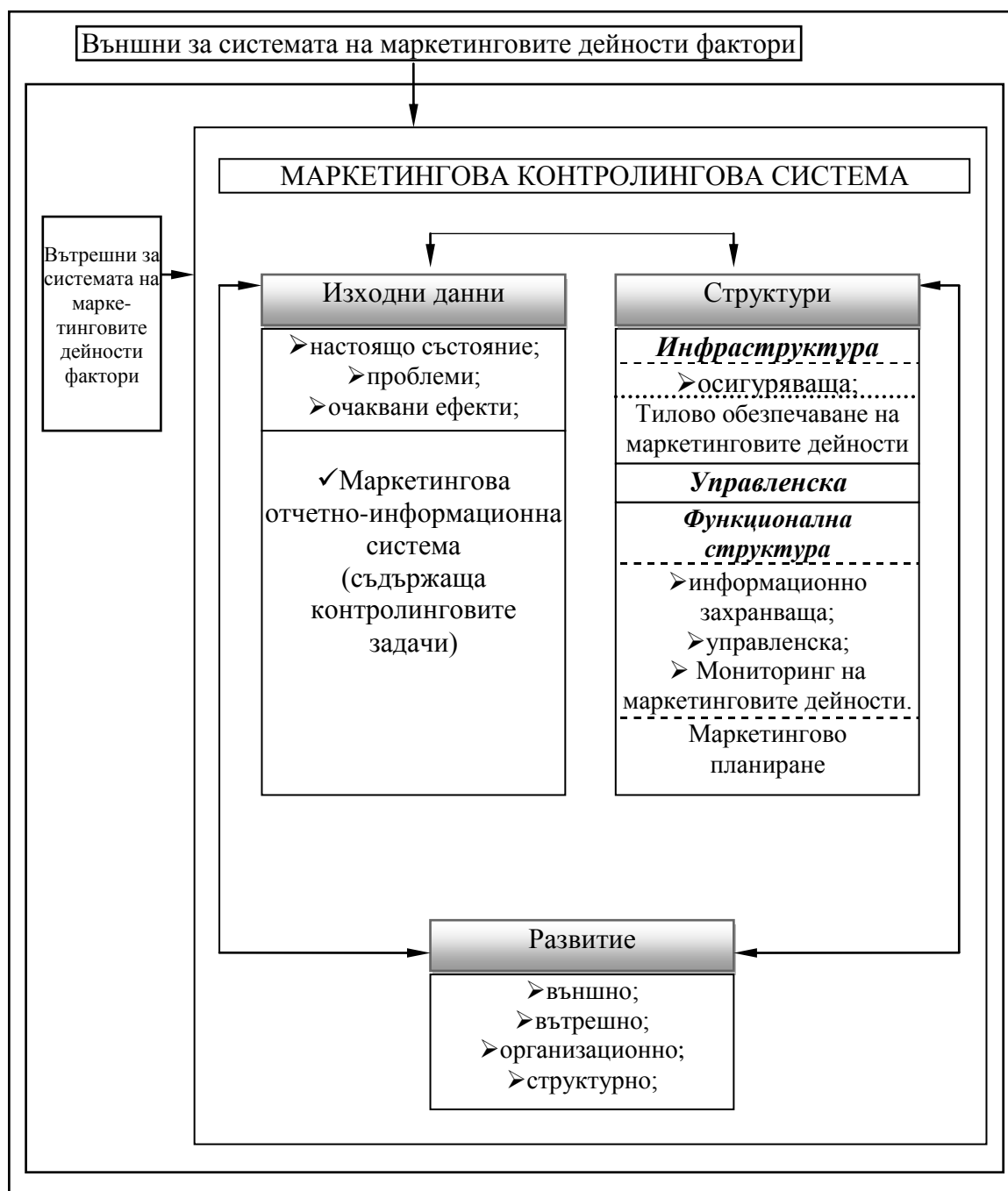
В *параграф първи* на глава трета са представени особеностите на холдинговите структури и отражението, което имат върху организацията и управлението на маркетинга. Поради това, че концептуалното разглеждане на контролинга предполага разглеждане на функционалното му разграничаване, институционалното оформление и инструменталното въоръжаване в дисертационния труд е акцентирано върху концепциите, свързани с функционалното обособяване и институционалното представяне на контролинга за нуждите на изследваната бизнесорганизация. В настоящия параграф се представя изграждането на организационни връзки, резултат от взаимодействието на маркетинговата и контролинговата система.

2. Създаване на маркетинговата контролингова система за маркетинговите дейности на изследваната бизнесорганизация

В *параграф втори* са разгледани взаимоотношения между структурните звена на изследваната бизнесорганизация. Внимание е отделено на взаимоотношенията между холдинговата централа и дъщерните дружества. Проследени са и процесите, протичащи и между самите дъщерни дружества на “Енергомонтаж холдинг” АД.

Представено е, че “Енергомонтаж холдинг” АД има изградена планова, в това число и маркетингова планова система, регулираща взаимоотношенията между звената в Холдинга при наличие на права и обратна връзка. Посочено е, че “Енергомонтаж холдинг” АД е дружество, изградено на йерархичен принцип. В дисертационното изследване е предложено, следвайки изградените вече структури, маркетинговата контролингова система да се организира на този принцип. Предвид посочените в изследването приоритети и ограничения, които следва да се отчитат за потребностите на “Енергомонтаж холдинг” АД, е предложено да се изгради маркетингова контролингова система, основана на планирането (вж. схема 1) и формирана от следните подсистеми: изходни данни; структури, включваща инфраструктура, управленска и функционална структура и подсистема развитие.

Схема 1: Модел на маркетинговата контролингова система



Подсистема “Изходни данни” е представена в изследването във връзка с потребностите на маркетинговото планиране, маркетинговия мониторинг и тиловото обезпечаване на маркетинговата система. Представена е възможността да гарантира очертаване на настоящето

състояние на системата на маркетинговите дейности, проблемите свързани с бъдещото развитие на маркетинговите дейности и очакваните ефекти от изпълнението на маркетинговите дейности. Тази задача подсистемата постига основно чрез интегрирано съгласуване на процесите, протичащи по повод на маркетинговата отчетност и маркетинговото информационно осигуряване.

Подсистема “Структури” е разгледана триаспектно.

Първият аспект представя подходяща инфраструктура на маркетинговата контролингова система. Обосновано е виждането инфраструктурата да се развива по посока на осигуреност на маркетинговите дейности, което има отношение към използваните технически средства, персонала и др. Във формалната си страна този процес се подпомага от използваните технически средства и изградената информационна система. Предложена е инфраструктура на маркетинговата контролингова система, която съответстват на нивото на задачите, които ще се решават във връзка с маркетинговите дейности. Както техническите средства, така и информационната система са представени във формат, отговарящ на изискванията, проявявани към тях от маркетинговата отчетност и маркетинговото планиране.

Вторият аспект разглежда управленската структура. За да се осъществи ефективен процес на изграждане и внедряване на маркетинговата контролингова система в рамките на изследваната бизнесорганизация, предлагаме промени в маркетинговата структура на управление. Изхождайки от сложните йерархични връзки в Холдинга, предлагаме да се възприеме щабната функция на контролинга. Като щабна функция контролингът следва да се изгради като система за разработване и реализиране на стратегически, тактически и оперативни решения във всички стопански направления на Холдинга.

Третият аспект е насочен към функционалната структура на маркетинговата контролинг система на “Енергомонтаж холдинг” АД. Представената подсистема има за цел да осъществява маркетингов мониторинг чрез управленски и информационно захранващи процеси. Мониторингът на маркетинговите дейности се реализира чрез институционализиране на маркетинговия контролинг, при което функциите на контролинга се изпълняват от маркетингов специалист по контролинг. В конкретния случай при разработване на маркетингова контролинг система за управление на маркетинговите дейности предлагаме обособяване на следните направления:

- пазари;
- вътрешносистемно направление, отнасящо се до дейностите, които ще извършва бизнесорганизацията;
- финансово направление, свързано с постъпленията и разходите;
- предлагаме направление, които наричаме “развитие”, целта на което е да бъдат локализирани маркетинговите дейности и отражението им върху резултатите на бизнесорганизацията.

“Балансът”, търсен в рамките на системата от показатели, има многопланов характер, проявява се стремеж към обхващане на връзките между монетарни и немонетарни величини, стратегически и оперативни равнища на управление, минали и бъдещи резултати, а също вътрешни и външни аспекти от дейността на бизнесорганизацията.

Подсистема “Развитие” е представена в изследването като възможност с помощта на маркетинговото планиране да предложи интегрираност между външното, вътрешното, организационното и структурно развитие по отношение на маркетинговите дейности. Освен това подсистемата осигурява omрежавяване процесите на маркетингово планиране, маркетингова отчетност, маркетингово регулиране и маркетингови изследвания.

3. Внедряване на маркетинговата контролингова система за маркетинговите дейности на изследваната бизнесорганизация

В *параграф трети* на глава трета е представен процесът на внедряване на маркетинговата контролингова система. Предвид сложната структура на изследвания Холдинг предлагаме поетапното внедряване, което, от една страна, ще осигури предпазване от съществени отклонения от зададения модел и създава възможност за осъществяване на незначителни, но същевременно наблюдавани изменения на изградената система. От друга страна, поетапното внедряване дава възможност за непрекъсната пряка връзка, а прякото участие позволява бързото откриване на евентуални, допуснати в етапа на проектирането, грешки и слабости, бързото им отстраняване и внасянето на необходимите корекции. Предлагаме две работни фази за внедряване на маркетинговия контролинг: фаза на подготовка за внедряване и фаза на внедряване. В работната фаза “подготовка за внедряване” акцентираме върху основните въпроси, които следва да се решат. Описват се стъпките по провеждането на работната фаза “внедряване”. Дадени са препоръки за усъвършенствания и актуализации при последващо функциониране на маркетинговата контролингова система.

Представеният методологически подход за изграждане на маркетинговата контролингова система, разгледаните възможности за нейното създаване, за маркетинговите дейности на бизнесорганизацията и представените подходи за внедряването позволяват да бъдат направени следните *обобщения и изводи към трета глава*.

Изграждането на маркетингова контролингова система в рамките на “Енергомонтаж холдинг” АД осигурява:

- възможност за управление на маркетинговите дейности, отчитайки локалните интереси, отразени в маркетинговите цели и конюнктурата на средата, изразена във възможностите за гъвкавост. Това би могло да се постигне в голяма степен чрез използване на комбинирания подход, според който една маркетингова дейност може да се включи в няколко подсистеми, при паралелно съществуване на дейности, включени само в една подсистема;
- чрез формирането на маркетинговите подсистеми маркетинговата контролингва система цели да постигне съответствие между: маркетинговите дейности и предоставяните вътрешни ресурси, права и отговорности; резултати в натурално, информационно и стойностно изражение; маркетинговите дейности и периода на изпълнението им; резултати и срокове на получаването им и др. ;
- маркетинговата контролингва система осигурява интегрирано функциониране, при интеративна взаимозависимост в системата на маркетинговите дейности, което не позволява еднократно и еднозначно тези дейности да бъдат определени. Налага се непрекъснат избор на приоритета на едни или други маркетингови дейности и ресурси. Следователно възниква необходимост от координиране на маркетинговите дейности. За осигуряване координирано поведение между маркетинговата и контролингвата система, последната ограничава свободата на поведение на системата на маркетинговите дейности или още при изграждането на маркетинговата контролингва система чрез определяне на функциите, правата и задълженията в подсистемите, или чрез създаване на звена, които в процеса на осъществяването на маркетинговите дейности оперативно изпълняват координираща роля;
- предвид приоритетите и ограниченията, които следва да се отчитат за потребностите на “Енергомонтаж холдинг”АД, е удачно да се

изгради маркетингова контролингова система, формирана от следните подсистеми: изходни данни, структури (включваща инфраструктура, управленска и функционална структура) и подсистема развитие;

- подсистема “Изходни данни” е необходимо във връзка с потребностите на маркетинговото планиране, маркетинговия мониторинг и тилото обезпечаване на маркетинговата система да гарантира очертаване на: настоящото състояние на системата на маркетинговите дейности; проблемите, свързани с бъдещото развитие на маркетинговите дейности и очакваните ефекти от изпълнението на маркетинговите дейности;
- подсистема “Структури” включва инфраструктура, управленска и функционална структура. Инфраструктурата се развива по посока на осигуреност на маркетинговите дейности, което има отношение към използваните технически средства, персонала и др. Управленската структура има за цел да осъществи ефективен процес на изграждане и внедряване на маркетинговата контролингова система в рамките на изследваната бизнесорганизация. Това се постига чрез някои промени в маркетинговата структура на управление. Изхождайки от сложните йерархични връзки в Холдинга е удачно да се възприеме щабната функция на контролинга, при която подразделенията имат контрольори, отговарящи за маркетинговите дейности, подчинени са административно на ръководителя на подразделението, а функционално - на главния контрольор. Функционалната структура има за цел да осъществява маркетингов мониторинг чрез управленски и информационно захранващи процеси;
- подсистема “Развитие” с помощта на маркетинговото планиране предполага интегрираност между външното, вътрешното,

организационното и структурно развитие по отношение на маркетинговите дейности.

Заключение

Динамичните пазарни процеси поставят нови изисквания при осъществяването на маркетинговите функции на бизнесорганизациите. Лавинообразно нараства броят на факторите, които оказват влияние върху комплекса от маркетингови дейности и върху определянето на тяхната траектория. От тази гледна точка до голяма степен определяща е възможността на маркетинговата система, в това число и на маркетинговите дейности, да имат възможност за проява на адаптивност спрямо средата. Системното решаване на възникващите проблеми в бизнесорганизациите, в това число и на маркетинговите, предполага целево-адаптивно отношение към маркетинговата среда. Това налага извода, че е необходимо създаване на система за управление на маркетинговите дейности, която трябва да осигурява синхрон и да е в състояние да адаптира маркетинговите решения към конкретната ситуация.

От друга страна, процесите, които протичат във фирмите и тенденциите към стратегичност при тяхното управление, налагат подход, при който маркетинговите дейности следва да се управляват при предварително определени цели. Решаването на посочените и подобни проблеми предлагаме да се осъществи с изграждане на контролинг - система за управление на маркетинговите дейности.

Актуалността на изследователския проблем и неговата практическа приложимост се потвърдиха напълно в процеса на работата по темата на дисертационния труд.

За постигане на целта и решаването на поставените задачи в дисертационния труд последователно са изследвани въпросите, свързани с

концептуалния модел на контролинга, общата характеристика на модела на маркетинговата контролингова система, очертани са системните граници на маркетинговите дейности, направен е логически анализ и ретроспективен преглед на понятието маркетингова дейност. В разработката е направена обосновка и са посочени предпоставки за изграждане на маркетингова контролингова система, изследвано е и е анализирано състоянието на маркетинговите дейности в промишлено-монтажните организации, очертани са проблемите при управлението на маркетинговите дейности в монтажните организации, представен е концептуален модел за изграждане на маркетингова контролингова система в бизнесорганизацията.

Постигнатите резултати дават възможност да се открият основните аргументи, доказващи авторвата теза, че контролингът решава проблеми на управлението на маркетинговите дейности и неговото внедряване ще спомогне за повишаване качеството на функциониране на системата на тези дейности. Тези аргументи могат да бъдат обобщени по следния начин:

- чрез маркетинговата контролингова система се постига бързо разкриване на причините, които пораждаят смущения в маркетинговата система и се проектират нови, отговарящи на изискванията, оптимални връзки и зависимости в управлението и във въздействието, което то оказва върху личните и веществените елементи на маркетинговите дейности;
- маркетинговият контролинг не само регулира и направлява елементите на маркетинговата система, но спомага и за развитието на тези елементи. Нещо повече, при правилното му организиране, изграждане и функциониране отделните елементи на системата на маркетинговите дейности се развиват в определена зависимост и съотношение;

➤ изграждането на маркетингова контролингва система в рамките на “Енергомонтаж холдинг” АД осигурява интегрирано функциониране при итеративна взаимозависимост в системата на маркетинговите дейности.

Основните заключения от дисертацията биха могли да бъдат сведени до:

➤ контролинг означава управление, посредством планиране, контрол и информационно осигуряване, т.е. планирането предвижда разработка на решения, контролът е проверка на реализирането на плана по време на изпълнението, а управлението предполага реагиране спрямо евентуални отклонения от планираните процеси.;

➤ необходимо е създаване на система за управление на маркетинговите дейности, която да осигурява синхрон и да е в състояние да адаптира маркетинговите решения към конкретната ситуация;

➤ когато разглеждаме дадена конкретна система на маркетинговите дейности, е необходимо да се изясни от кой тип е тя, какво е характерно за нея, по какъв начин влияе маркетинговият бизнесклимат и маркетинговата бизнесекология върху функционирането и развитието на маркетинговите дейности;

➤ данните от извършеното изследване на промишлено-монтажните фирми дават основание да се обобщи, че имат относително стабилна основа за развитие на дейностите, касаещи същинския маркетингов процес, наличие на слабо развитие на маркетинговата система в изследваните фирми по отношение на дейностите по реализацията на взетите маркетингови решения и дейностите по обследване качеството на маркетинга и на неговия мениджмънт, дисбаланс, касаещ дейностите, които подготвят вземането на маркетингови решения. Не е осигурена връзка между

различните групи маркетингови дейности. Необходими са усилия, целящи трансформация на изследваните организации и превръщането им в проактивни;

➤ решение на посочените проблеми при управление на маркетинговите дейности в промишлено-монтажните организации предлагаме чрез изграждане на маркетингова контролингова система;

➤ изграждането на маркетингова контролингова система в рамките на “Енергомонтаж холдинг”АД осигурява възможност за управление на маркетинговите дейности, отчитайки локалните интереси, отразени в маркетинговите цели и конюнктурата на средата, изразена във възможностите за гъвкавост;

➤ предвид приоритетите и ограниченията, които следва да се отчитат за потребностите на “Енергомонтаж холдинг”АД, е удачно да се изгради маркетингова контролингова система, формирана от следните подсистеми: изходни данни, структури (включваща инфраструктура, управленска и функционална структура) и подсистема развитие.

Като цяло може да се направи изводът, че контролингът решава проблеми на управлението на маркетинговите дейности и внедряването му спомага за повишаване качеството на функциониране на системата на тези дейности.

Настоящото изследване върху теоретичните и методологичните основи на маркетинговата бизнесорганизационна контролингова система представлява само едно начално стъпало към по-нататъшни изследователски дирения. Предложената в дисертационния труд методика за управление на маркетинговите дейности, чрез създаване на концептуален модел на маркетингова бизнесорганизационна контролингова система, предлага възможност за гъвкавост при

реализиране на маркетинговите дейности, но при предварително зададени цели е изградена на блоков принцип по структурни компоненти. Възможностите на модела на маркетинговата контролингова система бяха реализирани за голяма бизнесорганизация. Разширеното приложение на маркетинговата контролингова система би следвало да се разгърне по посока към малките и средни фирми.

Предложената методика за управление на маркетинговите дейности чрез маркетингова бизнесорганизационна контролингова система, проведените полеви изследвания и представения концептуален модел са основа за следващи допълнителни изследвания в тази област.

IV. НАУЧНИ И ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Теоретичните изследвания и направените въз основа на тях практически проучвания дават основание да се изведат следните по-важни приносни моменти в дисертационния труд:

1. *аргументирани* са необходимостта и полезността от внедряване на контролинга при управление на маркетинговите дейности;
2. *предложени* са определения на същността и на специфичните характеристики на маркетинговата контролингова система на основата на концепциите за контролинг;
3. в дисертационния труд *систематизирано се подрежда* и анализира понятието маркетингова дейност като обект на контролинга. За целта е направен задълбочена ретроспекция на основните маркетингови дейности;
4. извършени са проучвания на основата на конкретен действителен и актуален пример и е *изследвано* състоянието на маркетинговите дейности в промишлено - монтажните организации. На тази база са изведени проблемите при управлението на маркетинговите дейности в промишлено-монтажните организации;
5. авторката *е разработила* концептуален модел за изграждане на маркетингова контролингова система, приложим конкретно за изследваната бизнесорганизация.

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Студия

1. Веселинова, Н., *Подходи за изграждане на маркетингова контролингова система в бизнес организацията*, Годишник/ СА „Д. А. Ценов”, том СХП, 2009 година, академично издателство „Ценов” – Свищов, ноември 2009, с. 283 - 315
ISSN - 0323-9470

Доклади

2. Веселинова, Н., *Аспекти на маркетинговия контролинг при реализацията на биогорива*, Юбилейна научно-практическа конференция: “Фирмите и пазарите в България в условията на евроинтеграция-продължаващата адаптация”, май 2008 г., Варна, издателство „Наука и икономика” ИУ – Варна, с. 388 - 400
ISBN 978-954-21-0370-7
3. Веселинова, Н., *Управление на маркетинговите дейности по време на криза*, сборник с доклади от кръгла маса: „Управленски аспекти на кризата и тяхното отражение в процеса на преподаване”, 15-17 май 2009 г., Варна, издателство „Наука и икономика” ИУ – Варна, с. 299 - 308
ISBN 978-954-21-0409-4
4. Веселинова, Н., *Маркетинговите дейности - като обект на управление*, Научна конференция с международно участие: „Съвременни управленски практики VI”, 20-21 февруари 2009 г. (сборник с доклади), издателство БСУ – Бургас, с. 21 - 27
ISSN 1313-8758