

## ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ПРОМЫШЛЕННЫХ ЭКСПОРТООРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Представлен механизм формирования и реализации системы контроллинга маркетинга в экспортоориентированных промышленных организациях. Рассматривается алгоритм принятия управленческих решений в системе контроллинга маркетинга. Сформированы подходы к построению единой учетно-информационной системы на основе интеграции плановой, учетно-аналитической и контрольной информации, обеспечивающей принятие решений службой контроллинга организации. Основой представленных разработок в области организации контроллинга маркетинга в промышленных экспортоориентированных организациях стали методические подходы, встречающиеся в экономической литературе и практической деятельности организаций экономически развитых стран.

A mechanism of formation and realization of marketing controlling system at industrial export-oriented organizations was presented. The algorithm of managerial decision making in the marketing controlling system is considered. Approaches to formation of uniform accounting and information system based on the integration of planned, accounting and analytic, and control information providing decision making by controlling service of the enterprise were formed. The basis of presented developments in the field of organization of marketing controlling in industrial export-oriented organizations is methodical approaches presented in economic literature as well as in practical activity of organizations in economically developed countries.

**Ключевые слова:** контроллинг; маркетинг; экспорт; сбыт; сегментная отчетность; эффективность.

**Key words:** controlling; marketing; export; sales; segmental reporting; efficiency.

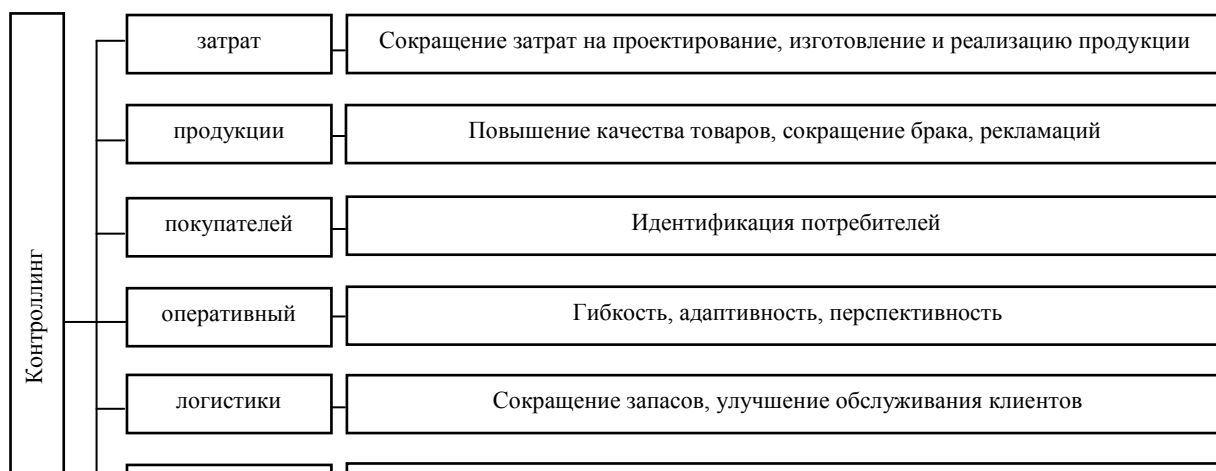
### Введение

Основными причинами введения контроллинга в промышленных организациях являются усложнение процессов планирования, появление новых подходов к планированию и контролю, что влечет за собой, соответственно, необходимость улучшения методов управления, требующих адекватных научно обоснованных методов производственного учета и более точного финансового контроля.

Решение указанных задач возможно при использовании в организациях системы контроллинга. Следует отметить, что контроллинг имеет учетный базис, который и позволяет ему осуществлять соответствующие функции и решать поставленные задачи.

Решение как текущих, так и стратегических задач представляется возможным только при регулярном поступлении полной и достоверной информации о финансовой ситуации и результатах в разрезе всех процессов хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому контроллинг базируется на данных управленческого учета, который, в свою очередь, является составной частью бухгалтерского учета.

Построение системы контроллинга в промышленной экспортоориентированной организации предполагает использование нескольких его направлений, представленных на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Направления функционирования системы контроллинга  
в промышленных экспортоориентированных организациях**

Приоритетным направлением построения системы контроллинга в экспортоориентированных организациях должно стать создание системы контроллинга маркетинга.

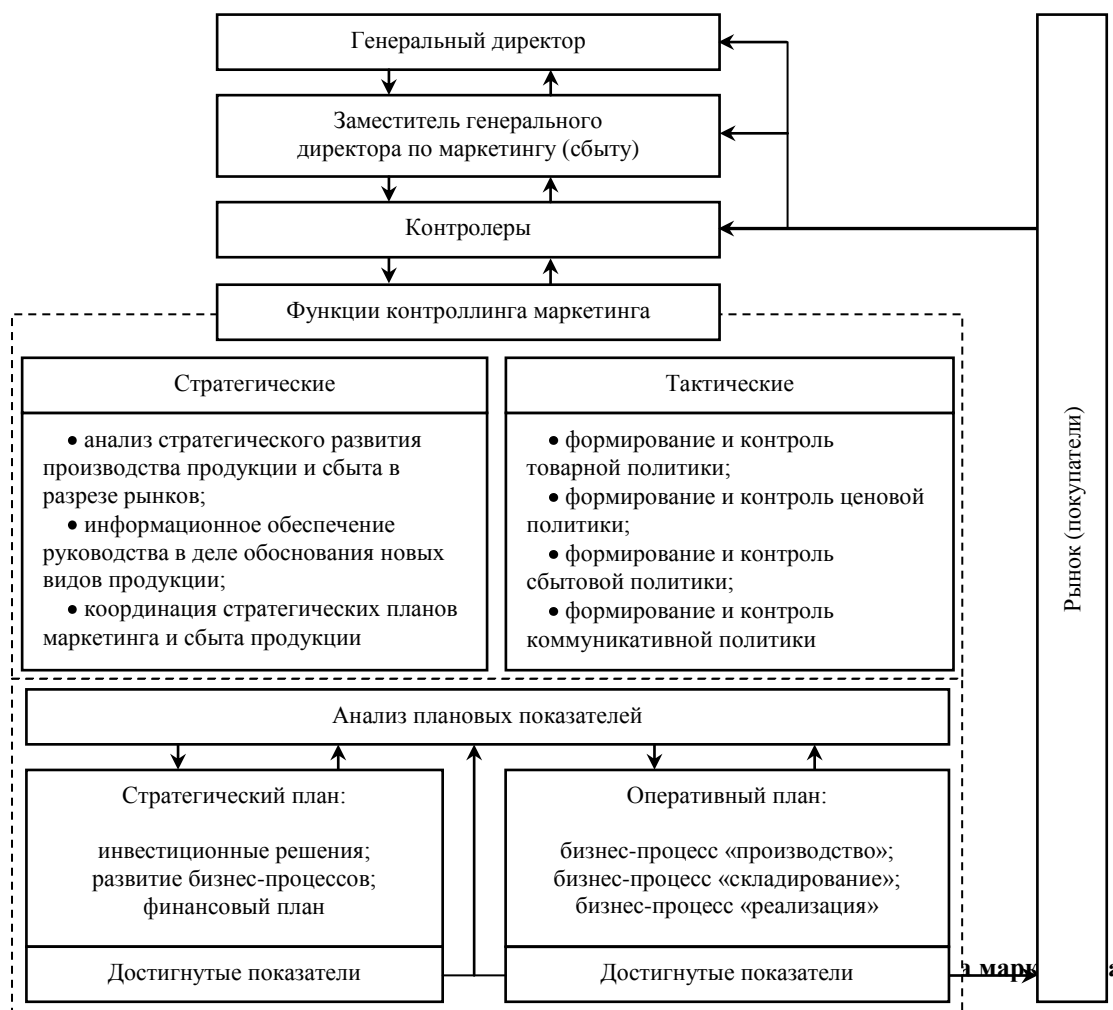
Построение системы контроллинга маркетинга в экспортоориентированных промышленных организациях осуществляется в неразрывной связи с организацией системы информации, определении системы отчетности и налаживании коммуникаций как внутри предприятия между сотрудниками, так и с внешними контрагентами.

Механизм формирования и реализации системы контроллинга маркетинга, представленный на рисунке 2, рассматривается как совокупность функций и инструментов, обеспечивающих возможность принятия руководством предприятия обоснованных управленческих решений в рамках оперативного и стратегического планирования.

Следует отметить, что наибольшее внимание в процессе осуществления контроллинга маркетинга уделяется тактическому планированию и анализу оперативных планов.

При этом тактические функции контроллинга маркетинга можно сгруппировать следующим образом:

1. Формирование и контроль товарной политики:
  - анализ и оценка жизненного цикла товара;
  - анализ и оценка системы управления товарным ассортиментом;
  - анализ и оценка системы обслуживания потребителей;
  - анализ и оценка концепции упаковки товара.
2. Формирование и контроль ценовой политики:
  - планирование цены и изменения цен отдельных продуктов или их групп для существующей программы сбыта;
  - планирование мероприятий по дифференцированию цен для различных групп клиентов.
3. Формирование и контроль сбытовой политики:
  - анализ оборота, издержек и маржинальной прибыли по прямым и косвенным каналам сбыта;
  - подготовка информации о количестве продаж и обороте, обеспеченных менеджерами, отвечающими за продажи;
    - анализ и оценка выгодности клиентов и продуктов относительно получения прибыли;
    - анализ и оценка эффективности запланированных мероприятий по сбыту;
    - экономическое консультирование менеджеров подразделения маркетинга.
4. Формирование и контроль коммуникативной политики:
  - анализ динамики собственных коммуникативных издержек;
  - анализ распределения коммуникативных издержек на плановые единицы (продукты, подразделения, сегменты рынка и т. п.);
    - сравнительный анализ динамики коммуникативных издержек в отрасли и по конкурентам;
    - проведение анализа при выборе рекламных агентств по критерию «отдача (затраты)».



Приведенный функциональный потенциал контроллинга маркетинга позволяет управленческому персоналу принимать обоснованные решения, что осуществляется в рамках специфического алгоритма, который схематично представлен на рисунке 3.

При помощи представленного на рисунке 3 алгоритма руководством предприятия осуществляется принятие управленческих решений на основе оперативных данных анализа сбалансированной системы показателей, которую, согласно периодичности и формам отчетности разработанного регламента, представляет руководитель центра контроллинга маркетинга. Данная информация содержит все необходимые и достаточные показатели для принятия управленческого решения в области регулирования маркетинга и сбыта продукции.

Далее генеральный директор проводит анализ абсолютной величины и динамики показателей, характеризующих маркетинговую и сбытовую деятельность, в оперативном и стратегическом интервалах, дает им оценку и рассматривает возможные варианты альтернативных решений по каждому вопросу развития. Особое внимание уделяется показателям среднесрочного планирования, «связывающим» оперативный и стратегический отрезки.

На принятие управленческого решения огромное влияние оказывает определение критерия, который будет являться основой для выбора наилучшего решения из множества возможных. Это осуществляется при участии руководителя центра контроллинга, так как массивы данных по динамике показателей и факторы, определяющие эти изменения, находятся в информационном банке данных отдела и позволяют выявить самый объективный критерий его оценки. На основе этого критерия осуществляется выбор управленческого решения и по утвержденной методике рассчитывается оценка его эффективности. После этого управленческое решение доводится до служб маркетинга и сбыта продукции предприятия и исполняется в заданном режиме. Контроль за выполнением данного решения осуществляется менеджментом предприятия с участием контролеров, которые определяют степень его выполнения по фактическим показателям деятельности соответствующих подразделений.

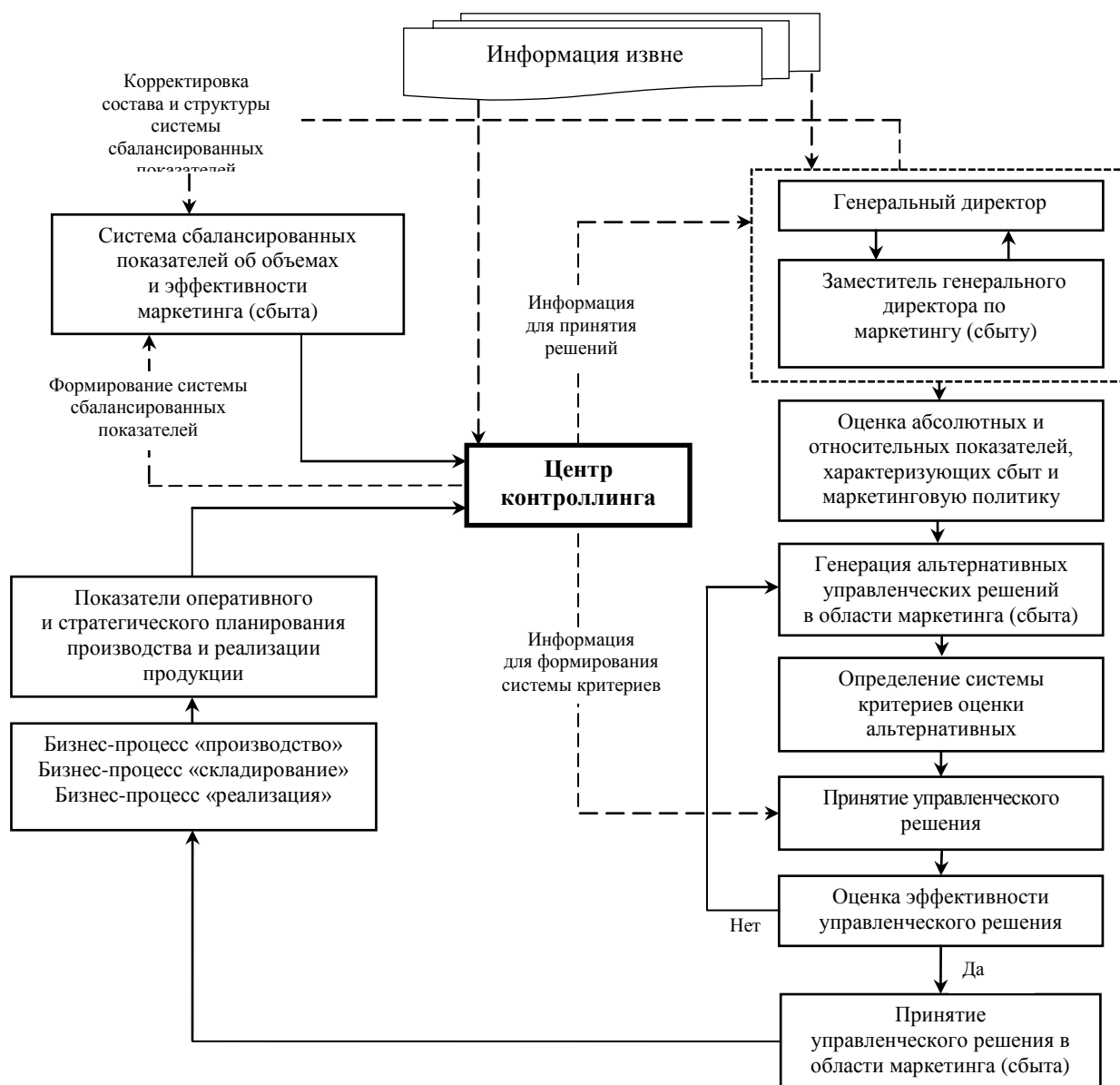


Рисунок 3 – Алгоритм принятия управленческих решений в системе контроллинга маркетинга промышленной экспортоориентированной организации

Представленный алгоритм принятия решений в системе контроллинга маркетинга предполагает создание в организации единой учетно-информационной системы на основе интеграции плановой, учетно-аналитической и контрольной информации.

Ключевое место в системе информационного обеспечения контроллинга маркетинга и сбыта отводится учетному информационному пространству, обеспечивающему запросы широкого круга пользователей, которые одновременно занимаются планированием, организацией, анализом, контролем и регулированием, т. е. речь идет об интегрированном подходе к формированию информации, создаваемой финансовым и управленческим учетом. Взаимосвязь контроллинга, финансового и управленческого учета представлена на рисунке 4.

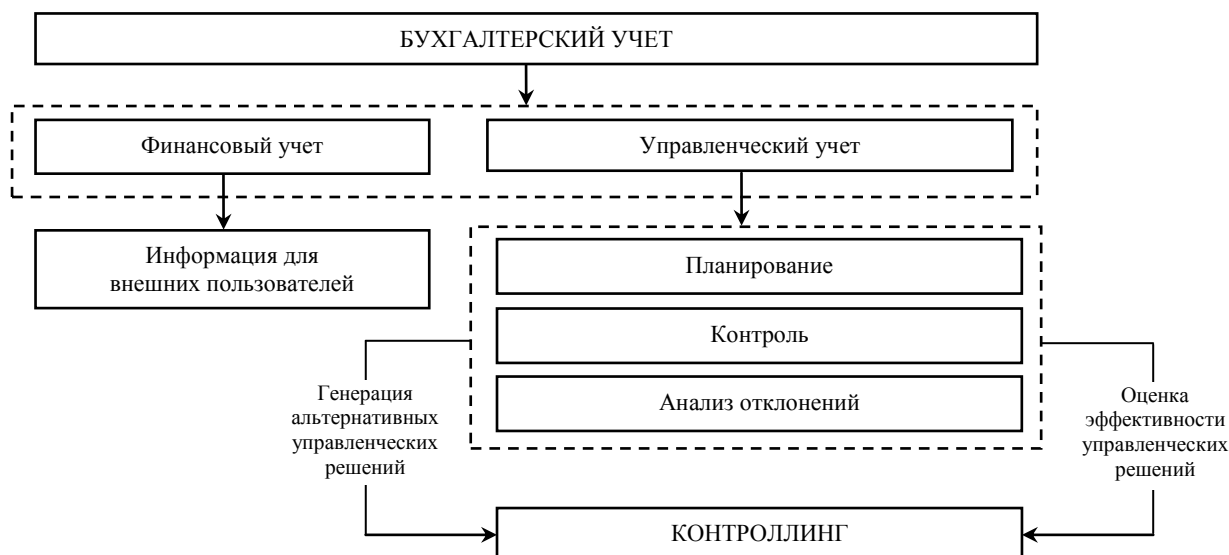


Рисунок 4 – Взаимосвязь бухгалтерского учета и контроллинга

Рисунок 4 позволяет выявить необходимость формирования системы управленческого учета с целью формирования информационной среды для принятия управленческих решений, в основе которых лежит система контроллинга.

Следует отметить, что система управленческого учета реализации продукции (в том числе и на экспорт) – понятие более широкое, чем принято в традиционной бухгалтерии. Такой учет охватывает больший временной отрезок деловых переговоров с клиентом, начиная с первого звонка. Это дает возможность отслеживать предпродажную подготовку и формировать информационную базу тех компаний, которые пока не стали реальными клиентами. Также можно наблюдать за объемом реализации в разрезе географических сегментов, что позволит анализировать эффективность их деятельности и принимать необходимые решения в самые короткие сроки. С целью создания необходимого информационного базиса принятия таких управленческих решений целесообразно создание системы сегментного управленческого учета и отчетности.

Система сегментного управленческого учета, позволяющая эффективно управлять реализацией продукции (в том числе и на экспорт) как в целом по организации, так и по отдельным выделенным сегментам, представлена на рисунке 5.

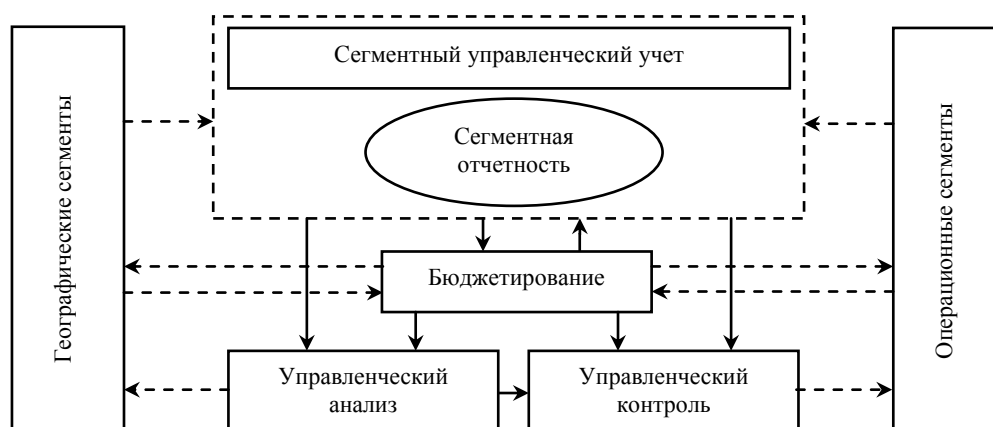


Рисунок 5 – Система сегментного управленческого учета и отчетности

На основе представленной системы сегментного управленческого учета осуществляется бюджетирование, управленческий анализ и управленческий контроль за выпуском и реализацией продукции (в том числе и на экспорт), что позволяет формировать информационную базу, необходимую для эффективного управления.

Осуществление контроллинга маркетинга в организации должно сопровождаться оценкой его эффективности, что предполагает выбор системы показателей, которые позволят осуществлять такую оценку.

Расчеты оценки эффективности системы контроллинга маркетинга произведем на условном примере.

В организации в IV квартале 2013 года планируется увеличить объем реализации продукции, работ, услуг на 15%, снизить расходы на реализацию на 10%, повысить объем выручки от реализации продукции, работ, услуг в расчете на одного работника службы маркетинга на 10%, что в результате должно привести к приросту прибыли от реализации продукции, работ, услуг на 5%.

Данные об объемных показателях деятельности организации по плану и фактически достигнутых приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Данные об объемных показателях деятельности организации в IV квартале 2013 года

| Показатели   | Плановые показатели IV квартала 2013 года | Фактические показатели IV квартала 2013 года | Выполнение плана, % | Степень невыполнения плана, % |
|--|---|--|---------------------|-------------------------------|
| Выручка от реализации продукции, работ, услуг, млн р.  | 24 606,75                                 | 23 579,4                                     | 95,8                | 4,2                           |
| Расходы на реализацию, млн р.  | 256,00                                    | 260,0  | 101,6               | -1,6                          |
| Выручка от реализации продукции, работ, услуг в расчете на одного сотрудника службы маркетинга, млн р. | 6 151,69                                  | 5 894,85                                     | 95,8                | 4,2                           |
| Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, млн р.  | 1 183,50                                  | 984,6  | 83,2                | 16,8                          |

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что в IV квартале 2013 года организация не выполнила план ни по одному из выбранных показателей. Степень невыполнения плана колеблется от 1,6% роста расходов на реализацию до 16,8% невыполнения плана по прибыли от реализации продукции, работ, услуг.

Оценить эффективность системы контроллинга маркетинга в организации исходя из приведенных данных достаточно сложно, поскольку выделенные показатели не имеют прямой зависимости между собой. В таких условиях необходимо использовать методику оценки эффективности контроллинга маркетинга на основе балльной методики. Для этого в качестве оптимальной верхней границы возьмем плановое значение показателя с присвоением ему значения в 10 баллов. Помимо этого, каждому из отобранных показателей следует присвоить уровень значимости, который в данном случае будет следующим: для выручки от реализации продукции, работ, услуг, как наиболее важного показателя, значимость будет равна 4; для расходов на реализацию – 3; исходя из того, что показатель выручки от реализации продукции, работ, услуг в расчете на одного сотрудника службы маркетинга является зависимым от иных факторов, его значимость будет равна 1; для прибыли от реализации продукции, работ, услуг, как результатного показателя, но не имеющего прямой зависимости от иных показателей, – 2.

Исходя из представленных данных, целесообразно произвести расчет фактической эффективности системы контроллинга маркетинга (таблица 2).

Таким образом, фактическое значение каждого целевого показателя (за исключением показателя «Расходы на реализацию») получило балльную оценку исходя из пропорции: планируемое значение IV квартала 2013 года – 10 баллов, фактическое значение IV квартала 2013 года – x баллов.

Таблица 2 – Расчет фактической эффективности системы контроллинга маркетинга организации в IV квартале 2013 года

| Показатели   | Значимость показателя | Планируемое изменение показателя, % | Плановые показатели IV квартала 2013 года (приравнивается к 10 баллам) | Фактические показатели IV квартала 2013 года | Балльная оценка фактического показателя | Оптимальная эффективность | Фактическая эффективность |
|--|-----------------------|-------------------------------------|--|--|---|---------------------------|---------------------------|
| Выручка от реализации продукции, работ, услуг, млн р.  | 4                     | 15                                  | 24 606,75  | 23 579,4                                     | 9,6                                     | 40                        | 38,3                      |
| Расходы на реализацию, млн р.  | 3                     | -10                                 | 256,00   | 260,0  | 9,8                                     | 30                        | 29,4                      |
| Выручка от реализации продукции, работ, услуг в расчете на одного сотрудника службы маркетинга, млн р. | 1                     | 10                                  | 6 151,69   | 5 894,85                                     | 9,6                                     | 10                        | 9,6                       |
| Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, млн р.  | 2                     | 5                                   | 1 183,50   | 984,6  | 8,3                                     | 20                        | 16,6                      |
| Итого  |                       |                                     |  |  |   | 100                       | 94,0                      |

По показателю «Расходы на реализацию» производится расчет по следующей методике.

Поскольку расходы на реализацию планировалось снизить на 10%, но указанный показатель увеличился, то значение балльной оценки по расходам на реализацию рассчитывается следующим образом: на первом этапе определяется балл на основе пропорции, который составил 10,2, что означает превышение фактических расходов на реализацию над плановыми на 0,2 балла; на втором – от оптимальной эффективности, равной 10 баллам, вычитаются определенные в предыдущем действии 0,2 балла, характеризующие невыполнение плана. Полученное балльное значение показателя «Расходы на реализацию» составило 9,8 балла.

В результате расчетов, осуществленных по предложенной методике, фактическая эффективность системы контроллинга маркетинга составила в организации 94%. Такое значение положительно характеризует эффективность сформированной системы контроллинга, поскольку оно достаточно близко к 100%.

### **Заключение**

Построение в промышленной экспортноориентированной организации системы контроллинга маркетинга направлено на повышение эффективности сбытовой деятельности, что предполагает работу с потенциальными и реальными покупателями продукции уже на этапе подготовки к заключению контракта поставки продукции за рубеж.

При этом в основу информационного обеспечения контроллинга маркетинга должны быть положены данные учетного информационного пространства, которое должно организовываться таким образом, чтобы в ней органично сочетались сведения, сформированные финансовым и управленческим учетом.

*Получено 14.02.2014 г.*