

к.э.н., доц., Э.И.Полякова, И.И.Степанов
Донецкая Народная Республика (ДНР), г. Донецк,
ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»
e-mail: stepanow1996@gmail.com

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА КОНТРОЛЛИНГА МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: Рассмотрены особенности применения проектного подхода в контроллинге принятия управленческих решений. Рассматриваются объекты, методы и показатели контроллинга. Указаны понятия общей и маркетинговой устойчивости предприятия.

Ключевые слова: маркетинг, проектный подход, проект, управление, управление проектами, контроллинг, маркетинг-контроллинг, маркетинговая устойчивость

Рассмотрение контроллинга как системы принятия управленческих решений предполагает обособление различных видов управленческой деятельности, которые имеют четкое содержание, разработанные механизмы реализации, порядок действий, следовательно, функций контроллинга.

Объекты контроллинга — рыночная активность, инновации, инвестиции, логистика, информационная система, персонал. Все объекты представляют собой области деятельности компании, а их состояние можно описать системой показателей. Контроллинг рынков сбыта и продуктов подразумевает оперативное (от одного месяца до одного дня) отслеживание целевых показателей, определенных заранее. Такими показателями в маркетинговом контроллинге могут выступать: объем продаж в натуральном выражении (количество проданных товаров); чистая прибыль от продаж; маржинальная прибыль от реализации продукции; рентабельность.

Постоянный контроль данных показателей дает возможность оперативно принимать меры по устранению отклонений от плановых уровней, разрабатывать и модифицировать управленческие решения, имея возможность после этого отслеживать их результативность и приобретать опыт эффективного управления.

Маркетинг-контроллинг особое внимание уделяет показателю маржинальной прибыли, которая является опорой для покрытия постоянных издержек компании. Из этого следует, что главную цель работы компании — получение максимальной чистой прибыли — можно заменить целью максимизации маржинальной прибыли. В этом случае анализ и сопоставление рынков сбыта, наименований продукции может дать совершенно иной результат, чем в случае расчета чистой прибыли по этим объектам.

Если рассматривать контроллинг в частных случаях, применяемых для отдельных клиентов, в его систему необходимо включить следующие факторы: соблюдение лимитов и сроков отсрочки в оплате продукции, принятие решений об изменении лимитов на основе истории клиента; соблюдение договорных условий доставки продукции; расчет приносимой отдельными клиентами

прибыли и принятия в индивидуальном порядке решений о предоставлении скидок.

Для отслеживания и оценки эффективности системы контроллинга и маркетинговых мероприятий нет универсального инструмента. Все маркетинговые мероприятия, проводимые компанией, рекламные акции и другие сферы деятельности необходимо оценивать с точки зрения эффективности их проведения, однако есть ряд факторов, препятствующих и затрудняющих такую оценку. К таким факторам можно отнести:

- трудности в доступе или полное отсутствие оперативной информации, описывающей показатели эффективности маркетинговых мероприятий (иногда эффективность мероприятия сложно или невозможно определить количественным показателем; часто система оценки не позволяет получить оперативную информацию);

- влияние внешней среды (сезонность, активность конкурентов, благосостояние населения и др.).

К системе контроллинга относится ряд подсистем. Систему контроллинга следует начинать строить после определения модели предприятия. В силу сложности предприятия как системы, для его описания принято использовать обобщенные концепции.

Конкретизируем и обобщим используемые модели.

1. Финансово-экономическая модель. Строится на представлении компании как объекта, который потребляет ресурсы, описанные определенной стоимостью, и перерабатывает их в продукт, описанный ценой на рынке. Эффективность такой системы оценивается путем сравнения затрат на ресурсы, потребленные предприятием, и доходов от продажи выпущенной продукции.

2. В процессной модели предприятие рассматривается как совокупность множества процессов. В отличие от финансово-экономического подхода, результаты процессов, происходящих на предприятии, могут не поддаваться измерению в денежном эквиваленте.

3. Маркетинговая модель описывает предприятие как объект, имеющий определенные позиции в конкурентной среде.

4. Модель предприятия как генератора денежных потоков.

5. Модель предприятия как работодателя. Описывает предприятие с точки зрения позиций, занимаемых на рынке труда.

6. Модель интеллектуального капитала. Предприятие рассматривается как система накопления и перераспределения знаний.

7. Модель корпоративной культуры — за основу берется система ценностей предприятия.

После определения модели, используемой на предприятии, можно выделить целевые показатели для системы контроллинга. Методы определения таких показателей индивидуальны для каждой модели предприятия в отдельности.

Несмотря на это, для инструментов контроллинга важно только основное требование: обеспечивать выполнение функций системы контроллинга. На практике часто применяется способ портфельного анализа. Портфель

предприятия — доля рынка, занимаемая компанией, совокупность выпускаемой продукции, клиенты и направления деятельности компании. Портфельный анализ позволяет определять, на какой стадии жизненного цикла находится продуктовая группа, какую доходность приносит; строить прогнозы и планировать разработку новых продуктов, определять объем необходимых инвестиций.

На сегодняшний день самые распространенные методы контроллинга на предприятии включают в себя:

- анализ соотношения количества и качества продукции — определение взаимосвязи этих понятий, т.е. при улучшении каких свойств продукции удовлетворение одних и тех же потребностей достигается меньшим ее количеством;

- анализ конкурентоспособности продукции (работ, услуг) — т.е. степени его превосходства с точки зрения потребителей над другими товарами аналогичного назначения;

- функционально-стоимостной анализ;

- методика CVP-анализа, основанного на категориях, применяемых и системе директ-костинг (маржинальный доход, точка безубыточности и др.);

- методика стратегического анализа затрат (SCA) — формирование цепи образования стоимости (т.е. последовательности операций по созданию стоимости изделия), при которой реально полученная себестоимость не превышает целевую;

- анализ жизненного цикла продукции (LCC) — концепция управления затратами жизненного цикла (т.е. оценка стоимости изделия от проектирования до снятия с производства).

ABC-анализ может применяться при структурировании ресурсов по величине стоимости и степени важности для достижения задач экономического субъекта, а может быть использован как общий подход при вычленении наиболее насущных и требующих максимального внимания высшего руководства проблем (т.е. определение приоритетов).

В сфере материального снабжения используются методики XYZ-анализа. Применение метода позволяет выделить три группы материалов, ранжированных по степени регулярности их применения. Для определения ценностей, входящих в каждую группу, может использоваться расчет коэффициента вариации. Наибольший эффект дает одновременное применение ABC- и XYZ-анализа.

Следующая система учета затрат — «директ-костинг» — с точки зрения контроллинга представляет интерес, поскольку в ней заложена возможность решения таких задач управления затратами, как: определение нижней границы цены продукции или заказа; сравнительный анализ прибыльности различных видов продукции; определение оптимальной программы выпуска и реализации продукции; выбор между собственным производством продукции или услуг и их закупкой на стороне (аутсорсингом); выбор оптимальной, с экономической точки зрения, технологии производства; выбор ассортиментной программы в

условиях ограничивающего фактора; определение точки безубыточности и запаса финансовой прочности предприятия и др.

Современный директ-костинг имеет несколько вариантов:

- простой директ-костинг, основанный на использовании в учете данных только о переменных (оперативных) затратах;
- развитой директ-костинг (верибл-костинг), при котором в себестоимость наряду с переменными затратами включаются и прямые постоянные затраты на производство и реализацию продукции.

На сегодняшний день значение непроецивного подхода возрастает. Такой подход подразумевает создание условий, в которых не требуется целенаправленного воздействия для решения проблемы. Непроецивный метод включает в себя нестандартные методы, такие как интуитивные решения, инновационные методы, предполагающие гибкость и частые корректировки. Основным плюсом данного метода является преодоление психологической инерции, состоящей в желании решить проблему традиционно.

Основной инструмент в системе оперативного и стратегического контроллинга — формирование систем показателей.

Следовательно, наиболее актуальной задачей для развития предприятия в современных условиях является поиск факторов, способных сформировать стратегическую основу для устойчивого развития предприятия на фоне нестабильности внешней среды и изменяющегося бизнес-окружения.

Устойчивость компании характеризуется ее способностью сохранять уровень эффективности деятельности в допустимых пределах даже при неблагоприятных условиях. Отсутствие глубоких изменений нельзя считать устойчивостью. Устойчивость — это эффективность работы компании, рассматриваемой как система.

Маркетинговая устойчивость проявляется как способность предприятия осуществлять свою деятельность при рыночной неопределенности. Маркетинговая устойчивость преследует цель укрепления конкурентных преимуществ предприятия, учитывая интересы общества, собственников и государства. Данный вид устойчивости основан на точности и объективности информации о спросе на продукты компании в разных сегментах, на проработке маркетинговых решений, направленных на уменьшение вероятного риска нерегулярных заказов, повышение уровня загрузки мощностей и продвижению предприятия, а также на выявлении зависимости компании от факторов рынка, в том числе ёмкости, конкурентности и эластичности спроса.

Современный контроллинг должен содержать комплекс мер, связанных с наблюдением, планированием и управлением. Контроллинг рынков сбыта и продуктов подразумевает оперативное (от одного месяца до одного дня) отслеживание целевых показателей, определенных заранее.

Показателями в маркетинговом контроллинге могут выступать:

- 1) объем продаж в натуральном выражении (количество проданных товаров);
- 2) чистая прибыль от продаж;
- 3) маржинальная прибыль от реализации продукции;

4) рентабельность.

Следовательно, основной инструмент в системе оперативного и стратегического контроллинга — формирование систем показателей. Такая система относится к неформализованным методам контроллинга и базируется на получаемой от системы управленческого учета информации. Под системой показателей в контроллинге понимается совокупность связанных между собой величин, которые отображают состояние и динамику развития организации.

Библиографический список:

1. Шевцова, А. А. Методические подходы к управлению маркетинговой устойчивостью компании / А. А. Шевцова, И. П. Геращенко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2012. — № 1. — С. 117–123.
2. Потылицына, Е. А. Генезис понятия «контроллинг» / Е. А. Потылицына // Проблемы современной экономики. — 2011. — № 2. — С. 109–112.
3. Капленко, А. А. Контроллинг как информационная система управления развитием предприятия / А. А. Капленко // Территория науки. — 2013. — № 1. — С. 80–84.
4. Баталов, Д. А. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга / Д. А. Баталов, М. С. Рыбьянцева. — Санкт-Петербург: КубГАУ, 2011. — № 67. — С. 1–19.
5. Боргардт, Е. А. Система контроллинга как современная концепция управления / Е. А. Боргардт, М. В. Вишнякова // Вектор науки. — 2015. — № 31. — С. 78–86.
6. Миллер, А. Е. Маркетинг-контроллинг: институционально-инструментальный подход / А. Е. Миллер // Проблемы современной экономики. — 2015. — № 4. — С. 294–297.
7. Ермачков, А. В. Интеграция системы контроллинга в процесс принятия управленческих решений на предприятии / А. В. Ермачков // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. — 2012. — № 7. — С. 111–112.