**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Сущность контроллинга

2. Цели и задачи контроллинга сбыта

3. Требования, предъявляемые, к контроллингу сбыта

3.1 Сбытовая концепция

3.2 Необходимая информация

3.3 Структура сбыт-контроллинга

4. Инструменты сбыт-контроллинга

4.1 Стратегический сбыт-контроллинг

4.2 Оперативный сбыт-контроллинг

5. Показатели, необходимые для управления

5.1 Суть отчета, доклада

6. Практика контроллинга в ГК «Конти»

7. Аспекты повышения эффективности контроллинга сбыта

Заключение

Список используемой литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

Современная экономика требует новых подходов к управлению. Один из наиболее успешных среди них – контроллинг. Он выступает синтезом таких дисциплин (концепций), как управленческий учет и экономика предприятия, претерпевших изменение из-за включения в их инструментарий новых методов, средств и даже информационных технологий. Считается, что для формирования системы контроллинга необходимо создание независимой службы. Но есть примеры эффективного использования контроллинга различными подразделениями финансово-экономического блока предприятий.

Сегодня в России в среде управленцев и предпринимателей слово «контроллинг» входит в моду. Контроллинг начинают преподавать в вузах, подразделения контроллинга открываются в компаниях, специалистов по контроллингу приглашают на работу.

Российские предприятия испытывают большие затруднения в заполнении вакансий контроллеров в своем департаменте по причине отсутствия на рынке труда работников, отвечающих выдвигаемым на эту должность требованиям.

Сейчас на рынке есть бухгалтера, экономисты и финансисты, которые считают себя контроллерами. К сожалению, у подавляющего большинства таких претендентов весьма далекое представление о контроллинге в общем, о миссии и задачах контроллинга, наконец, о философии контроллинга, в частности.

Не лучше, как показывает практика, обстоит дело в понимании сути контроллинга, его места и роли в системе управления и со стороны работодателей, включая тех, кто уже начинает воспринимать контроллинг как инструмент управления.

Положение усугубляется созвучием слова «контроллинг» с привычным для всех словом «контроль». Соответственно ассоциативно начинает укореняться заблуждение, что контроллеры – это те, кто контролируют, контролируют все и вся, причем контролируют жестко. Впрочем, об этом много написано и много сказано. Как и о том, что слово контроллинг по-английски означает в первую очередь «управлять», «регулировать», и только в последнюю очередь «контролировать».

Цель курсовой работы рассмотреть контроллинг в системе менеджмента. Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд поставленных задач:

- рассмотреть сущность и содержание контроллинга;

- определить основные концептуальные подходы к контроллингу;

- выявлены сущность и роль контроллинга маркетинга и сбыта на уровне предприятия;

- исследованы существующие научные концепции контроллинга и управления маркетингом и сбытом;

- обоснована необходимость классификации ключевых показателей эффективности и их систематизация; разработана классификация показателей;

- предложена методика разработки и внедрения сбалансированной системы показателей маркетинга и сбыта;

- разработана сбалансированная система показателей маркетинга и сбыта для малых и средних промышленных предприятий;

- определены условия внедрения контроллинга маркетинга и сбыта на предприятии.

Предметом исследования являются процессы контроллинга маркетинга и сбыта на промышленном предприятии.

Объектом исследования выступают малые и средние промышленные предприятия.

**1. СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЛИНГА**

В настоящее время не существует однозначного определения понятия «контроллинг» (англ. control - руководство, регулирование, управление, контроль), но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. В основе этой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы (предприятие, торговая фирма, банк и др.) в долгосрочной перспективе путем:

- адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;

- согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;

- координации и интеграции оперативных планов по бизнес-процессам;

- создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;

- создания системы контроля над исполнением планов, корректировки их содержания и сроков реализации;

- адаптации организационной структуры управления предприятием в целях повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.[[1]](#footnote-1)

Узловыми компонентами концепции контроллинга являются:

- философия доходности - ориентация на эффективную работу организации в долгосрочной перспективе;

- разбиение задач контроллинга на циклы, обеспечивающее итеративность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений;

- создание информационной системы, адекватной задачам ценового управления.[[2]](#footnote-2)

Философия доходности означает:

- приоритет рентабельности деятельности предприятия, понимаемой как эффективность работы предприятия в целом и его составляющих, над ростом объемных показателей (размеры предприятия, объемы выпуска, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, сумма баланса и т.п.);

- устойчивый рост стоимости предприятия в долгосрочной перспективе; основные предпосылки роста стоимости предприятия - наличие организационной структуры с четко выделенными единица ми управления, системы планирования и обеспечивающей согласование целей, системы внутренней и внешней отчетности, ориентированной на достижение целей;

- мероприятия по обеспечению роста эффективности и стоимости предприятия не должны превышать допустимые для конкретных условий функционирования уровни рисков.

Цикл контроллинга включает итеративные этапы планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений. Этап планирования в рамках цикла контроллинга осуществляется по технологии «встречных потоков»: сначала планирование проводится сверху вниз» (разработка методики планирования, координация и детализация планов по уровням). Затем идет встречный поток – «снизу вверх». За дачи контроллинга на этом этапе - разработка методики корректировки плановых заданий, координация отдельных планов и сведение их в единый план по предприятию. Этап контроля отклонений плана и факта предусматривает анализ фактических данных по контролируемым величинам и выработку мероприятий по устранению нежелательных отклонений в пределах определенной компетенции на уровне иерархии управления.[[3]](#footnote-3)

В определении контроллинга можно выделить философскую, функциональную, организационную и научную составляющие.

Контроллинг - это и философия, и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе. Лучшие компании мира, успешно развивающиеся в течение многих десятилетий, всегда исповедовали философию контроллинга, даже если и не пользовались этим термином, учитывая при этом скорость изменений внешней среды и возможность прогнозирования будущего.

Относительно функциональности контроллинг можно определить как ориентированную на перспективу систему информационной, аналитической, методической и инструментальной поддержки руководства при реализации цикла управления по всем функциональным сферам деятельности предприятия и процессам. Одной из главных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе.

Следует подчеркнуть, что контроллинг не обеспечивает автоматически успех предприятия, освобождал менеджеров от функций управления.

Контроллинг осуществляет сервисную функцию. Его основные клиенты - высшее руководство, руководители и специалисты функциональных подразделений предприятия. Анализируя современную практику управления предприятиями, можно отметить, что котроллер превращается в основного поставщика информации для руководителей.

С организационной точки зрения контроллинг – структурный элемент предприятия - подразделение, служба или отдел, осуществляющие функции контроллинга, определяемые внутренними документами предприятия.

Контроллинг как научная дисциплина занимается теорией измерения ресурсов, результатов производственно-хозяйственной деятельности и процессов. Таким образом, задачей контроллинга как науки является разработка теории, методов и инструментов измерения в различных ракурсах:

- ресурсы (материалы, труд, основные средства, финансы и т.д.);

- функциональные области и процессы (производство, НИОКР, закупки, сбыт и т.п.);

- элементы управления (учет, планирование, контроль, анализ).[[4]](#footnote-4)

Если измерения не обеспечивают точности, объективности, единообразия и сопоставимости, то планирование, контроль, учет и анализ становятся либо слабообоснованными, либо вообще бессмысленными.

**2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОНТРОЛЛИНГА СБЫТА**

На современном этапе развития рыночной экономики традиционное производственно-сбытовое мышление руководителей организаций переориентируется на удовлетворение желаний и потребностей клиентов. Целевой задачей контроллинга маркетинга и сбыта (КМС) является информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов.

Контроллер в области маркетинга и сбыта участвует в процессах планирования, координации и контроля, связанных с рыночной активностью предприятия: идет ли речь об изменении сбытовой политики, или о выходе на новые рынки, либо о расширении ассортимента продукции и услуг и т.д.

Традиционно выделяют четыре основные сферы деятельности и политики маркетинга, более известные в литературе под названием маркетинг-микс:

- политика в отношении продукта;

- сбытовая политика;

- ценовая политика;

- коммуникационная политика.[[5]](#footnote-5)

Поскольку контроллинг в большей степени оперирует с количественными показателями и критериями, те области маркетинговой активности, которые нельзя или затруднительно выразить количественными параметрами, не могут иметь информационную поддержку в процессе подготовки и принятия управленческих решений. Если нет возможности планирования, учета, а соответственно и контроля маркетинговых мероприятий, то контроллинг теряет свою актуальность.

Следует особо подчеркнуть, что сами маркетингово-сбытовые мероприятия предприятия на рынке не являются предметом контроллинга. В сферу интересов КМС входит планирование, учет и контроль результатов маркетинговых и сбытовых мероприятий, но не путь и методы реализации. Для контроллинга мероприятия по маркетингу и сбыту представляют собой «черный ящик», на входе и выходе которого - количественные параметры, получаемые из системы финансового и управленческого учета. Чаще всего такими параметрами являются издержки, цены, объемы выпуска, продаж, поступлений и выплат.

В теории и на практике различают задачи стратегического и оперативного КМС.

Стратегический КМС, включающий в себя стратегическое планирование и контроль, предусматривает:

- анализ стратегического портфолио (матрица «продукт-рынок»);

- методическую и информационную поддержку менеджмента при выборе и обосновании идей нового продукта и каналов сбыта;

- координацию стратегических планов.

Оперативный КМС предусматривает решение ряда задач.

1. Формирование и контроль ценовой политики:

- планирование цены и изменения цен отдельных продуктов иди их групп для существующей программы сбыта;

- планирование мероприятий по дифференцированию цен для различных групп клиентов.

2. Формирование и контроль сбытовой политики:

- анализ оборота, издержек и маржинальной прибыли по прямым и непрямым каналам сбыта;

- подготовка информации относительно количества продаж и оборота по менеджерам, отвечающим за продажи;

- анализ и оценка выгодности клиентов, продуктов, групп продуктов, регионов по величине маржинальной прибыли;

- анализ и оценка эффективности запланированных мероприятий по сбыту;

- экономическое консультирование менеджеров подразделения маркетинга.

3. Формирование и контроль коммуникационной политики:

- анализ динамики собственных коммуникационных издержек;

- анализ распределения коммуникационных издержек на плановые единицы (продукты, подразделения, сегменты рынка и т.п.);

- сравнительный анализ динамики коммуникационных издержек в отрасли и по конкурентам;

- проведение анализа при выборе рекламных агентств по критерию дача/затраты;

- проведение сравнительных расчетов затрат для альтернативных мероприятий по стимулированию продаж.[[6]](#footnote-6)

Как уже отмечалось выше, контроллинг осуществляет информационную и методическую поддержку менеджмента, что позволяет поднять эффективность управления предприятия по установленным целям. В процессе взаимодействия контроллеров и менеджеров по маркетингу и сбыту достаточно важным представляется разграничение их сфер компетентности. В табл. 1 представлен пример участия контроллера в решении задач маркетинга.

Таблица 1

Участия контроллера в решении задач маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи менеджмента в сфере маркетинга | Участие контроллера |
| Полное  | Значительное  | Частичное |
| Формирование целей маркетинга для продукта |  |  | \* |
| Планирование маркетинговых мероприятий для достижения целей |  | \* |  |
| Установления бюджета в целом или для отдельных мероприятий  |  | \* |  |
| Установление контролируемых величин и разработка методов контроля | \* |  |  |
| Плановые «контроллинговые» встречи с исполнителями | \* |  |  |
| Сравнение плана и факта | возможно | \* |  |
| Разработка корректирующих мероприятий |  | \* |  |
| Предоставление отчета высшим менеджерам |  | \* |  |

**3. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КОНТРОЛЛИНГУ СБЫТА**

Сбыт-контроллинг является действенным и полезным инструментом. Он только тогда становится стратегическим фактором успеха для предприятия, когда уже заранее были приняты во внимание следующие четыре принципа введения и использования этого инструмента:

Сбыт-контроллинг не может полностью исключить риски, которые должны существовать в сбытовой деятельности, чтобы обеспечить существование и развитие предприятия. Задачей же, однако является сделать эти риски менее значительными и в определенной мере рассчитываемыми.

Сбыт-контроллинг представляет собой защитное мероприятие, и его смысл заключается в поддержке и оказании помощи руководству. Он не может изменить руководство отдела сбыта и мотивацию сотрудников, и он не является панацеей от продавцов, действующих не ориентируясь на рынок, или от несогласованной стратегии предприятия и маркетинговой стратегии.

Для того, чтобы сбыт-контроллингу придать прагматичный характер и по возможности успешно его использовать, а также способствовать выявлению и принятию во внимание всех тех, кто смущен или озадачен этой проблемой, предлагается разработка и осуществление перемещений в коллективе, занятом в этой функциональной сфере.

Требования к самому человеку, осуществляющему сбыт-контроллинг (контролер сбыта), очень высоки. Наряду с общей профессиональной пригодностью (гибкость, коммуникабельность, умение работать в коллективе, специальные знания) он должен также знать производственный и бухгалтерский учет со всеми нюансами как ежедневную деятельность в сфере сбыта, так и требования маркетинга и других функциональных областей. Сбыт является особой сферой с наибольшим количеством точек соприкосновения с другими коммуникационными областями.

Введение оперативной и стратегической систем сбыт-контроллинга часто оказывается на практике по-настоящему трудным. Трудность заключается в особенностях сферы сбытовой деятельности, которые можно свести к следующим типичным проблемам:

- проблема отсутствия информации и отсутствия связи, коммуникации между службами внутри предприятия и службой, занимающейся разъездной работой;

- ориентация на товарооборот вместо ориентации на стабильность и успех функционирования предприятия; недостаточная гибкость системы стимулирования;

- новые или недостаточные данные о рынках сбыта, рыночных сегментах, потребителях, конкурентах и т.д.;

- недостаток знаний о внутренних и внешних факторах, определяющих успех предприятия;

- отсутствие ясности о степени отдачи от тех объектов, которые определяют успех деятельности (клиенты, заказы и т.д.);

- неприменение ориентированной на стратегию и цель техники планирования;

- недостаточная техническая поддержка;

- недостаточная поддержка посредством контроллинга, так как сотрудникам, выполняющим контроллинг часто трудно углубляться и осмысливать ежедневную деятельность, сделки и стратегическую сферу сбыта/маркетинга.[[7]](#footnote-7)

Рис.1 Фазы функционирования концепции сбыт-контроллинга[[8]](#footnote-8)

Исходя из этих недостатков, становятся очевидными те числовые данные, которые необходимы для действенного сбыт-контроллинга.

Фазы функционирования концепции сбыт-контроллинга представлены на рис.1.

**3.1 Сбытовая концепция**

Экономическая эффективность в сбытовой деятельности таким образом и в сфере сбыт-контроллинга предполагает направление всех ресурсов сферы сбыта на получение прибыли и установление долгосрочных связей с покупателями (клиентами).

Это означает стратегическое мышление, планирование и торговлю для того, чтобы постоянно иметь связь с потребителем. Предпосылкой для этого является особая стратегически ориентированная, концепция сбыта. Она должна отвечать на следующие вопросы:

На устранение каких затруднений в обороте следует увеличить активность в сбытовой деятельности?

Каким должен быть уровень качества предлагаемых товаров и услуг?

К какой стратегии связи с покупателями надо стремиться?

В чем заключаются будущие затруднения, сложности сбытовой деятельности?

На каких сегментах должны появиться новые покупатели?

Каковы важнейшие отличительные черты, связанные с успехом деятельности предприятия по отношению к конкурентам?

Каким образом можно завязывать личные связи с постоянными клиентами и как их упрочить?

Концептуальная потребность в торговле заключается в сбыте, который от сделки к сделке и, особенно во времена экономического спада, осуществляет всеобъемлющий менеджмент, охватывающий все предприятия. Хотя руководство осведомлено о значении того экономического эффекта, который дает управление сбытом в оперативном каждодневном лихорадочном ведении дел преобладает борьба с симптомами - на протяжении всей деятельности остается естественным образом концептуальное новое направление по обработке рынка.

**3.2 Необходимая информационная база данных**

При введении функционально увязанного контроллинга на предприятиях печатной промышленности необходимо не только выяснить потребность в информации, но, что еще более важно, проверить саму возможность располагать этой необходимой информацией. Источники информации для сбыт-контроллинга более многочисленны, чем для других систем контроллинга, поскольку наряду с информацией, имеющейся внутри предприятия, используется также внешняя информация из различных источников и резервов.

Определение необходимой информации, а также ее использование не являются достаточными сами по себе, в отрыве от других аспектов. Человек, осуществляющий контроллинг, должен на различных стадиях обеспечения решать возможные проблемы следующего характера:

- регистрация/сбор данных;

резервирование данных:

- техническое обслуживание данных;

- качество данных;

- подготовка данных, их предварительная обработка и редактирование;

уплотнение, концентрация информации и ее разбивка по различным критериям и отбор.

Только тогда можно чувствовать себя уверенно, когда для принятия управленческих решений всегда под рукой имеются необходимые знания. В этом случае можно быстро и гибко реагировать на изменяющуюся ситуацию на рынке.

Рис. 2. Источники информации для сбыт-контроллинга[[9]](#footnote-9)

**3.3 Структура сбыт-контроллинга**

Когда мы говорим о структуре сбыт-контроллинга, необходимо различать стратегический и оперативный сбыт-контроллинг (рис. 3).

Рис. 3. Структура сбыт-контроллинга[[10]](#footnote-10)

В принципе, стратегический сбыт-контроллинг призван обеспечивать постоянную степень отдачи, эффективность деятельности предприятия печатной промышленности. Сферы анализа по-существу касаются специфических длякаждого предприятия объектов связи «товар/товарная группа» или «покупатель/группа покупателей». В области оперативной деятельности, которая ориентирована в первую очередь на такой определяющий фактор, как «управление прибылью», выделяются следующие факторы:

- прибыль и степень отдачи;

- объем сбыта и товарооборот;

- структура издержек;

- структура рынка;

сбытовая деятельность;

**4. ИНСТРУМЕНТЫ СБЫТ-КОНТРОЛЛИНГА**

**4.1 Стратегический сбыт-контроллинг**

а) Стратегический анализ преимуществ производственных результатов производственной деятельности

Анализ и регулирование преимуществ, прибыли от производственной деятельности, зависящих от сбыта, в свою очередь, требует привлечения в качестве инструмента Ист-анализа (т.е. анализа фактического положения вещей), который занимается решением проблем определенного предприятия (печатная продукция и услуги) во взаимосвязи с клиентами (покупателями) и конкурентами.

Анализ фактического положения дел предприятия начинается с исследования области товарного ассортимента, товарной группы. Здесь выявляются преимущества в области обслуживания клиентов и устанавливаются конкуренты. Преимущества производственной деятельности находят свое конкретное выражение в привлекательных, т.е. передовых с технологической точки зрения и прибыльных (высоко рентабельных) товаров или, другими словами, в высокой рыночной привлекательности производственной программы. Это обычно подвержено перманентным постоянным изменениям, например, из-за ценовой и производственной политики конкурентов. Особенно подвержены угрозе воздействия некоторые области деятельности (например, вся сфера деятельности по осуществлению случайных, побочных заказов на печать чего-либо или отдельные группы товаров такие как проспекты или бланки), а именно те, которые обещают высокий экономический рост, как в некоторой мере рынок журналов.

Надо ли укреплять свои позиции относительно конкурентов, а если надо, то в каких областях - ответ на этот вопрос дает анализ собственного положения (положения собственного предприятия) в конкурентной среде. Если привлекательность рынка и та позиция в конкурентной среде предприятия, в которой оно находится, расходятся, не соответствуют друг другу, то получают определенный портфель (сочетание), набор областей деятельности, т.е. портфель товарного ассортимента, товарных групп.

Едва ли сразу удастся определить позицию, в которой находится товарная группа какого-либо предприятия, это проблематично, поскольку критерии оценки привлекательности рынка, а также оценки позиции предприятия в конкурентной среде слишком грубы и неточны. В этом случае можно посоветовать использовать анкету (см. таблицу 2).[[11]](#footnote-11)

б) Анализ преимуществ и слабых сторон

На рынке, который в целом находится в стадии экономического спада и, на котором присутствуют избыточные производственные мощности, конкуренция проявляется, ощущается особенно отчетливо. Поэтому представляется необходимым выявить собственные слабые стороны относительно непосредственных конкурентов, для того, чтобы их по возможности частично устранить. С другой стороны, относительно сильные стороны, преимущества необходимо целенаправленно разрабатывать и использовать. Это предполагает, как минимум, систематический образ действий.

Таблица 2

Таблица 3

Критерий привлекательности отрасли

|  |  |
| --- | --- |
| Привлекательность отрасли |   |
| Критерий | Что это конкретно означает? |
| Ясность в группировке целей | Идет ли речь о хорошо структурированной области с позиции клиентуры (целевые группы) |
| Изменение объема рынка | Какое развитие: позитивное или негативное можно проследить с позиции объема возможного сбыта от дельных товаров на отдельных сегментах отрасли (объем рынка) |
| Степень насыщения определенного вида потребности | Имеет ли место постоянное и продолжительное насыщение потребности на определенный продукт? (к примеру: составление, разработка проектов печати для старых постоянных клиентов вследствие возможности располагать более современными и производительными системами обработки текстов)? |
| Пропаганда (реклама) посредством передачи информации от человека к человеку (слухи) | имеет ли значение для рассматриваемого сегмента отрасли эффект "шумихи", "слухов", т.е. косвенный маркетинг, осуществляемый довольными нашим продуктом клиентами (покупателями)? |
| Существуют ли авторитетные источники мнений? | Существуют ли такие клиенты или просто субъекты, которые определяли бы большую часть сделок на данном сегменте? |
| Особенности | Существуют ли в отрасли какие-либо особенности вследствие специфических производственных ориентиров (к примеру: особые требования к качеству товара, особенный отличительный сервис по поставке товаров, большое значение особых знаний, know-how при разработке производства? |
| Интенсивность капиталовложений | Отличается ли отрасль более мощным? чем в среднем потоком капиталовложений в том смысле, что инвестиционная политика находится на постоянно высоком уровне (в денежном выражении)? |
| Зависимость от сырьевых рынков | Зависит ли производство в данной отрасли в особой мере от качества промежуточных (комплектующих) изделий, т.е. от (переработанного) сырья или от готовых изделий, закупаемых для комплектования производимой продукции? |
| Государственное вмешательство | Существуют ли тенденции, которые позволяют ожидать мощного государственного вмешательства в отрасль (пример: законодательное закрепление предписания по вторичному использованию ресурсов для производителей)? |
| Барьеры для входа в отрасль | Имеются ли преимущества для уже созданных предприятий на определенном сегменте рынка (сильные, крепкие контакты), которые затрудняют вхождение в отрасль новичков, либо вообще исключают саму возможность вхождения. |

Таблица 4

Критерии оценки положения фирмы в конкурентной среде[[12]](#footnote-12)

|  |
| --- |
| Положение фирмы в конкурентной среде |
| Критерий | Что это конкретно означает? |
| Синергия | Существует ли особый эффект соединения (синергия), взаимопроникновения отдельных сфер деятельности |
| Изменение доли рынка | Существуют ли постоянные позитивные или негативные тенденции изменения доли рынка определенного предприятия (измеряется оборотом на данном рынке или разницей между намечаемой выручкой и переменными издержками) на определенном сегменте сбыта? |
| Репутация в отрасли | Есть ли в отрасли зарегистрированные серьезные предприятия, которые также принимают во внимание конкурентов? |
| Преимущества с точки зрения издержек | Может ли предприятие осуществлять производственную деятельность с более низкими издержками, чем в среднем по отрасли? |
| Управленческий потенциал | Есть л и на предприятии хорошая команда менеджеров (управленческий коллектив)? |
| Финансовые ресурсы | Располагает ли предприятие хорошими, значительными собственными финансовыми ресурсами? которые позволяют легче профинансировать большие капиталовложения? |
| Способность к изменению, развитию | Идет ли речь о предприятии, которое способно самостоятельно развивать технологию и организацию производства и воспринимать (противодействовать) изменениям? |
| Имидж фирмы, ее лицо особенности | Обладает ли предприятие в лице своих клиентов фирменным имиджем, а во внутрифирменных отношениях - отчетливой, узнаваемой особенностью (культурой на предприятии)? |
| Существующие кооперационные связи | Существуют ли связи с предприятиями-партнерами? которые могут брать на себя осуществление определенного вида деятельности (комплектование, утилизация)? |
| Существование хорошо налаженных каналов сбыта | Сбытовая деятельность на предприятии осуществляется без проколов или существуют какие-то помехи, которые ведут к негативному влиянию на соблюдение сроков и объемов поставок? |
| Роль лидера | Обладает ли предприятие уже в течение какого-то числа лет значительными преимуществами в производственной деятельности? которые дают ему в определенной сфере деятельности громадное превосходство. |
| Участие в каких-либо союзах, объединениях и т.д. | Играет ли предприятие активную роль в постоянно действующих союзах, объединениях, являясь участником, формирующим политику в отрасли? |

Сбыт-контроллинг при проведении сравнения сильных и слабых сторон должен особое внимание уделять тем характеристикам, показателям, которые имеют значение с точки зрения покупателей, клиентов. Поэтому особую помощь здесь могут оказать личные контакты, беседы с существующими и потенциальными заказчиками, которые позволяют получить, выявить по возможности различные причины, по которым так или иначе происходит оценка товара.

Черты, признаки, критерии, по которым происходит оценка и которые обязательно надо принимать во внимание:

- господство определенной технологии печатания;

- достижимый уровень качества печатания;

- возможность сервисного обслуживания перед и после самого процесса печатания;

- гибкость в смысле приспособляемости к специальным пожеланиям клиентов;

- скорость поставки (осуществления заказа);

- надежность поставки (осуществления заказа) с точки зрения соблюдения объемов и сроков;

- квалификация сотрудников, осуществляющих прямые контакты с клиентами;

- возможность установления устойчивых связей с постоянными клиентами;

- соотношение «цена - количество производимых работ».[[13]](#footnote-13)

Но в каждом отдельном случае предприятие должно самостоятельно устанавливать, разрабатывать такую анкету и при этом обращать внимание на то, какие критерии кажутся важными с точки зрения клиентов-носителей спроса.

Существует особый инструмент, при помощи которого результаты такого сравнения и анализа конкурентной среды можно представить в форме независимой оценки сильных и слабых сторон.

Сильные и слабые стороны критериев оценки

в) После исследования сильных и слабых сторон мы получаем как результат характеристику клиентов, а точнее, какая группа клиентов наиболее точно соответствует тем возможностям, которые предлагает определенное предприятие по выпуску печатной продукции: будь то производственные фирмы или издательства, или рекламные агентства, государственные учреждения или частные лица; крупные заказчики по выпуску массовых тиражей или заказчики специальной продукции; клиент или заказчик, которому требуется сервис широкого спектра, который желает лишь в рамках принятия решения по вопросу «производить или покупать?» - вынести за пределы своего производства, или разместить заказ на осуществление печатных операций.

Сбыт-контролинг должен предоставлять в качестве информации те сведения, которые позволяли бы ответить на вопрос «каким образом завоевать интересующую предприятие клиентуру и как ее включить в уже сформировавшийся клиентурный круг?» Анализ структуры клиентов, покупателей является важной частью исследований той позиции на рынке, которая достигнута к определенному времени.

Следующим шагом при этом является проведение классификации АВС. Под этим подразумевается распределение клиентов по группам на важных, клиентов средней значимости и менее значительных клиентов. Такой АВС-анализ проводится иногда только по показателю величины оборота по отдельному клиенту за год. Но такой поверхностный взгляд слишком односторонен по различным причинам. Клиент, заказчик, который в предыдущем году размещал большой объем заказа, может быть типичным «прыгуном» (то есть имеющим склонность к резким перепадам в объемах заказов) и в длительном периоде времени он может быть менее привлекательным, чем постоянный, надежный клиент со средним показателем оборота. Таким образом, в АВС-анализе соединены целенаправленные, более значимые качественные показатели, характеристики, такие как платежеспособность, солидность фирмы, платежный баланс, лояльность к поставщику и длительность деловых отношений. В наглядной форме, как результат, вытекает изображение так называемого «портфеля клиентов» (рис. 4), по которому можно определить «здорова» ли структура клиентов у нашего предприятия. Эту структуру нельзя назвать здоровой, если достигнуты сильные позиции поставщика при преимущественно мало привлекательных клиентах, в то время как отсутствует большая часть поставок по заказам клиентов с высоким (большим) потенциалом. Изображение портфеля позволяет в принципе ввести потенциальных заказчиков, которые еще не стали нашими клиентами, но которых можно охарактеризовать как «желательных кандидатов»: а именно, тех, у которых имеется ясно выраженная оценка величины привлекательности и с объемом поставок равным нулю. Таким образом, клиент в рассматриваемом схематическом изображении характеризуется кружком (причем площадь кружка определяется годовым оборотом торговли, заключения контрактов, с нашим предприятием). А напоследок лишь точкой на полях изображения портфеля отмечается названный особенный случай.

Рис. 4. Портфель клиентов

г) Прогнозирование угрозы опасности и шансов.

Когда уже проведены исследования по сравнению сильных и слабых сторон относительно конкурентов, а также анализ структуры клиентов и возможности добиться успеха на каком-то сегменте сбыта, получают предварительную картину об угрозе собственной позиции на рынке, об исходной точке для будущего позитивного развития. Но для внесения полной ясности, для более точного прогнозирования необходимо провести еще несколько операций.

К сбыт-контролингу, к его функциям относится также своевременное обнаружение, распознавание тенденций развития, которые могут вести к появлению новых конкурентов. К ним можно отнести какие-нибудь иностранные предприятия по выпуску печатной продукции, которые могут появиться на рынке вследствие международной либерализации торговых связей и предлагать стандартные товары по более низким ценам. Простое обладание некоторыми новейшими технологиями может также способствовать тому, что на рынке появятся новые конкуренты, к примеру, «Quereinsteiger», который начал использовать специальную технологию (Desktop-Publishing) для производства небольших тиражей.[[14]](#footnote-14)

Поэтому необходимо по возможности предусмотреть, каким образом классическое производство может быть заменено новыми технологиями и не пострадает ли от этого наше собственное предприятие.

д) Анализ искомых (благоприятных) областей деятельности для предприятия

Как стратегическое направление маркетинг означает, что всегда ставится вопрос, какие группы клиентов (покупателей) в будущем могут быть включены в сферу деятельности предприятия, а также какие использовать пути решения проблем и какую применять технологию с тем, чтобы обеспечить успех нашей фирме.

Первым шагом является проведение анализа структуры клиентов, о котором было сказано ранее. Теперь же следует ответить на вопрос, на каких клиентах сконцентрировать наши усилия по сбыту, и нельзя ли открыть для себя определенно новый круг заказчиков посредством активных визитов.

Большое количество потенциальных клиентов, которые обладают схожими характеристиками и явно отличаются от других клиентов, обладающих той же потребностью, представляет из себя сегмент рынка. При проведении анализа искомых благоприятных областей деятельности для предприятия имеет смысл выделить такие сегменты рынка, так как это позволяет планировать производственную деятельность и сбытовые мероприятия на одинаковых принципах.

На втором шаге анализа по поиску благоприятных сегментов придется столкнуться с решением проблемы, которую в будущем можно предложить предприятию, занятому в печатной промышленности. Важно представить себя в качестве предприятия, оказывающего целый ряд услуг, которые необходимо представить клиенту в деловой форме в качестве послания. Успеха добьется та фирма, которая будет не только принимать заказы на печатание какой-либо продукции, но и вдумываться в то, какие сопутствующие услуги могут понадобиться клиенту.

Затем в анализе искомых благоприятных сегментов устанавливается таким же образом, что можно было бы вовлечь в сферу своей деятельности: определенные творческие функции (например, какие-либо графические эскизы, наброски) или задача по распределению товаров среди покупателей, включая рассылку по адресам.

Соединение группы клиентов с ранее определенным способом решения проблем дает нам определенное поле в так называемой матрице искомых наиболее благоприятных полей (областей) деятельности фирмы, к которому следует добавить еще применяемую технологию.

Если удастся выделить рыночный сегмент со специфическими потребностями относительно товара или оказания услуг, который может быть заполнен нашей фирмой лучше чем конкурентами (вследствие определенных решений), то таким образом будет найдена часто звучащая на устах так называемая «рыночная ниша».

Часть матрицы искомых благоприятных сегментов представлена на рис.5.

Рис. 5. Часть матрицы искомых благоприятных сегментов[[15]](#footnote-15)

**4.2 Оперативный сбыт-контролинг**

а) Анализ прибыли и степени отдачи

Для оценки положения дел с прибылью какого-нибудь объекта, например, товара, можно использовать систему показателей ROI (Return on Investment - возврат на вложенный капитал) (см. рис. 6).

Рис. 6. ROI - система показателей[[16]](#footnote-16)

Эти показатели представляют рентабельность определенного объекта исследования с точки зрения сбытовой деятельности, так как они освещают вопрос примененного капитала (основные и оборотные средства), при помощи которых был достигнут соответствующий результат. Применение системы показателей ROI, которая ориентирована на рентабельность основных и оборотных средств, используемых предприятием, следует сводить к координаторской задаче сбыт-контролинга, и в качестве примера здесь, напомним, берется предприятие, занятое в печатной индустрии.

В основе анализа степени отдачи (экономической эффективности) лежит осуществленный в сбыт-контролинге какого-либо объекта анализ разницы между намечаемой выручкой и переменными издержками (валовая маржа - Deckungsbeitrags?) (при этом используется «расчет издержек и конечных результатов предприятия печатной промышленности - новое направление для практики в производственной деятельности).

Вычисленная таким образом разница между намечаемой выручкой и переменными издержками может быть представлена в виде (форме):

Анкета (бланк) «Renner/Penner».

Анализ оценки крайнего предела объема производства (точка безубыточности?).

Ориентированный на валовую маржу АВС-анализ.

Рассмотрение вопроса, связанного с оценкой валовой маржи (как разницы между намечаемой выручкой и переменными издержками) следует расширить исследованием падения выручки. Мы только так сможем определить необходимую нам товарную группу, сбыт которой можно будет осуществить только путем предоставления значительных (выше среднего уровня) скидок.

б) Анализ объема сбыта и оборота / товарооборота

Отклонение в уровне доходов может объясняться как изменением валовой маржи, которое в свою очередь может происходить вследствие изменений в цене или издержках, так и изменением объема сбыта. Эта взаимосвязь поясняется на рис. 7.

Теперь становится понятным, что человек, осуществляющий сбыт-контролинг, должен не только выявлять товар или товарную группу, являющихся причиной снижения объема оборота или прибыли. Зачастую он должен также логично увязывать различные показатели из соответствующих областей. Если соответствующая необходимая информация отсутствует, то следует провести кропотливый анализ в различных функциональных сферах деятельности предприятия.

В такой системе показателей необходимо по-разному отражать в документах объем сбыта и товарооборот / оборот и делать это можно в следующей форме:

АВС-анализ товарооборот / объем сбыта

«Renner-Penner» - бланк.

Рис. 7. Пример анализа причин отклонений[[17]](#footnote-17)

в) Анализ структуры издержек.

Этот инструмент проясняет, например, руководству, каким образом отклонения в степени отдачи рассматриваемого объекта и в какой степени объясняются изменения в структуре издержек.

Прямые издержки, учитываемые в рассматриваемом объекте напрямую, следует рассматривать в более детальном виде, т.е. в определенной структуре, которая бы отвечала структуре валовой моржи. Следует различать, таким образом, следующие виды прямых затрат:

- прямые издержки производства;

- прямые материальные затраты;

- прямые расходы в сбытовой деятельности.[[18]](#footnote-18)

Что касается анализа постоянных затрат, то здесь следует дать картину того, какие изменения произошли в постоянных издержках либо по данному товару, либо по товарной группе.

Аналогично оценке постоянных издержек в товаре или товарной группе необходимо проводить анализ отдельных видов издержек, определяемых в качестве постоянных. Однако, это исследование не следует проводить, рассматривая взаимосвязь с меняющейся загрузкой производства, так как на уровне предприятия изменения загрузки находятся во взаимосвязи и определяется только рассматриваемым объектом (товаром).

Рассматривая носителей издержек, имеет смысл идентифицировать (определить) такие виды деятельности, которые выделяются из среды сбытовой деятельности и которые повышают накладные издержки.

Здесь прежде всего необходимо провести исследование:

- загрузки производственных мощностей;

- уровня сервиса и качества поставок («поставка-сервис»).

Более детальное рассмотрение загрузки производственных мощностей на предприятии показывает в каком объеме рассматриваемый объект (товар), рентабельность (степень отдачи) которого устанавливается посредством вычисления маржинального дохода (валовой маржи, разница между выручкой и переменными издержками) должен учитывать в себе постоянные издержки (в особенности связанные с местом возникновения затрат) при данной существующей загрузке производства. Кроме этого анализ загрузки производственных мощностей, исходя из перспектив сбыта позволяет сделать вывод с одной стороны о возможности вербовки клиентов, для дополнительных заказов по предельным издержкам и с другой стороны о необходимости снижения, сворачивания сбытовой деятельности из-за загруженных производственных возможностей.

Исследование уровня готовности осуществлять поставки (как мера, показатель для промежутка времени, который проходит с момента принятия заказа и до поставки) может нам дать сведения о том, были ли заключены контракты и привлечены клиенты благодаря исключительно тому, что были обеспечены требуемые сроки поставок. Далее следует выявить те виды деятельности в секторе сбыта, которые влияют на накладные расходы.

г) Анализ структуры рынка

Результат, т.е. экономическая эффективность использования определенной системы маркетинга-микс не должна рассматриваться и исследоваться без рассмотрения рыночной ситуации, событий, происходящих на рынке. Результаты, которые базируются преимущественно на данных, имеющихся внутри предприятия, следует проверять, используя внешнюю информацию о ценах, а также об изменениях цен на товары-субституты (заменители) и сведения об относительной доле рынка. Степень полноты формирования сферы анализа зависит от возможности добычи информации. Добывание внешней информации часто является задачей более трудной чем использование внутренних источников. Именно здесь далее возникает зачастую вопрос о качестве информации. Но несмотря на эти проблемы, обеспечение, добыча информации о внешней среде и данных для сравнения необходима для руководства предприятия, ориентирующегося в своей деятельности на рынок.

д) Анализ сбытовой деятельности

Сложность в этой сфере заключается в анализе деятельности сотрудников, занятых разъездной работой. При этом многообразны возможности добычи информации. В качестве примера можно было бы назвать применение расчета результата, прибыли, приносимой отдельным сотрудником, занятым разъездной работой «Profit - Center - Ergebniss rechnung».[[19]](#footnote-19)

Для контроля деятельности по привлечению клиентов можно применять различные показатели. При этом следует обратить внимание на то, что сбыт-контроллинг не является тем инструментом, которые бы регулировал и регламентировал сотрудников, связанных с выездной работой в такой значительной мере, что страдает творческий подход и готовность прилагать все усилия. В принципе здесь необходимы чувствительные процедуры при нововведении.

**5. ПОКАЗАТЕЛИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Показатели дают ценные сведения о том положении, которое предприятие занимает на рынке. Эта информация необходима для разработки, подготовки к процессу принятия решения в краткосрочном периоде.

К тому же эти показатели дают информацию для проведения сбытовых мероприятий и указывают заблаговременно на изменения. С их помощью можно контролировать и регулировать сбытовую деятельность, а также ее активность. Показатели, центральная часть отчетов внутри предприятия, предоставляться по требованию руководителя в кратчайшие сроки.

Эти показатели можно систематизировать по их статической форме: показатели структуры.

Они устанавливают несоразмерные величины одинаковой категории, т.е. часть, долю по отношению к общему (например: оборот по какому-либо товару / общий оборот).

Индексы

С их помощью выявляются однородные величины в их связи между собой по различному времени возникновения (например: оборот периода Б / оборот периода А).

Показатели связи

С их помощью устанавливаются (выявляются) разнородные величины, между которыми существуют логические связи и эти величины увязываются между собой (например: оборот / клиент).

Эта систематика показателей представляет собой исходный толчок, базу, которую следует приспосабливать к каждому отдельному предприятию индивидуально (расширение / сокращение).

В принципе выбор должен ограничиваться показателями типичными для отдельного предприятия, и эти показатели должны нести ту информацию, которая соответствует ожиданиям тех людей, которым она нужна. Однако надо принимать во внимание тот факт, что рассмотренные изолированно друг от друга, показатели будут иметь минимальную ценность в том плане, что будут давать не самую объективную и необходимую информацию, а желаемую пользу они будут давать только благодаря рассмотрению ситуации и сравнению с позиции что есть на самом деле и что должно быть, с позиции времени, сфер рассмотрения или сравнения предприятий. Качество показателей, их достоверность будут, естественно, зависеть от точности той информации, которая была положена в основу.

При истолковании важно также принимать во внимание, учитывать абсолютные значения, так как причины изменения показателей зачастую можно выявить только благодаря анализу этих абсолютных величин.

**5.1 Суть отчета, доклада**

Целевой установкой сбыт-контроллинга является информационное обеспечение процесса принятия решения. Вместе с этим в конце работы стоит также задача оформления передачи информации в форме отчета, функция которого заключается в том, чтобы полученные результаты в рассмотрение ответственным органам, отвечающим за принятие решений, с тем, чтобы те могли осуществлять как текущее регулирование, так и дальнейшее планирование. Следовательно, речь идет о том, чтобы не только охватить, включить в сферу рассмотрения отклонения от плановых показателей, проанализировать и задокументировать, но также и том, чтобы предоставлять сведения о влиянии различных возможных решений.

Что именно должно быть принято во внимание при разработке контроллинг-отчета, показывает анкета.

1. Получили ли руководящие органы всех звеньев (сфер) предприятия ту информацию, которая относится к их области компетенции?

2. Содержит ли сообщение суть, главное?

3. Предоставлены ли наряду с фактическими цифрами также и плановые величины?

4. Показатели отклонений фактических величин от плановых представлены как в абсолютном так и в относительном отражении (8 %)?

5. Содержатся ли в отчете сведения о причинах отклонений и предлагаются ли мероприятия по улучшению ситуации?

6. Предложены ли помимо общего отчета также специальные узкоориентированные подотчеты, направленные на информационные потребности управленцев?

7. Осуществлена ли подготовка отчета в графической форме?

8. Отчеты составляются и предоставляются вовремя (ежедневно, еженедельно, ежемесячно)?

9. Охватывает ли форма отчета важнейшие области управления: оборот, издержки и ситуацию с прибылью?[[20]](#footnote-20)

**6. ПРАКТИКА КОНТРОЛЛИНГА В ГК «КОНТИ»**

Группа компаний «Конти» (ГКК) является управленческим холдингом. Материнская (головная) компания выполняет в основном управленческие, координирующие и финансово-инвестиционные функции.

ГКК осуществляет основную деятельность в сфере материально го производства и нематериальной сфере.

В сфере материального производства:

- жилищное строительство (основной вид деятельности);

- торговля и общественное питание;

- материально-техническое снабжение и сбыт;

- операции с недвижимым имуществом;

- прочие виды деятельности сферы материального производства.

В непроизводственной сфере:

- жилищно-коммунальное хозяйство;

- непроизводственные виды обслуживания населения;

- инвестиционное, финансовое обеспечение;

- управление.

Всего в холдинге трудятся более 1000 человек.

Служба контроллинга образовалась в 2000 г. по инициативе одного из топ-менеджеров и по указанию Президента ГКК. Летом 2003 г. началась работа по постановке системы менеджмента качества и получению сертификата ISO. Осенью 2003 г. запущен проект по постановке системы управленческого учета и созданию Единой информационной автоматизированной системы управления холдингом. Осенью 2005 г. проект успешно закончен и введен в эксплуатацию.

До сегодняшнего момента происходят его корректировка и доработка ввиду структурных и организационных изменений в ГКК.

Общая цель всех эталон состояла в обеспечении руководителей (сотрудников) комплексной, актуальной и корректной информацией, необходимой для выполнения возложенных на них задач, прежде всего задач управления.

Причина создания службы контроллинга - множественные случаи злоупотребления со стороны руководителей структурных подразделений, как в служебном, так и в финансовом плане. Причина дальнейшего развития - необходимость перехода деятельности ГКК (на новый более качественный уровень управления для достижения поставленных стратегических и оперативных целей и создания конкурентного преимущества среди предприятий отрасли.

Организовывал работу и руководил ею начальник Управления контроллинга в материнской компании под непосредственным руководством Президента. Топ-менеджеры принимали участие только при формировании стратегии холдинга и организации рабочих мест руководителя в информационной системе.

Можно выделить три этапа реформирования компании.

1. Этап формирования - контроль деятельности дочерних компаний, периодические проверки, формирование отчетов дочерних структур.

2. Этап постановки системы управленческого учета - разработка стратегии ГКК, учетной политики, системы планирования и бюджетирования (методологический аспект); консультирование специалистов служб контроллинга в дочерних компаниях.

3. Этап внедрения информационной автоматизированной системы - воплощение методологии управленческого учета в практической деятельности на основе информационных систем, сбор, обработка и анализ финансовой и нефинансовой информации, подготовка отчетов, прогноз ситуаций; рекомендации и помощь в принятии решений топ-менеджерами холдинга.

Под контроллингом в группе компаний «Конти» понимается целостная концепция управления группой компаний, направленная на достижение генеральной цели группы, включающая методологию, информационное обеспечение, учитывающая стратегический и оперативный аспекты, а также специфику деятельности и сложившуюся структуру групппы

Основными принципами при создании службы контроллинга предлагается считать следующие:

- в управляющей компании существует управление контроллинга с начальником управления контроллинга. Данное управление подчинено непосредственно Президенту ГК «Конти» и подотчетно только ему;

- в отдельных компаниях ГК «Конти»:

- либо создаются отделы контроллинга;

- либо планово-экономические отделы или аналогичные под разделения в части исполнения функций контроллинга функционально подчиняются Управлению контроллинга управляющей компании;

- либо назначаются ответственные лица для исполнения функций контроллинга, функционально подчиненные Управлению контроллинга управляющей компании;

- функционально все указанные подразделения и лица подчиняются Управлению контроллинга, линейно - Генеральному директору данной компании.

Служба контроллинга в холдинге включает:

- управление контроллинга в материнской компании (8 - 10 чел.);

- отделы контроллинга в крупных дочерних компаниях (1 - 2 чел.);

- специалистов по контроллингу в мелких компаниях (по 1 чел.).

Отделы и специалисты подчинены непосредственно генеральным директорам, а управление контроллинга - только Президенту.

В состав управления контроллинга входят:

- отдел общего планирования и контроля (бизнес-планирование, мониторинг проектов, анализ нефинансовых показателей, ССГТ);

- отдел финансового планирования и контроля (бюджетирование, анализ движения денежных средств);

- отдел управленческого учета (методологическая и информационная поддержка учета);

- отдел внутреннего контроля и аудита (аудиторские функции).

Главные функции контроллинга в ГК «Конти»:

А. Методологическая разработка и обеспечение функционирования системы управления ГК «Конти».

Стратегический аспект:

- разработка и внедрение системы сбалансированных показателей (ССП);

- постановка стратегического финансового и управленческого учета

- менеджмент качества;

- инвестиционный процесс:

- процедуры отбора бизнес-проектов;

- оценка эффективности предлагающихся бизнес-проектов;

- процедуры принятия и утверждения решений;

- контроль над ходом выполнения мероприятия и учет.

Оперативный аспект:

- исполнение процедур и регламентов финансового и управленческого учета с набором показателей, отражающих специфику деятельности ГК «Конти»;

- реализация и поддержка системы бюджетирования.

Б. Координация управленческой деятельности на четырех уровнях ГКК (управляющая компания, направления бизнеса, дочерние компании, проекты) по достижению стратегических и оперативных целей и выполнению поставленных задач ГК «Конти»:

- отбор и принятие бизнес-проектов;

- процесс стратегического и оперативного планирования;

- финансовое планирование (бюджетирование);

- контроль исполнения планов и достижение показателей.

В. Информационная и аналитическая поддержка процесса принятия управленческих решений:

- организация информационных потоков и документооборот в ГК «Конти»;

- анализ плановой и отчетной информации, текущий контроль исполнения планов.

Г. Обеспечение рациональности управленческого процесса:

- разработка предложений и рекомендаций по повышению эффективности управления для четырех уровней ГК «Конти»;

- разработка показателей оценки эффективности деятельности подразделений ГК «Конти».

Исходя из обозначенных целей выделим ключевые задачи контроллинга в ГК «Конти»:

- целеполагание, как процесс определения генеральных целей, определяющих целевое состояние в определенный момент времени, количественных и качественных целевых показателей и критериев достижения этих показателей в рамках этой деятельности;

- стратегическое и оперативное планирование - определение действий, необходимых для достижения оперативных и стратегических целей, т.е. превращение целей ГКК в планы;

- управленческий и финансовый учет - отражение в удобной форме финансово-хозяйственной деятельности ГКК в ходе выполнения плана. Он ориентирован на внутренних пользователей информации, в отличие от учета бухгалтерского или налогового;

- организация управленческого учета, бюджетирования, системы менеджмента качества и документооборота в ГК «Конти»

- поиск путей оптимального и наиболее рационального использования ресурсов;

- организация и поддержка процедур принятия решений, выработки рекомендаций для принятия управленческих решений;

- анализ выполнения планов, полученных результатов и причин отклонений;

- мониторинг процессов, проходящих на предприятии, в необходимом временном режиме;

- контроль - оценка свершившегося и соответствия фактических показателей плановым показателям.

Рабочими инструментами системы контроллинга являются:

- управленческая отчетность;

- методы анализа отчетности, методика многоуровневого анализа;

- АВС-анализ;

- методы анализа и оценки инвестиционных проектов;

- функционально-стоимостный анализ (ФСА), анализ цепочки создания ценности;

- выбор между поставками со стороны и собственным производством, аутсорсинг;

- бенчмаркинг;

- SWOT -анализ;

- анализ сценариев;

- анализ чувствительности;

- сетевое планирование.

Для автоматизации задач контроллинга используются элементы ERP – системы:

- ЕRР - система ведения управленческого учета, автоматизации основных бизнес-процессов и управления ресурсами предприятия (Navision);

- система бюджетирования и планирования (МРS Geaс);

- система ССП (Geas Strategy Management);

- управление проектами (Мicrosoft Project).

**7. АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЛИНГА СБЫТА**

В последние 15 лет наметился содержательный разрыв между процессами становления контроллинга в академической науке и практике предприятий. Если в области науки контроллинг концептуализируется как координатор всей управленческой системы, то на многих предприятиях контроллинговые службы практически занимаются тем, что исправляют грубейшие ошибки в расчетах внутрифирменных издержек и учете полученных результатов. Службы, работа в которых поставлена таким образом, не могут выступать в роли оппонентов в дискуссиях об организации управленческих систем, поскольку контроллеры в данном случае оправдывают свое название «счетоводы ». Справедливо можно заметить, что, занимая соответствующее этому названию положение, они не в состоянии внести какой-либо существенный вклад в теоретические разработки основных стратегических установок предприятия.

Оказавшись, зачастую, в такой ситуации, службы контроллинга на предприятиях делают попытки вырваться из фокуса оперативной интерпретации цифр и стремятся к выполнению своей главной задачи, которая выражается, в концепции Ю. Вебера, в обеспечении рациональности управления. Если конкретизировать подход к его понятийной конструкции, контроллинг является неким «метаменеджментом», а контроллерам отводится роль «лоцманов » на предприятии, которые должны выполнять «классическую», по мнению К.Хомбурга, задачу контроллинга-подготовку релевантной для управления информации.

Несомненно, что речь здесь должна идти о стратегической области решений контроллинга и применении соответствующих инструментов. Стратегические инструменты используются прежде всего для выявления и улучшения будущих шансов и рисков предприятия, то есть для поиска, расширения и сохранения потенциала успеха.

К стратегическим целям относятся, в частности, разработка новых продуктов и предложение новых услуг, создание новых и расширение имеющихся мощностей, внедрение новых технологий, обучение персонала, привлечение дополнительного капитала, освоение новых рынков, улучшение организационной структуры, увеличение рыночных долей и создание новых каналов сбыта.

На многих предприятиях и сегодня еще встречаются контроллеры, которые не имеют никакого отношения к рынкам сбыта. У них нет ясного представления о том, кто является клиентом предприятия, в чем заключаются основные потребности и в какой степени можно удовлетворить их. Понимание контроллерами конкурентной обстановки, в которой работает предприятие, зачастую очень слабое. Вопрос об обеспечении более сильной рыночной ориентации контроллинга должен в большей степени приниматься во внимание в теоретических исследованиях. Рыночная ориентация означает также, что контроллеры должны хорошо знать информационные потребности лиц, принимающих решения в связанных с рынком областях деятельности предприятия таких, как маркетинг, сбыт.

Сбыт становится ключевым фактором успеха, поэтому в настоящее время на рынке успешно действуют те предприятия, которые объединяют сбыт и свои цели в одну стратегию всего предприятия в целом и осуществляют соответствующую политику. Помочь здесь может инструмент контроллинга сбыта, который напрямую переносит весь инструмент контроллинга на сферу сбыта и гибко отвечает специфическим потребностям этой области.

Отсюда вытекает необходимость сбыт-контроллинга, осуществляющего подготовку и оказание помощи руководству в быстром и действенном реагировании на неожиданные изменения, поскольку руководители предприятия должны изучать колебания рынка и вносить соответствующие изменения в свою деятельность, чтобы обеспечить устойчивое положение предприятия.

Основными целевыми установками сбыт-контроллинга являются: повышение экономической эффективности сбыта и самой организации сбыта в рамках заранее установленных целей. Таким образом, сбыт-контроллинг должен обеспечивать поиск путей решения проблем и способствовать осуществлению избирательной политики сбытовой деятельности. В центре его внимания, несомненно, находятся обнаружение источников убытков, т.е. слабых сторон (недостатков) в сбытовой деятельности, а также разработка возможностей ее оптимизации. Следует отметить, что сбыт-контроллинг не может выполнять свою роль изолированно. Его деятельность необходимо координировать с другими сферами контроллинга, чтобы достичь целей, поставленных перед предприятием. Наиболее тесная связь сбыт-контроллинга прослеживается, по мнению Н.В.Афанасьева, Г.Л.Багиева и Г.Лейдига, с контроллингом обеспечения факторами производства, логистическим контроллингом, контроллингом производства.

Таким образом, сбыт-контроллинг, должен выполнять три центральные задачи.

Во-первых, он должен являться системообразующим элементом, т.е.он должен создавать и развивать интегрированную систему управления, которая осуществляет соединение планирования сбыта с расчетом конечных результатов и издержек по отдельным статьям.

Во-вторых, он должен быть управляющей, регулирующей системой, т.е.настолько гибкой, чтобы при любых отклонениях сбытовой деятельности от плана, от целевых установок всегда возможно было осуществить противодействие посредством стратегической и оперативной деятельности, и это противодействие должно осуществляться не только руководством отдела сбыта, но, что особенно важно, самим коллективом, работающим в сфере сбыта единой командой.

В-третьих, он должен быть интегрированной системой, так как он имеет точки соприкосновения с другими сферами контроллинга и должен согласовываться с финанс-контроллингом, контроллингом производства и т.д.

Сбыт-контроллинг может быть действенным и полезным инструментом и являться фактором успеха предприятия при условии принятия во внимание четырех принципов введения и использования этого инструмента.

Сбыт-контроллинг не может полностью исключить риски, существующие в сбытовой сфере деятельности предприятия. Задачей его становится сделать эти риски незначительными и в определенной мере рассчитываемыми.

Сбыт-контроллинг представляет собой защитную меру и, в этом контексте, его смысл заключается в оказании поддержки и помощи руководству, при этом надо учитывать, что он не может изменить руководство отдела сбыта и мотивацию сотрудников и стать панацеей от продавцов, действующих без ориентации на рынок.

Для успешного внедрения сбыт-контроллинга ему необходимо придать прагматичный характер в целях разработки и осуществления перемещений в коллективе для создания функционально действующей структуры.

И, наконец, очень высокие профессиональные требования предъявляются к самому человеку, осуществляющему сбыт-контроллинг (контроллеру сбыта):гибкость, коммуникабельность, умение работать в коллективе, знание производственного и бухгалтерского учета со всеми нюансами как ежедневную деятельность в сфере сбыта, требования маркетинга и других функциональных областей.

Введение системы сбыт-контроллинга на практике оказывается зачастую достаточно трудным, что объясняется особенностями сферы сбытовой деятельности, которые можно обозначить следующими ее проблемам:

- в первую очередь, это отсутствие информации и коммуникаций между службами предприятия;

- далее, ориентация на товарооборот вместо ориентации на стабильность и успех функционирования предприятия;

- кроме того, недостаточная гибкость системы стимулирования;

- также недостаток данных о рынках сбыта, рыночных сегментах, потребителях, конкурентах плюс к этому недостаток знаний о внутренних и внешних факторах, определяющих успех предприятия;

- следует отметить недостаточную техническую поддержку;

- и, наконец, отсутствие контроллинга на предприятии.

Развивая мысль о необходимости внедрения сбыт-контроллинга на предприятиях, в качестве основной предпосылки для этого рассматривается наличие сбытовой концепции, которая предполагает экономическую эффективность как сбытовой деятельности, так и сбыт-контроллинга, другими словами, объединение всех ресурсов сбыта на получение прибыли и установление долгосрочных связей с клиентами.

Не менее важна вторая предпосылка введения функционально скоординированной системы сбыт-контроллинга на предприятиях, которая заключается в наличии необходимой информационной базы данных. Источники информации для сбыт-контроллинга более многочисленны, чем для других систем контроллинга, поскольку наряду с информацией, имеющейся внутри предприятия (финансовые и бухгалтерские данные, расчет издержек, деятельность персонала, управление, планирование и контроль основных средств), используется информация из различных внешних источников.

Эффективность сбыт-контроллинга является важной предпосылкой для принятия решений менеджерами, поскольку контроллер должен регулярно проводить анализ и применять инструменты информационного обеспечения руководства. Сферы анализа специфичны для каждого предприятия, показатели анализа, необходимые для деятельности сбыт-контроллинга могут быть, для примера, следующими:

- товарооборот, портфель заказов, уровень цен, количество контрактов;

- прямые издержки, расходы по сбыту, гарантии, рекламации;

- части рынка, плотность распределения товаров по группам населения, структура покупателей;

- рентабельность, планируемая выручка;

- результат рекламной деятельности.

Инструментарий сбыт-контроллинга во многом схож с инструментами, применяемыми стратегическим контроллингом предприятий. Специфическим, только ему присущим инструментом можно считать использование в практической деятельности кривой жизненного цикла продукта. Информативность кривой жизненного цикла больше, если ее анализ проводится систематически. Разные стадии жизненного цикла продукта (внедрение, рост, зрелость и насыщение) имеют различное значение для руководства предприятия, поскольку на каждой стадии жизненного цикла выручка от реализации отдельных продуктов будет различна. Этот факт руководство и менеджеры предприятия должны учитывать при принятии решений. Как только будет установлено, что падение выручки с оборота нельзя больше сдержать, необходимо энергично браться за разработку новых или альтернативных продуктов, т.к. бессмысленно делать дополнительные инвестиции в устаревшие продукты, это приведет лишь к неэффективным расходам. Концепция жизненного цикла дает информацию о сбалансированности программы производства и продаж предприятия. При помощи кривой жизненного цикла сложные и часто скрытые взаимосвязи могут быть относительно быстро показаны руководству предприятия. Таким образом, при помощи кривой жизненного цикла продукта можно достаточно просто анализировать программу производства и сбыта. Улучшение же структуры сбытовой и производственной программ позволит обеспечить долгосрочное существование предприятия.

В заключении хотелось бы еще раз подчеркнуть, что контроллер, претендующий на роль лоцмана, чтобы заслужить такое название, должен глубоко понимать основные параметры успеха предприятия. Прочный успех базируется, как правило, на рыночных достижениях. Службы контроллинга смогут рассчитывать на роль лоцманов лишь тогда, когда будут больше заниматься проблемами рыночного положения предприятия и своевременно отвечать на вызовы рынка. Спросом пользуются контроллеры, ориентированные на рынок.

Резюмируя все вышесказанное, можно сделать выводы:

1. В настоящее время на многих российских предприятиях существует необходимость в интегрированной методической и инструментальной базе для поддержки основных функций менеджмента – планирования, контроля, учета и анализа, координации различных аспектов управления бизнес-процессами. Это подтверждается, например, ростом интереса со стороны многих отечественных компаний к программному обеспечению планирования и учета на предприятии. Однако только внедрение пусть и наиболее продвинутых (и дорогостоящих) программ не может способствовать созданию четкой картины функционирования того или иного хозяйствующего объекта. Современные методы анализа и прогнозирования остаются неиспользуемыми, а менеджмент оказывается не в состоянии составить даже среднесрочные планы. Причем применяемый менеджерами и аналитиками инструментарий различается по подразделениям, что может вызвать затруднения в координации и недостаточность информации у руководства. Проблему увязки управленческой информации в единое целое в рамках отдельно взятой компании решает контроллинг.

Данная концепция основана на следующих положениях:

- предприятие является системой с определенным набором целей, части которой тесно взаимосвязаны;

- его деятельность ориентирована на достижение запланированных показателей;

- контроллинг выступает интегрирующей и координирующей подсистемой контура управления; он обеспечивает инструментальную и методическую базу поддержки принятия управленческих решений.

2. В основе контроллинга лежит система direct-costing, сущность которой заключается в делении затрат на условно-постоянные и условно-переменные и предусматривает учет затрат по усеченной себестоимости. Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием.

3. Задачи контроллинга:

- планирование – определение действий, необходимых для достижения оперативных и стратегических целей, т.е. превращение целей предприятия в планы;

- управленческий учет (на наш взгляд, ключевой элемент подсистемы контроллинга) – отражение в удобной форме финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана. Он ориентирован на внутренних пользователей информации, в отличие от учета бухгалтерского или налогового;

- организация потоков информации внутри предприятия;

- мониторинг процессов, проходящих на предприятии, в необходимом временном режиме;

- контроль – оценка свершившегося и соответствия фактических показателей плановым.

4. Весь инструментарий контроллинга относится к таким дисциплинам, как менеджмент, маркетинг, финансы.

5. Следует тщательнейшим образом взвешивать необходимость внедрения того или иного инструмента. Например, вряд ли предприятию, действующему на монопольном рынке (либо в условиях олигополии), нужны инструменты для подробного анализа конкурентов. В подобных случаях система бюджетирования является наиболее подходящим методом планирования. Использование же такой системы в компаниях, полностью зависящих в получении доходов от творческого потенциала сотрудников, часто дает отрицательный эффект из-за снижения мотивации.

6. При внедрении контроллинга необходимо тщательно оценивать те инструменты, которые будут внедряться, и сопоставлять сложность внедрения, необходимость получаемой информации и соответствие получаемой модели предприятия действительности. Разработанная пошаговая методика внедрения контроллинга позволяет оптимизировать использование трудовых и финансовых ресурсов.

6. В системе контроллинга обосабливаются три группы затрат:

а) Прямые производственные затраты (зависят от объема деятельности и пропорциональны ему);

б) Затраты на организацию группы 1, которые нельзя отнести к конкретным видам продукции, но можно учитывать по группам изделий, сферам ответственности или функциональным областям деятельности;

в) Затраты на подготовку и организацию группы 2, которые являются условно-постоянными, не распределяемыми ни по видам продукции ни по видам деятельности.

Контроллинг – это система управления процессами достижения целей и результатов деятельности предприятия. Понятие «контроллинг» шире понятия «управленческий учет» поскольку включает в себя не только учетные функции, но и функции планирования и управления процессами достижения целей на предприятии.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

После изучения проблем вопросов, поставленных в курсовой работе, можно сделать следующие выводы:

Сбыт - неотъемлемый элемент процесса маркетинга, так как является завершающей, наиболее ответственной стадией обеспечения потребителя необходимым для него товаром. Он направлен на формирование и поддержание эффективной системы перемещения продукта от производителя до конечного потребителя с минимальными затратами. Основными методами сбыта являются:

а) торговые системы, включающие централизованный и децентрализованный сбыт;

б) собственная или внешняя формы организации продажи (форма сбыта);

в) прямой и непрямой сбыт через торговые посреднические предприятия (пути сбыта).

Основными элементами планирования сбыта являются: подготовка прогнозов общехозяйственной и рыночной конъюнктуры; прогнозное ориентирование объемов сбыта фирмы; разработка финансовой сметы сбыта; установление норм сбыта; селекция каналов распределения товаров; организация торговых коммуникаций (включая выбор месторасположения торговых предприятий); планирование и осуществление коммерческой отчетности; анализ хода и динамики продаж; планирование и оценка деятельности персонала службы сбыта; составление и осуществление плана координации деятельности службы сбыта, связей с другими подразделениями фирмы; разработка плана консультаций и работы с заказчиками и т. д.

Координация деятельности службы сбыта, связей с внутренними подразделениями фирмы и внешними субъектами окружающей среды проводится с целью поддержания эффективного поведения системы сбыта и обеспечения поставки необходимой потребителю продукции в нужное время, в требуемый район, в надлежащем количестве и установленного качества.

Основным средством и инструментом координации является организационная форма, структура службы сбыта, которая отражает размер фирмы, тип и ассортимент товаров, количество и месторасположение покупателей, каналы распределения, методы торговли, права и ответственность от вышестоящего к нижестоящему уровню. В зависимости от сочетания этих факторов фирмы могут использовать следующие формы организации службы сбыта: функциональную, региональную, товарную, отраслевую, комбинированную.

Контроллинг-сбыт является составной частью маркетинг-контроллинга. Цель контроллинга-сбыта состоит в повышении экономической эффективности сбытовой деятельности и самой организации сбыта. Достижение этой цели обеспечивается гибким, оперативным предупреждением недостатков в сбытовой деятельности, их обнаружением и устранением посредством комплекса эффективных мероприятий. Цели контроллинга-сбыта должны быть увязаны и скоординированы с другими сферами контроллинга, такими, как финансовый контроллинг, контроллинг-затрат и результатов, инвестиционный контроллинг, контроллинг производства и т. д.

Основными функциями контроллинга-сбыта являются: планирование, обеспечение информацией, контроль (наблюдение), регулирование (управление).

Стратегический контроллинг-сбыт обеспечивает постоянную степень отдачи, эффективность деятельности предприятия. Оперативный контроллинг-сбыт ориентирован в первую очередь на управление прибылью с помощью контроля и анализа таких факторов, как прибыль, объем сбыта и товарооборота; структура издержек; структура рынка; характеристики сбытовой деятельности.

Все вышеизложенное показывает, что сбыт-контроллинг является инструментом управления, который становится все более значимым, не только для больших, но также и для среднего размера предприятий. Только те предприятия имеют шансы предоставлять в условиях становящейся все более жесткой конкуренции тот спектр услуг, который необходим для удовлетворения растущих пожеланий клиентов, кто будет восприимчив к нововведениям.

Не следует именно здесь разрушать так называемый «AGABU» - менталитет: «У нас все совершенно по-другому», поскольку в этом случае (когда у нас все по-другому, следует обдумать, не было бы ли выгоднее сейчас изменить одно или другое, т.е. осуществить нововведения), т.к. - независимо от области пословица гласит: «Предприятия, которые не идут в ногу со временем, они уходят - со временем».

Сбыт-контроллинг является средством чтобы избежать этого. Компас человека, осуществляющего контроллинг должен быть направлен на успех предприятия.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ананьина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г.и др. / Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. - 279 с.

2. Багиев, Георгий Леонидович. Маркетинг: Учеб. Для вузов / Багиев, Георгий Леонидович, Тарасевич, Валентина Михайловна, Анн, Холгер; Под ред. Г.Л. Багиева. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Экономика, 2005. - 736 с.

3. Гительман А.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. М.: Дело, 1999. - 496 с.

4. Глущенко В.В., Глушенко И.И.Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования, г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. - 416 с.

5. Гуськова Е.А., Орлов А.И. Информационные системы управления предприятием в решении задач контроллинга // Контроллинг. 2003. № 1. – 40 с.

6. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. / Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях М.: Финансы и статистика, 2008. - 256 с.

7. Карминский А.М., Дементьев А.В., Жевага А.А. Информатизация контроллинга в финансово-промышленной группе // Контроллинг. 2002. №2. – 60 с.

8. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 1998. - 256 с.

9. Любавин А.А. Особенности современной методологии внедрения контроллинга в России // Контроллинг. 2002. №1. - 60 с.

10. Мазур И.И., Шапиро В.Д.и др. Реструктуризация предприятий и компаний / Справочное пособие / Под ред. И.И.Мазура. М.: Высшая школа, 2000. - 587 с.

11. Орлов А.И. Эконометрическая поддержка контроллинга // Контроллинг. 2002. №1. – 60 с.

12. Сафаров А. «Правильный» контроллинг: мнение практика // Управленческий учет. – 2006. - № 1. – 48 с.

13. Сафаров А., Тина Бабенкова. Контроллинг: история внедрения// Управление компанией. – 2005. - № 8. – 30 с.

14. Фалько С.Г., Носов В.М. «Контроллинг на предприятии». - М.: «Знание России», 2005 г., - 80 с.

15. Федор Писчасов, Евгений Попов. Инструментарий контроллинга предприятия// Экономический журнал. – 2005. - № 5. – 70 с.

16. Хан Д. «Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем.» – М.: «Финансы и статистика», 2007 г., - 351 с.

17. Шерм Г.Э., Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // БОСС. – 2006. - № 3. – 50 с.

1. Ананьина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г.и др. / Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 34 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ананьина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г.и др. / Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. [↑](#footnote-ref-2)
3. Багиев, Георгий Леонидович. Маркетинг: Учеб. Для вузов / Багиев, Георгий Леонидович, Тарасевич, Валентина Михайловна, Анн, Холгер; Под ред. Г.Л. Багиева. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Экономика, 2005. – 161. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гительман А.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. М.: Дело, 1999. – 72 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Гуськова Е.А., Орлов А.И. Информационные системы управления предприятием в решении задач контроллинга // Контроллинг. 2003. № 1. – 17. [↑](#footnote-ref-5)
6. Карминский А.М., Дементьев А.В., Жевага А.А. Информатизация контроллинга в финансово-промышленной группе // Контроллинг. 2002. №2. – 20 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Любавин А.А. Особенности современной методологии внедрения контроллинга в России // Контроллинг. 2002. №1. – 21с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Сафаров А. «Правильный» контроллинг: мнение практика // Управленческий учет. – 2006. - № 1. – 15 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Фалько С.Г., Носов В.М. «Контроллинг на предприятии». - М.: «Знание России», 2005 г., - 30 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Шерм Г.Э., Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // БОСС. – 2006. - № 3. – 18 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Глущенко В.В., Глушенко И.И.Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования, г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. - 126 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Гительман А.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. М.: Дело, 1999. - 142 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Ананьина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г.и др. / Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. - 149 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Карминский А.М., Дементьев А.В., Жевага А.А. Информатизация контроллинга в финансово-промышленной группе // Контроллинг. 2002. №2. – 10 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Любавин А.А. Особенности современной методологии внедрения контроллинга в России // Контроллинг. 2002. №1. - 18 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Там же. – 19 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. / Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях М.: Финансы и статистика, 2008. - 99 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Орлов А.И. Эконометрическая поддержка контроллинга // Контроллинг. 2002. №1. –19 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 1998. - 68 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Мазур И.И., Шапиро В.Д.и др. Реструктуризация предприятий и компаний / Справочное пособие / Под ред. И.И.Мазура. М.: Высшая школа, 2000. - 87 с. [↑](#footnote-ref-20)