

Павленков М.Н.¹, Ухина Т.В.¹

¹Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Управление сбытом продукции на основе использования контроллинга

АННОТАЦИЯ:

Статья посвящена вопросам совершенствования управления сбытом продукции на основе использования методологии контроллинга. Показана возможность использования инструментов контроллинга в стратегическом текущем планировании, в создании образной связи с потребителями, в координации различных служб предприятия в процессе сбыта продукции.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *контроллинг, планирование, управление сбытом, координация*

JEL: L23, M11, O21, R40

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Павленков, М.Н., Ухина, Т.В. (2015). Управление сбытом продукции на основе использования контроллинга. *Российское предпринимательство*, 16(14), 2219-2228. doi: [10.18334/rp.16.14.525](https://doi.org/10.18334/rp.16.14.525)

Павленков Михаил Николаевич, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедры социально-экономических дисциплин Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского (Kaf-fin-df@yandex.ru)

Ухина Татьяна Васильевна, аспирант Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 29.05.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 31.07.2015

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/rp.16.14.525>

(с) Павленков М.Н., Ухина Т.В. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



Введение

Планирование сбыта продукции промышленного предприятия является средством достижения целей предприятия, направленное на обеспечение потребностей потребителей. Значимость планирования сбыта продукции заключается и в том, что планируемые объемы сбыта определяют все важнейшие показатели предприятия: величину доходов, прибыль, уровень рентабельности и др. От качественного планирования сбыта зависят производственный процесс и материально-техническое снабжение. Процесс сбыта определяет результаты работы всего предприятия и направлен на расширение рынка сбыта.

Процесс сбыта продукции предприятия в значительной степени зависит от внешней среды, поэтому необходимы исследования этой среды для своевременного реагирования на изменения. Внешняя среда сильно влияет на принятие эффективных решений, поэтому необходимы инструменты, позволяющие в процессе планирования сбыта продукции учитывать факторы изменения внешней среды. Сложности с потребителями продукции повышает неопределенность при формировании планов сбыта, а, следовательно, увеличиваются риски в достижении поставленных целей, поэтому должны быть разработаны альтернативные стратегии сбыта продукции, согласованные с общей стратегией предприятия.

Стратегическое планирование играет первостепенную роль, так как чем выше динамика изменения внешней среды, тем важнее разработка альтернативных стратегий сбыта продукции для предприятия.

Стратегия сбыта продукции, которая должна разрабатываться на долгосрочный период, обуславливает выполнение миссии предприятия самым эффективным способом. Для стратегии сбыта продукции разрабатывается стратегический план, включающий стратегические цели, проекты и программы, обеспечивающие достижение выбранных целей на основе стратегических решений.

Организация и эффективное функционирование сбыта продукции предприятия в целях устойчивой его работы должны основываться на использовании методологии контроллинга (*Бодрова, 2009; Винкельманн, 2005; Низамова, 2006; Мандрик, 2010; Соколова, Иванайская, 2015; Яргункина, 2014; Arjaliès, Mundy, 2013; Bruining, Bonnet, Wright, 2004; Gond, Grubnic, Herzig, Moon, 2012; Kloot, 1997; Mahama, 2006; Malmi, Brown, 2008; Slagmulder, 1997; Tsamenyi, Sahadev, Qiao, 2011*).

В научных и практических публикациях отечественных и зарубежных специалистов имеется различное определение понятия «контроллинг»¹.

В настоящее время имеется несколько концепций контроллинга².

Каждая из перечисленных концепций имеет право на научное существование, но при этом системный подход к управлению всегда будет иметь большое значение для совершенствования управления.

Анализ теории и практики контроллинга показал, что с помощью инструментов контроллинга обеспечивается³:

- разработка организационно-методического обеспечения процессов планирования;
- для достижения поставленных целей разработка методик и алгоритмов контроля над реализацией планов;
- интеграция и координация процессов управления в сфере закупок, разработок, производства, логистики, финансирования, продаж;
- информационно-методическая поддержка, а также построение системы управления затратами;
- осуществление процедур координации, разработки, проверки и интеграции на качество планов;
- разработка принципов совершенствования и функционирования работы информационной системы;
- разработка оценки и анализа отклонений, а также методик и осуществления процедур измерения;
- предоставление отчетности за текущий период с комментариями для руководства;
- разработка планово-отчетных показателей для руководителей управления и образование требований к информационной системе;

¹Ананькина, Е.А., Данилочкин, С.В., Данилочкина, Н.Г. и др. (2002). *Контроллинг как инструмент управления предприятием*. М.: ЮНИТИ; Дайле, А. (2001). *Практика контроллинга*. М.: Финансы и статистика; Карминский, А.М., Оленев, Н.И., Примаков, А.Г., Фалько, С.Г. (2002). *Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях* (2-е изд.). М.: Финансы и статистика; Фалько, С.Г., Носов, В.М. (1995). *Контроллинг на предприятии*. М.: Знание.

²Ананькина, Е.А., Данилочкин, С.В., Данилочкина, Н.Г. и др. (2002). *Контроллинг как инструмент управления предприятием*. М.: ЮНИТИ; Анискин, Ю.П., Павлова А.М. (2005). *Планирование и контроллинг* (2-е изд.). М.: Омега-Л; Карминский, А.М., Оленев, Н.И., Примаков, А.Г., Фалько, С.Г. (2002). *Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях* (2-е изд.). М.: Финансы и статистика; Манн, Р., Майер, Э. (1995). *Контроллинг для начинающих* (2-е изд., перераб. и доп.). М.: Финансы и статистика.

³Антонов, 2008; Пич, Шерм, 2001; Ананькина, Е.А., Данилочкин, С.В., Данилочкина, Н.Г. и др. (2002). *Контроллинг как инструмент управления предприятием*. М.: ЮНИТИ; Карминский, А.М., Фалько, С.Г., Грачев, И.Д. и др. (2013). *Контроллинг на промышленном предприятии*. М.: Форум: ИНФРА-М.

-
- разработка инструментов и методик контроля, анализа, учета и стратегического планирования;
 - управление дебиторской задолженностью и ликвидностью;
 - поддержка риск-менеджмента;
 - поддержка процессов управления проектами и проведение инвестиционных расчетов;
 - налоговая и внешняя отчетность;
 - структурирование систем организации;
 - страхование;
 - координация и консультация высшего руководства по составлению работы стратегического плана предприятия;
 - составление для руководства и собственников итоговых отчетов.

Из данного перечня вопросов, для которых используются инструменты контроллинга, видно, что контроллинг завоевывает признание в системе менеджмента предприятия.

Следует отметить, что в разграничении сфер ответственности службы контроллинга и руководителя предприятия все теоретики и практики контроллинга едины: за итоги деятельности предприятия несет ответственность руководитель. Последний может передать право принимать решения, в том числе и руководителю службы контроллинга, но не может делегировать ответственность. Это является основным принципом научного управления⁴.

Контроллинг ответственен за⁵:

- формирование интегрированной концепции управления предприятием и современным требованиям менеджмента инфраструктуры: систем планирования, рыночно ориентированных структур, контроля, информационного обеспечения и отчетности процессов принятия управленческих решений;
- устойчивую реализацию процедур контроля, планирования, учета и анализа по уровням управления;
- правильный выбор инструментов управления, понятность и объективную интерпретацию цифр и полученных результатов, прозрачность;
- инструментальную систематическую и методическую поддержку, а также координацию процессов принятия решений.

⁴Королев, 1999; Лазарева, 2005; Юдина, 2005; Дайле, А. (2001). [Практика контроллинга](#). М.: Финансы и статистика; *Контроллинг как инструмент управления предприятием* (2004). М.: ЮНИТИ.

⁵Фалько, С.Г., Носов, В.М. (1995). *Контроллинг на предприятии*. М.: Знание.

При образовании планов необходимо учитывать роль стратегии в общем процессе планирования сбыта продукции.

Планирование направлено не только на согласование работы подразделений предприятия по сбыту продукции, но и на достижение плановых значений показателей, таких как выполнение объема сбыта, плана, себестоимость, прибыль, рентабельность продаж.

Текущее планирование направлено на обеспечение производства необходимыми ресурсами. Использование инструментов контроллинга в процессе планирования сбыта продукции – способ обеспечения детальных и сбалансированных расчетов показателей, подразделений предприятия, а именно:

- создается технология взаимосвязи производственных, финансовых, инвестиционных, экономических и социальных программ, направленных на достижение целей предприятия;
- создается технология согласования и принятия решений в процессе планирования анализа и контроля сбыта продукции;
- разрабатываются регламенты (исполнители, сроки) по разнообразным работам, которые предусмотрены планом сбыта продукции;
- определяются потребности и источники финансирования сбытовой деятельности;
- разрабатываются бюджеты сбытовой деятельности.

При этом следует подчеркнуть, что контроллинг управления сбытом продукции предприятия должен разрабатываться с учетом соблюдения следующих правил:

- упреждение возможных срывов постановки продукции потребителям. Необходимо своевременное выявление возможных срывов в поставках продукции, чтобы разработать учреждающие меры по снижению уровня их влияния на работу предприятия;
- законность сбытовой деятельности. Сбытовая деятельность должна проводиться на основе действующих нормативно-правовых актов;
- комплексное решение проблем сбыта. Для снижения уровня несвоевременности поставок комплексно используются все имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы. Формой комплексного использования ресурсов является программа организационно-технических мероприятий предприятия;
- координация мероприятий обеспечивается путем установления необходимых контактов с потребителями и другими внешними организациями, которые способны оказать необходимое содействие в решении возникающих проблем, а также взаимодействия и координации подразделений предприятия;

- экономическая целесообразность. Затраты на решение возникающих проблем не должна превышать уровень затрат, при которых теряется экономический смысл их реализации;
- объективность. Доведение объективной информации до сведения руководства предприятия.
- компетентность. Специалисты сбыта должны определять вопросы совершенствования сбыта на профессиональном уровне, а также по необходимости специализироваться по основным его направлениям;
- системность: учет факторов, которые оказывают влияние на деятельность сбыта; использование всех возможных ресурсов; включение в деятельность всех сотрудников.

Разработка системы контроллинга управления сбытом невозможна без учета соответствующих целей верхнего уровня управления предприятием. Достижение целей контроллинга сбыта должно быть осуществлено в рамках решения стратегических и текущих задач.

Очевидно, что внутренние и внешние факторы влияют на достижение целей, поэтому контроллинг должен нивелировать негативные явления и обеспечивать восстановление нормального процесса сбытовой деятельности. На практике имеются объективные и субъективные причины возникновения угроз отклонений в сбытовой деятельности, порожденные как внутренними, так и внешними факторами, поэтому выбор эффективных решений в этих условиях – важнейшая задача контроллинга.

Использование инструментов контроллинга позволяет оценить отклонения в деятельности сбыта, прогнозировать их возникновение.

Разновидность угроз в сбытовой деятельности достаточно широка, а вероятность возникновения их отлична, как и сумма убытков, которые они вызывают, именно поэтому от контроллинга требуется обеспечить оценку и учет возможных отклонений. В связи с этим необходимо:

- определить вероятность возникновения отклонения;
- выявить перечень возможных отклонений;
- провести их ранжирование по вероятности возникновения отклонения;
- оценить ожидаемый размер потерь от отклонения;
- установить необходимый уровень порогового значения, отклонения отслеживать и принимать меры по тем отклонениям, вероятность возникновения которых выше данного уровня.

В самом процессе реализации функций специалисты контроллинга, которые осуществляют планирование и организуют работу, а также контролируют и координируют процессы сбыта, разрабатывают большое количество управленческих решений.

Другими словами, контроллингу необходимо осуществлять непрерывный анализ фактических значений показателей сбыта, предупреждая отклонения их от порогового значения.

Для достижения целей сбытовой деятельности контроллинга функциональной организационно взаимодействует с различными подразделениями предприятия (рис.).



Рисунок. Место контроллинга сбыта в системе управления предприятием

Решение возникающих проблем возможно лишь на основе устойчивых взаимосвязей с другими отдельными видами деятельности управления:

- ценообразование – политика установления цены на продукцию, которая зависит от ситуации на рынке, что связано в прямой зависимости с жизненным циклом изделия, спросом на продукцию, издержками производства, а также допустимым диапазоном цен;
- маркетинг, здесь может быть реализован принцип: производить то, что продается, а не продавать то, что производится; здесь выявляется спрос, а также возможные запросы потребителей;
- финансы – обеспечение ресурсами, которые необходимы для хозяйственной и производственной деятельности;
- нововведения – использование достижений науки и техники, освоения новой техники и технологии, обеспечение нововведений финансами и материальными ресурсами;

- экономика технико-экономических показателей в производственной и хозяйственной деятельности;
- сбыт в соответствии с планами и заключенными договорными обязательствами организация отгрузки товарной продукции;
- качество продукции – соблюдение требований ГОСТов и международных стандартов;
- персонал – рациональное использование трудовых ресурсов.

Взаимодействие с видами деятельности отражает задачи контроллинга управления сбытом, которые осуществляются на пересечении всей работы менеджеров, при выполнении их функций и направлены на: устойчивый сбыт продукции предприятия и достижение его конкурентных преимуществ; повышение эффективности деятельности сбыта в условиях неопределенности и рисков внешней и внутренней среды; решение межфункциональных проблем, которое обеспечивает на основе разработки новых и развития существующих методов и моделей достижение целей сбыта.

В существующей системе управления предприятием координация взаимодействия специалистов различных служб предприятия при выполнении ими своих функций сталкивается с противоречивыми интересами. Для эффективного согласования межфункциональных противоречий должна разрабатываться система контроллинга управления сбытом продукции.

Можно отметить, что по организационному и функциональному содержанию контролинг – это подсистема менеджмента, которая охватывает все уровни управления сбытом, а также координирует взаимодействие сбыта с подразделениями предприятия как по вертикали, так и по горизонтали.

В целом, необходимость и возможность внедрения контроллинга определяются следующими положениями:

- это новый и эффективный инструмент для решения задач менеджмента предприятия, отвечающий условиям рыночных отношений и информатизации предприятия;
- способствует повышению конкурентоспособности предприятия в условиях нестабильности и неопределенности рыночной среды;
- использует современные инструменты для оптимизации процессов управления сбытом и для разработки управленческих решений;
- основывается на базовых положениях системного подхода;
- обеспечивает эффективное решение задач и разработку управленческих решений стратегического и оперативного характера.

В настоящее время, как показал анализ, существует ряд концепций, каждая из которых отражает как научное развитие, так и определенные взгляды исследователей. Эти концепции не противоречивы, а дополняют научный арсенал исследований контроллинга.

Заключение

Таким образом, исследованы подходы к управлению сбытом продукции промышленного предприятия. Результаты исследования позволяют констатировать, что используемые методы и инструменты на промышленных предприятиях не способствуют успешному решению задач сбыта. Определена возможность использования инструментов контроллинга: в модернизации структуры управления сбытом; в необходимости применения современных методов стратегического и текущего планирования; в создании системы обратной связи с потребителями продукции; в координации различных служб предприятия в процессе согласования взаимосвязанных показателей деятельности.

ИСТОЧНИКИ:

- Антонов, И.В. (2008). [Концепция контроллинга и практика применения.МСФО и МСА в кредитной организации](#), 3, 31-34.
- Бодрова, Е.Е. (2009). [Разработка организационно-экономического механизма системы контроллинга](#). *Транспортное дело России*, 11, 43-46.
- Винкельманн, П. (2005). Контроллинг маркетинга и сбыта. *Управление продажами*, 6, 44-53.
- Королев, А.Ю. (1999). Контроллинг и анализ основных показателей бюджета. *Финансы*, 11, 52-54.
- Лазарева, Е.Г. (2005). [BalancedScorecard как инструмент стратегического контроллинга](#). *Финансовый менеджмент*, 6, 37-45.
- Мандрик, Н.Ю. (2010). [Контроллинг продаж как инструмент повышения эффективности сбыта](#). *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд*, 6, 89-93.
- Низамова, Э.Ш. (2006). Организационно-методологическая модель контроллинга. *Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика*, 1, 152-160.
- Пич, Г., Шерм, Э. (2001). [Уточнение содержания контроллинга как функция управления и его поддержки](#). *Проблемы теории и практики управления*, 3, 102-107.
- Соколова, О.Н., Иванайская, Е.В. (2015). [Контроллинг в менеджменте российских организаций](#). *Известия Алтайского государственного университета*, 1(2), 177-180.

- Юдина, Л.Н. (2005). [Управленческий учет и контролинг](#). *Финансовый менеджмент*, 1, 81-87.
- Яргункина, А.Е. (2014). [Разработка методики управления на основе инструментария контроллинга](#). *Экономика и предпринимательство*, 10, 680-683.
- Arjaliès, D., Mundy, J. (2013). [The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective](#). *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.
doi: [10.1016/j.mar.2013.06.003](https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003)
- Bruining, H., Bonnet, M., Wright, M. (2004). [Management control systems and strategy change in buyouts](#). *Management Accounting Research*, 15(2), 155-177.
doi: [10.1016/j.mar.2004.03.003](https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.03.003)
- Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J. (2012). [Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability](#). *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. doi: [10.1016/j.mar.2012.06.003](https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003)
- Kloot, L. (1997). [Organizational learning and management control systems: responding to environmental change](#). *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73.
doi: [10.1006/mare.1996.0033](https://doi.org/10.1006/mare.1996.0033)
- Mahama, H. (2006). [Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines](#). *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339. doi: [10.1016/j.mar.2006.03.002](https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.03.002)
- Malmi, T., Brown, D.A. (2008). [Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions](#). *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
doi: [10.1016/j.mar.2008.09.003](https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003)
- Slagmulder, R. (1997). [Using management control systems to achieve alignment between strategic investment decisions and strategy](#). *Management Accounting Research*, 8(1), 103-139. doi: [10.1006/mare.1996.0035](https://doi.org/10.1006/mare.1996.0035)
- Tsamenyi, M., Sahadev, S., Qiao, Z.S. (2011). [The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China](#). *Advances in Accounting*, 27(1), 193-203. doi: [10.1016/j.adiac.2011.05.001](https://doi.org/10.1016/j.adiac.2011.05.001)

Mikhail N. Pavlenkov, Doctor of Science, Economics, Professor, Head of the Chair of Social and Economic Disciplines, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Tatiana V. Ukhina, Postgraduate Student, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Sales management based on the use of controlling

ABSTRACT:

The article deals with the issues of improving sales management system by method of controlling. It demonstrates the possibility of using controlling mechanisms in the short-term strategic planning, establishment of consumer feedback, and coordination of various company's services in the process of product distribution.

KEYWORDS: controlling, planning, sales management, coordination
