

© Красюк Е. С., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Нестабильность внешних условий функционирования организации, рост конкуренции на рынке и тенденция к диверсификации бизнеса служат важными основаниями для повышения требований к качеству управления маркетинговой деятельностью организации. В качестве инструмента модернизации маркетингового управления предлагается концепция контроллинга, призванная обеспечить информационной поддержкой управленческие решения как на операционном, так и на стратегическом уровне.

Ключевые слова: контроллинг, управленческий учет, функции контроллинга, контроллинг-маркетинга, система индикаторов.

Необходимость трансформации инструментов управления и развития методической базы для поддержания основных функций менеджмента, усиление функции координации в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений очевидна. В первую очередь, она вызвана изменениями в социально-экономической и информационной средах функционирования предприятий.

В качестве инструмента совершенствования методики управления предлагается система контроллинга. Контроллинг — это концепция экономического управления, обеспечивающая механизм саморегулирования путем реализации синтеза элементов учета, анализа, контроля и планирования, отвечающая за выработку рекомендаций по корректировке мероприятий, направленных на достижение стратегических и операционных целей предприятия, и отражающая обратную связь в контуре управления [1]. Ключевой отличительной особенностью данной системы является обеспечение функционирования предприятия в настоящем за счет формирования понимания будущих процессов, их предвидения и управления ими. Концепция контроллинга универсальна и может и быть применима к управлению предприятием любой отрасли и типа.

Взгляды на сущность контроллинга сильно эволюционировали от «ревизора» до координатора

и навигатора. На современном этапе развития концепции контроллинга выделяют следующие ключевые цели:

- поддержка формирования стратегии развития;
- ориентация менеджмента на заданные цели;
- предупреждение кризисных ситуаций;
- координации функциональных контуров предприятия.

Структура контроллинга представляет собой систему, состоящую из двух блоков, находящихся в тесном взаимодействии, которое обеспечивается посредством использования информационной базы предприятия [2]. Первый блок является управляемой подсистемой, а второй — управляющей подсистемой контроллинга и их компоненты описаны на рисунке 1. Именно функциональные контуры выступают в качестве объектов контроллинга. Поэтому сегодня концепция контроллинга проникла во все подразделения предприятия (финансы, менеджмент, логистику, инновации, ресурсы, маркетинг и др.).

Наше внимание мы остановим на маркетинг-контроллинге как подсистеме маркетингового управления и постараемся ответить на вопрос, как внедрение данной надстройки в качестве составной единицы контроллинга предприятия способно повлиять на другие функциональные контуры.



Рис. 1. Система контроллинга на предприятии

В российской практике зачастую недооценивают значимость вклада маркетинговой деятельности, в связи с неочевидностью прямой связи ее воздействия на финансовые результаты, как следствие, прибегая к сокращению расходов и штата отдела маркетинга в кризисные периоды. Данная тенденция может быть объяснена также тем фактом, что многие российские компании не применяют системный подход к планированию и контролю в сфере маркетинга, тем самым лишая себя возможности видеть перспективы развития и своевременно нивелировать риски.

Однако роль маркетинга как одного из важнейших функциональных подразделений организации значительно изменилась, в настоящее время особое значение маркетинг приобретает в контексте стратегического управления организацией, поэтому эффективная его работа оказывает влияние на другие функциональные контуры и во многом обуславливает успех компании на рынке.

Маркетинг-контроллинг являясь подсистемой маркетингового управления, базируется на системе индикаторов планово-контрольных расчетов, источником которых является информационная

база внутреннего производственного учета, так обеспечивается связь стратегического и оперативного планирования.

Важно понимать, что маркетинговые и сбытовые мероприятия, проводимые компанией, не являются предметом контроллинга, так как он отвечает за вопросы координации процесса управления маркетинговой деятельностью, оценки ее результативности, а также предоставления обратной связи, которая в дальнейшем служит базой при принятии управленческих решений.

Из всего вышеизложенного следует определение маркетинг-контроллинга как комплексной поддержки принятия и исполнения решений в системе маркетингового управления предприятием.

На рисунке 2 описана процессная модель контроллинга в системе маркетингового управления, исходя из которой, контроллинг можно сравнить с «черным ящиком», на входе которого параметры, получаемые из системы финансового и управленческого учета, а на выходе выработанные рекомендации в отношении дальнейших действий на основе прошлого опыта и оценки перспектив будущего.

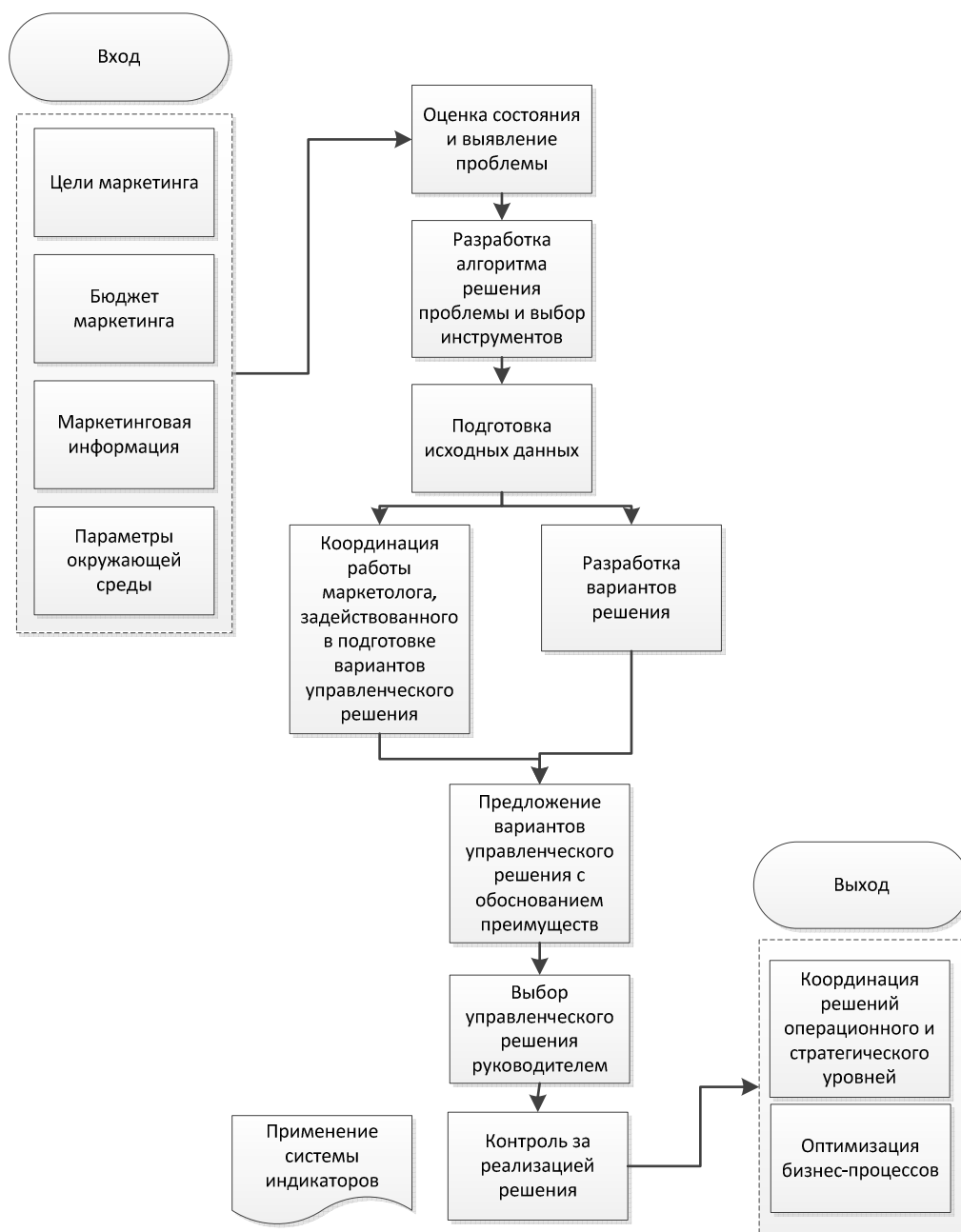


Рис. 2. Процессная модель контроллинга в системе маркетингового управления

Из данной модели следует, что важной задачей на пути организации системы контроллинга на предприятии является формирование ключевых индикаторов, на основе которых будет осуществляться мониторинг маркетинговой деятельности, обеспечивающий систему раннего предупреждения и предотвращения плановых разрывов. Таким образом, происходит смещение акцента с оценки прошлого на анализ будущего и

повышается скорость реакции управления на внешние и внутренние изменения.

Необходимо, чтобы система выработанных индикаторов соответствовала специфике функционирования предприятия. Методика формирования системы индикаторов маркетинговой деятельности, предложенная А. Э. Солнце [3], представлена на блок-схеме (Рис. 3.).



Рис. 3. Методика формирования системы индикаторов маркетинговой деятельности

Внедрение системы маркетинг-контроллинга представляет собой сложный процесс, ключевой целью которого должно быть качественное улучшение эффективности управления текущей маркетинговой деятельностью предприятия, определение основных источников эффективности и выработке рекомендаций для других функциональных контуров, благодаря которым возможны качественные улучшения в их работе. ■

1. Ананькина Е. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Электронный ресурс] // Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с. – URL: <https://www.twirpx.com/file/884084/> (Дата обращения 10.12.2018)

2. Боргардт Е. А. Система контроллинга как современная концепция управления [Электронный

ресурс] // Е. А. Боргардт, М. В. Вишнякова // Вектор науки ТГУ. – 2015. №1(31). С. 78-86. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kontrollinga-kak-sovremennaya-kontseptsiya-upravleniya> (Дата обращения 10.12.2018)

3. Солнце А. Э. Контроллинг маркетинга и сбыта на промышленных предприятиях : автореф. дис. канд. экон. наук [Электронный ресурс] // А. Э. Солнце – СПб. 2007. – 16 с. – URL: https://new-disser.ru/_avtoreferats/01003375689.pdf (Дата обращения 10.12.2018)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Ананькина Е. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Электронный ресурс] // Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с. – URL: <https://www.twirpx.com/file/884084/> (Дата обращения 10.12.2018)

Боргардт Е. А. Система контроллинга как современная концепция управления [Электронный ресурс] // Е. А. Боргардт, М. В. Вишнякова // Вектор науки ТГУ. – 2015. №1(31). С. 78-86. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kontrollinga-kak-sovremennaya-kontseptsiya-upravleniya> (Дата обращения 10.12.2018)

Солнце А. Э. Контроллинг маркетинга и сбыта на промышленных предприятиях : автореф. дис. канд. экон. наук [Электронный ресурс] // А. Э. Солнце – СПб. 2007. – 16 с. – URL: https://new-dissert.ru/_avtoreferats/01003375689.pdf (Дата обращения 10.12.2018)

Controlling model in the system of marketing management

© **Krasiuk E., 2019**

The instability of the external conditions of the organization, the growing competition in the market and the tendency towards business diversification are important reasons for increasing the quality requirements for managing the marketing activities of the organization. The concept of controlling is proposed as a tool for modernizing marketing management, designed to provide information support for management decisions at both the operational and strategic levels.

Keywords: controlling, management accounting, controlling functions, controlling marketing, system of indicators
