ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению 080100 «Экономика»

КОНТРОЛЛИНГ СБЫТА

Выполнила:

Бакалавриант 4 курса, группы ЭФиУИ-42

Воробьева Олеся Александровна

 ­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_ /

Научный руководитель:

д.э.н., профессор,

Осипов Сергей Владимирович

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_ /

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc482695232)

[Глава 1 Контроллинг: сущность, функции и задачи 5](#_Toc482695233)

[1.1 Сущность контроллинга и его место в системе менеджмента 5](#_Toc482695234)

[1.2 Основные функции и задачи контроллинга 8](#_Toc482695235)

[1.3 Виды контроллинга 13](#_Toc482695236)

[1.4 Место контроллинга сбыта в системе контроллинга предприятия 17](#_Toc482695237)

[1.4.1 Инструментарий оперативного сбыт-контроллинга 19](#_Toc482695238)

[Глава 2 Формирование системы отчетности для сбыт-контроллинга 30](#_Toc482695239)

[2.1 Классификация отчетов, используемых в сбыт-контроллинге 30](#_Toc482695240)

[2. 2 Планирование и прогнозирование продаж 35](#_Toc482695241)

[2. 4 Отчеты по потребности менеджеров 37](#_Toc482695242)

[2. 5 Контрольные отчеты 40](#_Toc482695243)

[Заключение 54](#_Toc482695244)

[Список использованных источников 57](#_Toc482695245)

[Приложение 59](#_Toc482695246)

**Введение**

В настоящее время, в условиях современной кризисной экономической ситуации, когда динамика внешней среды заставляет предприятия постоянно к ней адаптироваться, становится актуальным вопрос о внедрении новых эффективных моделей управления, соответствующих сложности как внутренней, так внешней среды предприятия. Новым словом в менеджменте стало появление контроллинга как функционально обособленного направления экономической работы на предприятии, связанного с реализацией финансово-экономическо-консультационной функции в менеджменте, обеспечивающей принятие стратегических и оперативных управленческих решений.

 Актуальность темы исследования не оставляет сомнений, так как многие предприятия, в особенности занимающиеся торговлей, оказались сильно подвержены влиянию экономического кризиса и столкнулись с проблемами сбыта. В таких условиях для успешной организации бизнес-процессов предприятия необходима методология и основанный на ней инструментарий, которые помогают комплексно решать возникающие на предприятии проблемы. В качестве такой методологии выступает контроллинг, который позволяет предприятиям совершенствовать и разрабатывать, в том числе, и эффективную сбытовую политику.

Цель данной выпускной квалификационной работы: разработать систему отчетности, которая бы являлась информационным обеспечением отдела сбыта при осуществлении процессов планирования, прогнозирования, контроля и внутреннего учета.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Раскрыть сущность контроллинга и определить его место в системе менеджмента;
2. Рассмотреть, какие функции и задачи выполняет контроллинг на предприятии;
3. Раскрыть идею основных видов контроллинга;
4. Определить место контроллинга сбыта в системе контроллинга предприятия и его задачи;
5. Предложить инструментарий контроллинга сбыта;
6. Провести анализ отчетов и построить систему отчетности для контроллинга сбыта.

Объектом исследования выступает система контроллинга сбыта на предприятии.

Предметом исследования является внутренняя отчетность предприятия, необходимая для принятия управленческих решений в области сбыта.

Теоретической основой данной работы являются труды российских и зарубежных авторов таких, как Вебер Ю., Шеффер У., Хан Д., Хунгенберг Х., Фольмут Х. И., Фалько С.Г., Карминский А.М., Данилочкина Н.Г., Осипов С.В., Сафаров А. В. и многих других авторов.

ВКР состоит из настоящего введения, двух глав, списка литературы, и заключения.

В первой главе изложены сущность контроллинга как комплексной системы поддержки управления на предприятии, его основные функции и задачи, а также основные виды контроллинга. Во второй главе определены основные аспекты построения отчетности и предложена система отчетов, необходимая для оперативного сбыт-контроллинга.

В заключении подведены итоги исследования.

**Глава 1 Контроллинг: сущность, функции и задачи**

**1.1 Сущность контроллинга и его место в системе менеджмента**

В экономической литературе можно встретить множество подходов к пониманию сущности контроллинга. Контроллинг рассматривается как подсистема менеджмента, новая философия управления, академическая дисциплина. Сущность контроллинга определяется его функциями и задачами, которые он выполняет. Рассмотрим подходы к пониманию сущности контроллинга наиболее известных исследователей.

Например, П. Хорват считает, «что контроллинг должен обеспечивать руководство предприятия информацией и оказывать ему поддержку при координировании, реагировании и адаптации к меняющимся внутренним и внешним условиям при реализации намеченных целей»[[1]](#footnote-1). Он определяет контроллинг «как ориентированную на результат функцию поддержки руководства»[[2]](#footnote-2). Таким образом, контроллинг, по его мнению, должен способствовать осуществлению управления предприятием, ориентированного на результат.

Т. Райхман также как и П. Хорват придает особое значение «ориентации контроллинга на результат (с учетом обеспечения ликвидности) и видит основную задачу контроллинга в сборе и обработке информации в процессе разработки, координации и контроля за выполнением планов на предприятии».

Несколько иной подход к пониманию сущности контроллинга предлагает Х.-Ю. Кюппер. «Он видит центральную проблему контроллинга в координации системы управления на предприятии. Необходимость координации вытекает из разделения системы управления на составляющие»[[3]](#footnote-3). К таким составляющим относятся: принципы управления и система целей, информационная система, организация, система планирования и контроля, система руководства персоналом.

«Выполняя координирующую функцию, контроллинг способствует тем самым достижению не одной цели деятельности предприятия, а системы целей. Причем стоимостным целям придается особое значение»[[4]](#footnote-4). Стоит отметить, что Кюппер отмечает недостаток такого широкого толкования контроллинга: «существует опасность того, что его задачи становятся всеохватывающими и не могут быть без проблем отделены от задач других подсистем управления»[[5]](#footnote-5).

Й. Вебер, основываясь на концепции контроллинга Хорвата и Кюппера, считает, что контроллинг необходимо рассматривать как инструмент координации. «В его интерпретации контроллинг представляет собой элемент управления социальной системой, выполняя свою главную функцию поддержки руководства в процессе решения им общей задачи координации системы управления с упором прежде всего на задачи планирования, контроля и информирования»[[6]](#footnote-6).

«По мнению Д. Шнайдера, задачи контроллинга **по координации в смысле всеобщей координации управления** (по Кюпперу и Веберу) должны быть **ограничены**. С одной стороны, функция контроллинга должна сводиться к разработке и координации отдельных планов предприятия и сведению их в единый план, а с другой – к внутреннему производственному учету, который служит для контроля за реализацией планов и поставляет исходную информацию для планирования»[[7]](#footnote-7).

Российские ученые также занимаются исследованием концепции контроллинга. Так, например Н. Г. Данилочкина отмечает, что контроллинг является инструментарием управления. «Он координирует, интегрирует и направляет деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей»[[8]](#footnote-8).

Другие ученые М. Лукашевич и Е. Тихоненкова говорят, что контроллинг – это «целостная концепция экономического управления предприятием, направленная на выяснение всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли»[[9]](#footnote-9).

С. Рубцов считает, что контроллинг является базой для всех функций управления. «Система, обеспечивающая методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления: планирования, контроля, учета и анализа»[[10]](#footnote-10).

С.Г. Фалько дает следующее определение контроллинга: «Контроллинг – ориентированная на долгосрочное и эффективное развитие система информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководителей предприятия по достижению поставленных целей, обеспечивающая реализацию цикла управления по всем функциональным сферам и процессам посредством изменения ресурсов и результатов деятельности»[[11]](#footnote-11).

Рассмотрев вышеизложенные определения, можно отметить, что единого подхода к пониманию сущности контроллинга не существует. Это свидетельствует о том, что контроллинг является гибкой системой управления, которая может соответствовать как внешним, так и внутренним условиям. По мнению С. В. Осипова этот вывод подтверждается еще и тем, «что все концепции контроллинга остаются актуальными, а отсутствие единого определения и разночтение в функциях и задачах контроллинга можно объяснить его широким применением»[[12]](#footnote-12).

Область применения контроллинга в рамках предприятия весьма обширна и распространяется на все основные сферы управления: сбыт, маркетинг, логистику, финансы, управление персоналом, производство, НИОКР и др. Определить место контроллинга в системе управления предприятием в целом можно при помощи следующей схемы (рис.1).

Контроллинг является компонентом управления, обеспечивает его информацией и поддерживает процессы стратегического, оперативного планирования, а также планирования общей цели предприятия. Кроме того, контроллинг осуществляет поддержку управления и реализует функцию контроля путем предоставления отчетности и проведения анализа отклонений. Следовательно, задача контроллинга состоит в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации и консультирования ориентировать менеджмент компании на принятие правильных решений и необходимые действия.



Рисунок 1 Контроллинг в рамках управленческих задач предприятия

*Источник:* Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. / под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича [и др.] – М.: Финансы и статистика, 2005. – С. 216.

Таким образом, на сегодняшний день контроллинг – это комплексная система поддержки управления, ориентированная на результат и долгосрочное развитие предприятия, путем сопровождения менеджмента в части формирования целей, стратегического и оперативного планирования, информационного обеспечения, учета, мониторинга и контроля. В частности контроллинг обеспечивает адаптацию стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды, согласовывает стратегические и оперативные планы развития предприятия, координирует и интегрирует оперативные планы по бизнес-процессам, создает систему контроля над исполнением планов, корректировки их содержания и сроков реализации.

**1.2 Основные функции и задачи контроллинга**

По мнению д.э.н., профессора Н. Г. Данилочкиной «Основная цель контроллинга заключается в поддержке и улучшении процессов, направленных на достижение целей предприятия. Реализация этой цели осуществляется через координацию управленческой деятельности, ее информационную и консультативную поддержку, а также обеспечение рациональности принимаемых управленческих решений»[[13]](#footnote-13).

**Координирующая функция** распространяется на весь управленческий процесс и прежде всего на внутреннее согласование и интегрирование информационной системы предприятия, системы целей, плановой и контрольной систем.

Осуществление контроллингом целенаправленной поддержки менеджмента направлено на улучшение информационной базы принятия управленческих решений, в результате чего появляется положительный эффект в сфере координации и реализации общей системы целей предприятия. В качестве информационной базы контроллинга выступает система текущей отчетности и анализа тенденций развития факторов, которые определяют успех предприятия в целом.

 **«Сервисная функция** контроллинга заключается в поиске, обработке и дальнейшей передаче информации, связанной с принятием управленческих решений, а также участие в кооперативной работе по отбору/выработке и внедрению инструментов планирования и контроля».

Одним из путей реализации данной функции является консультирование различных служб предприятия на этапах формирования целей, планирования и организации, что в свою очередь способствует ориентации данных подразделений на осуществление общей системы целей.

Следующей функцией, которую выделяет Н.Г. Данилочкина, является **обеспечение рациональности управленческого процесса**, что в наиболее строгой форме требует как направленности на общие цели предприятия, так и оптимизации процесса их достижения.

«В этой связи контроллинг (посредством координации планирования) должен способствовать принятию решений, позволяющих распределять дефицитные производственные ресурсы наиболее эффективным для достижения целей предприятия способом»[[14]](#footnote-14). Регулируя управленческие процессы и участвуя в постановке целей, контроллинг несет ответственность как за абсолютные показатели (прибыли и выручки), так и за относительные (рентабельности и производительности). Кроме этого, участие контроллинга целесообразно при определении оптимальных продуктово-рыночных целей, для обеспечения конкурентоспособности предприятия и реализации потенциалов будущего успеха.

Таким образом, функции контроллинга включают в себя те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение поставленных перед организацией целей. Согласно учебнику «Контроллинг» под редакцией А.М. Карминского и С.Г. Фалько к ним относятся:

* поддержание процессов планирования;
* учет для управленческих целей;
* контроль реализации планов, в том числе выявление и анализ отклонений;
* оценка протекающих процессов и представление отчетности руководству;
* выработка рекомендаций по возможным управленческим решениям и оценка последствий их реализации.

Контроллинг, прежде всего, ориентирован на поддержку процессов принятия решений менеджментом компании. «Он должен обеспечить адаптацию традиционной системы учета на предприятии к информационным потребностям должностных лиц, принимающих решения, т.е. в функции контроллинга входит **создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации**. Контроллинг также **поддерживает и координирует процессы планирования, обеспечения информацией, контроля и адаптации**»[[15]](#footnote-15).

Ранее рассмотренные функции предполагают выполнение определенных задач. В общем виде задачи контроллинга можно классифицировать по видам управленческой деятельности.

Рассмотрим задачи контроллинга в **области планирования**. В этой области менеджмента задачами контроллинга являются создание и развитие системы комплексного планирования, разработка методов планирования, определение необходимой для планирования информации и способов ее получения.

Контроллинг информационно поддерживает разработку различных планов фирмы (продаж, инвестиций и т.д.), координирует их по времени и содержанию, а также осуществляет их проверку на полноту и возможность их реализации в принципе, позволяет подготовить единый оперативный план. «Служба контроллинга не определяет *что* нужно планировать, но разрабатывает технологию планирования, выполняя управленческую функцию ведения задачи планирования на предприятии»[[16]](#footnote-16). Здесь представляется важным разграничение сфер компетентности менеджеров и контроллеров.

Резюмируя вышесказанное, подведем итог насчет основных задач контроллинга в области планирования. Такими задачами являются:

* информационная поддержка при составлении планов предприятия, например, планов закупок, продаж, производства, инвестиций и т.д.;
* формирование и развитие системы планирования на предприятии;
* установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования;
* координация процесса обмена информацией;
* проверка планов на полноту и реализуемость;
* координация и объединение отдельных планов по времени и содержанию;
* составление консолидированного плана предприятия.

 **В области учета** задачи контроллинга включают в себя создание системы сбора и обработки информации, необходимой менеджменту для принятия управленческих решений. В дальнейшем это необходимо для ведения внутреннего учета, а также для получения информации о протекающих на предприятии процессах. Необходимо также отметить, что важным является создание методов и критериев для оценки деятельности предприятия.

Таким образом, основными задачами контроллинга в сфере учета являются:

* сбор и обработка информации;
* разработка и ведение системы управленческого учета;
* разработка методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений.

Перейдем к рассмотрению задач в **области контроля и регулирования**. Основной задачей в этой сфере является разработка способов проведения контроля на предприятии. «На основании плановых документов разрабатываются контрольные документы, в которых фиксируются сроки проведения контроля и содержание контрольных операций»[[17]](#footnote-17). Для этого необходимо заранее установить допустимые отклонения фактических величин. На основании контрольных документов проводится сравнение плановых и фактических показателей и определяется степень достижения поставленной цели. Затем проводится анализ отклонений и выявление причин их появления, а также разрабатываются предложения по устранению или уменьшению данных отклонений.

Основными задачами контроля и регулирования являются:

* определение контролируемых параметров;
* сравнение плановых и фактических показателей;
* определение допустимых границ отклонений;
* анализ отклонений, объяснение причин их появления и выработка рекомендаций по их уменьшению.

**В области информационного-аналитического обеспечения** система контроллинга должна осуществлять сбор, обработку и предоставление менеджменту компании необходимой аналитической информации. Это реализуется при помощи решения следующих задач:

* разработка архитектуры информационной системы;
* стандартизация информационных носителей и каналов;
* предоставление цифровых материалов для осуществления контроля и управления организацией;
* сбор и систематизация наиболее значимых для принятия управленческих решений данных;
* разработка инструментария для планирования, контроля, принятия решений;
* консультационная поддержка по выбору корректирующих мероприятий и решений и др.

Также следует отметить некоторые **особые функции и задачи контроллинга**. В задачи контроллинга включается проведение специальных исследований на предмет текущего состояния и тенденций развития предприятия в рыночных условиях. Наиболее часто встречающимися на практике функциями и задачами являются:

* сбор и анализ информации о внешней среде;
* расчеты эффективности инвестиционных проектов;
* обоснование целесообразности слияния с другими фирмами или закрытия/ открытия филиалов;
* сравнение с конкурентами;
* проведение калькуляции для особых заказов.

Все выполняемые контроллерами задачи можно разделить на три группы:

* **разгружающие** менеджеров,
* **дополнительные**,
* **ограничивающие**.

 Известно, что разгружающие задачи делегируются контроллеру с целью их более быстрого выполнения и с наименьшими усилиями. Большинство задач контроллеров можно отнести к этой группе: например, ответственность за отчетность, выявление и анализ отклонений, разработка методов планирования. Результаты выполнения этих задач непосредственно используются менеджерами, что приводит к повышению эффективности управления в целом. К дополнительным задачам можно отнести проверку существующих планов или мониторинг создания планов. При решении этих задач менеджеру целесообразно привлечь другого специалиста, который сможет оценить план со стороны вплоть до ошибок в расчетах. «Ограничивающие задачи характеризуются как частный случай. Они возникают, когда менеджеры не соблюдают руководящие принципы, заданные вышестоящей инстанцией и могут вести себя оппортунистически. Контроллеры в таких случаях становятся «защитниками экономической морали»»[[18]](#footnote-18).

Резюмируя вышесказанное можно отметить, что контроллинг имеет множество функций и выполняет большое количество различных задач, которые помогают предприятию достигать намеченных целей. В основном задачи контроллеров представляют собой те виды деятельности, которые поддерживают менеджеров в управленческой деятельности и помогают обеспечивать рациональность управления. Обеспечение рациональности является сутью контроллинга, его ключевой функцией и достигается посредством совместной работы менеджеров и контроллеров.

**1.3 Виды контроллинга**

**Оперативный и стратегический контроллинг**

Как уже упоминалось ранее, контроллинг – это система управления, ориентированная на достижение целей предприятия. Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: стратегические (долгосрочные) и оперативные (краткосрочные). Контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль достижения целей обеих групп. Поэтому контроллинг как система управления включает в себя два аспекта: стратегический и оперативный.

В научной литературе сущность каждого из рассматриваемых видов контроллинга определяется достаточно лаконично:

«Делать правильное дело» – стратегический контроллинг;

«Делать дело правильно» – оперативный контроллинг.

То есть стратегический контроллинг должен способствовать эффективному использованию имеющихся у предприятия преимуществ и создавать новые потенциалы успеха (доходности) в долгосрочной перспективе. В то время как деятельность оперативного контроллинга направлена на оказание помощи менеджерам в достижении запланированных результатов, которые обычно выражаются показателями рентабельности, прибыли и др.

Стратегический контроллинг разрабатывает цели и задачи для оперативного контроллинга и ориентирован на тенденции будущего, а оперативный – преобразует данные ориентиры в планы и контролирует их исполнение. Оба рассматриваемых направления отличаются по охватываемому горизонту времени. Стратегический контроллинг имеет неограниченную временную перспективу и занимается обеспечением долгосрочного развития предприятия. Оперативный контроллинг способствует реализации краткосрочных целей в отрезке времени до года.

Основные отличия между стратегическим и оперативным контроллингом сведены в таблицу 1, которая наглядно их демонстрирует.

Таблица – 1 Сравнительная характеристика стратегического и оперативного контроллинга

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристика по признакам** | **Вид контроллинга** |
| Стратегический | Оперативный |
| Временной горизонт | Средне- и долгосрочный | Краткосрочный |
| Ориентация | На потенциал | На конкретный результат |
| Уровень менеджмента | Стратегический | Тактический и оперативный |

Продолжение таблицы – 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цели | Обеспечение выживаемости в долгосрочной перспективе, потенциал успеха, конкурентоспособность | Обеспечение достижения установленных показателей |
| Прибыльность и ликвидность |
| Задачи | Выработка целей и задач | Способы достижения целей и задач |
| Детальность информации / планов | Абстрактные значения  | Точные значения |
| Контроль | Самоконтроль | Контроль со стороны |
| Показатели | Доля и рост рынка, шансы и риски, сильные и слабые стороны | Прибыль, рентабельность, ликвидность |

*Источник:* Контроллинг: теория и практика / С.В. Осипов [и др.]. – М.: Юрайт, 2016. – С. 20-21.

Так как стратегический и оперативный контроллинг ставят перед собой разные цели и задачи, их инструментарий существенно отличается (таблица 2).

Наряду со стратегическим и оперативным выделяют и третий вид контроллинга – диспозитивный или ситуационный, суть которого можно определить как «Что делать, если дело делается неправильно». Задачей диспозитивного контроллинга является регулирование исполнения оперативного плана.

Таблица – 2 Основные инструменты стратегического и оперативного контроллинга

|  |  |
| --- | --- |
| **Инструменты стратегического контроллинга** | **Инструменты оперативного****контроллинга** |
| SWOT-анализ;PEST-анализ;GAP-анализ;матрица BCG;модель Портера;бенчмаркинг;target costing;BSC;матрица Ansoff;методы прогнозирования;метод экспертных оценок;метод MindMap и др. | функционально-стоимостной анализ;ступенчатый анализ сумм покрытия;ABC-XYZ-анализы;анализ точки безубыточности;анализ отклонений;бюджетирование;маржинальный анализ;анализ оптимального объема заказов;планирование загрузки мощностей и др.  |

*Составлено по:* Контроллинг: теория и практика / С.В. Осипов [и др.]. – М.: Юрайт, 2016. – С. 74-75.; Писчасов Ф., Попов Е. Инструментарий контроллинга предприятия. URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling\_overview.shtml (Дата обращения: 14.11.2016)

 «Диспозитивный контроллинг – это план-фактное сопоставления оперативного плана, выявление отклонений и принятие решений об обратном воздействии на бизнес-процессы, в случае, если выявленные отклонения ставят под сомнение достижение оперативных целей»[[19]](#footnote-19). То есть в процессе диспозитивного контроллинга принимаются меры по изменению направления текущего состояния деятельности предприятия для достижения оперативных целей.

В качестве примеров можно привести срочные рекламные мероприятия в целях активизации продаж, временное приостановление закупок для сокращения складских запасов, решения о смене поставщиков и другие меры, направленные на улучшение ситуации по достижению оперативных целей и задач. Важно отметить, что диспозитивный контроллинг предполагает именно организацию стимулирующих мероприятий, а не внесение изменений в оперативные планы предприятия в процессе их реализации, что не поможет предприятию достигать своих целей. Единственным основанием для внесения корректив в оперативный план может быть изменение стратегического плана, например, когда установленные ориентиры оказываются неточными и не соответствуют текущему состоянию рынка.

Таким образом, все вышеперечисленные виды контроллинга тесно взаимосвязаны. Стратегический контроллинг задает нормативные рамки для оперативного путем определения целей и задач. Диспозитивный контроллинг проводит мониторинг достижения данных целей и задач оперативным контроллингом, а последний, в свою очередь, может давать импульсы для изменения стратегических планов. Все виды контроллинга на предприятии должны существовать в совокупности и выполнять свои функции на благо предприятия.

Классификация видов контроллинга не ограничивается только его разделением согласно долгосрочным и краткосрочным целям предприятия. В литературе также выделяют **следующие виды**:

* контроллинг затрат, выручки;
* контроллинг по отраслям: банковского сектора, строительства, образования, промышленности, некоммерческих организаций и др.;
* контроллинг функциональных направлений деятельности: логистики, персонала, финансовый контроллинг, маркетинга, сбыта и др.

Авторами книги «Контроллинг: теория и практика» под общей редакцией профессора С.В. Осипова все виды контроллинга были объединены в систему, которая представлена в приложении 1. Эта система, по мнению авторов, станет основой для внедрения контроллинга на предприятии. «На основании данной классификации должна предлагаться единая система формирования финансовой и управленческой отчетности. Вне зависимости от сложности объекта управления эти две системы должны иметь единый поток первичных данных, который впоследствии будет обрабатываться в соответствии с правилами учета»[[20]](#footnote-20). В дальнейшем финансовая отчетность будет готовиться в соответствии с бухгалтерскими требованиями, а для управленческих целей будут созданы внутрифирменные стандарты, которые будут основой для формирования информационной системы для менеджмента.

**1.4 Место контроллинга сбыта в системе контроллинга предприятия**

Основной целью сбыт-контроллинга является повышение эффективности сбыта и самой организации сбытовой деятельности в рамках уже установленных целей таким образом, чтобы предприятие имело возможность как можно быстрее реагировать на изменения во внешней среде, поскольку успех компании во времена активных рыночных изменений требует высокую гибкость и скорость ответной реакции.

Контроллинг сбыта, таким образом, должен обеспечивать поиск решений возникающих перед предприятием проблем и осуществлять избирательную сбытовую политику посредством подготовки актуальной и релевантной информации.

Для того чтобы определить место контроллинга сбыта в общей системе контроллинга предприятия, обратимся к ранее предложенной схеме (приложение 1). Контроллинг сбыта относится к контроллингу внутренней среды предприятия и также, в свою очередь, может подразделяться на стратегический и оперативный. В рамках стратегического контроллинга готовится информация для прогнозирования, которая позволила бы выяснить, как можно оценить будущее положение предприятия. Оперативный сбыт-контроллинг влияет на контрольную информацию, обеспечивает достижение запланированных показателей в области сбыта. Сбыт-контроллинг не может выполнять свою роль изолированно, так как все протекающие процессы на предприятии взаимосвязаны. Его необходимо увязывать и координировать с другими сферами контроллинга (рис.2), чтобы успешно на практике осуществить постановку общих целей предприятия и обеспечить их достижение.

Функции контроллинга сбыта на предприятии, как и контроллинга в целом, охватывают процессы планирования, контроля, регулирования, информационного обеспечения и др. Планирование должно обеспечивать постановку целей и, таким образом, установление планируемых показателей как основу для дальнейших контроллинг-процессов. Под контролем понимается анализ количественных и качественных показателей сбыта, выявление отклонений и их причин. Функция информационного обеспечения заключается в структурной обработке и подготовке данных из всех доступных источников, в первую очередь, из внутренней информации на предприятии. «Дальнейшая задача этой функции (обеспечения информацией) заключается в создании системы отчетности, при помощи которой уплотненные, сконцентрированные результаты передавались бы дальше людям, полномочным принимать решения»[[21]](#footnote-21). И, наконец, под функцией регулирования понимается представление и корректировка возможных стратегий политики по отношению к товарам, клиентам, а также выявление мероприятий, влияющих на издержки в сбытовой деятельности.

Контроллинг на базе внешних доступных данных

Контроллинг на базе внутренних данных

Сравнение предприятия

Контроллинг обеспечения факторами производства

Сбыт-контроллинг

Финанс-контроллинг

Автоматизированный контроллинг

Контроллинг производства

Контроллинг издержек и успеха

Личный контроллинг

Логистический контроллинг

Инвестиционный контроллинг

Рисунок 2 Сбыт-контроллинг во взаимосвязи

*Источник:* Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства URL: http://www.marketing.spb.ru/read/m18/3.htm (Дата обращения: 01.05.2017)

## 1.4.1 Инструментарий оперативного сбыт-контроллинга

При создании системы контроллинга на предприятии и для ее успешного функционирования необходимо определить очередность проводимых работ. Существует несколько подходов к выделению этапов внедрения: первый подход базируется на организационном аспекте, а второй основное внимание уделяет вопросам разработки самой модели контроллинга. Если учесть достоинства и недостатки обоих подходов, можно предложить следующую универсальную последовательность этапов при внедрении системы контроллинга:

1. «разработка системы контроллинга;
2. разработка системы управленческого учета;
3. практическое использование системы контроллинга»[[22]](#footnote-22).

На начальном этапе проводятся работы по разработке механизма контроллинга и должны быть предложены: формы будущей отчетности, методологические аспекты планирования, бюджетирования и системы мониторинга текущей деятельности с учетом возможностей имеющейся информационной системы. Следующий этап включает в себя проведение анализа существующей системы управления, постановку задач для достижения целевых показателей, подготовка структуры центров финансовой ответственности, сбор требований к отчетам будущих пользователей. На заключительном этапе происходит доработка введенных в эксплуатацию механизмов и оказание поддержки пользователям.

Выбор инструментов контроллинга, контролируемых показателей и форм отчетов должен осуществляться в рамках второго этапа. Данный этап является важным с точки зрения завершения формирования модели контроллинга, которая должна решать существующие вопросы развития и управления, а также обладать возможностью приспособления под изменяющиеся потребности менеджеров. На данном этапе также должна быть произведена оценка специфики деятельности предприятия как объекта управления, особенностей бизнес-процессов, источников поступления первичных данных и порядок их формирования, требований и ограничений, предъявляемых к отчетности. Учитывая результаты данного анализа при построении системы отчетности и показателей, можно приступить к выбору инструментов контроллинга, причем при отборе необходимо учитывать то, что они должны соответствовать следующим принципам:

* Применимость (оценка возможности использования инструмента/метода);
* Информативность (оценка положительного эффекта от внедрения);
* Целесообразность (соотношение затрат на подготовку и результата).

Таким образом, применение данного подхода при выборе инструментов и методов контроллинга, позволит отобрать только те, которые будут соответствовать потребностям менеджмента, позволят комплексно решать поставленные перед управлением задачи и наиболее эффективно использовать потоки информации.

В соответствии с выделенными ранее критериями, предлагается набор инструментов сбыт-контроллинга. Необходимо отметить, что данный инструментарий касается оперативной деятельности предприятия, в связи с тем, что он ориентирован на конкретный результат и оперирует значениями, которые поддаются точному измерению.

Как уже отмечалось ранее, оперативный контроллинг призван координировать процессы краткосрочного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы.

 Главной задачей оперативного контроллинга является обеспечение информационной и инструментальной поддержки службы сбыта для достижения запланированных показателей краткосрочного периода (прибыли, рентабельности и т.д.). В этой связи контроллинг сбыта предусматривает решение следующих задач, связанных с формированием и контролем сбытовой политики:

* анализ оборота, затрат и маржинальной прибыли;
* подготовка информации относительно объемов продаж и оборота по менеджерам, чьей областью ответственности являются продажи;
* анализ и оценка выгодности клиентов и продуктов относительно получения выручки и маржинальной прибыли;
* анализ и оценка эффективности запланированных мероприятий по сбыту;
* планирование цены и изменения цен отдельных продуктовых групп или продуктов для существующей программы сбыта;
* подготовка мероприятий по дифференцированию цен для разных групп покупателей;
* проведение консультаций с менеджерами отдела сбыта.

Таким образом, контроллинг оказывает информационно-консультационную поддержку менеджерам сбытового подразделения, что позволяет поднять эффективность их деятельности и способствовать достижению общих целей предприятия.

**Основные инструменты оперативного контроллинга сбыта**

**АВС- и XYZ – анализ**

 «АВС-анализ – разделение всей номенклатуры используемых товаров на группы А, В, С по степени важности в зависимости от их доли в общем объеме».[[23]](#footnote-23)

**АВС-анализ** применяется в сфере сбыта для более детального изучения продуктовых групп, клиентов, областей продаж и др.

Для каждой из этих групп устанавливается различная степень детализированности планирования и управления. Для каждой из них используются различные методы расчета потребности, оптимизации объема поставок, способов осуществления закупок, хранения, учета, контроля и т.д. АВС-анализ также позволяет выявить тех клиентов, с которыми необходимо работать в первую очередь, соответственно решать вопросы о скидках, разрабатывать специальные предложения и т.д.

АВС -анализ проводится в следующей последовательности:

«Шаг 1: определить объекты анализа: клиент, поставщик, товарная группа, подгруппа, номенклатурная единица и т.п.

Шаг 2: определить параметр, по которому будет проводиться анализ объекта (средний товарный запас, руб.; объем продаж, руб.; доход, руб.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт.; и т.п.).

Шаг 3: сортировка объектов анализа в порядке убывания значения параметра.

Шаг 4: определение групп А,В и С: для определения принадлежности выбранного объекта к группе необходимо: рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов; рассчитать эту долю с накопительным итогом; присвоить значения групп выбранным объектам»[[24]](#footnote-24).

Причем устанавливаются следующие примерные границы основных групп:

* А -группа: обеспечивает 80% продаж/прибыли, обычно составляет 5% от всех ресурсов
* В –группа: обеспечивает 15% продаж/прибыли, обычно составляет 20% от всех ресурсов
* С-группа: обеспечивает 5% продаж/прибыли, обычно составляет 75% от всех ресурсов.

Товарам из группы А должно уделяться повышенное внимание, должен нестись тщательный контроль и учет наличия. Для ресурсов этой группы обязателен расчет оптимального размера заказа. Для каждого вида товаров из группы В метод прогнозирования потребности и политика заказывания определяются исходя из конкретных условий. Закупки товаров группы С могут осуществляться в большом количестве на длительный период времени.

Таким образом, АВС-анализ показывает, что относительно небольшие величины в натуральном выражении дают относительно большие стоимостные значения. Поэтому их необходимо выявить, чтобы как можно быстрее на них воздействовать в соответствии с целевыми ожиданиями.

«**XYZ - анализ** позволяет проводить классификацию товаров на основе сравнения стабильности объема их продаж. Целью анализа является прогнозирование стабильности тех или иных объектов исследования, например стабильности продаж отдельных видов товаров, колебания уровня спроса»[[25]](#footnote-25). Объектами анализа могут выступать товары, товарные группы, поставщики и т.д. Затем необходимо определить параметр, по которому будет проводиться анализ.

В основе XYZ-анализа лежит расчет коэффициента вариации (ν) для исследуемых параметров (1)[[26]](#footnote-26). Коэффициент вариации – это отношение среднего квадратического отклонения к среднеарифметическому значению измеряемых параметров.

 (1),

где *хi –*значение параметра по оцениваемому объекту за *i-*й период; $\overbar{x}$– среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа; *n –*число периодов.

Итак, алгоритм проведения XYZ –анализа выглядит следующим образом:

1. Определение объекта анализа
2. Определение параметра, по которому будет проводиться анализ объекта: средний товарный запас, объем продаж, доход, количество заказов и т.п. Однако чаще всего для анализа используют стоимостные показатели продаж.
3. Определение периода и количества периодов, по которым будет проводиться анализ. Периодичность анализа для разных предприятий индивидуальна, но чем больше количество периодов, тем более точными будут результаты.
4. По приведенной выше формуле определяется коэффициент вариации для каждого объекта анализа.
5. Далее необходимо сгруппировать объекты в соответствии с возрастанием коэффициента вариации.
6. Определение групп X, Y и Z, причем, как правило, устанавливаются следующие интервалы для коэффициента вариации:

**X:** 0 <ν ≤ 10%. К данной группеотносят товары, характеризующиеся стабильными продажами, незначительными колебаниями и высокой точностью прогноза.

**Y:** 10% ≤ ν ≤ 25%. В эту группу попадают товары, характеризующиеся некоторыми колебаниями потребности (например, сезонными) и средней возможностью их прогнозирования.

**Z:** 25% ≤ν≤ ∞. Данной группе принадлежат товары, продажи которых нерегулярны и плохо предсказуемы, точность прогнозирования невысокая.

Следует отметить, что с учетом специфики сферы применения данного метода, параметров и объектов анализа возможно установление других границ для разделения на группы X, Y, Z.

Таким образом, использование данного инструмента позволяет разделить весь ассортимент на группы X, Y, Z в зависимости от колеблемости продаж. По полученным результатам необходимо проводить работу по выявлению и устранению основных причин, которые влияют на стабильность продаж и на точность их прогнозирования.

**Совмещение АBC- и XYZ –анализа**

При комплексном анализе управления товарными ресурсами наиболее продуктивно совмещение результатов АВС- и XYZ-анализа. Для совмещения результатов необходимо построить матрицу (рис 3).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Группы XYZ-анализа |
|  |  | X | Y | Z |
| Группы АВС-анализа | А | АХ | AY | AZ |
| В | BX | BY | BZ |
| С | CX | CY | CZ |

Рисунок 3 Совмещенная матрица

*Источник:* Голубков Е.П. АBC- и XYZ-анализ: проведение и оценка результативности URL: [http://dis.ru/library/531/27354/] (Дата обращения 26.04.2017)

Охарактеризовать товарные позиции, попавшие в ту или иную клетку матрицы можно следующим образом:

**АХ** и **ВХ** – товары этих групп характеризуются высоким товарооборотом и их продажи стабильны. Достаточно обеспечить их постоянное наличие, но для этого создавать избыточной страховой не нужно, так как продажи этих товаров стабильны и хорошо прогнозируются.

**АY** и **BY** – при высоком товарообороте товары имеют недостаточную стабильность продаж. Чтобы обеспечить постоянное наличие товара, следует увеличивать страховой запас.

**AZ** и **BZ** – товары данных групп характеризуются высоким товарооборотом и низкой прогнозируемостью объема продаж. Попытка обеспечить наличие всех товаров за счет избыточного страхового запаса приведет к тому, что средний товарный запас предприятия значительно возрастет. Поэтому для этих групп следует пересмотреть систему заказа.

**CX** – так как продажи товаров этой группы недостаточно высоки, то можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой запас.

**CY** – для товаров этой группы можно использовать систему заказов с постоянным объемом заказа, но при этом сформировать запас, исходя из финансовых возможностей компании.

**СZ** – в эту группу попадает продукция непостоянного спроса, новые товары или, например, поставляемые под заказ. Часть из них можно вывести из ассортимента, а другую необходимо регулярно контролировать, т.к. именно из таких товаров формируются труднореализуемые запасы, из-за которых компания несет убытки.

**Расчет маржинальной прибыли или анализ сумм покрытия**

«Сумма покрытия представляет собой разность между выручкой от продажи и переменными затратами»[[27]](#footnote-27). Эта разность вносит вклад в покрытие постоянных затрат предприятия и получение прибыли. Прибыль возникает тогда, когда аккумулированные суммы покрытия по всей проданной продукции покрывают постоянные затраты предприятия. В качестве объектов анализа могут выступать группы продуктов, группы клиентов, регионы, заказы.

В таблице 3 представлен простой пример расчета сумм покрытия и анализа продуктовых групп.

Таблица – 3 Простой расчет сумм покрытия и анализ продуктовых групп

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Продуктовая группа** | **А** | **В** | **С** | **Сумма** |
| **тыс. ДМ** | **%** | **тыс ДМ** | **%** | **тыс. ДМ** | **%** | **тыс ДМ** | **V.** |
| Выручка от реализации – переменные затраты | 500 300 | 100 60 | 300 150 | 100 50 | 100 70 | 100 70 | 900 520 | 100 58 |
| = Сумма покрытия | 200 | 40 | 150 | 50 | 30 | 30 | 380 | 42 |
| – Постоянные затраты |  |  |  |  |  |  | 270 | 30 |
| = Прибыль (производственный результат) |  |  |  |  |  |  | 110 | 12 |

*Источник:* Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 58.

Показатель сумм покрытия в процентах от выручки является вспомогательным инструментом при принятии решений ориентированных на рынок. Увеличение продаж товаров с высокими значениями сумм покрытия в процентах от выручки обеспечит предприятию получение более высокой маржинальной прибыли, а значит и прибыли в целом. Поэтому при планировании сбыта, предприятие должно ориентироваться на этот критерий, чтобы достигнуть наилучшего оперативного результата.

**Анализ величин в точке безубыточности**

«Break-even analyses are an important technique for the planning, management and control of business processes»[[28]](#footnote-28). Анализ безубыточности является важным инструментом планирования, управления и контроля бизнес-процессов.

 «При помощи анализа величин в точке безубыточности можно определить критическую величину, показывающую, когда выруч­ка покрывает общие затраты предприятия»[[29]](#footnote-29).

Он необходим для обоснования принятия управленческих решений, таких как планирование объемов продаж, установление цены реализации продукции, увеличение или снижении отдельных видов затрат.

Анализ безубыточности предполагает, что отчетность в компании содержит раздельные данные о постоянных и переменных затратах. При помощи данного анализа можно рассчитать критическую величину выручки, которая обеспечит покрытие совокупных затрат предприятия.

Точку безубыточности находят при помощи значений выручки, постоянных и переменных затрат по формуле (2)[[30]](#footnote-30):

 $Выручка в ТБ= \frac{Постоянные затраты}{Сумма покрытия, \%}$ (2)

Задачу по нахождению точки безубыточности также можно решить графически (рисунок 4).

Критической считается такая величина объема продаж, при которой компания имеет затраты, равные выручке от реализации всей продукции, то есть нет ни прибыли, ни убытка. Если объем продаж выше точки безубыточности, то компания получает прибыль с каждой дополнительно проданной единицы, в противном случае, компания терпит убытки.

«The main advantage of break-even analysis is that explains the relationship between costs, production volume and returns...The major benefit to using break-even analysis is that it indicates the lowest amount of business activity necessary to prevent losses».[[31]](#footnote-31) Основное преимущество анализа безубыточности состоит в том, что он объясняет взаимосвязь между затратами, объемом производства и выручкой. Основное преимущество использования анализа безубыточности состоит в том, что он указывает на минимальный уровень деловой активности, необходимый для предотвращения потерь.

Break-even point

Выручка

Постоянные затраты

Затраты и выручка

Объем продаж

Переменные затраты

Общие затраты

Рисунок 4 График точки безубыточности

*Составлено по:* Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 45.

**Анализ отклонений**

В результате бюджетирования устанавливаются плановые значения контролируемых величин, в качестве которых могут выступать параметры деятельности службы сбыта, выраженные в натуральных и стоимостных показателях.

Фактические значения контролируемых показателей определяются на основе данных статистического, управленческого и финансового учета на предприятии. Отклонения фактических и плановых величин могут возникать по различным параметрам, например, стоимостным (отклонение по цене), по параметрам организационной структуры (места возникновения затрат), по временным параметрам (дни, недели, месяцы, кварталы, годы). Различают следующие виды отклонений, которые представлены в таблице 4.

Таблица – 4 Виды отклонений

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид отклонений** | **Характеристика** |
| Абсолютные | Отражают разницу между плановыми и фактическими параметрами в шт., руб., и т.д. |

Продолжение таблицы 4

|  |  |
| --- | --- |
| Относительные | Рассчитываются как отношение фактического параметра к плановому и выражаются в процентах.  |
| Селективные | Метод предполагает сопоставление контролируемых величин во временном разрезе (квартал, месяц или день). Например, сравнение величин за определенный месяц текущего года с тем же месяцем, но в предыдущем году.  |
| Кумулятивное  | Суммы, исчисленные накопленным итогом, и их отклонения позволяют оценить степень достижения за прошедшие периоды и возможную разницу к концу планового периода. Такой расчет позволяет компенсировать случайные отклонения и выявить тренд как можно точнее. |
| Отклонения во временном разрезе | Метод предполагает сравнение фактических значений планового периода с соответствующими фактами предыдущего периода (месяца, года). |

*Составлено по:* Мелентьева Н.И. Маркетинг-контроллинг и маркетинг-аудит: Учебное пособие.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – С. 61.

В результате анализа отклонений необходимо выявить причины их возникновения. Если они очевидны, например отклонение вызвано фактором сезонности, ростом цен, перебоями в поставках, то необходимость в детальном исследовании отпадает. Если же причины даже незначительного отклонения непонятны, то необходимо проводить тщательный анализ факторов, которые могут вызывать отклонения, для предотвращения возникновения проблем. По окончанию анализа отклонений может быть составлен другой прогноз результатов на конец планового периода.

**Сравнительные расчеты**

Выполнение сравнительных расчетов также позволяет оценить эффективность тех или иных маркетингово-сбытовых мероприятий. При их выполнении ограничиваются лишь анализом затрат. Метод предполагает противопоставление издержек на маркетингово-сбытовые мероприятия величине результата деятельности предприятия.

В сравнительных расчетах для оценки эффективности мероприятий могут использоваться следующие показатели:

* прибыль/ расходы на рекламу;
* прибыль/ издержки на послепродажное обслуживание клиентов;
* прибыль/ издержки продаж и др.

Выбор того или иного показателя результата и издержек зависит от цели анализа. Так вместо прибыли могут быть показатели дохода, оборота и т.д. Полученные показатели являются отражением эффективности маркетингово-сбытовых мероприятий внутри компании как в ретроспективном, так и в прогностическом аспектах, а также применяются при сравнительном анализе конкурентов.

Основной недостаток предлагаемых показателей состоит в том, что они требуют дополнительной интерпретации полученных значений из-за отсутствия однозначной причинно-следственной связи.

Таким образом, подводя итоги главы, отметим, что контроллинг - это комплексная система поддержки управления, путем сопровождения менеджмента в части формирования целей, планирования, информационного обеспечения, учета, мониторинга и контроля. Для наглядного представления основные функции и задачи контроллинга сведены в таблицу 5.

Таблица – 5 Основные функции и задачи контроллинга

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции**  | **Задачи** |
| Планирование | разработка методологии планирования,определение планируемых величин,разработка планов |
| Учет  | сбор и обработка информацииведение системы учета |
| Информационное обеспечение | подготовка отчетов |
| Контроль | выявление отклонений и их причин |

*Составлено автором*

В таблице 6 отражены ранее предложенные инструменты оперативного сбыт-контроллинга, необходимые для анализа и контроля основных показателей сбыта.

Таблица – 6 Инструментарий сбыт-контроллинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Инструменты**  | **Исследуемые параметры** | **Результат** |
| АВС- и XYZ – анализ | товары, товарные группы, клиенты и др. | выявление наиболее значимых параметров;определение стабильности продаж |
| Расчет сумм покрытия | маржинальная прибыль по товарам, товарным группам и др. | определение параметров с наибольшей долей МП в выручке |
| Анализ величин точки безубыточности | выручка в точке безубыточности, постоянные затраты, сумма покрытия  | определение выручки, при которой предприятие не несет убытки |
| Анализ отклонений | планируемые и фактические показатели прибыли, продаж и др. | выявление отклонений и причин  |
| Сравнительные расчеты | прибыль и издержки | расчет эффективности сбытовых мероприятий |

**Глава 2 Формирование системы отчетности для сбыт-контроллинга**

**2.1 Классификация отчетов, используемых в сбыт-контроллинге**

На основе имеющейся в компании ООО «Мелитта РусКом» всей управленческой отчетности, были отобраны отчеты, необходимые отделу продаж для планирования, прогнозирования и контроля оперативной деятельности, применены основные инструменты сбыт-контроллинга, даны рекомендации по улучшению результатов основных показателей сбыта и разработаны отчеты, необходимые для контроля результатов отдела продаж.

«Мелитта» является дочерней компанией немецкого концерна «Melitta Group». Основной деятельностью компании является оптовая торговля товарами, производимыми в Германии, Швейцарии, Китае и других странах. Основные виды товаров – это кофе, кофеварки и кофемашины, а также различные виды продукции, применяемые в домашнем хозяйстве, такие как мешки для мусора, пылесборники для пылесосов, различные виды пленки и фольги для сохранения свежести продуктов, товары для животных и др. Кроме этого, предприятие осуществляет консультационные и сервисные услуги (ремонт и техническое обслуживание кофемашин).

Организационная структура компании является линейной: у генерального директора находятся в подчинении директора по логистике, маркетингу, по продажам, которому подчинены key account managers, и финансовый директор.

Как было отмечено в первой главе, информационное обеспечение является одной из важных функций контроллинга. Система отчетности является частью информационного обеспечения и связана с систематическим предоставлением информации. На практике речь идет, как правило, о представлении внутренней управленческой информации. На первый взгляд эта задача является тривиальной, однако на самом деле обеспечить сотрудников и менеджеров необходимыми и релевантными данными бывает непросто.

Ю. Вебер и У. Шеффер выделяют следующие составные элементы отчетности (рис. 5) и утверждают, что исходным пунктом при формировании системы отчетов является их цель. В основном различают три цели отчетности:

* «потребность в документации как для целей внешнего, так и внутреннего учета;
* планирование, так как отчеты используются при принятии решений;
* контроль, например, на основе отчета о фактических затратах, который сравнивается с бюджетом»[[32]](#footnote-32).

Сроки

Форма

Содержание

Тип

Носитель

Получатель

Рисунок 5 Формирование элементов отчетности

*Источник:* Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер.– М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – С. 197.

**Тип отчета и сроки предоставления отчета**

Тип отчета определяет то, ради чего он составляется. По мнению вышеупомянутых авторов, если цель отчетов связана с документированием, планированием и контролем, то рекомендуется разрабатывать стандартную отчетность. В случае если необходимо учесть индивидуальные требования менеджеров, то формируются отчеты по потребности. Если необходимо выяснить отклонения, составляется отчет по отклонениям. Авторы считают, что отчеты по отклонениям служат для интерактивного использования, в то время как стандартная отчетность больше подходит для диагностического использования. В соответствии с этим можно выделить следующие типы отчетов, необходимых службе сбыта компании «Мелитта» (таблица 7):

Таблица – 7 Типы отчетов, используемых отделом сбыта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Плановые отчеты** | **Отчеты по потребности КАМ** | **Контрольные отчеты** |
| * План продаж;
* Прогнозы до конца выполнения плана 2+10, 4+8, 3+9, 6+6
 | * Отчет о степени выполнения плана продаж;
* Отчет о состоянии дебиторской задолженности;
* Отчет о состоянии склада
 | * Отчет по продажам;
* Отчет о прибылях и убытках (P&L);
* Отчет «план-факт-отклонение»
 |

Важный аспект касается периодичности составления отчетов. Необходимо найти баланс, так как при большой частоте составления отчетности достигается высокая степень актуальности информации, но увеличивается риск информационной перегрузки менеджеров и высокой трудоемкости работы контроллеров. Таким образом, если классифицировать отчеты, необходимые для контроллинга сбыта по периоду, то можно выделить следующие:

* Ежедневые (уровень достижения плана продаж, свободный остаток товаров на складе, состояние дебиторской задолженности и др.),
* Еженедельные,
* Ежемесячные,
* Ежегодные.

 «Сроки составления отчетность связаны и с тем, сколько времени должно пройти после наступления события до момента предоставления отчета руководству. Здесь действует правило: «чем быстрее, тем лучше». Сокращению времени способствует развитие средств электронной обработки данных»[[33]](#footnote-33).

**Содержание и форма отчета**

Содержание отчета характеризуется информационной структурой, рассматриваемым периодом, предметом и видом информации. Предметом информации могут стать бизнес-единицы, продукты, клиенты, прошлые или плановые значения показателей и т.д. Классифицировать отчеты по содержанию можно следующим образом:

* О финансовых поступлениях (состояние дебиторской задолженности),
* Отчет о свободном остатке товаров на складе,
* Отчет о прибылях и убытках (P&L),
* Об уровне выполнения годового плана,
* Отчеты о планировании работы,
* Отчеты о развитии товарных категорий,
* Отчеты о клиентах.

Наряду с содержанием, большую роль играет форма предоставления отчетов. Значимым параметром является объем отчета, который не должен быть слишком большим. Оформление также оказывает влияние на восприятие отчетов менеджерами. «Для управления вниманием менеджеров необходимо использовать такие приемы, которые бы делали интересным чтение текста, например с помощью разных цветов и других элементов»[[34]](#footnote-34). Важную задачу для контроллера представляет собой выбор формы представления информации, что оказывает сильное влияние на восприятие отчетности. Выделяют табличную, графическую формы и комментарии. Таблицы позволяют отразить большое количество данных, и хороши при анализе рядов данных и тенденций развития. Однако часто информация нуждается в представлении в графическом виде, что в большинстве случаев упрощает ее восприятие. Также необходимо учитывать, что выбранный тип диаграммы (столбчатый, линейный и т.д.) может исказить смысл, поэтому иногда существенные факты лучше отражать в виде комментариев. Здесь важно использовать понятные, ясные и краткие формулировки.

**Получатель и поставщик отчетов**

На практике целевой группой отчетности является менеджмент компании. Точное определение круга пользователей зависит от целей отчетности и может быть ограничено иерархически (например, только генеральным директором компании) или функционально (например, только сотрудники службы сбыта). Так, классифицировав отчеты в компании по пользователям, можно выделить следующие:

* Отчеты для руководства компании,
* Отчеты для директоров,
* Отчеты для key-account managers.

В качестве итога по данному параграфу ниже приведены рекомендации по разработке отчетности. Прежде чем приступить к разработке системы отчетов в компании, необходимо ответить на несколько вопросов:

**1. Для какой цели и как будет использоваться информация?** Отвечая на данный вопрос, контроллер должен понять будет ли менеджер использовать информацию для целей диагностики или же ему необходима интерактивная система.

**2. Исходя из ответа на первый вопрос, нужно определить тип отчета и сроки его представления.**

**3. Каким образом отчет может учесть требования по содержанию и форме?** Содержание и форма отчетности зависят от личностных особенностей получателей, их положения в организационной иерархии. Следует принимать во внимание, что если менеджер обладает знаниями в области контроллинга, то нет необходимости объяснять ему многие термины, напротив, если менеджер по образованию инженер, то такие пояснения крайне важны. Также следует учитывать то, что некоторые люди лучше воспринимают графики, чем табличные данные, но есть и те, которые предпочитают таблицы или текст. «Особенности использования отчетности часто связаны с ограниченностью времени у получателей, поэтому наиболее подходящей формой представления отчетности являются графические или табличные формы»[[35]](#footnote-35). Степень агрегирования информации зависит от уровня пользователя в организационной иерархии: чем эта ступень выше, тем больше агрегируется информации.

**4. Что представляет собой релевантное содержание, которое должно остаться в памяти менеджеров?** Слишком большое количество информации может быть излишним. Контроллер должен предоставить релевантную информацию, учитывающую потребности ее пользователей.

Информационная система в контроллинге занимает центральное место. Она должна, «с одной стороны, решать существующие вопросы развития и управления, а с другой – обладать возможностью переориентации, следуя изменениям в потребностях менеджмента»[[36]](#footnote-36). На сегодняшний день существует большое количество программных продуктов, которые способны удовлетворить потребности менеджмента. Они относятся к классу ERP-систем. Наибольшее распространение среди малых и средних предприятий в России получила программа для ведения бухгалтерского и управленческого учетов «1С». При помощи данного программного решения предприятия могут не только управлять основными функциями такими, как учет товарных запасов, управление расчетами с контрагентами и др., но и осуществлять планирование и прогнозирование своей деятельности, формировать бухгалтерские отчеты и отчеты в соответствии с потребностями менеджмента. Крупные российские предприятия все чаще используют разработки немецкой компании «SAP». Их ERP-система интегрирует все возможные функциональные области современного предприятия: управление материальными потоками, планирование производства, продажа, дистрибуция, логистика, управление ЖЦ продукта, управление персоналом, финансовый учет, контроллинг, документооборот, отчетность и т.д.

Таким образом, ERP-системы необходимы для того, чтобы интегрировать все данные о деятельности предприятия воедино тем самым создавая информационную базу, необходимую для реализации функций контроллинга.

Для контроллера отчеты являются важной формой коммуникации с менеджерами. На рисунке 6 представлена система отчетов, необходимая службе сбыта при осуществлении процессов планирования и прогнозирования своей деятельности, для осуществления ее ежедневного мониторинга, а также контроля и принятия корректирующих мер при возникновении отклонений. Рассмотрим более подробно предложенную систему, начиная с отчетов о планировании продаж и заканчивая отчетами по итогам деятельности сбытовой службы.

******

Рисунок 6 Система отчетности отдела сбыта

*Составлено автором*

**2. 2 Планирование и прогнозирование продаж**

Оперативное или краткосрочное планирование с горизонтом около года на практике часто называют бюджетированием.

«Бюджет (или смета) – количественный план в денежном выражении, подготовленный для определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода (прибыли), которая должна быть достигнута, и (или) расходов (затрат), которые должны быть произведены в течение этого периода, а также ресурсы, необходимые для достижения данной цели»[[37]](#footnote-37).

Основными функциями бюджетирования являются «прогнозирование будущего развития и координация бизнес-единиц, а также воздействие на систему мотивации, организация контроля, включая анализ отклонений»[[38]](#footnote-38).

Соответственно, под бюджетированием понимается процесс разработки, утверждения и контроля планов и бюджетов для более эффективного прогнозирования и координации оперативной деятельности.

Существует несколько основных направлений бюджетирования:

* top-down (сверху-вниз), когда планы задает руководство; применяется в централизованных структурах, где превалирует авторитарный стиль управления, и подразделения не могут влиять на планируемые показатели;
* bottom-up (снизу-вверх) характерно для децентрализованных структур, где стиль управления отличается демократичностью руководства;
* встречное планирование: руководство задает бюджеты, на нижних уровнях вносят коррективы и опять передают наверх, где утверждаются бюджеты и снова спускаются вниз.

На практике, чаще всего, используется встречное планирование. При таком подходе происходит интеграция знаний различных уровней иерархии, что повышает эффективность процесса планирования и увеличивает точность планируемых показателей. В торговой компании «Мелитта» также используется данная методика бюджетирования.

Планы продаж в компании формируются как в разрезе продуктов, так и в разрезе основных клиентов, могут формироваться совместно, а также формируются для каждого key-account manager (приложение 2). Исследуемая компания является дочерней фирмой немецкого концерна, поэтому свои отчеты и планы формирует в двух программных продуктах: в «1С» для внутреннего использования и в программе разработчика «SAP» для материнской компании.

В данных планах содержится информация о желаемой выручке, суммах покрытия и доходности за определенный период. Соответственно, план продаж является целевым ориентиром для деятельности компании. Для того чтобы отслеживать реализацию плана и прогнозировать контрольные показатели на конец периода, составляются прогнозы до конца выполнения плана 2+10, 3+9, 4+8, 6+6 и т.д. Первая цифра означает количество фактически отработанных месяцев с начала периода, вторая – период прогнозирования. Такой отчет является «предсказанием» итоговой сбытовой деятельности компании.

Таким образом, план продаж задает основные желаемые показатели объема реализации продукции и маржинальной прибыли, которые компания должна стремиться достигнуть. Формирование прогнозных отчетов 2+10, 3+9, 4+8, 6+6 позволяет отслеживать, насколько компания достигает намеченного плана. Чем больше месяцев проходит с начала периода, тем выше точность прогнозирования. Прогнозирование показателей сумм покрытия и доходности позволяет отслеживать, каковы будут значения этих показателей к концу периода. Следовательно, при возникновении весомых отклонений, менеджеры смогут оценить причины их возникновения и будут способны принять корректирующие меры по устранению возможных отклонений на конец периода.

Сопоставляя план продаж и прогноз, можно рассчитать отклонения интересующих показателей. Например, в таблице 8 рассчитаны отклонения по выручке по некоторым клиентам, которые возможны на конец периода по данным прогноза 3+9. Так как с начала периода прошло всего 3 месяца, то менеджмент может принять соответствующие действия по недопущению возникновения серьезных отклонений на конец года. Например, предложить индивидуальные скидки клиентам, либо провести маркетинговые мероприятия в сетях, тем самым стимулируя увеличение объема продаж. Однако также необходимо сопоставить возможный результат с затратами, так как, если окажется, что отдача от затрат на проведение мероприятий слишком мала, то предприятию будет выгоднее отказаться от их проведения.

Таблица – 8 Отклонения плановых значений выручки от прогнозируемых на конец периода

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Выручка** | **Прогноз 3+9, руб**  | **План, руб** | **Отклонение абсолютное, руб** | **Отклонение относительное, %** |
| Призма ООО | 3942266,28 | 4140976,75 | -198710,47 | 4,8% |
| Лента ООО | 70129004,77 | 77507108,76 | -7378103,99 | 9,5% |
| МЕТРО Кэш энд Керри ООО | 7730521,95 | 8550057, 60 | -819535,65 | 9,6% |

*Составлено автором*

**2. 4 Отчеты по потребности менеджеров**

К данной группе отчетов относятся те, которые помогают менеджерам организовывать свою текущую деятельность: отчет о состоянии склада и анализ свободного остатка товаров на складе, отчет о дебиторской задолженности, уровень достижения плана продаж.

**Отчет о состоянии склада и анализ доступности товаров на складах**

Пользователями этих отчетов являются менеджеры по работе с ключевыми клиентами, так как им необходимо постоянно осуществлять мониторинг количества и цены имеющейся на складе продукции. Отчеты о состоянии склада и свободном остатке формируются в программе «1С» ежедневно, что является необходимым для предоставления актуальной информации менеджерам при работе с их клиентами. Данные отчеты расположены в приложении 3. Отчет о состоянии склада содержит в себе информацию о количестве, цене и стоимости конечного остатка товаров на складе. В отчете о доступности товаров на складе отражается информация о количестве оставшейся продукции с учетом резервов для клиентов.

Таким образом, данные отчеты для работников службы сбыта носят информативный характер и отражают актуальную информацию о наличии продукции на складе, которая может быть реализована.

**Отчет о состоянии дебиторской задолженности**

Для того чтобы грамотно управлять дебиторской задолженностью, служба сбыта должна проводить постоянный анализ ее состояния. Данный анализ необходим для двух основных целей. Первая достаточно очевидна: в случаях, когда возникают серьезные просрочки платежей и другие обстоятельства, связанные с оплатой товаров и услуг, проданных в кредит, менеджеры службы сбыта, финансовой службы и компания в целом получает важную информацию для принятия корректирующих мер. Вторая цель заключается в том, чтобы при грамотном структурировании и при последующем анализе дебиторской задолженности, представилось возможным сделать прогноз будущего положения дебиторской задолженности. Тогда можно будет принимать корректирующие меры не в спешном порядке (когда имеют место серьезные просрочки), а с использованием более или менее достоверного прогноза. При этом Д. И. Баркан отмечает, что «необходима многомерная классификация фактического состояния дел с дебиторской задолженностью в разрезе товаров, услуг, клиентов, регионов и т. д. Коротко можно сказать следующее: чем больше характеристик, по которым классифицируется и группируется дебиторская задолженность, есть в распоряжении фирмы, тем надежнее будет анализ и оценка ситуации и, естественно, будущий прогноз»[[39]](#footnote-39).

Еще один важный аспект при управлении дебиторской задолженностью –стимулирование ее быстрой оплаты. К основным методам можно отнести:

* предоставление клиентам, обеспечивающим быструю оплату, дополнительных скидок и возможностей по коммерческому кредиту;
* стимулирование быстрой оплаты дополнительными возможностями сервиса, более эффективной логистикой;
* предоставление дополнительных рекламных возможностей и услуг мерчандайзеров;
* обеспечение дополнительной информационно-маркетинговой поддержки.

В компании «Мелитта» мониторинг состояния дебиторской задолженности ведется ежедневно. Форма отчета о дебиторской задолженности расположена в приложении 4. Она содержит подробную информацию о состоянии дебиторской задолженности по каждому клиенту каждого KAMa (key account manager). Допустимое число дней задолженности обычно устанавливается самими клиентами, а примерный размер credit limit рассчитывается следующим образом: например, допустимое число дней задолженности 90 дней (3 месяца), а среднемесячный оборот по клиенту составляет 5 млн, то лимит кредита будет равным 15 млн. Иногда возникает ситуация, когда размер кредита клиента превышает установленный лимит, и фактически «Мелитта» должна прекратить отгрузку товара. Однако в таких ситуациях клиенту сначала будет отправлено уведомление о наличии у него просроченной задолженности, а лишь потом будут приниматься дальнейшие решения.

По мнению автора, данный отчет достаточно удобен и представляет полную информацию о состоянии дебиторской задолженности по каждому клиенту, учитывая непросроченную и просроченную задолженности. Рост дебиторской задолженности «замораживает» оборотные средства компании, поэтому в данном случае деятельность менеджера по работе с ключевыми клиентами должна быть направлена на устранение серьезных просрочек и стимулирование быстрой оплаты.

**Отчет о состоянии выполнения плана продаж**

Данный отчет является разработкой автора. Он призван обеспечивать службу сбыта и руководство компании информацией о степени достижения ежемесячного плана продаж. Он должен составляться каждый месяц, а данные будут «подтягиваться» каждый день из отчета по продажам, формируемом в программе «1 С». (Приложение 5). В рассматриваемом отчете содержится информация о продажах по каждому КАМу и их клиентам, а также процентное соотношение ACT/ PLAN, которое и отражает степень выполнения месячного плана. Так, например, данный отчет показал, что по итогам января 2016 года в рассматриваемой компании план продаж на данный месяц был достигнут на 56%. Это отклонение можно объяснить фактором сезонности, когда в посленовогодний период продажи заметно снижаются. В данном отчете построены гистограммы и диаграммы, отражающие состояние продаж, что позволяет менеджерам наглядно воспринимать информацию. Однако по словам директора по продажам данный отчет имеет недостаток в том плане, что не отражает информации о доходности по клиентам и, в частности, по заказу. Поэтому представляется целесообразным его модифицировать, добавив соответствующие показатели.

Применение данного отчета позволяет его пользователям, а именно менеджерам по работе с ключевыми клиентами и директору по продажам, вести мониторинг достижения месячного плана продаж, и при очевидных отклонениях от намеченных целей, принимать корректирующие действия для их устранения.

**2. 5 Контрольные отчеты**

**Отчет о продажах**

Одним из главных и наиболее информативных отчетов является отчет о продажах по клиентам и по продуктам (приложение 6), так как отражает реальное положение дел в компании. Данные отчеты составляются каждый месяц, а по итогам отчетного периода все значения аккумулируются. На основе имеющейся информации по результатам деятельности компании за определенный период, представляется возможным применить основной инструментарий оперативного сбыт-контроллинга на практике и определить какие управленческие решения могут быть приняты по результатам проведенных анализов.

***АВС- и XYZ-анализ***

Данные анализы являются одними из инструментов контроллинга, который проводятся с целью выявить наиболее важные товарные группы и наиболее важных клиентов, а также определить стабильность спроса и продаж.

Результаты АВС-анализа представлены в таблице 9. В приложении 7 содержится информация о товарах, принадлежащих каждой товарной категории. При проведении АВС-анализа не ограничиваются анализом только одного параметра и часто проводят двухфакторный анализ. В качестве второго параметра чаще всего используют маржинальную прибыль, так как множество товаров продается с различной наценкой, поэтому и приносимая маржинальная прибыль – разная. Может возникнуть ситуация, когда сам товар не является дорогим, но может приносить компании существенную долю прибыли.

В качестве оптимального соотношения было выбрано соотношение 80-15-5. Таким образом, по критерию чистой выручки I в группу А попадают товары двух групп Coffee and tea Enjoyment и Convenient cleaning. В группу В – Freshness and Flavour/Handybag, а в группу С – все остальные. Это значит, что товарам группы А необходимо уделять повышенное внимание, работники компании должны сосредоточиться на управлении товарами именно этих номенклатур: вести тщательный контроль и учет наличия товаров на складе. Для каждого вида товаров из группы В метод прогнозирования потребности и политика заказывания определяются исходя из конкретных условий. Закупки товаров группы С могут осуществляться в большом количестве на длительный период времени.

Результаты двухфакторного АВС-анализа практически не изменились и лишь одна группа «Convenient Cleaning» попала из группы А в группу В, что обусловлено высокими затратами на продажу товаров данной группы.

Таблица – 9 Двухфакторный АВС-анализ по выручке и маржинальной прибыли

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Номенклатура**  | **Удельный вес в общем объеме продаж, %** | **Удельный вес в общем объеме продаж, нарастающим итогом, %** | **Группа** | **Удельный вес в общем объеме МП, %** | **Удельный вес в общем МП, нарастающим итогом, %** | **Группа** |
| Coffee and Tea Enjoyment | 45,07% | 45,07% | А | 60,20% | 60,20% | A |
| Convenient Cleaning | 32,01% | 77,08% | 19,30% | 79,51% | B |
| Freshness and Flavour/Handybag | 18,95% | 96,03% | В | 14,53% | 94,04% |
| ZDMF- Menz | 2,47% | 98,49% | С | 3,02% | 97,05% | C |
| MSS | 1,51% | 100,00% | 2,95% | 100,00% |

*Составлено автором*

По мнению автора, было бы целесообразно рассмотреть, какие именно виды товаров обеспечивают высокую долю первой группе Coffee and Tea Enjoyment (таблица 10).

Таблица – 10 Виды товаров номенклатуры Coffee and Tea Enjoyment

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Coffee and Tea Enjoyment** | **Удельный вес в общем объеме продаж, %** | **Удельный вес в общем объеме продаж, нарастающим итогом, %** | **Группа** |
| AAAI FAM | 68,01% | 68,01% | А |
| AAAD Descalers | 7,50% | 75,51% |
| AAAA Filterbags | 6,95% | 82,46% |
| AAAK Cremios | 4,09% | 86,55% | В |
| AAAB Coffeemakers | 4,06% | 90,61% |
| AAAF Food | 3,37% | 93,98% |
| AACG Cilia teafilters | 2,27% | 96,25% |

Продолжение таблицы 10

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ABBA B-Brand Filterpaper | 1,76% | 98,00% | С |
| AAAW Kettles | 1,38% | 99,39% |
| AEEJ | 0,22% | 99,60% |
| AAAC Accessories | 0,20% | 99,80% |
| AAAS Service | 0,20% | 100,00% |

*Составлено автором*

Наибольший вклад вносит категория товаров AAAI FAM, в которую входят различные модели кофемашин. Это говорит о том, что основными продаваемыми товарами компании являются кофемашины, следовательно, они имеют большое стратегическое значение и их продвижению необходимо уделять повышенное внимание.

Далее предлагается определить стабильность продаж каждой товарной группы при помощи XYZ-анализа, результаты которого представлены в таблице 11.

Таблица – 11 XYZ-анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Номенклатура**  | **Коэффициент вариации** | **Группа** |
| Coffee and Tea Enjoyment | 27,9% | Z |
| Convenient Cleaning | 10,1% | Y |
| Freshness and Flavour/Handybag | 11,4% | Y |
| ZDMF- Menz | 17,7% | Y |
| MSS | 11,8% | Y |

*Составлено автором*

Для того чтобы сделать общий вывод по результатам обоих анализов, составим итоговую матрицу ABC-XYZ (таблица 12).

Таблица – 12 Результат ABC- и XYZ-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| AX | AY | AZ |
|   | Convenient Cleaning | Coffee and Tea Enjoyment |
| BX | BY | BZ |
|   | Freshness and Flavour/Handybag |   |
| CX | CY | CZ |
|   | ZDMF- Menz, MSS |   |

*Составлено автором*

Товары группы AYи BY имеют недостаточную стабильность продаж при высоком товарообороте, и, как следствие, для того чтобы обес­печить постоянное наличие, нужно увеличивать страховой запас.

Товары группы AZ при высокой выручке отличаются низкой прогнозируемостью продаж. Если обеспечить гарантированное наличие всех товаров за счет избыточного страхового запаса, то это приведет к значительному увеличению среднего товарного запаса предприятия. По товарам данной группы, возможно, следует пе­ресмотреть систему заказов. Считается, что часть товаров нужно перевести на систему с постоянным объемом заказа, по другой части необходимо обеспечить более частые поставки, повысить периодичность контроля. Однако попадание товаров номенклатуры Coffee and Tea Enjoyment в группу Z может быть обусловлено влиянием сезонности, а также проведение промо-акций, когда спрос на товары возрастает в 3-4 раза.

По товарам группы CY можно перейти на систему с постоянным объемом заказа, но при этом формировать запас, исходя из финансовых возможностей предприятия.

На основании годового отчета «Turnover customers» по итогам 2016 года был проведен также ABC-анализ по клиентам компании (таблица 13).

Таблица – 13 ABC-анализ контрагентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Контрагент** | **Удельный вес в общем объеме продаж, %** | **Удельный вес в общем объеме продаж, нарастающим итогом, %** | **Группа**  |
| Лента ООО | 28,99% | 28,99% | А |
| Эльдорадо ООО | 12,81% | 41,80% |
| Компьютер Трейд ООО | 7,74% | 49,54% |
| Грантэл ООО | 7,19% | 56,73% |
| Медиа-Маркт-Сатурн | 6,02% | 62,75% |
| Перекресток Торговый Дом ЗАО | 5,18% | 67,93% |
| ФУДЛАЙН Внешнеторговая фирма "АО | 5,06% | 72,98% |
| МЕТРО Кэш энд Керри ООО | 3,69% | 76,67% |
| ОнЛайн Трейд ООО | 3,03% | 79,70% |
|  н/а | 1,65% | 81,35% |
| Кофреско РусКом ООО | 1,62% | 82,97% | В |
| Гиперглобус | 1,25% | 84,22% |
| Коммерческая Сеть ООО | 1,25% | 85,47% |
| ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН | 1,23% | 86,70% |
| ТЕХНОПАРК-Центр ООО | 1,15% | 87,86% |
| Призма ООО | 1,15% | 89,00% |
| Сервис Логистика | 1,04% | 90,04% |
| ЛионТрейд ООО (кофемашины) | 1,00% | 91,04% |
| КОМПМАСТЕР | 0,90% | 91,94% |
| ЭЛЕКТРОТИМ ООО (Компмастер) | 0,66% | 92,60% |
| АЛЬТЕКСТОРГ ООО (Компмастер) | 0,48% | 93,07% |
| Кеско Фуд Рус ООО | 0,47% | 93,55% |
| Фудлайн Групп ООО | 0,36% | 93,91% |

Продолжение таблицы 13

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ФЛЕКСХАУЗ (МП Трейд) | 0,29% | 94,20% |  |
| Санвей | 0,29% | 94,49% |
| Мороз и Кофе ООО | 0,26% | 94,75% |
| МСП | 0,24% | 94,99% |
| МП ТРЕЙД | 0,24% | 95,23% |
| Остальные | 4,77% | 100,00% | С |

*Составлено автором*

Таким образом, наиболее важными клиентами для компании являются крупнейшие торговые сети, такие как «Лента», «МедиаМаркт», «Компьютер Трейд», «Эльдорадо», «Перекресток», «МЕТРО» и др., на работе с которыми компании следует сконцентрировать внимание, предлагать специальные условия: индивидуальные цены, гибкую систему скидок, пролонгирование лимита кредита и, допустимого срока задолженности и т.д.

С точки зрения анализа клиентов также необходимо знать информацию о кондициях. Кондиции – это особые условия, устанавливаемые для каждого клиента индивидуально: **rebate** – скидка по прайс-листу, **boni** – это та сумма, которую платит компания клиентам за размещение своего товара «на полке», **sales folders** – это расходы компании на продвижение товара в сетях, **fright** – транспортные расходы, **logistic costs** – расходы по логистике, **fix listing** – это сумма за размещения товара «на полке», которую платит компания клиенту при открытии его новой торговой точки.

По существу, кондиции являются затратами торговой компании, поэтому в ее интересах их снижение. Расходы по логистике составляют обычно 3,5% от цены, скидки по прайс-листу, бони, fix-listing и расходы на продвижение товара в сетях устанавливаются для каждого клиента отдельно, а транспортные расходы обычно составляют 3,8% от цены, однако для некоторых контрагентов могут достигать 20%.

**Анализ сумм покрытия**

Также на основании отчетов «Turnover goods» и «Turnover customers», которые составляются как по итогам года, так и каждый месяц, можно получить информацию об основных экономических показателях. Детальный анализ этих показателей позволяет менеджерам компании принимать соответствующие управленческие решения, поэтому его можно рассматривать, как один из инструментов контроллинга сбыта.

Здесь речь идет о расчете сумм покрытия и показателей доходности. Ниже представлены формулы, по которым можно рассчитать итоговые значения сумм покрытия и показателя доходности.

* NS I (Net Sales I) определяется как разница между Brutto и Rebate.
* NS II = NS I – Boni
* NS III = NS II – SF
* Sales Contribution (покрытие) = NS III – fright – logistic costs
* Contribution I = Sales Contribution – WE (себестоимость)
* DB (показатель доходности) I = Contribution I / NS III
* Contribution II = Contribution I – FixListing
* DB II = Contribution II / NS III

Возьмем для анализа нескольких основных клиентов компании, работающих в сегментах food и non food (таблица 14). Постепенно вычитая прямые затраты, получим показатели маржинального дохода, который означает вклад в покрытие постоянных затрат и прибыль предприятия. Чем больше маржинальный доход, тем скорее возмещаются постоянные затраты и предприятие имеет возможность получать прибыль.

Таблица – 14 Данные для расчета маржинальной прибыли по клиентам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | **Food** | **Non- Food** |
| Лента | МЕТРО  | Эльдорадо  | Компьютер трейд  |
| **Quantity** | 2 518 209 | 61 593 | 88 455 | 3 861 |
| **Brutto** | 141 111 490,47 | 11 718 797,82 | 51 132 106,36 | 27 952 982,24 |
| **Rebate** | 49 144 346,30 | 12 870,84 | 10 503 446,99 | 3 407 934,59 |
| **NS I** | 91 967 144,17 | 11 705 926,98 | 40 628 659,37 | 24 545 047,65 |
| **Boni** | 0,00 | 2 307 364,33 | 5 888 490,09 | 0,00 |
| **NS II** | 91 967 144,17 | 9 398 562,65 | 34 740 169,28 | 24 545 047,65 |
| **Sales folders** | 0,00 | 1 683 863,00 | 389 620,84 | 706 146,52 |
| **NSIII** | 91 967 144,17 | 7 714 699,64 | 34 350 548,44 | 23 838 901,13 |
| **Fright** | 6 141 140,58 | 2 299 022,55 | 1 516 084,87 | 915 914,43 |
| **Logistic сosts** | 3 142 866,08 | 400 035,91 | 1 388 435,37 | 838 797,36 |
| **Sales contrib.** | 82 683 137,51 | 5 015 641,18 | 31 446 028,20 | 22 084 189,34 |
| **WE** | 76 477 175,24 | 3 914 964,26 | 23 584 992,34 | 13 437 717,14 |

Продолжение таблицы 14

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Contribution I** | 6 205 962,27 | 1 100 676,92 | 7 861 035,86 | 8 646 472,20 |
| **DB I, %** | 0,07 | 0,14 | 0,23 | 0,36 |
| **FixListing** | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **ContributionII** | 6 205 962,27 | 1 100 676,92 | 7 861 035,86 | 8 646 472,20 |
| **DB II, %** | 0,07 | 0,14 | 0,23 | 0,36 |

*Составлено автором*

Сопоставим двух клиентов из сегмента non-food. Чистая выручка I «Melitta» от работы с клиентом Эльдорадо (40,6 млн.) превышает чистую выручку, полученную от Компьютер Трейд (24,5 млн.), почти в два раза. Вычитая boni, получим чистую выручку второго уровня. Сокращение разницы между выручкой происходит потому, что boni компании Компьютер Трейд не выплачиваются. Далее постепенно вычитая остальные затраты, получаем значения маржинальной прибыли: 7,86 млн. – МП, полученная от работы с компанией Эльдорадо; 8,65 млн. – от Компьютер Трейд. Несмотря на то, что компания Эльдорадо реализует большее количество продукции «Мелитты» и приносит большую выручку, в конечном итоге сумма покрытия оказывается меньше, по сравнению с Компьютер трейд, что связано с более высокими затратами по некоторым статьям.

Анализируя показатели доходности по клиентам из сегмента Food, можно сделать вывод, что «Лента» обеспечивает слишком маленькую доходность компании, однако этот клиент вносит значительный вклад в общий оборот компании и сумму покрытия, поэтому отказ от работы с этим клиентом был бы неоправданным решением. В то же время доходность по клиенту «Метро» в два раза больше, но значение маржинальной прибыли меньше по сравнению с клиентом «Лента». Поэтому, при анализе относительных показателей необходимо также исследовать параметры, влияющие на их значения.

Отчет о продажах «Turnover goods» содержит в себе информацию о маржинальной прибыли и доходности каждой продуктовой группы. В таблице 15 показатель сумм покрытия в процентах от выручки (DB II) является критерием при принятии решений, ориентированных на рынок. Показатель сумм покрытия в процентах от выручки является вспомогательным инструментом при принятии решений относительно сбыта. Форсирование продаж товаров с высокими значениями сумм покрытия в процентах обеспечит предприятию получение более высокой маржинальной прибыли. Поэтому при планировании сбыта, предприятие должно ориентироваться на этот критерий, чтобы достигнуть наилучшего оперативного результата.

Таблица – 15 Анализ продуктовых групп по критерию маржинальной прибыли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **NS III** | **Contribution II** |  **DB II** |
| Coffee and Tea Enjoyment | 126845873,1 | 36454357,76 | 29% |
| Convenient Cleaning | 88789825,44 | 11689239,98 | 13% |
| Freshness and Flavour/Handybag | 55624676,14 | 8798774,771 | 16% |
| ZDMF- Menz | 6528755,814 | 1826531,342 | 28% |
| MSS | 4575198,296 | 1783291,064 | 39% |

*Составлено автором*

Таким образом, расчет сумм покрытия позволяет детально оценивать эффективность деятельности компании. Анализ маржинальной прибыли можно проводить по центрам ответственности, в разрезе ключевых клиентов и продуктов. Соответственно, результаты данного анализа могут быть основанием для принятия различных управленческих решений, например, отказ от продажи неприбыльных продуктов, либо увеличение продаж товаров, приносящих высокую контрибуцию; отказ от работы с клиентом, либо изменение кондиций.

**Анализ отклонений**

«В оперативном контроле контроллеры выполняют функцию сравнения плановых и фактических значений показателей, а также разрабатывают рекомендации на основе приведенного анализа отклонений»[[40]](#footnote-40).

На основании плановых и фактически полученных значений представляется возможным рассчитать абсолютные и относительные отклонения по каждой товарной группе, клиенту, затратам или другим показателям.

 В таблице 16 проведены расчеты отклонений по каждой товарной группе по прошествии 11 месяцев с начала периода, что позволяет оценить насколько на данный момент компания отклоняется от намеченных целей. Суммы, рассчитанные нарастающим итогом, и их отклонения позволяют оценить уровень достижения за прошедшие периоды и возможную разницу к концу планового периода. Отрицательные значения отклонений указывают на то, что компания не достигает установленного плана в количественном выражении по основным товарным группам на рассматриваемый период.

Таблица – 16 Расчет отклонений по объему проданной продукции за период

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Факт, шт****Период 11** | **Периоды 1-11 кумулятивно, факт, шт** | **Периоды 1-12 кумулятивно план, шт** | **Отклонение абсолютное, шт** | **Отклонение** **относительное, %** |
| Coffee and Tea Enjoyment | 35335 | 303008 | 316550 | -13542 | 4,3% |
| Convenient Cleaning | 105969 | 1625794 | 1639084 | -13290 | 0,8% |
| Freshness and Flavour/Handybag | 142029 | 1436337 | 664312 | 772025 | 116% |
| ZDMF- Menz | 6310 | 30469 | 52086 | -21617 | 41,5% |
| MSS | 571 | 7578 | 9290 | -1712 | 18,4% |

*Составлено автором*

Проводя анализ отклонений по итогам года (таблица 17), можно увидеть, что ситуация изменилась и компании удалось достичь поставленных целей хоть и не по всем товарным группам. Чем чаще проводится такой анализ, тем быстрее менеджмент будет способен оказывать регулирующие действия, поэтому имеет смысл проводить данные расчеты каждый месяц.

Таблица – 17 Расчет отклонений по количеству проданной продукции за год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Факт, шт** | **План, шт** | **Отклонение абсолютное, шт** | **Отклонение** **относительное, %** |
| Coffee and Tea Enjoyment | 325311 | 316550 | 8761 | 2,7%  |
| Convenient Cleaning | 1777156 | 1639084 | 138072 | 8,4% |
| Freshness and Flavour/Handybag | 1643904 | 664312 | 979592 | 147% |
| ZDMF- Menz | 31111 | 52086 | -20975 | 40% |
| MSS | 8293 | 9290 | -997 | 10% |

*Составлено автором*

При помощи анализа отклонений представляется возможным проводить оценку основных показателей деятельности компании, например, маржинальной прибыли. При анализе прибыли изучаются факторы, оказывающие влияние на ее изменение. Соответствующие факторы будут отражены в отчете и позволят принять корректирующие меры.

Основными причинами отклонения прибыли являются:

* изменение цены и удельных затрат,
* изменение объема реализации,
* изменение ассортимента.

«Анализ прибыли включает в себя тщательный расчет отклонений продаж и отклонений затрат. Отделяются друг от друга отклонения объема и состава и изучается их воздействие на прибыль»[[41]](#footnote-41). Ниже представлены формулы для расчета отклонений прибыли:

«Отклонение цены продаж = (Фактическая цена - Бюджетная плановая цена) x Фактический объем продаж;

Отклонение затрат в цене продаж = (Фактические затраты - Бюджетные или стандартные затраты) x Фактический объем продаж.

Отклонение объема продаж = (Фактический объем продаж - Бюджетный объем продаж) x Плановая цена.

Отклонение затрат в объеме продаж = (Фактический объем продаж - Бюджетный объем продаж) x Бюджетные или стандартные затраты на единицу»[[42]](#footnote-42).

Общее отклонение объема = Отклонение объема продаж - Отклонение затрат в объеме продаж.

На основе вышеприведенных формул рассчитаем отклонение маржинальной прибыли и выявим факторы, влияющие на ее отклонение. При этом примем допущение, что реализуемый ассортимент не меняется в течение года. В таблицах 18 и 19 приведены плановые и фактические значения для расчета отклонений.

Таблица – 18 Плановые значение показателей для расчета отклонений

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **План** | Выручка | Цена/ед | Затраты/ед | Общие затраты | Объем продаж | МП |
| Coffee and Tea Enjoyment | 136751219,3 | 432,0 | 308,7 | 97726944,7 | 316550 | 39024274,6 |
| Convenient Cleaning | 152562304,0 | 93,1 | 78,4 | 128488404,4 | 1639084 | 24073899,6 |
| Freshness and Flavour/Handybag | 31078730,8 | 46,8 | 45,4 | 30168542,4 | 664312 | 910188,4 |
| ZDMF- Menz | 14797172,0 | 284,1 | 229,8 | 11968762,4 | 52086 | 2828409,6 |
| MSS | 11477191,3 | 1235,4 | 928,3 | 8623676,8 | 9290 | 2853514,6 |
| Итого | 346666617,4 |  |  | 276976330,6 | 2681322 | 69690286,8 |

*Составлено автором*

Таблица – 19 Фактические значения показателей для расчета отклонений

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факт** | Выручка | Цена/ед | Затраты/ед | Общие затраты | Объем продаж | МП |
| Coffee and Tea Enjoyment | 175795736,7 | 540,4 | 428,3 | 139341379,0 | 325311 | 36454357,8 |
| Convenient Cleaning | 157690335,6 | 88,7 | 82,2 | 146001095,6 | 1777156 | 11689240,0 |
| Freshness and Flavour/Handybag | 69642337,2 | 42,4 | 37,0 | 60843562,4 | 1643904 | 8798774,8 |
| ZDMF- Menz | 10295118,4 | 330,9 | 272,2 | 8468587,1 | 31111 | 1826531,3 |
| MSS | 5914083,9 | 713,1 | 498,1 | 4130792,8 | 8293 | 1783291,1 |
| Итого | 419337611,8 |  |  | 358785416,9 | 3785775 | 60552194,9 |

*Составлено автором*

Рассчитаем отклонения по вышеприведенным формулам (таблица 20) и общее отклонение маржинальной прибыли по продуктовым группам (таблица 21).

Таблица – 20 Расчет отклонений

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Отклонение объема продаж | Отклонение затрат в объеме продаж | Общее отклонение объема | Отклонение цены продаж | Отклонение затрат в цене продаж |
| Coffee and Tea Enjoyment | 3784796,8 | 2704741,0 | 1080055,8 | 35259720,6 | 38909693,3 |
| Convenient Cleaning | 12851435,6 | 10823515,4 | 2027920,1 | -7723404,0 | 6689175,7 |
| Freshness and Flavour/Handybag | 45828580,6 | 44486420,2 | 1342160,5 | -7264974,2 | -13811400,1 |
| ZDMF- Menz | -5958812,0 | -4819813,2 | -1138998,8 | 1456758,4 | 1319637,9 |
| MSS | -1231728,7 | -925490,4 | -306238,3 | -4331378,7 | -3567393,6 |
| Итого | 55274272,3 | 52269373,0 | 3004899,3 | 17396722,1 | 29539713,3 |

*Составлено автором*

Таблица 21 – Общее отклонение маржинальной прибыли по продуктовым группам

|  |  |
| --- | --- |
|  | Общее отклонение МП |
| Coffee and Tea Enjoyment | -2 569 916,9 |
| Convenient Cleaning | -12 384 659,6 |
| Freshness and Flavour/Handybag | 7 888 586,3 |
| ZDMF- Menz | -1 001 878,3 |
| MSS | -1 070 223,5 |
| Итого | -9 138 091,9 |

*Составлено автором*

При расчете общего отклонения маржинальной прибыли видно, что компании не удалось достигнуть ее планового значения. Уменьшение маржинальной прибыли можно объяснить следующими причинами (таблица 22). Несмотря на увеличение объема продаж в целом и продажной цены, компании не удалось дополучить 9,1 млн. маржинальной прибыли.

Таблица 22 – Причины отклонения маржинальной прибыли

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Доходы | Потери |
| Доход, благодаря возросшему объему продаж | +3 004 899,3 |  |
| Потери из-за увеличения затрат в цене продаж |  | -29 539 713,3 |
| Доход, благодаря увеличению цены | +17 396 722,1 |  |
| Отсюда, уменьшение МП |  | -9 138 091,9 |

*Составлено автором*

Обосновать потери можно возрастанием общей стоимости продаж, что получило свое отражение в неблагоприятном изменении затрат в цене продаж на 29, 5 млн.

Подобные отчеты об отклонения во многих компаниях формируются в ERP-системах. Форма такого отчета представлена в приложении 8. При этом для анализа могут быть отобраны любые интересующие менеджеров целевые показатели: прибыль, выручка, затраты и т.д. Представляя подобный отчет менеджменту контроллер может вносить свои комментарии по каждой товарной позиции и предлагать меры противодействия для предотвращения отклонений.

**Отчет о прибылях и убытках (Profits& Losts)**

Отчет о прибылях и убытках формируется как по потребности бухгалтерского учета, так и необходим для менеджмента, так как отражает итоги оперативной деятельности компании. P&L отчет в «Мелитта» формируется и на последующие периоды, то есть компания прогнозирует результаты своей деятельности, что позволяет менеджменту, например, при прогнозировании убытка, принимать корректирующие меры, позволяющие компании обеспечить себе прибыль на конец периода. В приложении 9 предложена форма управленческого P&L отчета.

**Анализ безубыточности**

На основе информации, имеющейся в прогнозном отчете о прибылях и убытках, представляется возможным провести анализ безубыточности.

В таблице 23 представлены прогнозные значения общей выручки, переменных и постоянных затрат, при этом прогнозируется убыток в размере 2,34 млн. Подставив в формулу (2) необходимые данные найдем выручку в точке безубыточности.

Таким образом, при общей выручке 376841337,7 достигается точка возникновения прибыли. Эта точка является пороговой, то есть из нее предприятие войдет в зону прибыли при росте выручки, а при ее падении окажется в зоне убытков.

Таблица – 23 Расчет оперативного результата на основе прогнозных значений

|  |  |
| --- | --- |
|   |  |
| Выручка | 300629889,41 |
| Переменные затраты | 262389210,76 |
| Доля переменных затрат в выручке | 87% |
| Маржинальный доход | 38240678,65 |
| Доля МД в выручке | 13% |
| Постоянные затраты | 47934916,00 |
| Прибыль/убыток | -2344341,10 |

*Составлено автором*

Проверить это условие можно следующим образом (таблица 24):

Таблица – 24 Расчет оперативного результата в точке безубыточности

|  |  |
| --- | --- |
| Выручка | 376841337,7 |
| Переменные затраты | 328906421,70 |
| Маржинальная прибыль | 47934916,00 |
| Постоянные затраты  | 47934916,00 |
| Прибыль | 0 |

*Составлено автором.*

Анализ величин в точке возникновения прибыли является важным вспомогательным инструментом для ее достижения. Если при планировании или прогнозировании на следующий год оказывается, например, что маржинальная прибыль недостаточно велика для покрытия затрат, то уже на этом этапе можно исследовать альтернативы для достижения лучшего результата.

Таким образом, на основании отчетов представляется возможным оценить результаты деятельности компании по основным направлениям: выявить наиболее эффективные группы товаров и наиболее значимых для компании клиентов, оценить колеблемость спроса на разные товары, выявить причины низкой маржинальной прибыли и доходности, а также провести анализ отклонений по интересующим показателям. Результаты проведенных анализов позволяют менеджменту делать выводы о текущей деятельности компании и своевременно принимать корректирующие действия при их необходимости. В таблице 25, в качестве итога по главе, представлены все отчеты, необходимые, отделу продаж предприятия для планирования, ведения и контроля своей оперативной деятельности. Данная система выступает в качестве информационного обеспечения службы сбыта и позволяет решать возникающие задачи перед сбытовой службой, помогает в достижении запланированных целей, выражающихся чаще всего в виде количественных показателей, а также принимать управленческие решения, способствующих повышению эффективности и достижению общих целей предприятия.

Таблица – 25 Система отчетов, необходимая службе сбыта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Отчет** | **Контролируемые показатели** | **Функция** |
| Планирование и прогнозирование продаж | выручка, затраты, маржинальная прибыль, доходность | планирование и прогнозирование оперативной деятельности службы сбыта  |
| Отчет о состоянии ДЗ | credit limit, число дней задолженности, просроченная/ непросроченная ДЗ | отслеживание состояния дебиторской задолженности |
| Отчет о состоянии склада | количество и цена конечного остатка, свободный остаток | мониторинг наличия товаров на складе  |
| Отчет о степени достижения плана продаж | выручка | отслеживание степени достижения месячного плана продаж |
| Отчет о продажах | выручка, затраты, маржинальная прибыль, доходность | контроль целевых показателей |
| P&L  | выручка, постоянные и переменные затраты, оперативный результат  | контроль и анализ оперативного результата |
| Отчет об отклонениях | отклонения объема продаж, выручки, прибыли и др.  | выявление отклонений и факторов, влияющих на отклонения |

*Составлено автором*

**Заключение**

Контроллингу отводится особое место в управлении предприятием: он интегрирует воедино функции планирования, учета, координации и контроля, причем, не подменяя управление, а переводя его на новый уровень, направляя деятельность различных служб компаний на достижение как стратегических, так и оперативных целей.

Применение методологии оперативного и стратегического контроллинга в качестве инструмента поддержки менеджмента способно существенно повысить эффективность функционирования системы управления всем предприятием, а также внутриорганизационное управление различными структурными подразделениями, например, финансами, логистикой, сбытом, маркетингом и т.д. Служба контроллинга выступает в качестве координатора между управлением и другими службами предприятия при разработке стратегических и оперативных планов, а также контролирует их исполнение.

Информационное обеспечение является одной из главных функций контроллинга. В качестве информационной базы выступает система текущей отчетности, направленная на анализ развития важнейших факторов, которые определяют успех предприятия в целом. При помощи современных ERP-систем все данные о деятельности предприятия интегрируются воедино, создавая информационную базу, необходимую для реализации функций и задач контроллинга. Формирование и поддержка отчетности в компании является одной из ключевых задач контроллера. Путем предоставления отчетов контроллинг осуществляет поддержку управления и реализует функцию контроля посредством проведения анализа отклонений ключевых показателей деятельности. Следовательно, контроллинг посредством подготовки и предоставления внутренней отчетности и консультирования, ориентирует менеджмент компании на принятие правильных управленческих решений.

Для каждого отдельно взятого предприятия система отчетности должна разрабатываться индивидуально в соответствии с потребностью компании и ожиданиями и требованиями пользователей отчетов. Предложенная в данной работе система отчетности и использованный инструментарий, которые необходимы для реализации функций сбыт-контроллинга, направлены на регулирование и контроль текущей сбытовой деятельности компании. При помощи разработанной системы ведется внутренний учет предприятия, осуществляется планирование и прогнозирование продаж, ведется контроль достижения установленных планов и целевых показателей.

Таким образом, оперативный сбыт-контроллинг и существующие инструменты обеспечивают достижение запланированных показателей в области сбыта, а также способствуют успешному и устойчивому функционированию предприятия в целом, благодаря возможности внесения изменений в свою деятельность на основе предоставляемой информации.

**Список использованных источников**

1. Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства URL: http://www.marketing.spb.ru/read/m18/3.htm (Дата обращения: 01.05.2017)
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов.– СПб.: Питер, 2008. – 576 с.
3. Бойко И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства» Лекция 5 «Оборотные средства предприятия» - Спб.: Экономический факультет СПБГУ. – 2015. – 40 с.
4. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – 416 с.
5. Голубков Е.П. АBC- и XYZ-анализ: проведение и оценка результативности URL: [http://dis.ru/library/531/27354/] (Дата обращения 26.04.2017)
6. Данилочкина Н.Г. Контроллинг: концептуальный подход к управлению // URL: http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/KONTROLLING\_\_KONCEPTUAL\_NYJ\_PODHOD\_K\_UPRAVLENIYU-1061 (Дата обращения: 14.11.2016)
7. Ивлев В., Попова Т. Концепция контроллинга и функционально-стоимостной анализ URL: [http://www.cfin.ru/management/control\_and\_abc.shtml] (Дата обращения 25.11.2016)
8. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский [и др.] – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
9. Контроллинг: теория и практика / С.В. Осипов [и др.]. – М.: Юрайт, 2016. – 145 с.
10. Контроллинг: учебник/ А.М. Карминский, С.Г.Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата/ Т.А. Лукичева, Н.Н. Молчанов, И.В. Воробьева [и др.]; под ред. Т.А. Лукичевой, Н.Н. Молчанова – М.: изд. Юрайт, 2016. – 370 с.

1. Мелентьева Н.И. Маркетинг-контроллинг и маркетинг-аудит: Учебное пособие.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 64 с.
2. Миллер А.Е. Маркетинг-контроллинг: институционально-инструментальный подход Проблемы современной экономики с.294-297.
3. Мицкевич А. Различные способы анализа безубыточности http://www.cfin.ru/management/finance/cost/cvp\_var.shtml (Дата обращения: 08.12.2016)
4. Павленков, М.Н., Ухина, Т.В. Управление сбытом продукции на основе использования контроллинга. Российское предпринимательство – 2015 – 16 (14), с. 2219-2228.
5. Писчасов Ф., Попов Е. Инструментарий контроллинга предприятия. URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling\_overview.shtml (Дата обращения: 14.11.2016)
6. Сафаров А. Правильный контроллинг: мнение практика // Управленческий учет. 2006. № 1. URL: http://www.intelcont.ru/information/articles/347/ (Дата обращения: 27.11.2016)
7. Стародубцева Ю.В. Обоснование затрат на маркетинг при помощи методики маржинального анализа // Nauka-rastudent.ru. – 2014. – No. 12 (12-2014) / [Электронный ресурс] – URL: http://nauka-rastudent.ru/12/2198/ (Дата обращения 25.11.2016)
8. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
9. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 288 с.
10. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. / под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича [и др.] – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
11. Шим, Джай К. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов: пер. с англ. / Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел; под общ. ред. В.А. Плотникова. – М.: Вершина, 2007. – 368 с.
12. Marcell Schweitzer, Ernst Trossmann, Gerald H. Lawson Break-even analyses: Basic model, Variants, Extensions (New York: Wiley, 1992) – 320 p.
13. Maurice L. Hirsch, Jr. Advanced management accounting (London: Cengage Learning EMEA, 2006) – 712 p.
14. Donald C. Hambrick, Ian C. MacMillan and Diana L. Day Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix – A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses The Academy of Management JournalVol. 25, No. 3. Sep., 1982. – pp. 510-531.
15. Ravinder H., Ram B. Misra ABC Analysis For Inventory Management: Bridging The Gap Between Research And Classroom / H. Ravinder // American Journal Of Business Education. vol. 7, № 3. 2014. – pp. 257-264.
16. Hajdú N. Strategic and Operative Marketing Controlling / N. Hajdú // Club of Economics in Miskolc TMP. Vol. 9, № 1, 2013 – pp. 23-30.
17. URL:http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/ (Дата обращения: 24.11.2016)
18. URL:<http://www.finances-analysis.ru/bep/break-even-point.htm> (Дата обращения: 24.11.2016)
19. URL:<http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/> (Дата обращения: 24.11.2016)
20. URL:<http://www.addere.ru/p7.htm> (Дата обращения: 24.11.2016)
21. URL:<http://www.elitarium.ru/gap-analiz-razryvov-rynok-sostojanie-potrebiteli-tovar-metod-dostizhenija/> (Дата обращения: 24.11.2016)
22. URL: <https://basegroup.ru/community/glossary/gap-analysis> (Дата обращения: 24.11.2016)
23. URL: http://www.rombcons.ru/stati/abc-i-xyz-sostavlenie-i-analiz-itogovoj-matritsy.html (Дата обращения: 01.05.2017)
24. URL:http://dis.ru/library/531/27354/ (Дата обращения: 01.05.2017)
25. URL:http://www.marketing.spb.ru/read/m18/3.htm (Дата обращения: 01.05.2017)

**Приложение**

Приложение 1 Классификация контроллинга

Контроллинг внешней среды

Контроллинг внутренней среды

Стратегический контроллинг

Оперативный контроллинг

Контроллинг

Банковского сектора

Строительства

Промышленности

Торговли

Сельского хоз-ва

Образования

Некоммерческих орг.

Контроллинг внешней среды

Контроллинг внутренней среды

Контроллинг внешней среды

Контроллинг внутренней среды

Контроллинг внешней среды

Контроллинг внутренней среды

Контроллинг внешней среды

Контроллинг внутренней среды

Контроллинг внешней среды

Контроллинг внутренней среды

Контроллинг внешней среды

* контроллинг экономического окружения;
* контроллинг технологического окружения;
* контроллинг правового окружения;
* социально-экологический контроллинг;
* контроллинг политического окружения

Контроллинг внутренней среды

* контроллинг инноваций;
* производственный контроллинг;
* контроллинг сбыта;
* контроллинг маркетинга;
* финансовый контроллинг;
* контроллинг персонала

*Источник:* Контроллинг: теория и практика / С.В. Осипов [и др.]. – М.: Юрайт, 2016. – С. 25.

Приложение 2 Пример планирования продаж в системе «1 С» в разрезе продуктов, контрагентов и их кey account managers

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Контрагент.Основной менеджер покупателя** |  |  | **План** |
| **Код** |  | **Контрагент** |  |  | **Quantity** | **Brutto** | **Rebate** | **NS I** | **Boni** | **NS II** | **Sales folders** | **NSIII** | **WE** |
| **Артикул** | **Номер материала** | **Номенклатура** | **Иностранное наименование** | **Code 3** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Key account manager 1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **000079213** |  | **Контрагент****...** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1530050001** | **6506124** | **2 угольных фильтра для поглощения запаха** | **2 carbon filters anti-odour** | **ZDMF0000** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4000212** | **6700447** | **Био-жидкость от накипи Swirl 250мл** | **SWIRL CITRUS BIO DESCALER FLUID 250ML EU** | **CASB5130** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2910060018** | **6738891** | **Быстродействующее средство для удаления накипи** | **Rapid descaler,** | **ZDMF0000** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2990362** | **6546656** | **Водный фильтр-картридж Claris д/Caffeo** | **Waterfilter Melitta Caffeo** | **AAAD1213** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1710195** | **6679682** | **Воздушный фильтр д/пылесоса универсальн, 168\*400мм** | **Swirl Airfilter universal** | **CASF6215** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **20916** | **6702106** | **Вспениватель Cremio антрацит** | **Cremio grey** | **AAAK1114** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Key account manager 2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **000079091** |  | **Контрагент****...** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Key account manager 3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **000079547** |  | **Контрагент 1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **000079641** |  | **Контрагент 2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **000079231** |  | **Контрагент 3****...** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Итог** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Источник:* внутренняя отчетность компании «Мелитта»

Приложение 2 (продолжение)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Kontragent** |  |  | **Kunden Nr. Russland** | **EPN-codes** | **Artikel - Nr. Russland** | **Прогноз+Факт** |
| **Артикул** | **Номер материала** | **Номенклатура** | **Иностранное наименование** | **Code 3** | **Quantity** | **Brutto** | **Rebate** | **NS I** | **Boni** | **NS II** | **Sales folders** | **NSIII** | **Fright** | **Logistic сosts** | **Sales contrib.** | **WE** | **Contribution I** | **DB I, %** | **FixListing** | **ContributionII** | **DB II, %** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Контрагент 1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Контрагент 2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Контрагент**  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Контрагент 4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Контрагент 5** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Контрагент 6** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Контрагент 7****...** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Итого** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Источник:* внутренняя отчетность компании «Мелитта»

Приложение 3 Отчет о состоянии склада

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Номенклатура.Группа** |  |  | **Конечный остаток** | **Среднее количество продаж в месяц** |
| **Артикул** | **Номенклатура** | **Иностранное наименование** | **Номер материала** | **Количество** | **Цена** | **Стоимость** |
|  | **BASE** |  |  |  |  |  |  |
| 8001854 | Фильтр д/пылесоса BASE BA2000/5 | BASE BA2000/5 2012 | 6718091 |  |  |  |  |
| 8001892 | Фильтр д/пылесоса BASE BA4900/5 | BASE BA4900/5 2012 | 6717902 |  |  |  |  |
| 8001984 | Фильтр д/пылесоса BASE BA5803/5 | BASE BA5803/5 2012 | 6646332 |  |  |  |  |
| 8001823 | Фильтр д/пылесоса BASE BA2585/3 | BASE BA2585/3 2012 | 6646172 |  |  |  |  |
| 8001809 | Фильтр д/пылесоса BASE BA3100/5 | BASE BA3100/5 2012 | 6718084 |  |  |  |  |
| 8002110 | Фильтр д/пылесоса BASE BA3385/5 | BASE BA3385/5 2012 | 6649685 |  |  |  |  |
| 8001779 | Фильтр д/пылесоса BASE BA6002/5 | BASE BA6002/5 2012 | 6717940 |  |  |  |  |
| 8001908 | Фильтр д/пылесоса BASE BA1840/5 | BASE BA1840/5 2012 | 6720438 |  |  |  |  |
| 8002158 | Фильтр д/пылесоса BASE BA Flex/4 | BASE BA Flex/4 | 6649722 |  |  |  |  |
| 8002004 | Фильтр д/пылесоса BASE BA7003/5 | BASE BA7003/5 2012 | 6718008 |  |  |  |  |
| 8001922 | Фильтр д/пылесоса BASE BA1750/5 | BASE BA1750/5 2012 | 6717735 |  |  |  |  |
| 8002141 | Фильтр д/пылесоса BASE BA2002/5 | BASE BA2002/5 2012 | 6717766 |  |  |  |  |
| 8001946 | Фильтр д/пылесоса BASE BA4000/5 | BASE BA4000/5 2012 | 6718060 |  |  |  |  |
|  | **Brigitta/Бригитта** |  |  |  |  |  |  |
|  | **Cilia** |  |  |  |  |  |  |
|  | **Codiak/Кодиак** |  |  |  |  |  |  |
|  | **Melitta coffee/Мелитта кофе** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Melitta/Мелитта** |  |  |  |  |  |  |
|  | **Menz & K** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **MSS/МСС** |  |  |  |  |  |  |
|  | **PP/ПП** |  |  |  |  |  |  |
|  | **Swirl/Свирл** |  |  |  |  |  |  |
|  | **Продуктовые товары/Food goods** |  |  |  |  |  |  |
| **Итог** |  |  |  |  |

*Источник:* внутренняя отчетность компании «Мелитта»

Приложение 3 (продолжение) Отчет « Анализ доступности товаров на складах»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Склад** |  |  | **Свободный остаток** | **Заказано у поставщиков** |
|  | **Номенклатура.Группа** |  |  | **В базовых ед.** | **В базовых ед.** |
| **Артикул** | **Номенклатура** | **Иностранное наименование** | **Номер материала** |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **01 СКЛАД**  |  |  |  |  |
|  | **BASE** |  |  |  |  |
|  | **Brigitta/Бригитта** |  |  |  |  |
|  | **Cilia** |  |  |  |  |
| 0120710 | Фильтры для чая (L), 80шт. | Cilia Teafilter 80 | 6647841 |  |  |
| 6647810 | Фильтры для чая Cilia на одну чашку (S), 80шт. | Cilia Cup Filter 80 | 6647810 |  |  |
|  | **Codiak/Кодиак** |  |  |  |  |
|  | **Melitta coffee/Мелитта кофе** |  |  |  |  |
|  | **Melitta/Мелитта** |  |  |  |  |
|  | **Menz & K** |  |  |  |  |
|  | **MSS/МСС** |  |  |  |  |
|  | **PP/ПП** |  |  |  |  |
|  | **Swirl/Свирл** |  |  |  |  |
|  | **Продуктовые товары/Food goods** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Резерв Лента** |  |  |  |  |
|  | **Codiak/Кодиак** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Итог** |  |  |

*Источник:* внутренняя отчетность компании «Мелитта»

Приложение 4 Отчет о состоянии дебиторской задолженности

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Контрагент.Основной менеджер покупателя** | **Лимит кредита** | **Допустимое число дней задолженности** | **Общая задолженность** | **Непросроченная** | **Просроченная** | **в том числе:** | **по периодам:** |
| **Контрагент** | **< 15 дн.** | **< 30 дн.** | **< 60 дн.** | **< 90 дн.** | **90дн<** |
| **ДокументРасчетовСКонтрагентом** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Интернет-Магазин** |  | **30** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Контрагент** **...** |  | **30** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Key account manager 1** |  | **150** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Контрагент 1** |  | **90** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Контрагент 2** |  | **150** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Контрагент 3****...** |  | **150** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Key account manager 2** |  | **127** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Контрагент 1** |  | **127** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Контрагент 2** |  | **127** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Контрагент 3** |  | **127** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Контрагент 4** |  | **127** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Контрагент 5****...** |  | **127** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Кудряшов А.А.** |  | **75** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Контрагент 1** |  | **70** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Контрагент 2****...** |  | **70** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Итог** |  | **180** |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Источник:* внутренняя отчетность компании «Мелитта»

Приложение 5 Отчет о состоянии выполнения плана продаж

|  |  |
| --- | --- |
|  | **NSI** |
|  | **January plan 2016** | **January act 2016** | **%Act/Plan** |
| ***Non-Food retail managers*** |  |  |  |
| **KAM 1** |  |  |  |
| **Контрагент 1** |   |   |  |
| **Контрагент 2** |   |   |  |
| **Контрагент 3****....** |   |   |  |
| ***Subtotal*** |  |  | ***56%*** |
| **КАМ 2** |  |  |  |
| **Контрагент 1** |  |  |  |
| **Контрагент 2** |  |  |  |
| **Контрагент 3****....** |  |  |  |
| ***Subtotal*** |  |  |  |
| ***Subtotal Non-food Retail*** |  |  | ***24%*** |
| ***Food retail managers*** |  |  |  |
| **КАМ 4** |  |  |  |
| **Контрагент 1** |  |  | ***22%*** |
| **Контрагент 2** |  |  | ***74%*** |
| **Контрагент 3****....** |  |  |  |
| ***Subtotal*** |  |  | ***50%*** |
| **КАМ 5**  |  |  |  |
| **Контрагент 1** |  |  | ***106%*** |
| **Контрагент 2** |  |  | ***106%*** |
| ***Subtotal Food Retail*** |  |  | ***87%*** |
| **Others** |  |  |  |
| **Small clients** |  |  |  |
| **Internet Shop** |  |  | ***44%*** |
| ***Subtotal*** |  |  | ***133%*** |
|  |  |  |  |
| **Total** |  |  | **56%** |
| ***Non Food*** |  |  | **37%** |
| ***Food*** |  |  | **87%** |
|  |  |  |  |
| **Рабочих дней в месяце** |  | **15** | **100%** |
| **Прошло рабочих дней** |  | **15** |  |
|  |  |  |  |
|  |  | Act | Plan |
|  | Food |  |  |
|  | NonFood |  |  |

*Составлено автором*

Приложение 5 (продолжение)

*Составлено автором*

Приложение 6 Форма отчета о продажах по продуктам/ по контрагентам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Code 1** |  |  | **Факт** |
|  |  | **Code 2** |  |  | **Quantity** | **Brutto** | **Rebate** | **NS I** | **Boni** | **NS II** | **Sales folders** | **NSIII** | **Fright** | **Logistic сosts** | **Sales contrib.** | **WE** | **Contribution I** | **DB I, %** | **FixListing** | **ContributionII** | **DB II, %** |
| **Артикул** | **Номер материала** | **Номенклатура** | **Иностранное наименование** | **Code 3** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Coffee and Tea Enjoyment** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Convenient Cleaning** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Freshness and Flavour/Handybag** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **MSS** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **ZDMF- Menz** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Итог** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Контрагент.Головной контрагент** |  |  | **Факт** |
|  |  | **Code 1** |  |  | **Quantity** | **Brutto** | **Rebate** | **NS I** | **Boni** | **NS II** | **Sales folders** | **NSIII** | **Fright** | **Logistic сosts** | **Sales contrib.** | **WE** | **Contribution I** | **DB I, %** | **FixListing** | **ContributionII** | **DB II, %** |
|  |  | **Code 2** |  |  |
| **Артикул** | **Номер материала** | **Номенклатура** | **Иностранное наименование** | **Code 3** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Контрагент 1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Контрагент 2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Контрагент 3****...** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Итог** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Источник:* внутренняя отчетность компании «Мелитта»

Приложение 7 Товары, содержащиеся в товарных категориях компании

|  |  |
| --- | --- |
| **Coffee and Tea Enjoyment:** |  |
| **PU\* 1** | фильтры для чая и кофе |
| **PU 2** | капельные кофеварки, чайники, вспениватели молока |
| **PU 3** | кофемашины  |
| **PU 6** | аксессуары, очистители от накипи, зерновой кофе |
| **Convenient Cleaning** |  |
| **PU 4** | фильтры для пылесосов |
| **PU 5** | мешки для мусора  |
| **PU 7** | одноразовые фартуки, латексные и виниловые перчатки |
| **Freshness and Flavour/Handybag** | фольга, пищевая пленка, бумага для выпечки, рукав для запекания, пакеты для замораживания льда, фасовочные пакеты и др. |
| **ZDMF- Menz** | пылесборники для пылесосов, кабели, очищающие таблетки и др. |
| **MSS** | молотый и зерновой кофе, молочно-шоколадный порошок, чашки и др.  |
| **PU 8****\*planed units (плановые единицы)** | Последние три товарные группы объединены в PU 8 |

Приложение 8 Отчет об отклонениях

|  |  |
| --- | --- |
| **Management Reporting** |  |
| **AFRO Report - Deviation Analysis FC 2016** |
|  |  | **FC 3+9 vs. budget** | **FC 3+9 vs. prior FC**  | ***Comments***  | ***Counter Measures*** |
|   |   | **NS III**  | **Result**  | **NS III**  | **Result**  |  |  |
| ***Budget 2016 in kRUB NS III // EBIT*** | ***EPH*** | ***n/a*** | ***n/a*** | ***n/a*** | ***n/a*** |  |  |
| ***Volume*** |  | ***-73 966*** | ***-29 050*** | ***-73 966*** | ***-29 050*** |  |  |
| **Coffee-Enjoyment** |  | **-41 692** | **-12 384** | **-41 692** | **-12 384** |  |  |
|  FAM Barista | AAAI4 | -8 017 | -2 380 | -8 017 | -2 380 |  |  |
|  Cilia... | AACG | **-1 077** | **-301** | **-1 077** | **-301** |  |  |
| **Convenient Cleaning** |  | **-20 793** | **-10 207** | **-20 793** | **-10 207** |  |  |
|  Cleaning | CASB | **-6 604** | **-2 654** | **-6 604** | **-2 654** |  |  |
|  Vacuumcleaning Swirl... | CASF | **-4 815** | **-1 322** | **-4 815** | **-1 322** |  |  |
| ***Other variable costs (Freights/ green dot/ logistic)*** |  |  | ***0*** |  | ***0*** |  |  |
| ***Guarantee Costs*** |  |  | ***0*** |  | ***0*** |  |  |
| ***Materialprices / TF Price development*** |  |  | ***0*** |  | ***0*** |  |  |
| ***Deviation variable production costs (only MH-KG/ ShenZhen)*** |  |   |   |   |   |   |   |
| ***Deviation Contribution I*** |  | ***-73 966*** | ***-29 050*** | ***-73 966*** | ***-29 050*** |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |
| ***Marketing-Mix local*** |  |  | ***4 709*** |  | ***4 709*** |  |  |
| ***Onetime Listing Fee*** |  |  | ***1 220*** |  | ***1 220*** |  |  |
| ***Marketing Mix strategic*** |  |  | ***0*** |  |  |  |  |
| ***Deviation Contribution II*** |  | ***-73 966*** | ***-23 121*** | ***-73 966*** | ***-23 121*** |  |  |
| ***External R&D Costs*** |  |  | ***0*** |  |  |  |  |
| ***Fixed costs***  |  |  | ***0*** |  | ***0*** |  |  |
|  Profit/loss of Interests |   |   |   |   |   |   |   |
| **Total deviations** |  | ***-73 966*** | ***-23 121*** | ***-73 966*** | ***-23 121*** |  |  |
| ***NS III / EBIT*** |  | ***208 563*** | ***-19 077*** | ***208 563*** | ***-19 077*** |  |  |

*Источник:* внутренняя отчетность компании «Мелитта»

Приложение 9 Форма отчета о прибылях и убытках по PU

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **P&L Simulation2016** | **PU 1** | **PU 2** | **PU 3** | **PU 4** | **PU 5** | **PU 6** | **PU 7** | **PU 8** | **Total** |
| **Quantity / Volume** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Gros Sales** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Rebate** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Net Sales I** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Boni** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Net Sales II** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Sales folders** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Net Sales III** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Guarantee cost** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Freight cost** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Logistic сosts** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Bad debts** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Sales contribution** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **COGS** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Contribution I** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Con Margin I, % vs. NS III** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **One-Time-Listing Fees** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Marketing-Mix** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Contribution II** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Con Margin II, % vs. NS III** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Total Fixed Cost** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Fixed Cost in % vs. NS III** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Operating Result** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Источник:* внутренняя отчетность компании «Мелитта»

1. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. / под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича [и др.] – М.: Финансы и статистика, 2005. – С. 219. [↑](#footnote-ref-1)
2. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. С. 219. [↑](#footnote-ref-2)
3. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. С. 219. [↑](#footnote-ref-3)
4. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. С. 219. [↑](#footnote-ref-4)
5. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. С. 219. [↑](#footnote-ref-5)
6. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. С. 220. [↑](#footnote-ref-6)
7. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. С. 220. [↑](#footnote-ref-7)
8. Данилочкина Н.Г. Контроллинг: концептуальный подход к управлению // URL: http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/KONTROLLING\_\_KONCEPTUAL\_NYJ\_PODHOD\_K\_UPRAVLENIYU-1061 (Дата обращения: 14.11.2016) [↑](#footnote-ref-8)
9. Писчасов Ф., Попов Е. Инструментарий контроллинга предприятия. URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling\_overview.shtml (Дата обращения: 14.11.2016) [↑](#footnote-ref-9)
10. Писчасов Ф., Попов Е. Инструментарий контроллинга предприятия. URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling\_overview.shtml (Дата обращения: 14.11.2016) [↑](#footnote-ref-10)
11. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008. – С. 45. [↑](#footnote-ref-11)
12. Контроллинг: теория и практика / С.В. Осипов [и др.]. – М.: Юрайт, 2016. – С. 14. [↑](#footnote-ref-12)
13. Данилочкина Н.Г. Организация процесса контроллинга // URL: http://upr.ru/upload/iblock/e43/danilochkuna.pdf С.1. (Дата обращения: 14.11.2016) [↑](#footnote-ref-13)
14. Данилочкина Н.Г. Организация процесса контроллинга // URL: http://upr.ru/upload/iblock/e43/danilochkuna.pdf С.1. (Дата обращения: 14.11.2016) [↑](#footnote-ref-14)
15. Контроллинг: учебник/ А.М. Карминский, С.Г.Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – С. 17. [↑](#footnote-ref-15)
16. Контроллинг: учебник/ А.М. Карминский [и др.]; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – С. 18. [↑](#footnote-ref-16)
17. Контроллинг: учебник/ А.М. Карминский [и др.]; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – С. 19. [↑](#footnote-ref-17)
18. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – С. 57. [↑](#footnote-ref-18)
19. Сафаров А. Правильный контроллинг: мнение практика // Управленческий учет. 2006. № 1. URL: http://www.intelcont.ru/information/articles/347/ (Дата обращения: 27.11.2016) [↑](#footnote-ref-19)
20. Контроллинг: теория и практика / С.В. Осипов [и др.]. – М.: Юрайт, 2016. – С. 26. [↑](#footnote-ref-20)
21. Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства URL: http://www.marketing.spb.ru/read/m18/3.htm (Дата обращения: 01.05.2017) [↑](#footnote-ref-21)
22. Контроллинг: теория и практика / С.В. Осипов [и др.]. – М.: Юрайт, 2016. – С. 30. [↑](#footnote-ref-22)
23. Бойко И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства» Лекция 5 «Оборотные средства предприятия» - Спб.: Экономический факультет СПБГУ. – 2015. – С. 40. [↑](#footnote-ref-23)
24. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата/ Т.А. Лукичева, Н.Н. Молчанов, И.В. Воробьева [и др.]; под ред. Т.А. Лукичевой, Н.Н. Молчанова – М.: изд. Юрайт, 2016. – С.30. [↑](#footnote-ref-24)
25. Голубков Е.П. АBC- и XYZ-анализ: проведение и оценка результативности URL: [http://dis.ru/library/531/27354/] (Дата обращения 26.04.2017) [↑](#footnote-ref-25)
26. Голубков Е.П. АBC- и XYZ-анализ: проведение и оценка результативности URL: [http://dis.ru/library/531/27354/] (Дата обращения 26.04.2017) [↑](#footnote-ref-26)
27. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 58. [↑](#footnote-ref-27)
28. Maurice L. Hirsch, Jr. Advanced management accounting (London: Cengage Learning EMEA, 2006) – P. 293. [↑](#footnote-ref-28)
29. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 38. [↑](#footnote-ref-29)
30. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 56. [↑](#footnote-ref-30)
31. Marcell Schweitzer, Ernst Trossmann, Gerald H. Lawson Break-even analyses: Basic model, Variants, Extensions (New York: Wiley, 1992) P. 279. [↑](#footnote-ref-31)
32. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – С. 196. [↑](#footnote-ref-32)
33. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – С. 204. [↑](#footnote-ref-33)
34. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – С. 199. [↑](#footnote-ref-34)
35. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – С. 206. [↑](#footnote-ref-35)
36. Контроллинг: теория и практика / С.В. Осипов [и др.]. – М.: Юрайт, 2016. – С. 31. [↑](#footnote-ref-36)
37. Контроллинг: теория и практика / С.В. Осипов [и др.]. – М.: Юрайт, 2016. – С. 84. [↑](#footnote-ref-37)
38. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – С. 226. [↑](#footnote-ref-38)
39. Баркан Д.И. Управление продажами: Учебник / Д. И. Баркан; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2007. – С. 240. [↑](#footnote-ref-39)
40. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – С. 244. [↑](#footnote-ref-40)
41. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов: пер. с англ. / Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел; под общ. ред. В.А. Плотникова. – М.: Вершина, 2007. – С. 148. [↑](#footnote-ref-41)
42. Там же. [↑](#footnote-ref-42)