

УДК 338.3

**КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА УПРАВЛЕНИЯ
СБЫТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

THE CONCEPT OF CONTROLLING SALES MANAGEMENT TEXTILE INDUSTRY

В.Г. ЛАРИОНОВ, М.Н. ПАВЛЕНКОВ, С.Г. ФАЛЬКО
V.G. LARIONOV, M.N. PAVLENKOV, S.G. FALKO

(Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана
(Moscow State Technical University named after N.E. Bauman)
E-mail: vallarionov@yandex.ru

Предложена концепция контроллинга формирования системы контроллинга управления сбытом предприятий текстильной промышленности. Выделены определяющие положения применения методологии контроллинга в совершенствовании управления сбытом продукции: закономерности, принципы, цели, функции, задачи и методы.

The concept of controlling the formation of the system of controlling sales management of the textile industry. Allocated provisions governing the application of the methodology of controlling in improving sales management products: the laws, principles, objectives, functions, tasks and methods.

Ключевые слова: контроллинг, концепция контроллинга, управление сбытом, промышленное предприятие.

Keywords: controlling, controlling concept, sales management, industrial enterprise.

В основу разработки системы контроллинга управления сбытом должна быть положена определенная концепция, то есть система взглядов или подходов к исследованию сбытовой деятельности предприятия [1], [5], [6].

Одним из определяющих положений и проявлений основополагающих результатов применения методологии контроллинга является формирование представления о закономерностях, принципах, целях, функциях, задачах и методах [5...7].

Закономерности контроллинга в сбытовой деятельности предприятия определяют принципы контроллинга и требования к целям, функциям, задачам, методам и организационной структуре.

Исходя из накопленного опыта, построение и функционирование систем управления осуществляется на основе общих, общесистемных и специальных принципов, но главным является принцип системности, который во многом определяет все другие [2...4], [5], [7...10].

При исследовании и разработке контроллинга управления сбытом в первую очередь необходимо учитывать общие принципы: сбалансированного централизма, оптимального сочетания единоначалия и коллегиальности, ответственности, активизации и стимулирования, рационального делегирования полномочий, заинтересованной творческой работы управленческого персонала.

Исследования позволили определить и специальные принципы, которые позволяют регулировать межфункциональные процессы сбыта: принцип уважения потребителя (потребитель всегда прав); принцип обновления ассортимента; принцип прибыльности; принцип конкурентоспособности.

Реализация принципов должна основываться на использовании инструментов, которые следует рассматривать как организационно-экономический механизм, обеспечивающей согласованное функционирование контроллинга сбыта для

достижения целей предприятия. При этом использование принципов и учет различных условий, влияющих на функционирование, одно из необходимых требований достижения целей контроллинга в управлении сбытом.

Процессы управления направлены на эффективную реализацию целей предприятия, а следовательно, цель контроллинга управления сбытом является производной от целей предприятия. Контроллинг сбыта участвует в формировании и достижении целей сбыта, при этом с помощью методического обеспечения выполняется их координация по уровням управления, разрабатываются необходимые мероприятия и определяются возможные ресурсы.

Рассмотренные цели контроллинга определяют следующие основные функции контроллинга управления сбытом: организационно-методическая (разработка новых и совершенствование действующих механизмов, обеспечивающих эффективное управление сбытом продукции в условиях нестабильного внешнего окружения); информационная (обеспечение информацией процессов управления сбытом продукции предприятия); целеполагание (формирование, согласование и корректировка целей, создание взаимосвязанной системы показателей); аналитическая (формирование системы показателей для оценки и анализа сбытовой деятельности; определение отклонений показателей и их влияние на конечные результаты; выработка мероприятий по устранению и предотвращению отклонений); каскадирование (распределение показателей по уровням управления сбытом предприятия (горизонтальное, вертикальное); учетно-контрольная (сопоставление плановых и фактических показателей; степень достижения цели; установление границ отклонений от заданных параметров; интерпретация причин отклонений; разработка мероприятий); комментирующая (обеспечение руководства реко-

мендациями для принятия эффективных решений).

Для эффективного управления сбытом предприятия и достижения целей необходимо разработать сложную многоуровневую систему, которая, используя инструменты, реализует функции и задачи контроллинга.

В результате исследования определены главные задачи контроллинга управления сбытом продукции промышленного предприятия: участие в постановке и определении стратегических и оперативных целей; формирование альтернативных стратегий и исследование "критических" условий стратегических планов; формирование системы стратегических показателей; анализ шансов, рисков и отклонений; разработка рекомендаций и корректировка стратегических целей сбыта; определение "узких" и поиск "слабых" мест в сбытовой деятельности; каскадирование показателей сбыта в соответствии с установленными целями; сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей; анализ причин, виновников и последствий отклонений; анализ выявления влияния отклонений на результаты сбытовой деятельности; управление рисками в сбытовой деятельности; информационное обеспечение; разработка рекомендаций для принятия управленческих решений; исследование "сильных" и "слабых" мест и корректировка планов и бюджетов.

Для решения задач контроллинга управления сбытом продукции предприятия необходимы инструменты, с помощью которых эти задачи могут быть решены наиболее эффективно.

Контроллинг располагает широким спектром экономико-математических и статистических методов. Применение экономико-математических методов позволяет провести качественный и количественный анализ показателей и выбрать наиболее эффективное оптимальное решение. Математические методы и модели позволяют имитировать различные хозяйственные ситуации и оценивать пос-

ледствия при выборе решений, обходясь без дорогостоящих экспериментов.

Применение экономико-математических методов позволяет провести качественный и количественный анализ показателей и выбрать наиболее эффективное оптимальное решение. Математические методы и модели позволяют имитировать различные хозяйственные ситуации и оценивать последствия при выборе решений, обходясь без дорогостоящих экспериментов.

В любом случае, независимо от выбранного и в дальнейшем используемого конкретного метода, наибольший эффект и объективность могут быть достигнуты с помощью комплексного применения методов. При этом одни из них могут быть эффективны на одном этапе исследования, а другие – на другом.

ВЫВОДЫ

1. Одна из главных причин разработки и внедрения концепции контроллинга управления сбытом – необходимость в системной интеграции различных аспектов сбытовой деятельности для развития предприятия текстильной промышленности.

2. Разработана концепция контроллинга управления сбытом продукции предприятия текстильной промышленности, которая развивает теоретические исследования контроллинга в направлении совершенствования управления сбытом.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ананькина Е.А., Данилочкина С.В.* Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. С.В. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002.

2. *Анискин Ю.П., Павлова А.М.* Планирование и контроллинг (Менеджмент организации). – 2-е изд. – М.: Омега – Л, 2005.

3. *Бородушко И.В., Васильева И.К.* Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2006.

4. *Вебер Ю., Шеффер У.* Введение в контроллинг / Пер. с нем. и с предисл. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. – М.: Изд-во НП "Объединение контроллеров", 2014.

5. Карминский А.М. и др. Контроллинг на промышленном предприятии / Под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2013.

6. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / Под ред. д.э.н. В.Б. Ивашкевича (Пер. с нем. Ю.Г. Жукова). – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995.

7. Павленков М.Н. Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика. – Н.Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2007.

8. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. – М.: Финансы и статистика, 2008.

9. Фалько С., Расселл К., Левин Л. Контроллинг в России // Корпоративный менеджмент. – 2005, №3. С.31...34.

10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга (Пер. с нем.). – М.: Финансы и статистика, 1997.

REFERENCES

1. Anan'kina E.A., Danilochkina S.V. Kontrol-ling kak instrument upravlenija predprijatijem / Pod red. S.V. Danilochkinoj. – М.: JuNITI, 2002.

2. Aniskin Ju.P., Pavlova A.M. Planirovanie i kontrolling (Menedzhment organizacii). – 2-е изд. – М.: Omega – L, 2005.

3. Borodushko I.V., Vasil'eva I.K. Strategicheskoe planirovanie i kontrolling. – SPb.: Piter, 2006.

4. Veber Ju., Sheffer U. Vvedenie v kontrolling / Per. s nem. i s predisl. prof., d.е.н. S.G. Fal'ko. – М.: Izd-vo NP "Ob"edinenie kontrollerov", 2014.

5. Karminskij A.M. i dr. Kontrolling na promyshlennom predpriyatii / Pod red. A.M. Karminskogo, S.G. Fal'ko. – М.: ID "FORUM": IN-FRA-M, 2013.

6. Mann R., Majer Je. Kontrolling dlja nachinajushhih / Pod red. d.е.н. V.B. Ivashkevicha (Per. s nem. Ju.G. Zhukova). – 2-е изд., pererab. i dop. – М.: Finansy i statistika, 1995.

7. Pavlenkov M.N. Kontrolling promyshlennogo predpriyatija: metodologija, teorija, praktika.– N.Novgorod: Izd-vo Volgo-Vjatskoj akademii gos. sluzhby, 2007.

8. Fal'ko S.G. Kontrolling dlja rukovoditelej i specialistov. – М.: Finansy i statistika, 2008.

9. Fal'ko S., Rassell K., Levin L. Kontrolling v Rossii // Korporativnyj menedzhment. – 2005, №3. S.31...34.

10. Han D. Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrollinga (Per. s nem.). – М.: Finansy i statistika, 1997.

Рекомендована кафедрой менеджмента и маркетинга. Поступила 09.07.15.