
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГ-КОНТРОЛЛИНГА

С.В. Михолап, О.И. Козловская

Переход экономики Республики Беларусь на рыночные основы хозяйствования потребовал изменения всех основных механизмов функционирования государства и общества. Предприятия сегодня стали равноправными участниками глобального рынка товаров и услуг. Руководители предприятий заинтересованы в их выживании и получении прибыли. В настоящее время результаты деятельности любого предприятия зависят от знания рынка, умения правильно оценить своих конкурентов, правильного выбора сегмента или «ниши рынка», увеличения скорости реакции на изменения, происходящие во внешней среде, а также продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций. Эти и многие другие факторы способствуют пересмотру сложившейся практики управления предприятиями, которая не в полной мере отвечает современным требованиям и условиям хозяйствования. Это в свою очередь требует формирования новых подходов к управлению и инструментов их реализации.

Как свидетельствует зарубежный опыт, перспективной системой, позволяющей значительно повысить степень эффективности управления предприятием и, как следствие, его финансовую устойчивость, является контроллинг – функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, направленное на принятие оперативных и стратегических управленческих решений [3, с. 8].

История развития контроллинга

Теоретические основы и вопросы практической реализации контроллинга становились предметом рассмотрения зарубежных и отечественных ученых и практиков. За рубежом (преимущественно в Германии) проблемы контроллинга исследовали такие ученые, как Д. Хан, Р. Манн, Э. Майер, Х. Фолльмут,

К.-П. Видманн и другие. На постсоветском пространстве большую роль в разработке системы контроллинга сыграли работы Н.Г. Данилочкиной, С.Г. Фалько, А.М. Карминского, С.Н. Петренко, Г.Л. Багиева и других. В Республике Беларусь первыми экономистами, рассмотревшими вопросы адаптации и применения контроллинга на белорусских предприятиях, явились В.А. Анташов, Г.В. Уварова, П.В. Лебедев.

На сегодняшний момент не существует однозначного определения понятия «контроллинг», но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Контроллинг (от англ. controlling) в дословном переводе означает руководство, регулирование, управление, контроль.

Возникновение и эволюция контроллинга как инструмента управления непосредственно обусловлены развитием и усложнением структуры рыночных отношений [1, с. 151]. Теория и практика контроллинга развивались постепенно, проходя ряд последовательных этапов. Дитгер Хан в книге «Планирование и контроль: концепция контроллинга» отмечает, что «истоки контроллинга лежат в области государственного управления и уходят своими корнями в средние века. Уже в XV в. при дворе английского короля существовала должность с названием «Countrollour», в задачи которого входили документирование и контроль денежных и товарных потоков» [7, с. 108].

Переориентация значения слова «контроллинг» из области государственного управления в сферу управления предприятием произошла в конце XIX в., когда в 1880 г. должность контроллера (Controllers) появилась в американской железнодорожной компании Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad, а в 1982 г. – в компании General Electric. В эти годы контроллинг еще не был по-настоящему распространен.

Например, в 1900 г. только в 8 из 175 опрошенных американских компаний в штатном расписании фигурировал контроллер [6, с. 8]. Первоначально эти люди занимались финансово-экономическими вопросами и проведением ревизией. Это объяснялось особенностями американского корпоративного законодательства, которое знает только два управляющих органа – Общее собрание акционеров и Совет директоров. Отсутствие специфического управляющего органа наряду с другими причинами считалось важнейшим поводом для введения должности контроллера. Однако несмотря на это вплоть до «великой депрессии» слово «контроллер» на американских предприятиях оставалось неизвестным. Экономический кризис 1929 г. привел к пониманию роли ранее пренебрегаемого производственного учета, а также необходимости внедрения на предприятии наряду с планированием элементов контроллинга [2, с. 16; 5, с. 7].

Особое влияние на развитие контроллинга оказала организованная в 1931 г. первая профессиональная организация контроллеров – *Controllers Institute of America*, сменившая в 1962 г. название на *Financial Executive Institute*. Он существенно способствовал развитию контроллинга особенно тем, что систематизировал его задачи [7, с. 110]. В 1934 г. создан также журнал «*The Controller*» (сегодня – «*The Financial Executive*»). С 1944 г. существует исследовательский институт «*Controllershship Foundation*» (в настоящее время – *Financial Executives Research Foundation*) [2, с. 16].

Кроме США, вопросами внедрения службы контроллинга на предприятии занимались ученые-экономисты Германии. В 30–40-е годы XX в. в этой стране не наблюдалось сколько-нибудь заметного развития концепции контроллинга. Как указывает Дитгер Хан, «в немецкоязычную литературу идеи контроллинга пришли из практики его применения на дочерних предприятиях американских корпораций. Однако в первые годы к контроллингу относились критически, что в немалой степени было связано с его неправильным пониманием или неточной интерпретацией. В частности, контроллинг отождествляли с контролем, а полномочия контроллера преувеличивались и расценивались как угроза для менеджеров. Со временем, апробируя на практике идеи контроллинга, его стали воспринимать позитивно. Возобладало

мнение о возможности и необходимости переноса этих идей в практику хозяйственных отношений в Германии» [7, с. 111]. Распространению контроллинга в данной стране способствовало то, что в период с 1950 по 1970 гг. экономика Германии характеризовалась высокими темпами роста и солидными прибылями, а у немецких предприятий отсутствовал опыт преодоления ситуаций, связанных с угрозой их существованию.

Повышение спроса на услуги в области контроллинга привело к появлению в Германии ряда научных и образовательных организаций. Первым возник *Controller-Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting* (Институт контроллеров по вопросам образования в области планирования предприятия и учета), занимающийся вопросами подготовки кадров в сфере планирования предприятия и учета. С 1971 г. частные и общественные семинары проводит *Controller-Akademie* (Академия контроллеров). В 1975 г. основан *Controller-Verein e.V.* (Союз контроллеров). Следующей важной вехой на пути внедрения идей и философии контроллинга стало основание журнала «*Controller*» (1989 г.) [2, с. 18].

Основные концепции контроллинга

В соответствии с вышеизложенным в мировой практике выделяют две концепции контроллинга – немецкую и американскую. При этом в первой из них преобладают тенденции академизации контроллинга, стремление создать сначала теоретически целостную систему, а затем приниматься за решение конкретных задач. В США доминирует прикладная сторона: контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов. В табл. 1 представлены отличительные особенности американской и немецкой моделей контроллинга [5, с. 9].

Как видно из таблицы, в американской модели в функции контроллинга дополнительно включены задачи финансового учета. В центре же немецкой модели находится внутренний (управленческий) учет в различных формах. Внешний учет, напротив, не входит в сферу контроллинга. Задачи контроллера и финансиста принципиально отличаются: финансист отвечает за управление денежными потоками, а контроллер обслуживает бухгалтерский учет и финансовое планирование.

Таблица 1 – Отличительные особенности американской и немецкой моделей контроллинга

Немецкая модель	Американская модель
Функции контроллинга	
– планирование;	– планирование;
– информационный менеджмент и отчетность;	– информационный менеджмент и отчетность;
– специальные экономические задачи, например, оценка инвестиций;	– специальные экономические задачи, например, оценка инвестиций;
– внутренний учет	– внутренний учет;
	– финансовая бухгалтерия;
	– налоги и страхование;
	– информационные технологии;
	– внутренняя ревизия

Таким образом, принципиальное отличие этих концепций заключается в том, что по немецкой концепции центральные задачи контроллинга включают в себя решения проблем внутреннего учета в документальной, плановой и контрольной формах, а американская дополнительно включает задачи внешнего учета, анализа и оценки результатов.

Между тем немецкий ученый Клаус-Петер Видманн отмечает, что в немецкой модели на современном этапе можно выделить два противоположных направления. Представители первого из них видят выход в отказе от классических, аналитических концепций и методов менеджмента. Они выступают за «слияние с потребителями», за «менеджмент взаимоотношений» и стремятся больше к «душевному вариантам» целостного менеджмента. За это выступают и представители второго направления, однако они отдают предпочтение аналитическому варианту, при котором в центре внимания находится совершенствование планирования, контроля, системы информационного обеспечения, организации и стратегии [9, с. 6].

Несмотря на это до сих пор нет единой точки зрения на контроллинг. Однако ясно одно: концепция контроллинга – это своего рода страховка для предприятий, залог его эффективной деятельности.

Концепция маркетинг-контроллинга

На современном этапе эволюции контроллинга характерным является проникновение его концепции в различные подобласти предприятия, так называемый контроллинг области. Он призван обеспечивать результативность деятельности предприятия. Здесь немецкие ученые выделяют такую его важную подобласть, как маркетинг-контроллинг. По их мнению, именно он определяет успех

предприятия. Для его достижения они рекомендуют использовать последовательный маркетинг-контроллинг, объединяющий в себе две концепции – маркетинг и контроллинг, которые в последние десятилетия активно применяются на предприятиях во многих странах мира. Чтобы сформировать и реализовать успешный маркетинг-контроллинг, необходимо:

1. Иметь четкое представление о существующей маркетинговой политике на предприятии;

2. Разработать концепцию контроллинга и согласовывать с ожиданиями руководства, сотрудниками и контроллерами;

3. Знать, какой эффективный анализ отклонений следует использовать. Для этого необходимы фактические и плановые показатели. Чтобы проектировать эффективный анализ отклонений, нужно разрабатывать анализ отклонений расходов и анализ отклонений доходов.

Всё вышесказанное можно представить графически (рис. 1) [8, с. 4].

Как известно, предприятие действует в постоянно меняющихся условиях, с многообразием отношений, складывающихся между ним и различными экономическими субъектами. Совокупность этих отношений и составляет понятие среды маркетинга, которая во многом определяет характер деятельности предприятия и направления его работы. Маркетинг-контроллинг призван помогать маркетинг-менеджменту приспосабливать предприятие к изменяющимся условиям среды. Это происходит прежде всего посредством информационного обеспечения, а также координации планирования и контроля в маркетинговой области.

На рис. 2 показаны основные задачи маркетинг-контроллинга [8, с. 119].



Рисунок 1 – Область исследований маркетинг-контроллинга

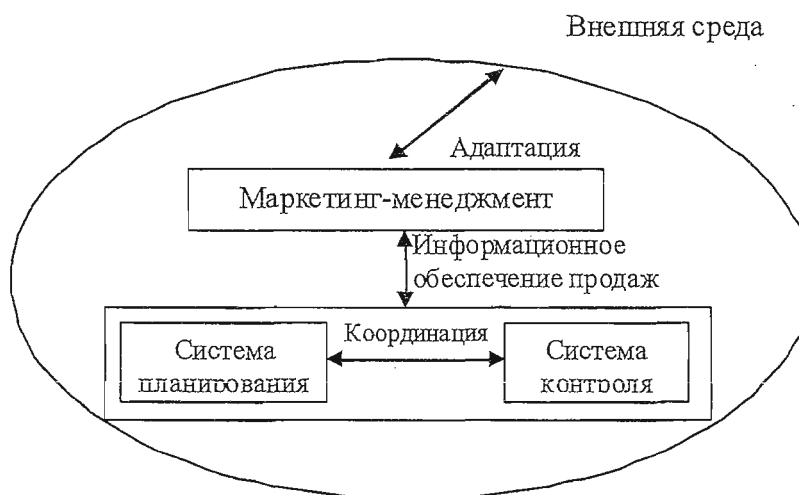


Рисунок 2 – Основные задачи маркетинг-контроллинга

Как видно из рис. 2, задачи маркетинг-контроллинга состоят из информационных задач и задач координации. Это возможно осуществить посредством переноса функции контроллинга на маркетинговую область и специальной постановки маркетинговой проблемы. Для этого необходимо иметь соответствующие способы планирования и контроля, а также обеспечение необходимыми данными. Последнее происходит все больше и больше с помощью электронной обработки данных. Речь идет об информационных системах маркетинга. Они могут связываться с исследованием рынка и маркетинговыми информационными службами, что делает возможным более эффективное информационное обеспечение.

Главное назначение координации в маркетинг-контроллинге – это обеспечение единства интересов и регламентации взаимодействия между всеми участниками разработки и принятия маркетинговых решений для непрерывной и эффективной предпринимательской деятельности [4, с. 210].

Маркетинг-контроллинг включает в себя системно-ориентирующую и интегрирующую функции. Основой для этого служит маркетинговый аудит. К системно-ориентирующим задачам можно отнести, например, создание информационных систем маркетинга, развитие планирования и контрольных директив и систем индексов маркетинга. Интегрирующая задача состоит в поддержании маркетинговых процессов планирования и контроля.

В частности, эффективность маркетингового планирования обеспечивается посредством реализации маркетингового контроля.

Маркетинг-контроллинг охватывает не только координацию краткосрочного маркетингового планирования и маркетингового контроля, но и стратегического маркетингового планирования. Данная координация должна гарантировать долгосрочные успешные потенциалы. Поэтому маркетинг-контроллинг должен разрабатывать также стратегические способы планирования и способы

контроля и создавать стратегические информационные системы.

Концепция маркетинг-контроллинга контролирует систематически и регулярно все усилия маркетинга с целью обнаружения возможных слабых мест и отклонений в достижении результатов заблаговременно. Для этого нужно учитывать внешние факторы и маркетинговые мероприятия.

На рис. 3 показаны факторы влияния, которые делают маркетинг-контроллинг необходимым и влияют на его становление [8, с. 121].



Рисунок 3 – Факторы влияния в маркетинг-контроллинге

В то время как контроллинг – это программа, ориентированная на получение конечных результатов, маркетинг ориентирован на рынок. Благодаря комбинации данных из бухгалтерского учета предприятия со сведениями, полученными в результате исследования рынка, может повыситься эффективность маркетинга при тех же самых финансовых средствах или остаться неизменной при незначительном финансировании. Так как хотя маркетинг и контроллинг владеют разными понятиями и инструментами, тождество целевой установки объединяет обе функции на достижение именно определенной результативности при минимальных затратах.

Во всех своих формах и проявлениях контроллинг образует систему обеспечения выживаемости предприятий и фирм на

современном рынке. Он представляет собой комплексное, интегрированное понятие, которое относится как к менеджменту, так и к маркетингу, поскольку связан с их контролирующими функциями, а генетически – с бухгалтерским и управленческим учетом.

В отличие от развитых стран Европы и Америки, в Республике Беларусь интерес к контроллингу начал проявляться в начале 90-х, а к маркетинг-контроллингу – в конце 90-х годов, когда в экономике страны закрепились рыночные принципы хозяйствования. Вместе с тем на данном этапе развития в Республике Беларусь имеется значительный потенциал для развития концепции и методов контроллинга и маркетинг-контроллинга, а также возможностей их практического использования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бородушко, И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
2. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский [и др.]. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
3. Лебедев, П.В. Контроллинг: теория, методика, практика / П.В. Лебедев. – Минск: УП «ИВЦ Минфина», 2001. – 152 с.

4. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев [и др.] ; под общ. ред. Г.Л. Багиева. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 736 с.
5. Попова, Л.В. Контроллинг : учеб. пособие / Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. – М : Изд-во «Дело и Сервис», 2003. – 192 с.
6. Славников, Д.В. Аналитические инструменты управления затратами в системе контроллинга / Д.В. Славников. – Минск: Регистр, 2007. – 160 с.
7. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
8. Heuer, K. Marketing-Controlling und Abweichungsanalyse: die Entwicklung der Abweichungsanalyse zu einem Instrument des Marketing-Controlling / K. Heuer. – Hamburg: Kovac, 2001. – 404 s.
9. Wiedmann, K.-P. Strategisches Markencontrolling / K.-P. Wiedmann. – Hannover: Inst. für Marketing & Management, 1994. – 31 s.

РЕЗЮМЕ

Статья посвящена вопросам повышения конкурентоспособности и прибыльности предприятия посредством внедрения концепции контроллинга. Для этого в первой ее части рассмотрены основные этапы и причины развития контроллинга. Во второй части описаны американская и немецкая модели контроллинга, представлены их отличительные особенности, а также показан современный взгляд на немецкую модель контроллинга. В третьей части раскрывается содержание концепции маркетинг-контроллинга, перечислены условия для реализации данной концепции на предприятиях, раскрыты задачи маркетинг-контроллинга и показаны факторы влияния, делающие эту концепцию необходимой на предприятиях. Также отмечается, что за последнее время в Республике Беларусь сформировались необходимые предпосылки и благоприятные условия для внедрения концепции и инструментов контроллинга и маркетинг-контроллинга на предприятиях.

* Статья поступила в редакцию 19 февраля 2009 г.