

Итак, предлагаемый метод развития рыночно-сбытового потенциала позволяет организации получить следующие конкурентные преимущества:

- 1) создать продуманную систему оценки работы с партнерами;
- 2) ввести систему индивидуальных скидок;
- 3) создать систему анализа влияния скидок на финансовые результаты деятельности компании.

Л и т е р а т у р а

1. Фомин, П. А. Особенности оценки производственного и финансового потенциала промышленных предприятий / П. А. Фомин, М. К. Старовойтов. – Режим доступа : <http://www.cis2000.ru>.
2. Чернышева, Г. Н. Диагностика потенциала предприятия / Г. Н. Чернышева, Е. В. Лавренова. – Режим доступа : <http://www.immf.ru>.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГА ЗАКУПНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

О. И. Макарова

Брянский государственный технический университет, Россия

Научный руководитель Е. Н. Складар

Контроллинг рассматривается как концепция системного менеджмента управления организацией или отдельным функциональным процессом для обеспечения успешных в долгосрочной перспективе бизнес-коммуникаций.

Деятельность предприятия в области закупок преследует цель найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса. В некотором смысле сюда относится обеспечение сырьевыми, вспомогательными и производственными (основными) материалами. В этой основной функции выделяют две составные части:

- 1) приобретение соответствующих товаров, т. е. количественное и качественное обеспечение предприятия материалами;
- 2) логистика обеспечения, т. е. предоставление необходимого товара (материала) в нужное время, в соответствующем месте, в необходимом для производства количестве. В дальнейшем транспортирование и складирование товаров будем относить к логистике.

В рамках контроллинга закупок в первую очередь рассматривается приобретение производственных факторов и информационное обеспечение процесса приобретения. Контроллинг закупок призван предоставить подразделениям по снабжению всю информацию о закупаемых материалах, необходимую для принятия решений о покупке, определить верхний предел цен на покупаемые материалы (исходя из цен производимых товаров). Контроллер должен таким образом организовать функционирование подразделения по снабжению, чтобы оно оптимально обеспечивало предприятие материалами (необходимо согласование работы службы снабжения с потребностями предприятия).

Контроллинг – система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля, ориентированная на структуры прибыльности и риска деятельности предприятий в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе на базе стратегических целей.

Контроллер в области маркетинга участвует в процессах планирования, координации и контроля, связанных с рыночной активностью предприятия: идет ли речь об изменении сбытовой политики или о выходе на новые рынки, либо о расширении ассортимента продукции, услуг и т. д.

В теории и практике различают задачи стратегического и оперативного контроллинга маркетинга.

Стратегический маркетинг-контроллинг координирует функции стратегического планирования и контроля при поддержке стратегического информационного обеспечения.

Оперативный маркетинг-контроллинг координирует процессы оперативного планирования контроля учета и отчетности на предприятии с использованием имеющейся системы информационного обеспечения.

Вопросы оптимизации ассортимента в рамках системы контроллинга закупочной деятельности носят узко профессиональный характер и кроме службы контроллинга не относятся к компетенции какого-то другого отдела предприятия.

К инструментам оперативного контроллинга закупочной деятельности относят: простой и(или) многоступенчатый учет сумм покрытия, концепцию оперативного узкого места, а также «кривой опыта», *ABC*-анализ, функционально-стоимостной анализ, управление по целевым издержкам и др.

Структура ассортимента определяется удельным весом каждого вида изделия в общем объеме производства (продаж) и его рентабельностью. Эффективное управление ассортиментом покупаемой продукции позволяет предприятию:

- 1) повысить объем продаж;
- 2) удовлетворить потребности клиента в товаре в нужное время;
- 3) ускорить товарооборачиваемость;
- 4) минимизировать суммарные затраты, связанные с запасами и т. д.

Как наиболее доступный метод мониторинга товарного ассортимента может быть использован логистический подход, базирующийся на классификации товарооборота и товарных запасов, измеряемых в единицах реализации или запаса (*ABC*-анализ), и их классификации по структуре потребления (*XYZ*-анализ).

ABC-анализ – один из вариантов математико-статистических методов анализа, используемый для исследования частоты определенных экономических явлений и фактов. Его синонимами является первоначальный анализ, правило 80/20 или принцип Парето. С помощью этого метода осуществляется классификация или распределение существующей совокупности соответственно избранным критериям на три группы, а именно *A*, *B* и *C*. Результатом *ABC* анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат. Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности.

Параллельно с *ABC*-анализом необходимо проводить *XYZ*-анализ, смысл которого состоит в изучении стабильности продаж. Если *ABC*-анализ позволяет определить вклад конкретного товара в итоговый результат (чаще всего в общую прибыль компании или в стоимость запасов), то *XYZ*-анализ изучает отклонение, скачки, нестабильность сбыта. Цель *XYZ*-анализа – дифференциация товаров (номенклатуры) по группам в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования.

Для полного удовлетворения спроса потребителей был проведен анализ рынка потребителей мобильных телефонов г. Брянска, который показал, что ООО «Мобител» следует организовывать свою маркетинговую деятельность, ориентируясь на потребности каждого сегмента. То есть, пользователям в возрасте 20–30 лет надо предлагать модели стильных телефонов с большим набором функций – это послед-

ние модели всех марок телефонов, дорогие и стильные аппараты – Samsung, Nokia, Sony Ericsson, Pantech.

Для пользователей в возрасте 30–40 лет главное – это надежное средство связи, необходимое по роду деятельности, неотъемлемый элемент имиджа и деятельности – телефоны средней ценовой категории.

Пользователи в возрасте старше 40 лет тоже предпочитают надежные аппараты для связи. Пользуются спросом телефоны, представляющие собой необходимое надежное средство связи по приемлемой цене – это недорогие не новые простые модели телефонов с минимальным набором необходимых функций.

Пользователи в возрасте до 20 лет нуждаются в самоутверждении и самовыражении, но дорогие модели позволить себе не могут, поэтому останавливаются на недорогих, а иногда и на непопулярных марках телефонов – Motorola, Alcatel, LG и т. д.

Для оптимизации процесса закупок в ООО «Мобител», занимающегося розничной продажей мобильных телефонов и аксессуаров к ним, продажей карт экспресс-оплаты всех операторов (МТС, БиЛайн, Мегафон и Интернет-карты провайдеров), подключением абонентов сотовой связи (МТС, БиЛайн, Мегафон), приемом наличных платежей (МТС, Мегафон).

По масштабу деятельности ООО «Мобител» относится к средним торговым предприятиям. Оно арендует 11 торговых площадей в разных районах г. Брянска.

Для составления плана закупок в ООО «Мобител» использовалась следующая последовательность действий:

- исследование рынка мобильных телефонов с использованием анализа первичной и вторичной информации;
- сегментирование потребителей мобильных телефонов;
- прогноз продаж на основе данных прошлых периодов с использованием статистических методов;
- анализ структуры ассортимента (ранговый анализ, ABC- и XYZ-анализы);
- расчет бюджета закупок;
- выбор поставщика (расчет рейтинга поставщиков);
- распределение партии товара по торговым точкам;
- составление плана продаж.

Прогноз объемов продаж телефонов тесно связан с маркетингом закупок, т. к. на основе полученных данных по сбыту готовой продукции в будущем принимаются решения о закупке сырья в настоящем! Так как долгосрочный прогноз составить невозможно, по причине непредсказуемости и быстрой смене ситуации в данной отрасли, был составлен прогноз краткосрочный с применением метода скользящей средней.

Значение прогнозируемого значения выручки на июнь 2005 г. составляет больше 488 тыс. р. Анализ продаж показал, что марки Samsung и Nokia самые продаваемые, затем идут марки Siemens и Motorola. Причем в перспективе ожидается рост продаж телефонов марки Samsung. По прогнозам на июнь марка Samsung займет лидирующее положение и составит 32 % от всего объема продаж. Далее Nokia, Siemens и Motorola.

Анализ продаж телефонов в зависимости от принадлежности их к той или иной ценовой категории показал, что больше всего продается телефонов в ценовом диапазоне от 2000 до 4000 российских рублей. Телефоны в ценовой категории от 4000 до 6000 российских рублей приобретают больше, чем телефоны в категории от 2000 до 4000 российских рублей. В июне их доли составят 22 % и 19 %, соответственно.

ABC-анализ структуры ассортимента, проведенный по выручке ООО «Мобител», показал, что группа *A* составила около 57,33 % общего количества ассортиментных позиций товарной номенклатуры ООО «Мобител», на которые приходится 79,31 % всего товарооборота. Группа *B* – это 25,33 % продукции, обеспечивающих 15,57 % объема реализованного товара. Остальные единицы наименований с низким товарооборотом формируют группу *C*.

В целом, по результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1. Для того, чтобы максимизировать продажи необходимо обеспечить торговые точки полным ассортиментом, т. е. в каждой ценовой группе должны быть представлены все марки телефонов, а их 8 видов, из них 6 самых популярных марок. Таким образом, минимальное количество телефонов в торговой точке равно 25 в маленьких и 30 в больших магазинах. Максимальное количество телефонов должно достигать 50 телефонов в крупных точках, до 40 телефонов в среде прибыльных точек и 30–35 телефонов в маленьких точках, т. е. 260 – минимальный запас и 380 – максимальный.

2. Следует снять остатки запасов телефонов и учесть, что за время выполнения заказа (на выполнение заказа обычно уходит 5 дней) какое-то количество телефонов еще купят (в среднем в день покупается 5 телефонов), т. е. 25 телефонов – резервный заказ.

3. Так как отрасль быстро развивается, мало оптимизировать структуру ассортимента, необходимо пополнять ассортимент новинками.

Основываясь на данных о продажах за прошедшие месяцы можно выдать следующие рекомендации и, как инструмент функции контроллинга, разработать план продаж на планируемый период. План составляется в два этапа, потому что конъюнктура рынка меняется быстро. По полученным фактическим данным за первый период можно будет судить об актуальности плана на второй период. Для выполнения плана необходимо вести гибкую ценовую политику, проводить мониторинг цен конкурентов в городе и корректировать свои цены; совершать закупки телефонов с определенной периодичностью, желательно чаще, маленькими партиями, т. к. телефоны – это продукт, который имеет слишком короткий жизненный цикл.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ю. В. Суркова

Брянский государственный технический университет, Россия

Научный руководитель В. В. Евенко

Любое предприятие – это инструмент бизнеса, эффективное использование которого организуется менеджерами высшего звена в интересах владельца предприятия, а процессы, обеспечивающие бизнес и влияющие на его результаты, называются бизнес-процессами.

В современном мире деятельность компаний состоит из огромного количества повторяющихся бизнес-процессов. Вполне очевидно, что эффективность деятельности компании определяется эффективностью реализации бизнес-процессов. В середине 80-х гг., когда возможности роста компаний в развитых странах (и, прежде всего, в США) были исчерпаны, специалисты обратили свое внимание на проблему эффективности реализации бизнес-процессов. И обнаружили, что даже в передовых компаниях существуют возможности повышения эффективности отдельных подраз-