

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДИСТРИБЬЮТОРСКОЙ СЕТЬЮ АВТОПРОМА НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА

В статье рассмотрены вопросы эффективности контроллинга по совершенствованию управления дистрибьюторской сетью автопрома на базе разработки методов повышения эффективности бизнес-процессов компании. На основе разработанных методов оценки эффективности и тестирования бизнес-процессов с помощью модели оценки дизайна контроля «Риск – Контроль – Тестирование» проведен контроллинг официального дистрибьютора автомобилей и запчастей Mazda на территории РФ, дочерней компании Mazda Корпорейшн (Хиросима, Япония) – компании ООО «Мазда Мотор Рус».

Ключевые слова: эффективность контроллинга, дистрибьюторская сеть, эффективность бизнес-процессов, тестирование бизнес-процессов.

S.B. Petrov
V.D. Sekerin

MANAGEMENT IMPROVEMENT OF THE RUSSIAN AUTOMOTIVE DISTRIBUTED CHAIN IN TERMS OF CONTROLLING

The article examines controlling measures aimed at improving management of the Russian automotive distributed chain in terms of new methods of increasing efficiency of business processes of a company. Based on the developed methods of accessing design efficiency of basic controls, operated in a company, controlling the official Mazda distributor in Russia, subsidiary of Mazda Motor Corporation (Hiroshima, Japan) - Mazda Motor Rus company is performed.

Keywords: efficiency of controlling, distributed chain, efficiency of business processes, testing of business processes.

Сегодня главная проблема на большинстве предприятий автомобильной промышленности связана с резким падением розничных продаж. Это вызвано девальвацией рубля, недостаточностью потребительских кредитов, снижением реальных доходов населения, проблемами с ликвидностью дилеров, переполненностью складов с готовой продукцией. Уровень потребительского доверия снизился, ухудшились и ожидания компаний, к тому же финансовые организации стали испытывать дефицит ликвидности. Из-за этого многие компании автомобильной отрасли не получили необходимых кредитов и стали постепенно сокращать издержки, что выразилось в снижении производства и сокращениях. Для более эффективного функционирования в период финансового кризиса с целью оптимизации ключевых бизнес-процессов компаниям рекомендуется уделять ключевую роль контроллингу, поскольку

именно контроллинг способен повысить эффективность управления, регулировать ценообразование, осуществлять планирование рыночного участия, а главное – минимизировать операционные и стратегические риски. Основной задачей контроллинга является не только информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей конечных потребителей, но и помощь компаниям в оптимизации эффективности бизнеса.

Изучению консолидированного подхода по созданию эффективного механизма оценки эффективности бизнес-процессов до настоящего времени, к сожалению, не оказывалось должного внимания, в связи с этим исследование методологических подходов с помощью контроллинга представляется современным и актуальным.

В статье рассмотрены сущность и виды контроллинга, на основе анализа научной литературы детально проанализирована теоретическая база понятийного аппарата контроллинга. Например, в Германии под контроллингом понимают систему учета и анализа затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия [1]. Американские специалисты считают, что

¹ Координатор внутреннего контроля в компании ООО «Мазда Мотор Рус», аспирант Московского государственного университета инженерной экологии.

² Доктор экономических наук, профессор кафедры экономических дисциплин Ступинского филиала НОУ ВПО «Российский новый университет».

контроллинг – это разновидность аудита и ревизии. По их мнению, ответственные за оптимизацию процессов управления – контроллеры – отвечают за выполнение функции финансового учета, наполнение основных компонентов информационных систем. Кроме того, американские контроллеры сохраняют ответственность за финансовые системы предприятия, аспекты финансового менеджмента, а также за элементы финансовой отчетности предприятия [2, с. 32]. На основе анализа научной литературы было выявлено, что ни с одним из приведенных определений контроллинга нельзя в полной мере согласиться. Хотя в системе контроллинга есть место и управленческому учету, и контролю, и аудиту, и программно-целевому планированию, но это еще далеко не все базовые концепции, принципы, инструменты и методы контроллинга. Основная цель функционирования системы контроллинга заключена в комплексном обеспечении информационных потребностей менеджмента для выработки оптимальных управленческих решений, контроля над их исполнением, достижения заданных результатов маркетинговой деятельности с учетом миссии развития компании. Цель информационной поддержки контроллинга – обеспечить руководство информацией о текущем состоянии дел предприятия и спрогнозировать последствия изменений внутренней или внешней среды [3, с. 44]. С целью обобщенного рассмотрения понятийного аппарата контроллинга обратимся к определению маркетинга по версии Американской маркетинговой ассоциации (АМА): «Маркетинг – это осуществление бизнес-процессов по направлению потока

товаров и услуг от производителя к потребителю» [4]. На основании приведенного определения, а также обобщения теоретических взглядов различных авторов на понятийный аппарат предлагается авторское определение понятия «контроллинг»:

Контроллинг – это эффективный способ оптимизации бизнес-процессов, включающий управленческий учет, внутренний контроль, планирование рыночного участия, ценообразование, информационное и ресурсное обеспечение.

Предлагается делать акцент на основополагающий элемент контроллинга – внутренний контроль, так как из всех возможных элементов управления (например, планирование и бюджетирование, консультирование, составление различных финансовых отчетов) внутренний контроль является наиболее эффективным инструментом, помогающим наиболее достоверно и своевременно оценить эффективность основных бизнес-процессов компании.

Из всего множества методов и инструментов контроллинга выделен важнейший из них с точки зрения измерения эффективности операционной деятельности предприятия, а также оптимизации основных бизнес-процессов – BSC (*Balanced Scorecard*) – система сбалансированных показателей.

В классическом варианте этой концепции вся информация, необходимая руководителю для принятия решений, разбивается на четыре взаимосвязанных блока (так называемые перспективы) [5] – «Финансы/Экономика», «Рынок/Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Инфраструктура/Сотрудники» (см. рис. 1).

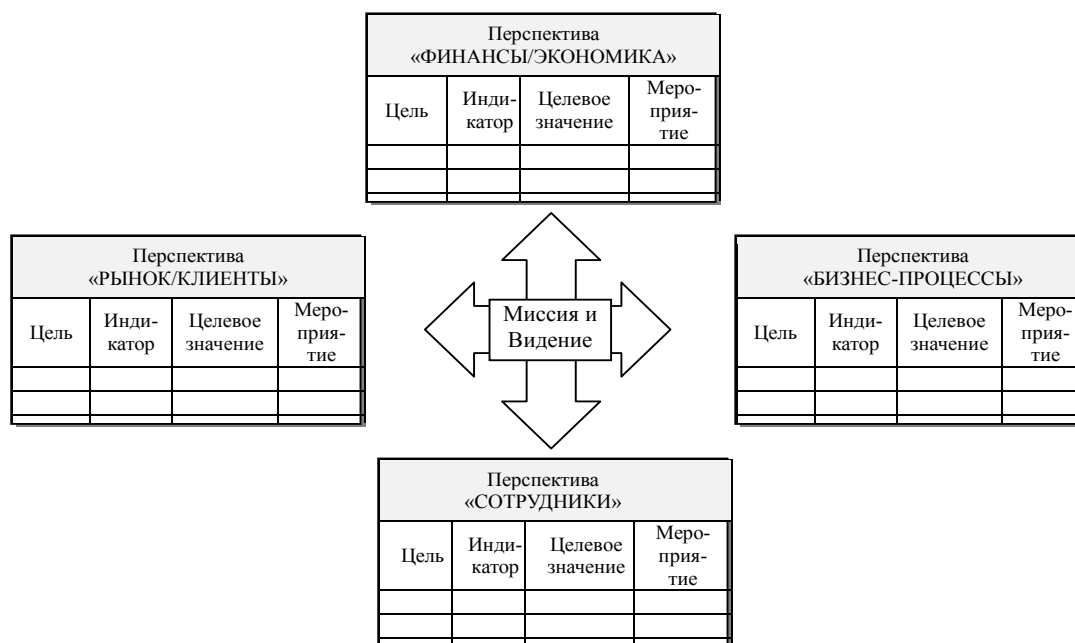


Рис. 1. Базовая схема системы *Balanced Scorecard*

Одна из базовых идей, положенных в основу системы *Balanced Scorecard*, – это идея измеримости. Все факторы, важные для управления предприятием, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде показателей (индикаторов). Девиз концепции – “If you can't measure it, you can't manage it” («Если вы не можете это измерить, значит, вы не можете этим управлять») [6].

В статье предлагается критическая оценка системы финансовых и нефинансовых показателей [5] модели *Balanced Scorecard* с целью анализа операционной и стратегической деятельности компании.

Реальная полезность применяемых коэффициентов определяется теми конкретными задачами, которые ставит перед собой исследователь. Коэффициенты прежде всего дают возможность увидеть изменения в финансовом положении или результатах производственной деятельности и помогают определить тенденции и структуру таких изменений, что, в свою очередь, может указать руководству компании на угрозы и возможности, которые присущи предприятию. При проведении финансового анализа должен присутствовать фактор сравнения:

- сравниваются показатели деятельности предприятия за различные промежутки времени;
- сравниваются показатели данной компании со средними показателями по отрасли или с показателями других компаний отрасли.

Общее количество финансовых показателей, используемых для анализа деятельности предприятия, весьма велико. В.П. Савчук предлагает рассмотреть лишь основные коэффициенты и показатели и, соответственно, основные выводы, которые на их основе можно сделать. С целью более упорядоченного рассмотрения и анализа финансовых показателей их принято подразделять на группы.

1. Операционный анализ.
2. Анализ операционных издержек.
3. Управление активами.
4. Показатели ликвидности.
5. Показатели прибыльности (рентабельности).
6. Показатели структуры капитала.
7. Показатели обслуживания долга.
8. Рыночные показатели.

Далее последовательно дается краткая характеристика каждому финансовому коэффициенту, а также формируется система финансовых показателей для апробирования выведенного метода на практике.

Учитывая специфику операционной деятельности исследуемой компании автомобильной отрасли, а также анализа финансовой отчетности,

предлагается система коэффициентов финансового состояния компании автомобильной отрасли:

- коэффициент изменения валовых продаж;
- коэффициент валового дохода;
- коэффициент операционной прибыли;
- коэффициент чистой прибыли;
- коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции;
- коэффициент коммерческих издержек;
- коэффициент управленческих расходов;
- коэффициент оборачиваемости активов;
- коэффициент оборачиваемости постоянных (внеоборотных) активов;
- коэффициент оборачиваемости чистых активов;
- коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов;
- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент рентабельности оборотного капитала;
- коэффициент рентабельности активов;
- коэффициент рентабельности собственного капитала;
- коэффициент отношения задолженности к активам;
- коэффициент отношения задолженности к собственному капиталу.

В совокупности с расчетом системы финансовых коэффициентов на практике предлагается использовать методику проведения проверки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов, успешно используемую службами внутреннего аудита некоторых крупных компаний, реализующих процессный риск-ориентированный метод управления деятельностью.

Следует определить, что контроллерская проверка представляет собой мероприятие, заключающееся в сборе, оценке и анализе контроллерских доказательств, касающихся системы внутреннего контроля (СВК) бизнес-процесса, подлежащего аудиту, и имеющее своим результатом выражение мнения контроллера о степени надежности СВК этого бизнес-процесса [7].

Построение системы внутреннего контроля подразумевает наличие бизнес-процессов, на которые можно условно разделить все хозяйственные операции и на которые распространяется действие каких-либо мероприятий и процедур. Предлагается каждый бизнес-процесс, включающий

несколько классов хозяйственных операций, зависящих от конкретного бизнеса, разбить на подклассы:

- *получение дохода*: мероприятия и процедуры контроля заказов на продажу, отгрузки, оплаты, скидок и пр.;

- *покупки*: мероприятия и процедуры контроля направления заказов, получения покупок, составления платежных ведомостей, оплаты наличными и пр.;

- *производство*: контроль поддержания уровня запасов, передачи материальных запасов, выплаты заработной платы и пр.;

- *прочие*: прочие мероприятия и процедуры, соответствующие бизнес-процессу.

Задачей обследования бизнес-процессов является изучение фактических целей аудируемого бизнес-процесса, его структуры, оценка уровня материальности аудируемого бизнес-процесса, что позволит объективно говорить о существенности последствий неэффективной организации СВК данного процесса для компании в целом.

Процесс проведения внутренней проверки СВК бизнес-процессов компании включает в себя несколько этапов, а именно:

- планирование внутренней проверки, в том числе проведение предварительного обследования (оценка надежности СВК);

- проведение контрольных процедур;

- оценка дизайна контроля;

- оценка исполнения контрольных процедур (тестирование);

- анализ элементов СВК (в том числе оценка контрольной среды);

- общая оценка эффективности СВК;

- формирование результатов внутренней проверки;

- работа отдела внутреннего контроля с материалами внутренней проверки после утверждения окончательной редакции «контроллерского отчета» (или внутреннего заключения), в том числе мониторинг исполнения рекомендаций контроллера.

Этапы проведения методики анализа бизнес-процессов выглядят следующим образом:

1 этап – планирование всего процесса проверки;

2 этап – выявление рисков, ставящих под угрозу основные цели этих процессов;

3 этап – документальное оформление основных механизмов;

4 этап – оценка проектного решения и уровня его эффективности;

5 этап – устранение недостатков, выявленных в системе контроля.

Одной из основных контроллерских процедур, направленных на получение адекватных выводов о надежности и эффективности функционирования СВК бизнес-процесса, является тестирование фактических процедур управления рисками, присущих анализируемому процессу. Контрольные процедуры – набор политик и процедур, обеспечивающих реагирование на различные риски со стороны руководства. Они применяются в организации в целом, на всех уровнях и во всех функциональных подразделениях. К ним относятся различные виды деятельности: процедуры утверждения, авторизации, проверки, сверки, анализ операционных показателей, обеспечение безопасности активов и распределение полномочий¹. Модель тестирования с последующим документированием результатов и вынесением предложений по улучшению работы бизнес-процессов высшему руководству с помощью модели оценки дизайна контроля «Риск – Контроль – Тестирование» может быть такой.

Модель разбита на три больших блока: риски, контроля и процедуры по тестированию бизнес-процесса. К дополнению к рискам в модели представлена область влияния на различные статьи финансовой отчетности, а также на бухгалтерские счета в отдельности. Это позволяет четко увидеть, какая статья наиболее подвержена влиянию риска, а значит предложить для нейтрализации наиболее эффективную контрольную процедуру. После выбора наиболее подходящего для минимизации риска контрольной процедуры следует внимательно ознакомиться с инструкцией по проведению тестирования выбранного контроля, чтобы убедиться, что контроль эффективно работает и полностью покрывает риск. Данный этап также затрагивает и отдел в организации, который непосредственно является владельцем (*business-owner*) тестируемого бизнес-процесса. Задача контроллера – дать четкие инструкции руководителю отдела по процедуре тестирования, а именно: какие сотрудники будут вовлечены в процесс, какие документы необходимо подготовить, какие выгрузки или отчеты из информационных систем нужно сформировать. Немаловажный фактор при проведении тестирования – грамотно ранжировать контрольную процедуру по видам, определить, является ли контроль автоматизированным или ручным, профилактическим¹ или выявляющим².

При исследовании целесообразно соблюдение следующих принципов: определение области

¹ Комитет спонсорских организаций Комиссии Трэдуэй (COSO) Управление рисками организаций. Интегрированная модель.

тестирования; участие в координации контрольных процедур менеджмента организации; информирование персонала о целях и необходимости тестирования, доведения до них новых показателей работы и создание современной модели информационной обеспеченности процесса; консультирование персонала, вовлеченного в бизнес-процесс, непосредственно перед тестированием; простота и понятность структуры рабочей программы.

После проведения тестирования необходимо задокументировать и описать в модели полученные результаты. По итогам данного этапа формируется вывод, эффективно ли работает контрольная процедура (минимизирует риск), если да – то прекращают тестирование, если нет – переходят к заполнению дополнительной части модели – фазе оценки и корректировки контрольной процедуры. На данном этапе следует детально описать возникшую по результатам тестирования проблему, предложить другую контрольную процедуру, обозначить ответственных лиц за внедрение и оценку первых результатов работы нового контроля, четко отслеживать сроки и статус выполнения.

Мы апробировали разработанную методику проведения контроллинга с помощью наиболее эффективных методов и инструментов на примере компании Mazda Motor RUS.

Mazda Motor RUS, российская национальная дистрибьюторская компания, была учреждена в апреле 2006 года Европейским подразделением Mazda Motor Europe. В рамках уставной деятельности ООО «Мазда Мотор Рус» занимается торговлей импортируемыми легковыми автомобилями марки «Мазда» и запасными частями к ним, а также оказанием услуг по гарантийному и постгарантийному ремонту автомобилей марки Мазда. В 2007 году продажи Mazda в России составили 50 592 автомобиля, что вывело Россию на третье место в общеевропейских продажах Mazda. В 2008 году объем продаж вышел на новый уровень в 73 700 автомобилей, что на 47 процентов превышает аналогичный показатель 2007 года. «Мазда Мотор Рус» является 100% дочерней компанией Mazda Corporation (MC), японской авто-

¹ Тип внутреннего контроля направлен на выявление возможных проблем и корректировку деятельности до реального проявления этих проблем.

² Тип внутреннего контроля направлен на выявление уже совершенных ошибок и недостатков проверяемой деятельности организации; по результатам процедур выявляющего контроля может быть проведена корректировка деятельности организации или же используемых норм и стандартов деятельности.

мобильной компании, выпускающей грузовики, автобусы, микроавтобусы и легковые автомобили. Штаб-квартира находится в Хиросиме. Компания является пятой японской автомобильной компанией по объемам выпуска.

Структура полного бизнес цикла, начиная с производства и заканчивая реализацией продукции Mazda конечному потребителю, выглядит следующим образом.

Mazda Corporation (Япония) – производитель и материнская компания, которая занимается производством автомобилей и запчастей бренда Mazda, а также поставяет продукцию Mazda на европейский рынок (включая Россию) морским путем.

Реализация продукции Mazda на европейские рынки осуществляется через логистическую компанию Mazda Motor Logistics Europe N.V. (Бельгия). Компания в основном занимается принятием, обработкой и складированием груза. При поступлении заказа на продукцию Mazda осуществляется поставка продукции на российский рынок.

Mazda Motor Rus (Россия) – уполномоченный дистрибьютор в России по реализации продукции Mazda. Деятельность компании состоит из следующих операций:

- таможенное оформление, расходы по складированию, страхование, транспортные расходы на территории РФ;
- оптовая реализация автомобилей и запчастей Mazda официальным дилерам;
- планирование рыночного участия, маркетинговая деятельность, ценообразование.

Розничные продажи реализуются с помощью дилерской сети. Официальные дилеры компании Mazda Motor Rus (Россия) занимаются реализацией продукции компании Mazda конечному потребителю (населению) и оказанием гарантийного и постгарантийного обслуживания.

Как было описано выше, основные бизнес-процессы, связанные с производством, оптимизируются на уровне головной компании в Японии. Mazda Corporation располагает развитой системой контроллинга и планирует рыночное участие, информационное и ресурсное обеспечение по всем национальным рынкам.

Рассмотрим контроллинг на уровне национального рынка реализации автомобилей и запчастей бренда Mazda на территории РФ, ведь именно здесь Mazda Motor Rus оптимизирует бизнес-процессы по маркетингу, управленческому учету, контролю, ценообразованию, планированию рыночного участия, а также информационному и ресурсному обеспечению своими силами. Оптимизацией бизнес-процессов занимается

специально утвержденный в компании департамент – Отдел внутреннего контроля.

Ответственного менеджера за осуществление контроллинга на ООО «Мазда Мотор Рус» называют координатором внутреннего контроля. В его обязанности входит соблюдение и поддержание внутренних стандартов на предприятии, разработка и усовершенствование внутренних политик (внутренний нормативный акт¹) [8] и постановлений, процесс бюджетирования, внедрение и контроль за функционированием различных бизнес-процессов, своевременное информирование менеджмента о состоянии бизнес-процессов, разработка и мониторинг проектов по минимизации рисков, координация внутренних и внешних аудитов.

На основе предложенных консолидированных методов оценки эффективности контроллинга был проведен контроллинг российской национальной дистрибьюторской компании ООО «Мазда Мотор Рус» за период 2007–2008 гг. Контроллинговые процедуры включали в себя расчет базовых финансовых и нефинансовых коэффициентов операционной деятельности компании «Мазда», а также проведение оценки эффективности ключевых бизнес-процессов компании с помощью авторской модели оценки дизайна СВК – «Риск – Контроль – Тестирование».

Была последовательно дана характеристика приведенных в работе финансовых коэффициентов, следуя последнему варианту их разделения на группы. По каждому коэффициенту была приведена расчетная формула, приведен расчет значения этого коэффициента для конкретного примера и сделана интерпретация полученной количественной величины. В качестве примера исходных данных были использованы бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках компании ООО «Мазда Мотор Рус» за 2007 и 2008 гг.

Используя описание процесса «Постоянные и переменные маркетинговые расходы» с контрольными процедурами по реагированию на риски, была предложена модель тестирования с последующим документированием результатов и вынесением предложений по улучшению работы бизнес-процессов руководству ООО «Мазда Мотор Рус» проводить с помощью модели оценку дизайна контроля «Риск – Контроль – Тестирование». В модели были рассмотрены риски и покрывающие их контрольные процедуры по бизнес-процессу «Переменные программы стимулирования продаж» (Variable Marketing).

Литература

1. Albrecht Deyhle, Beat Steigmeier und Autorenteam. Controller und Controlling. – Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1993. (c) 1993 by Paul Haupt Berne.
2. Schuemann, Jon. Why isn't the Controller Having More Impact, Strategic Finance. April, 1999, p. 32
3. Карминский, А.М., Дементьев, А.В., Жевага, А.А. Информатизация контроллинга в финансово-промышленной группе // Контроллинг. – 2002. – № 2. – С. 44.
4. <http://www.elitarium.ru>
5. Толкач, В. Ключевые факторы успеха <http://quality.eup.ru/>
6. <http://quality.eup.ru/MATERIALY5/bsfuture.html>
7. Краснова, И.А. Методика проведения внутренней аудиторской проверки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов http://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publication/member_articles/audit_guidelines/
8. <http://www.hr-portal.ru/pages/poloj/pakt2.php>

¹ Под внутренним нормативным актом понимаются разрабатываемые и принимаемые органами управления Общества в соответствии с их компетенцией, определенной действующим законодательством и уставом Общества, внутренние документы, устанавливающие нормы (правила) общего характера, предназначенные для регулирования управленческой, финансовой, коммерческой, производственно-хозяйственной, кадровой и иной функциональной деятельности Общества.