

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Рецензент, зам. директора департамен-  
та консалтинга\_ООО АФ «Авуар»  
\_\_\_\_\_ Н.В. Сумзина  
« » \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина  
« » \_\_\_\_\_ 2018 г.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА МАРКЕТИНГ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.04.01.2018.427.ВКР

Руководитель ВКР, профессор  
\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор ВКР, студентка группы ЭУ-357  
\_\_\_\_\_ О.С. Жиделева  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер, доцент  
\_\_\_\_\_ Л.А. Ширшикова  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита  
Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»  
Магистерская программа «Экономический анализ и контроллинг  
промышленного предприятия»

“УТВЕРЖДАЮ”

Заведующий кафедрой,  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина  
\_\_\_\_\_

**ЗАДАНИЕ**  
**на выпускную квалификационную работу**  
**студента**  
Жиделева Оксана Сергеевна  
группа ЭУ – 357

1 Тема работы: «Управление эффективностью затрат предприятия на маркетинг»  
утверждена приказом по университету от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

2 Срок сдачи студентом законченной работы \_\_\_\_\_

3 Исходные данные к работе:

Цель исследования: оценка эффективности затрат на маркетинг по материалам компании, оказывающей услуги консалтинга, внедрение методик оценки эффективности маркетинговой деятельности.

Теоретической основой исследования явились: материалы учебных изданий, периодическая литература, научные исследования, а также данные бухгалтерской и финансовой отчетности ООО «Универ-Консалтинг».

Нормативно-правовая основа исследования: законодательные и нормативные акты РФ.

Информационная основа исследования: бухгалтерская и финансовая отчетность, а также аналитические данные службы маркетинга ООО «Универ-Консалтинг».

4 Перечень вопросов, подлежащий разработке:

- раскрыть основные современные методики оценки эффективности затрат предприятия на маркетинг;
- выявить достоинства и недостатки исследуемых методик для оценки эффективности затрат;
- исследовать маркетинговую деятельность компании ООО «Универ-Консалтинг»;

- провести анализ экономической деятельности и проанализировать эффективность затрат на маркетинг ООО «Универ-Консалтинг»;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию методик оценки эффективности затрат на маркетинговую деятельность предприятия.

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

- раздаточный материал;
- презентация в Microsoft Office PowerPoint;
- таблицы и рисунки, отражающие основные данные по содержанию ВКР.

Общее количество иллюстраций – \_\_\_\_\_ слайдов.

6 Дата выдачи задания – 26.05.2017 г.

Руководитель \_\_\_\_\_ Просвирина И.И.

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ Жиделева О.С.

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Обсуждение темы	22.05.2017-26.05.2017	Выполнено
Обсуждение задания	22.05.2017-26.05.2017	Выполнено
Обсуждение плана работы	25.09.2017-30.09.2017	Выполнено
Обсуждение списка литературы	25.09.2017-30.09.2017	Выполнено
Первая глава	09.10.2017	Выполнено
Вторая глава	23.10.2017	Выполнено
Третья глава	13.11.2017	Выполнено
Введение, заключение реферат	20.11.2017	Выполнено
Оформление приложений	20.11.2017	Выполнено
Подготовка доклада, раздаточного материала	04.12.2017	Выполнено
Получение отзыва и рецензии	11.12.2017	Выполнено
Прохождение нормоконтроля	18.12.2017-25.12.2017	Выполнено

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.И. Просвирина

Руководитель работы \_\_\_\_\_ И.И. Просвирина

Студент \_\_\_\_\_ О.С. Жиделева

## РЕФЕРАТ

Жиделева, О.С. Управление эффективностью затрат предприятия на маркетинг. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-357, 2017. – 95 с., 17 табл., 7 формул, библиографический список – 63 наим, 1 прил.

Объект исследования – маркетинговая деятельность компаний, оказывающих услуги консалтинга.

Предмет исследования – эффективность затрат на маркетинг и продвижение услуг консалтинга.

Цель исследования – оценка эффективности затрат на маркетинг по материалам компании, оказывающей услуги консалтинга, внедрение методик оценки эффективности маркетинговой деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов. В первом разделе рассмотрены различные методики по управлению затратами на маркетинговую деятельность. Во втором разделе представлен экономический анализ деятельности ООО «Универ-Консалтинг» и исследование рынка консалтинга в г. Челябинске и России. В третьем разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены организация внедрения контроллинга затрат на маркетинг, проведен анализ эффективности затрат на маркетинг по различным методикам по материалам ООО «Универ-Консалтинг».

Результаты работы. В качестве оптимальной формы анализа эффективности затрат на маркетинг возможно использовать методики Дж. Филлипса, Розанн Л. Спиро, Ф. Котлера. Результаты работы могут быть использованы в деятельности компаний, оказывающих услуги консалтинга для повышения эффективности затрат на маркетинг.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА МАРКЕТИНГ.....	9
1.1 Методика оценки эффективности инвестиций в маркетинг Джека Филлипса .....	9
1.2 Анализ рентабельности затрат на маркетинг и продвижение по методике Розанн Л. Спиро .....	15
1.3 Методы оценки эффективности маркетинговой деятельности .....	32
Выводы по главе один.....	37
2 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «УНИВЕР- КОНСАЛТИНГ».....	40
2.1 Финансово-экономические показатели деятельности ООО «УНИВЕР- КОНСАЛТИНГ».....	40
2.2 Анализ рынка услуг консалтинга в г. Челябинска.....	46
Выводы по главе два .....	58
3 ВНЕДРЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА ЗАТРАТ НА МАРКЕТИНГ И ПРОДВИЖЕНИЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ.....	60
3.1 Контроллинг затрат в системе управления предприятием .....	60
3.2 Анализ и оценка эффективности затрат на маркетинг на примере ООО «Универ-Консалтинг».....	67
Выводы по главе три .....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ А БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС И ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО «УНИВЕР-КОНСАЛТИНГ».....	91

## ВВЕДЕНИЕ

В процессе осуществления маркетинговых проектов, у компании может возникнуть большое количество непредвиденных ситуаций. В таких условиях регулярной задачей службы маркетинга является оценка экономической эффективности маркетинговых проектов, ведь именно от актуальной и качественной оценки результатов маркетинговой деятельности находится в зависимости положение компании на рынке и ее будущее в целом. Оценка эффективности затрат на маркетинг является неотъемлемой частью маркетингового контроля. Контроллинг в данной ситуации предполагает оценку при реализации маркетинговой стратегии и планов, а также осуществление исправляемых действий для свершения поставленных планов.

Выбранная компанией ООО «Универ-Консалтинг» маркетинговая политика оказывает существенное влияние на величину показателей себестоимости оказываемых услуг, прибыли, показателей финансового состояния организации. Маркетинговая деятельность компании является важным средством формирования положения на рынке консалтинговых услуг в г. Челябинске. При грамотном подходе к составлению маркетинговой деятельности можно улучшить финансовое положение компании и снизить некоторые затраты.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность компаний, оказывающих услуги консалтинга.

Предметом исследования являются эффективность затрат на маркетинг и продвижение услуг консалтинга.

ООО «Универ-Консалтинг» является предприятием малого бизнеса по оказанию консалтинговых услуг. Компания «Универ-Консалтинг» ставит перед собой цель разрешения различных проблем клиентов за счет предоставления квалифицированной и эффективной помощи в области экономики и управления. Среднесписочная численность работников организации в 2016 году составила 40 человек. Выручка от реализации услуг в 2016 г. составила 26 058 тыс. руб.

Цель исследования – анализ и оценка эффективности затрат на маркетинг по материалам компании, оказывающей услуги консалтинга, внедрение методик оценки эффективности маркетинговой деятельности.

Для достижения поставленной цели необходимо реализовать ряд задач:

1) провести анализ финансово-экономической деятельности исследуемого предприятия;

2) раскрыть основные направления маркетинговой деятельности ООО «Универ-Консалтинг», проанализировать затраты на ее осуществление;

3) разработать и обосновать рекомендации по выбору методов оценки эффективности затрат на маркетинг ООО «Универ-Консалтинг».

Для решения поставленных задач использованы нормативные правовые акты РФ, учебные пособия и научно-практические комментарии современных специалистов, статьи периодической печати, справочно-правовая система «Гарант», а также практический материал по организации бухгалтерского учёта в ООО «Универ-Консалтинг».

По результатам исследования опубликована статья:

Жиделева, О.С. Особенности маркетинга услуг / О.С. Жиделева // Прогнозирование инновационного развития национальной экономики в рамках рационального природопользования. Сборник трудов международной научно-практической конференции. – 2015.

# 1 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА МАРКЕТИНГ

## 1.1 Методика оценки эффективности инвестиций в маркетинг Джека Филлипса

Экономическая эффективность от процесса маркетинговой деятельности необходима для того, чтобы определить условия, оказывающие влияние на показатели эффективности маркетинговой деятельности, в том числе их взаимосвязь и характер влияния. Главной задачей при оценке эффективности затрат на маркетинг можно назвать раскрытие сфер с существующими недостатками и новыми возможностями, а затем предоставление советов при формировании плана оптимизации затрат на маркетинг.

Начиная процедуру оценки эффективности затрат на маркетинг руководство предприятия обязано сформулировать четкие маркетинговые задачи, только после этого оно сможет оценить результаты и общее положение на рынке, в том числе проводится анализ причин отклонений истинного выполнения от задуманного. Далее руководство предприятия может принимать исправляющие операции для ликвидации несоответствия поставленных целей и их выполнением.

Оценка эффективности затрат на маркетинг несет в себе достаточно важную роль, особенно когда речь идет о принятии решений о затратах на определенное мероприятие. На данном этапе возникает вопрос о методиках оценки эффективности затрат на маркетинг. На практике возникают некоторые проблемы при определении экономической эффективности маркетинговых затрат, а именно [4, с. 435]:

- грамотное обоснование эффективности маркетинговой стратегии в процессе разработки или при принятии решений, а именно выбрать наилучший вариант;

– отталкиваясь от достигнутых целей, определить эффективность стратегии.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что характерная черта информационного двадцать первого века – преобразование знаний в источник экономического роста и тем самым получение прибыли. В современном мире обучение персонала является основополагающим элементом в развитии компании и повышении конкурентоспособности ее на рынке. Однако обучить персонал это еще не все, главное рассчитать расходы, связанные с обучением персонала и рассчитать экономический эффект. Для того чтобы оценить экономический эффект от обучения персонала компании существует несколько методик. Не секрет, что для многих компаний важнейшим показателем является стоимость обучения сотрудников, именно поэтому оценка ROI пользуется большой популярностью среди крупных предприятий, ведь благодаря ей возможно оценить образовательную программу как бизнес-инструмент, а также рассчитать все расходы на обучение.

Новые технологии, совершенствование и достижения в науке предполагают необходимость регулярного развития и обучение сотрудников компании. Именно поэтому основополагающим конкурентным преимуществом можно считать квалифицированный и талантливый персонал компании.

Персонал – достаточно сложный и неопределенный актив компании, однако и самый главный ее ресурс. Персонал довольно сложно укладывается в формулы и прогнозы. ROI довольно актуальный и интересный показатель, ведь изучая рынок, можно понять, что на конференциях и форумах, данный показатель, по прежнему остается популярным. Тем не менее, экономические показатели не смогут в полном объеме оценить вклад HR в деятельность предприятия. В попытке найти гармонию между показателями оценки эффективности управления персоналом возникла методика Джека Филлипса.

Джек Филлипс выделял четыре наиболее востребованных практических метода для оценки эффективности [57, с. 74]:

1) Анкетирование. Изучив практику различных компаний можно сделать вывод, что анкетирование использовался для установления обратной связи между

руководителем и подчиненным. Однако со временем исследования становились все более многогранными, и появилась новая модель установления обратной связи: руководитель-коллега-подчиненный-клиент. С помощью анкетирования можно получить такие ответы как удовлетворенность сотрудником своим трудом. В настоящее время показатель удовлетворенности персоналом своим трудом является основным показателем во многих зарубежных компаниях. В России также данный показатель набирает популярность, особенно среди таких компаний как инновационные и прогрессивные.

2) Экспертная оценка – следующий метод, который проводится как с взаимодействием внешних приглашенных специалистов, так и путем привлечения внутренних специалистов (руководители подразделений или опытные сотрудники предприятия). Метод предполагает разработку конкретных измеряемых показателей, которые смогут оценить эффективность управления, затем разрабатываются выводы в отношении выбранных показателей как с экономической, так и с социальной точки зрения. Метод экспертных оценок широко используется при измерении кадрового потенциала предприятия. Данный показатель активно используется в крупных компаниях, в том числе и производственных.

3) Бенчмаркинг – это сравнение показателей деятельности одного предприятия с такими же показателями других компаний (желательно находящихся на одном рынке). Метод бенчмаркинга позволяет изучать, а затем внедрять передовые технологии в управлении персоналом, которые уже пробовались в других компаниях. Цель данного метода – выяснить как другая компания в аналогичной отрасли внедрила и освоила новые технологии и поступить таким же методом.

4) Оценка возврата инвестиций. Достаточно молодой метод, который был основан на анализе затрат на персонал и полученной прибыли. Для расчета окупаемости капиталовложений используется следующая формула [57, с. 421]:

$$\text{Окупаемость капиталовложений} = \frac{\text{доход компании} - \text{расходы компании}}{\text{расходы на персонал}} \cdot 100 \%. \quad (1.1)$$

Данный метод оценивается экономическую эффективность, не может использоваться как основной показатель в управлении эффективности персоналом.

Джек Филлипс, разрабатывая свою методику, основывался на двух утверждениях:

- управление персоналом включает в себя процесс принятия решений, тем самым влияя на бизнес-процессы, а также на эмоциональную составляющую.
- ROI достаточно важный показатель и отказаться от него нельзя, не смотря на то, что многие специалисты его не любят.

В настоящее время комплексный метод оценки возврата инвестиций в персонал по Д. Филлипсу предусматривает расчет следующих показателей:

- Уровень удовлетворенности персонала, который измеряется в процентах.
- Коэффициент отсутствия на рабочем месте, который измеряется по формуле [19 с. 89]:

$$K_{отс} = \text{количество прогулов} + \text{увольнившиеся неожиданно сотрудники.} \quad (1.2)$$

- Оценка инвестиций в управление персоналом рассчитывается по формуле [57, с. 90]:

$$ROI_1 = \frac{\text{расходы на управление персоналом}}{\text{операционные расходы}}. \quad (1.3)$$

$$ROI_2 = \frac{\text{расходы на управление персоналом}}{\text{численность работников}}. \quad (1.4)$$

- Показатель единства и согласия компании рассчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

Методика Д. Филлипса помогает определить не только экономическую, но и социальную эффективность управления персоналом. Стоит отметить, что вычис-

ление показателя единства и согласия компании достаточно сложно применять в России, так как большинство компаний не ведет подобный статистический учет.

Следует рассмотреть как же работает показатель ROI. Расчет показателя представляет достаточно сложный процесс, особенно для специалиста или компании, которые делают это впервые. Сложность заключается в том, что сотруднику достаточно сложно выделить какой конкретно результат получен в того или иного вложения.

Можно рассмотреть простой пример Российской компании, которая вложила капитал в обучение торговых представителей на тренинге по продажам. После посещения сотрудниками данного тренинга, продажи в компании увеличились на 20 % по сравнению с предыдущим периодом, а затем еще три месяца держалось на отметке + 10 %.

Во-первых, следует отметить, что в затраты в данном случае стоит учитывать не только стоимость проведения бизнес-тренинга, но и оплату командировочных дней для сотрудников компании, также затраты на дорогу и не получение доходов от пропуска сотрудниками рабочих дней, а также оплату рабочих дней менеджеров, которые были заняты в организации данного тренинга.

Второе на что следует обратить внимание – это доходы. Важно определить, что увеличение на 20 % в первый месяц – это результат именно тренинга. Допустим, тренинга не было, то продажи составили бы за данный месяц 8 %, тогда результат не увеличение на 20 %, а на 12 % прироста? Также возможно, что продажи бы упали на 5 %, как это произошло с компаниями конкурентов. В данном случае можно уже считать, что продажи увеличились не на 20 %, а на 25 %? В такой запутанной ситуации выход для специалиста один – достаточно тесные коммуникации с отделами сбыта, коммерческими подразделениями, маркетинга и анализ прогноза продаж со сравнением с фактическими результатами.

При использовании показателя ROI можно выделить несколько особенностей для специалиста [15, с. 184]:

- показатель  $roi$  – это итоговая ценность;

- $ROI$  – является закономерным результатом эволюции развития службы по персоналу и отношения к ней;

- показатель  $ROI$  – приемлемый и понятный для операционных менеджеров из разных направлений, будь то коммерческая служба, служба логистики, маркетинга, сбыта или финансовая служба;

- показатель вызывает большой интерес у владельцев бизнеса или инвесторов, хорошо рассчитанный показатель помогает принимать управленческие решения и прослеживать закономерность действий;

- показатель  $ROI$  – это интерес топ-менеджера. менеджеры не смогут принимать решения, основываясь на интуицию и заключения службы по персоналу, грамотный топ-менеджер нуждается в конкретных показателях для того, чтобы построить единую структуру компании и систему показателей и их расчетов.

На сегодняшний день показатель  $ROI$  – один из наиболее востребованных и прогрессивных показателей при оценке эффективности управления персоналом. В России данный показатель если и используется, то, как правило, при оценке эффективности уже проведенного тренинга. Однако, при оценке эффективности более дорогостоящего проекта данный показатель многими игнорируется. Джек Филлипс в своих работах настоятельно рекомендует использовать данный показатель при внедрении новых программ, карьерного роста, социальных проектов и развития менеджеров.

Менеджерам по персоналу: оценить эффективность  $HR$ -мероприятий в денежном выражении, представить результаты своей работы руководителю компании на принятом в бизнесе языке цифр, получить инструмент для выявления успешных и малоэффективных программ. Метод расчета  $ROI$  имеет свои ограничения. Подсчитать доход от тех или иных программ, как и затраты, зачастую удастся лишь весьма приблизительно, а иногда и вовсе не получается, т.к. не всегда учитывается влияние внутренних и внешних факторов (организационных и рыночных), которым можно дать только примерную количественную оценку. Следовательно, и суммарный  $ROI$  будет приблизительно. Поэтому расчет его для оценки

результативности службы персонала лучше всего применять в комплексе с другими показателями деятельности.

## 1.2 Анализ рентабельности затрат на маркетинг и продвижение по методике Розанн Л. Спиро

Анализ рентабельности затрат на маркетинг полезен, но данный метод не дает информации о рентабельности территорий, продуктов или групп потребителей. Для того чтобы определить какую прибыль приносит любая из этих единиц управления продажами, необходимо провести анализ маркетинговых затрат. Руководители отделов сбыта особенно заинтересованы в проведении анализа маркетинговых затрат, так как информация, полученная в результате такого анализа, может подтолкнуть к существенной модернизации системы управления торговым персоналом. Выявление территории, которая не приносит ожидаемой прибыли, может повлечь за собой смещение границ этой территории или изменение графика посещения клиентов. Выявление товаров, не приносящих прибыль, может привести к изменению процента комиссионных, выплачиваемых за их продажу.

Следующая методика, рассматриваемая автором Розанн Л. Спиро – анализ рентабельности затрат на маркетинг и продвижение.

Анализ маркетинговых затрат представляет собой подробное изучение расходов компании на маркетинг. Данный анализ применяется для выявления сегментов, которые не приносят прибыли или функции маркетинговой программы фирмы, которые недостаточно эффективны [51, с. 287]. Как показывает практика, анализ маркетинговых затрат намного шире анализа объема продаж, ведь он позволяет определить размер прибыли различных аспектов маркетинговой деятельности компании. Таким образом, данный метод анализа является важной частью всестороннего анализа результатов сбытовой деятельности компании.

Неотъемлемой частью анализа затрат часто является анализ различных бюджетов отдела продаж. Зачастую руководство компании хочет определить некий

уровень эффективности отдельных сбытовых затрат и затем выяснить причины колебаний между фактическими затратами, предусмотренными бюджетом.

По своим целям и рамкам анализ маркетинговых затрат отличается от обычной системы учета на предприятии. Учет охватывает все мероприятия, так или иначе связанные с финансовой деятельностью компании. Например, система учета предоставляет для анализа руководством информацию о продажах товаров, приобретении материальных средств, амортизационных отчислениях, выплаченной заработной плате и других видах деятельности, относящихся к финансам. Анализ маркетинговых затрат является управленческим инструментом и предназначен прежде всего для планирования и контроля будущей деятельности компании. Очевидно, что анализ прошлых финансовых событий компании часто служит исходным пунктом для определения долгосрочной стратегии.

Анализ маркетинговых затрат не является частью стандартной системы учета. Он начинается там, где заканчивается учет. Изучение затрат – это прежде всего аналитический и статистический процесс. Он не связан с обычными бухгалтерскими расчетами. Однако стандартная система учета фактически предоставляет все необходимые данные для проведения анализа маркетинговых затрат. Именно поэтому для достоверного проведения анализа затрат компания должна иметь детальную систему учетной классификации. Так, например, одного учета комиссионных с продаж недостаточно для анализа комиссионных, выплачиваемых за продажу отдельно взятого продукта конкретному клиенту на определенной территории.

Анализ маркетинговых затрат и учет себестоимости помогают контролировать расходы компании в соответствующих областях. Однако, несмотря на внешнее сходство, эти понятия значительно различаются. В таблице 1.1 представлено сравнение анализа маркетинговых затрат и учета себестоимости [51, с. 369].

Таблица 1.1 – Сравнение анализа маркетинговых затрат и учета себестоимости

Сравнительные показатели	Анализ маркетинговых затрат	Учет себестоимости
Основа для расчета затрат	Маркетинговая единица: территория, группа потребителей, размер заказа, продукт Более сложный	Единица продукции
Источник понесенных издержек	Полевые торговые представители Менее точный	Относительно простой Оборудование и рабочие, находящиеся под постоянным контролем Более точный
Соотношение между затратами и объемом продаж	Объем продаж как функция затрат $ОП = f(Z)$ Сложно измерить	Затраты как функция объема продаж $Z = f(ОП)$ Относительно легко измерить

Приведенное выше сравнение обозначает, что руководство отделов сбыта хотя бы знают не только о маркетинговых затратах, связанных с продуктом, но и о затратах, связанных с другими видами деятельности компании. Также эти затраты связаны с торговыми представителями, которые не находятся под непосредственным контролем и чья работа не является механической в отличие от деятельности рабочих, занятых на производстве. И наконец, руководители производственных отделов обычно точно знают соотношение между затратами и объемом продаж, то есть соотношение между ростом выпуска продукции и снижением затрат. В свою очередь, менеджер по продажам хочет знать, каким образом конкретное изменение уровня затрат повлияет на объем продаж. Например, как изменится объем продаж, если к восьми уже работающим торговым представителям добавить еще двух продавцов? Обычно руководители отделов сбыта не могут дать четких ответов на подобные вопросы с той же степенью уверенности, как это могут сделать руководители производственных отделов.

Методы проведения анализа маркетинговых затрат, предложенные экспертом Розанн. Л. Спиро выделяются следующими способами [51, с. 496]:

- 1) Анализ затрат по бухгалтерским книгам;

- 2) Анализ затрат по видам деятельности;
- 3) Анализ затрат по сегментам рынка.

Анализ затрат по бухгалтерским книгам представляет собой достаточно простой и не дорогостоящий метод, основанный на изучении соответствия затрат, имеющих в бухгалтерских книгах компании. Суть метода в следующем: в бухгалтерских книгах берутся суммарные данные по каждой единице затрат, а именно зарплата сотрудников отдела сбыта, офисная арендная плата, канцелярские товары. Далее проводится детальный анализ по каждой единице. Для того, чтобы определить какие изменения произошли, можно сравнить данные за текущий период с соответствующими данными за прошедшие периоды. Руководители компаний сравнивают данные относительно предыдущих периодов, а также средних показателей по отрасли. Компания может также сравнить фактические затраты с расходами, предусмотренными бюджетом. Компания может также сравнить свои данные со средними показателями по отрасли на основании информации, распространяемой торговыми ассоциациями.

Анализ затрат по бухгалтерским книгам не представляет особой ценности, так как имеет относительный характер и общую информацию. К примеру, такой анализ может показать, что затраты на комиссионные торговым представителям составляют 4,7 % от общего объема продаж, в то время как отраслевые средние показатели для компаний такого же размера равны 6,1 %. Данные анализа могут оказать некоторую помощь руководству в вопросах управления и контроля за работой продавцов. Однако для выявления причин тех или иных тенденций, связанных с затратами компании, и для сравнения их со средними отраслевыми показателями необходим более детальный анализ.

Отчет о прибылях и убытках можно рассмотреть в таблице 1.2, где указаны данные о текущих расходах на основании бухгалтерских книг компании [51, с. 328].

Данные, представленные в таблице 1.2, помогут разделить показатели расходов и детально изучить каждую позицию. Данные для заполнения таблицы можно взять из отчетов о результатах хозяйственной деятельности.

Таблица 1.2 – Ведомость доходов и расходов компании

Показатели	тыс. руб.
Чистые продажи	–
За вычетом стоимости проданных товаров	–
Валовая прибыль	–
За вычетом оперативных расходов:	–
– зарплата и комиссионные	
– транспортные расходы торговых представителей	
– канцтовары и телефонные переговоры	
– публикации в прессе	
– зарплата службы маркетинга	
– налог с недвижимости	
– отопление и свет	
– страхование	
– зарплата административных сотрудников	
– другие расходы	
Общая сумма текущих расходов	–
Чистая прибыль	–

Анализ затрат по видам деятельности представляется в стандартных бухгалтерских отчетах, где расходы систематизированы по статьям непосредственных затрат. В бухгалтерских книгах можно найти данные о таких маркетинговых затратах, как зарплата торговых представителей, офисная арендная плата и расходы на рекламу. Для проведения более эффективного анализа маркетинговых затрат руководители обычно группируют расходы, внесенные в бухгалтерские книги по различным видам деятельности. Все расходы, которые относятся к конкретному виду маркетинговой деятельности, такие, как хранение товара на складе или реклама, образуют одну группу.

Данный анализ представляет собой двухступенчатую процедуру. Первая ступень включает выбор соответствующих категорий видов деятельности. Каждая компания должна выбрать основные виды деятельности, которые соответствуют

ее собственной маркетинговой программе. Например, деятельность сети розничных магазинов отличается от деятельности компании-производителя электрогенераторов. Как правило, стандартный перечень видов деятельности включает многие из перечисленных ниже статей расходов, такие как:

- расходы, связанные с личными продажами: вознаграждение торговых представителей и транспортные расходы, а также все офисные расходы филиалов компании;

- расходы на рекламу и продвижение товара;

- расходы на хранение и доставку товара;

- расходы на обработку заказов: расходы по оформлению заказов на покупку и продажу, выставление счетов и получение оплаты;

- административные расходы: все расходы торговых офисов, включая зарплату и транспортные расходы административного персонала; доля общих административных расходов компании на маркетинг.

На второй ступени анализа затрат, основанном на различных видах деятельности компании, каждая статья расходов, внесенная в бухгалтерские книги, распределяется по различным категориям. Многие из этих статей расходов повторяются в нескольких группах. Поэтому руководство компании должно отнести каждую конкретную статью расходов, внесенную в бухгалтерские книги, к соответствующему виду деятельности. Например, бухгалтерские счета на канцтовары для офиса должны быть отнесены к той группе видов деятельности, с которой связаны эти расходы, к примеру, личные продажи, реклама и хранение товара на складе. Для удобства можно использовать ведомость распределения общих накладных расходов, представленную в таблице 1.3 [51, с. 340].

Расходы, внесенные в бухгалтерские книги, представлены вертикально в колонке слева. Данные расходы совпадают с расходами по ведомости доходов и расходов компании, которые приведены в таблице 1.4. Виды деятельности компании указываются сверху над каждой колонкой.

Расходы, внесенные в бухгалтерские книги компании, легко разбить на группы, так как они являются прямыми расходами. Это означает, что вся сумма расходов может быть отнесена к какому-либо одному виду деятельности компании.

Таблица 1.3 – Ведомость распределения общих накладных расходов компании

Расходы, внесенные в бухгалтерские книги компании	Всего, руб.	Расходы по категориям видов деятельности, руб.				
		Личные продажи	Реклама	Хранение и доставка	Обработка заказов	Административные расходы
- Заработная плата и комиссионные с продаж	—	—	—	—	—	—
- Транспортные расходы	—	—	—	—	—	—
- Канцтовары и телефон	—	—	—	—	—	—
- Публикации в прессе	—	—	—	—	—	—
- Зарплата службы маркетинга	—	—	—	—	—	—
- Отопление и свет	—	—	—	—	—	—
- Налог с недвижимости	—	—	—	—	—	—
Страхование	—	—	—	—	—	—
Зарплата администрации	—	—	—	—	—	—
Другие расходы	—	—	—	—	—	—
Итого:	—	—	—	—	—	—

Прочие расходы компании не являются прямыми и поэтому должны быть распределены между несколькими группами видов деятельности компании. Наиболее сложной задачей является выбор параметра, на основании которого распределяются косвенные затраты. Например, налог с недвижимости можно распределять по каждой группе на основании такого параметра, как площади, используемые под этот вид деятельности.

После того как все отдельные статьи расходов, внесенные в бухгалтерские книги компании, распределены по направлениям, подсчитывается итоговая сумма по каждой колонке, которая и является суммой расходов по данному виду деятельности.

Данный метод анализа дает возможность точно определить общие затраты по каждому виду деятельности. Более того, анализ данных на основании ведомости распределения общих накладных расходов за год показывает не только рост или уменьшение затрат, внесенных в бухгалтерские книги компании, но и виды деятельности, в которых произошли эти изменения.

Анализ затрат по видам деятельности является отличным началом для анализа маркетинговых затрат в разбивке по территориям, продуктам и другим маркетинговым единицам.

Анализ затрат по сегментам рынка представляет собой изучение прибыльности каждого сегмента рынка и понесенных расходов является третьим и наиболее показательным методом анализа маркетинговых затрат. При использовании такого метода рынок делят чаще всего по территориям, продуктам, группам потребителей и размерам заказов. Анализ затрат по сегментам рынка дает возможность руководству компании выявить проблемные участки или зоны приемлемой результативности намного эффективнее, чем это можно сделать на основании анализа расходов внесенных в бухгалтерские книги компании, или анализа всех затрат в разбивке по видам деятельности.

Путем объединения анализа общего объема продаж и анализа маркетинговых затрат для каждого вида продукции или сегмента рынка может быть составлен отчет о прибылях и убытках. Затем каждый такой отдельно взятый отчет может быть проанализирован с целью определения эффективности маркетинговой программы для каждого из сегментов рынка.

Полный анализ маркетинговых затрат по территориям или каким-либо другим маркетинговым единицам включает ту же трехступенчатую процедуру оценки, то

есть определяется, что произошло, почему так произошло и что необходимо предпринять в данной ситуации.

При решении вопроса, что произошло, процедура анализа затрат по сегментам рынка очень похожа на метод, используемый при анализе затрат по видам деятельности. Сумма затрат по каждому виду деятельности пропорционально распределяется на основе определенного параметра по каждому из анализируемых продуктов или сегментов рынка.

По данному методу возможно составить таблицу 1.4 распределения расходов на осуществление хозяйственной деятельности в разбивке по территориям продаж [51; 46; 39].

Таблица 1.4 – Распределение расходов на осуществление хозяйственной деятельности компании в разбивке по территориям продаж

Вид деятельности	Личные продажи	Реклама	Хранение и доставка товара	Обработка заказов	Административные расходы
Схема распределения затрат					
Основа распределения	–	–	–	–	–
Общая сумма расходов на осуществление хозяйственной деятельности	–	–	–	–	–
Количество единиц распределения	–	–	–	–	–
Стоимость 1 единицы распределения	–	–	–	–	–

Прежде всего, для каждого из всех видов деятельности выбирается параметр, на основании которого затраты по данному виду деятельности распределяются по всем регионам. Эти параметры приведены в верхней части таблицы 1.4. Затем оп-

ределяется количество «единиц» распределения, составляющих затраты по каждому виду деятельности. Таким образом получаются затраты по каждой единице распределения. Это завершает схему, на основании которой распределяются затраты по этим трем регионам. Подробнее это выглядит следующим образом.

- Затраты на осуществление личных продаж не представляют проблемы, поскольку являются прямыми затратами, относимыми на счет конкретной территории.

- Затраты на рекламу распределяются на основе количества страниц рекламной продукции, опубликованной в каждом регионе.

- Затраты на хранение и доставку товаров распределяются на основе количества доставленных заказов.

- Административные расходы полностью являются косвенными расходами, произвольно делятся между всеми регионами.

И наконец, следует посчитать сумму производственных затрат по каждому виду деятельности компании в каждом регионе. Эти цифры приведены в нижней части таблицы 1.5.

Таким образом, в таблице 1.5 представлены текущие результаты по каждому региону аналогично тому, как в таблице выше показана картина доходов и расходов компании в целом. К примеру, из таблицы можно увидеть, что чистая прибыль в одном регионе составила большую часть, чем в другом регионе.

На данном этапе описания процесса оценки результатов работы возможно составить таблицу 1.5 с отчетом о хозяйственной деятельности компании [51, с. 351].

После того как на основании анализа рентабельности будут определены причины, по которым результаты данного региона оказались такими, руководство компании может переходить к третьей стадии процесса оценки результатов работы. Эта заключительная стадия оценки позволит определить, что должно делать руководство компании в данной ситуации.

При проведении анализа маркетинговых затрат могут возникать некоторые проблемы. Проведение анализа маркетинговых затрат может потребовать больших расходов с точки зрения временных, денежных и человеческих ресурсов.

Таблица 1.5 – Отчет о хозяйственной деятельности компании в разбивке по территориям

Вид деятельности	Личные продажи	Реклама	Хранение и доставка товара	Обработка заказов	Административные расходы
Схема распределения затрат					
Основа распределения	–	–	–	–	–
Общая сумма расходов на осуществление хозяйственной деятельности	–	–	–	–	–
Количество единиц распределения	–	–	–	–	–
Стоимость одной единицы распределения	–	–	–	–	–
Регион	Распределение затрат (расходов)				

Однако сегодня использование компьютерных информационных систем позволяет руководству компаний более своевременные и подробные данные с меньшими затратами, чем это было возможно раньше.

Прежде чем перейти к обсуждению вопросов, связанных с распределением затрат необходимо определить разницу между прямыми и косвенными затратами.

Прямые затраты непосредственно связаны с конкретной единицей торговой деятельности компании. Следовательно, в итоге они легко могут быть распределены по конкретным маркетинговым единицам, таким, как территория, продукт или группа потребителей. Если компания прекращает работать на какой-либо

территории или с каким-либо продуктом, все прямые затраты, связанные с этой маркетинговой единицей, будут аннулированы. Этот вид затрат может быть отделен от всех других затрат. Косвенные затраты являются затратами, относящимися более чем к одному маркетинговому сегменту. Большинство маркетинговых затрат составляют полностью или частично косвенные затраты.

Относится ли конкретный вид затрат к неделимым или делимым, зависит от сегмента рынка, который подвергается анализу. Затраты постоянно варьируются внутри того или иного вида деятельности компании. Предположим, что каждый торговый представитель компании отвечает за определенную территорию, получает фиксированную зарплату и занимается продажей всей продуктовой линейей. В данном случае при проведении анализа затрат по территориям, заработная плата торговых представителей будет относиться к прямым затратам, в то время как при анализе затрат по каждому виду продукции та же заработная плата будет рассматриваться как косвенные затраты, так как в данном случае затраты не могут быть распределены по видам продукции. Транспортные расходы продавцов также будут являться прямыми затратами при анализе затрат по территориям и косвенными при анализе затрат по видам продукции.

Термин «накладные расходы» часто используется для описания тех видов затрат, которые не могут самостоятельно быть отнесены к отдельным видам продуктовым линиям торговых территорий или сегментам рынка. Иногда накладные расходы относятся к фиксированным затратам [5; 11]. Однако лучше рассматривать эти затраты как косвенные, чем фиксированные, так как фиксированными они являются только потому, что не распределяются напрямую по территориям, линиям продуктов и некоторым другим сегментам рынка. Дело в том, что эти затраты не могут быть отнесены к непосредственным маркетинговым единицам.

Самым сложным при проведении анализа маркетинговых затрат является вопрос о распределении маркетинговых затрат по отдельно взятым территориям, продуктам и сегментам рынка, которые подвергаются анализу. По мнению автора

Розанн Л. Спиро, проблема пропорционального распределения затрат возникает в двух случаях [51, с. 93]:

- когда расчет расходов, внесенных в бухгалтерские книги компании, осуществляется на основании распределения этих расходов по видам хозяйственной деятельности компании;
- когда итоговые затраты, возникшие при осуществлении хозяйственной деятельности компании распределяются по отдельным территориям, продуктам и сегментам рынка.

Прямые затраты могут быть целиком отнесены к анализируемому сегменту рынка. Эта стадия распределения затрат является относительно простой. Например, допустим, что уже проведен анализ затрат по территориям. При этом за каждой территорией закреплен свой торговый представитель. В этом случае все расходы, связанные с конкретным торговым представителем (заработная плата, комиссионные, транспортные, канцелярские и другие расходы), могут быть напрямую отнесены к территории на которой работает данный продавец. Некоторые из рекламных затрат, такие, как оплата рекламы в местной прессе или в торговых точках, также могут быть напрямую отнесены к данной территории.

Однако большинство затрат скорее являются неделимыми (косвенными), чем делимыми. И поэтому с распределением этих затрат возникают серьезные проблемы. Независимо от метода проводимого анализа основы для распределения некоторых видов затрат могут быть одними и теми же. Расходы по оформлению счетов часто распределяются на основании количества использованных строк, независимо от того, проводится анализ затрат по территории, продукту или группе потребителей. Строки счетов представляют собой одну единицу и обозначают на счете (счете-фактуре), который выставляется клиенту. Предположим, что 22 % всех строк счетов за прошлый год относятся к счетам, выставленным клиенту на территории А. Это означает, что 22 % всех затрат по оформлению счетов пришлось на территорию А. Та же основа распределения – количество строк исполь-

зуются при анализе затрат, приходящихся на отдельную товарную линию или группу потребителей.

Но для других видов затрат основа распределения затрат будет варьироваться в зависимости от того, проводит ли компания анализ своих затрат по территориям, продуктам или группам потребителей. Рассмотрим в качестве примера заработную плату торговых представителей. При анализе затрат по территориям эти суммы могут напрямую быть распределены по регионам, где работают данные продавцы. При проведении анализа затрат по продуктам затраты скорее всего будут пропорционально распределены в зависимости от количества рабочих часов, посвященных торговым представителем продаже каждого продукта. При анализе затрат по группам потребителей зарплаты могут быть пропорционально распределены в зависимости от количества посещений, приходящихся на каждую группу потребителей.

Более подробно можно рассмотреть проблему, связанную с распределением затрат, а именно проблеме распределения полностью косвенных затрат. Среди обширной категории косвенных затрат некоторые затраты являются частично косвенными, а некоторые – полностью косвенными. Многие затраты действительно находятся в прямой зависимости от анализируемой территории или другой маркетинговой единицы. Так, например, затраты связанные с заполнением счетов или доставкой товаров, являются частично косвенными. Эти затраты могут до некоторой степени снизиться в случае прекращения торговой деятельности компании на какой-либо территории или отказа от продажи какого-либо вида продукции, и могут вырасти при появлении нового продукта или расширении территории продаж.

Одновременно с этим другие статьи затрат, такие, как сбытовые или общие административные расходы, являются полностью косвенными затратами. Расходы на содержание руководителя отдела сбыта (заработная плата, персонал, офисные расходы) остаются неизменными независимо от изменений количества торговых территорий или продуктов.

Многие руководители компаний задаются вопросом, возможно ли распределение чисто косвенных затрат? Рассмотрим данную проблему на примере расходов, связанных с поездками по торговым территориям главного менеджера по продажам. Так как в течении года менеджер часто ездит в командировки по регионам, такие затраты, как транспортные расходы, питание и проживание во время этих командировок можно было бы отнести напрямую к этим торговым территориям. Однако каким образом в этом случае пропорционально распределить по этим территориям такие затраты, как заработная плата менеджера и офисные расходы? Если менеджер проводит один месяц на территории А и два месяца на территории В, можно предположить, что  $1/12$  всех расходов могут быть отнесены на счет территории А и  $1/6$  часть расходов – на счет территории В. Однако такой подход к распределению затрат может оказаться несправедливым по отношению к территории А, если, допустим, во время своего месячного пребывания на территории А сотрудник провел много времени на телефоне, обсуждая непредвиденные проблемы, возникшие на территории Ф. Более того, на счет какой территории компания должна отнести затраты во время пребывания менеджера в своем офисе, когда его работа не была связана с какой-то конкретной территорией?

В таблице 1.6 приведены три из наиболее часто используемых методов распределения косвенных затрат. Каждый метод основан на особенном подходе, у каждого есть свои недостатки.

При анализе маркетинговых затрат используются два подхода к распределению косвенных затрат: модель анализа по переменным затратам и модель с полным распределением затрат [51, с. 479].

При использовании модели переменных затрат к каждой маркетинговой единице относят лишь прямые затраты [18 с. 32]. Это те затраты, которые могут предположительно исключены в случае прекращения действия соответствующей маркетинговой единицы.

При применении модели с полным распределением затрат все затраты, как прямые так и косвенные, распределяются между всеми анализируемыми маркетинговыми единицами.

Таблица 1.6 – Методы распределения косвенных затрат

Метод	Оценка
Разделите затраты равномерно по территориям или любому другому анализируемому сегменту рынка	Легко осуществимый, но, как правило, не корректный метод по отношению к отдельным сегментам рынка
Распределите затраты пропорционально объему продаж, полученному от каждой территории (или продукта, или группы потребителей)	Основной подход: бремя затрат должен нести тот, кому это легче всего. На сегмент рынка с большим уровнем объема продаж должна приходиться большая доля косвенных затрат. Этот метод прост и легко применяется, но он может оказаться крайне некорректным. К тому же с его помощью нельзя добиться достаточно точного представления о прибыльности конкретного сегмента рынка, результаты такого анализа могут оказаться обманчивыми
Распределите косвенные затраты пропорционально сумме прямых затрат: если на продукт А приходится 25% всех прямых затрат, то, соответственно, на него же приходится и 25% косвенных затрат	Этот метод тоже легко применять, но результаты анализа могут также оказаться некорректными и обманчивыми. Этот метод ошибочно предполагает тесную взаимосвязь между прямыми и косвенными затратами

Путем распределения всех затрат руководство компании пытается определить размер чистой прибыли от каждой территории, продукта или услуги.

Для любой маркетинговой единицы эти две модели можно обобщить следующим образом в таблице 1.7 [16, с. 167].

Таблица 1.7 – Пример модели переменных затрат

Модель переменных затрат	Модель с полным распределением затрат
Объем продаж – стоимость реализованного продукта = валовая прибыль	Объем продаж – стоимость реализованного продукта = валовая прибыль
Валовая прибыль – прямые затраты = сумма, имеющаяся для покрытия накладных расходов + прибыль	Валовая прибыль – косвенные затраты = чистая прибыль

Существуют разные мнения относительно достоинств и недостатков описанных моделей. Сторонники модели с полным распределением затрат утверждают, что задача анализа маркетинговых затрат заключается в определении чистой прибыли анализируемых маркетинговых единиц. При этом считают, что анализ по переменным затратам не решает данной задачи.

Сторонники модели переменных затрат утверждают, что косвенные затраты невозможно безошибочно распределить по сегментам рынка. Более того они уверены, что такие затраты, как административные расходы, никаким образом не привязаны к какой-либо одной конкретной территории или продукту. Соответственно ни одна из этих единиц не должна нести на себе эти затраты. Одновременно с этим сторонники данной модели отмечают, что продукт или территория приносит чистый убыток, поскольку данная территория или продукт могут полностью покрыть все накладные расходы.

На самом деле оба подхода могут быть использованы при анализе маркетинговых затрат. Анализ по моделям с полным распределением особенно удобен для создания системы учета прошлых затрат компании как основы планирования маркетинговых стратегий. Этот метод достаточно успешно используется при проведении долгосрочных исследований для учета прибыльности различных сегментов рынка.

Модель переменных затрат оказывает значительную помощь руководству компании при принятии краткосрочных маркетинговых решений. Метод также эффективным управленческим инструментом контроля и оценки работы менеджеров в тех случаях, когда затраты могут быть отнесены на счет конкретных сегментов рынка. Это наиболее показательный метод в анализе, ведь изучается прибыльность каждого сегмента рынка и понесенных расходов. При осуществлении данного анализа рынок делят на территории, по продуктам, группам потребителей и размерам заказов. Руководству компании, анализируя данным методом, удастся определить проблемные участки или зоны приемлемой результативности.

### 1.3 Методы оценки эффективности маркетинговой деятельности

В деятельности маркетинга существует огромное количество методик, оценивающих эффективность маркетинговой деятельности. Рационально будет разделить методики на две группы, а именно на количественные и качественные методы оценки эффективности маркетинга. Рассмотрим отличительные черты каждой методики, рассмотренные в работах Филиппа Котлера:

1) Количественная методика, которая включает в себя многомерные, регрессивные и корреляционные, детерминированные методы, а также имитационные и статистические методики.

2) Качественная методика, включающая в себя исследования рынка потребителей, различные экспертные опросы, анализ маркетинговой деятельности и маркетинговый аудит.

При аргументации маркетинговых решений, Филипп Котлер в своих работах, отводит значительную роль количественным методикам, ведь при определении эффективности маркетинга, необходимо оценить цель количественно. Ф. Котлер в своих работах утверждает о том, что любой маркетинговой деятельности необходимо задавать количественную меру, ведь четко поставленную цель в определяющем количественном соотношении легко проверить и оценить.

Как показывает практика, при оценке эффективности затрат на маркетинг, предприятия используют следующие методы:

– Многомерные методы применяются для обозначения маркетинговых решений, в которых располагаются множественные переменные, такие как объем продаж, цена, затраты на рекламу.

Многомерный метод включает в себя факторный анализ. Факторный анализ – это группа методов многомерной методики, которые дают возможность предоставить в краткой форме полученную информацию о структуре взаимосвязей между наблюдаемыми свойствами, изучаемого объекта, благодаря выделениям скрытых факторов [32, с. 178].

Факторный анализ затрат на маркетинг применяется для сведений, приобретенных при измерениях по интервальным шкалам. Основная проблема анализа – выделение и объяснение главных факторов. В методе присутствует субъективность результатов, ведь при выборе компонентов исследователь встречает трудность выбора факторов.

Также многомерный метод включает в себя кластерный анализ. Кластерный анализ (автоматическая классификация) – комплекс многомерных методов, назначенных для исследования структуры объектов, переменные и иного. Разделение на классы, то есть кластеры, осуществляется на базе матрицы расстояний, а именно квадратной таблицы. В данной таблице представлены расстояния между парами объектов в многомерной пространстве переменных. Используя данный метод эксперт выбирает расстояния в зависимости от типа измерительной шкалы, оптимальным вариантом считают, когда все признаки измерены с помощью однотипных шкал, а именно количественных, дихотомических или порядковых.

Преимуществом анализа выделяют отсутствие ограничений при распределении переменных, вероятность использования в ситуациях, когда нет данных о количестве и характере классов.

– Регрессионный и корреляционный методики. Данные методы применяются при установлении связей между группами переменных, обрисовывающих маркетинговую деятельность.

Регрессионный анализ представляет собой раздел математической статистики, который совмещает практические методы исследования регрессионной зависимости и величинами статистических данных. Целью данной методики при осуществлении оценки эффективности затрат на маркетинг является определение основного вида уравнения регрессии и построение оценок параметров, которые входят при проверке статистических данных.

Корреляционный анализ – метод обработки статистических данных, на основе изучения коэффициентов между переменными [32, с. 201]. Анализ включает в себя такие практические действия как, построение корреляционного поля и табли-

цы, определение выбранных коэффициентов, проверка статистической гипотезы. Далее исследователи устанавливают конкретный вид зависимости между величинами.

– Имитационные методы. Данные методы применяются в ситуациях, когда переменные, оказывающие влияние на маркетинговую стратегию (например, данные рассказывающие о конкуренции на рынке), невозможно оценить путем аналитического решения. Методы помогают руководству компании разрешить многие проблемы при принятии управленческих решений, например: позволяют основательнее понять задачу и оценить всевозможные недостатки и преимущества прочих стратегий и решений, метод помогает обеспечить учет случайности и неопределенности, так например, будущий спрос на продукцию или услуги компании, цены конкурентов и насыщенность потока клиентов. Стоит отметить, что данный метод является мало затратным, безрисковым, но эффективным, однако метод имеет и свои недостатки, в частности создание сложных моделей занимает достаточно большое количество времени.

– Методы статистической теории принятий решений. Статистические методы – группа способов сбора и обработки полученных данных, которые используются для описания и аналитики информации. Данный метод используется для стохастического описания реакции потребителей на изменчивость рыночного положения.

Статистические методы включают в себя детерминированные методы исследования событий. Данные методы применяются в ситуациях, когда имеется множество связанных переменных и необходимо обнаружить оптимальное решение. Как пример можно привести следующую ситуацию: доставка продукции потребителю, которая обеспечит максимальную прибыль по каналу товарораспределения. Основная задача данного метода сформировать последовательность из малой длины в большую, тем самым добиться результатов, которые не отличались бы от первоначальных задумок.

– Гибридные методы, которые объединяют детерминированные и стохастические свойства. Данные методы применяются при исследовании проблем распределения. Для начинающих специалистов рекомендуют использовать регрессионные и корреляционные методы для оценки эффективности затрат на маркетинг, так как они более просты в применении. Французская и российская маркетинговые школы советуют использовать качественные методики для оценки эффективности. Среди них выделяют: качественные исследования потребителей, например фокус-группы, опросы экспертов. Наиболее доступные методики определения эффективности в качественном выражении для начинающих специалистов – оценка уровня достижения на предприятии следующих составляющих: философия ориентации на потребителя продукции компании, последовательной организации маркетинга, актуальной маркетинговой информации и стратегической ориентации. Каждая из составляющих маркетинговой деятельности описывается несколькими показателями, определяющаяся экспертами. При использовании данных методов эксперты рекомендуют использовать 7 – 10 бальную шкалу. Эксперты выставляют свои оценки, следуя инструкции шкале, основываясь на текущей маркетинговой ситуации. Далее используется арифметическая или средне взвешенная получается результат.

Также метод предполагает использование такого анализа как маркетинговый аудит. При осуществлении данного метода опрашиваются не только специалисты компании, но и представители важных внешних групп, в том числе потребители. В данном анализе проводится оценка важнейших показателей управления маркетинговой эффективностью, которые включают в себя цель, стратегию, организацию, реализацию и необходимый результат. Преимущества маркетингового аудита выражается в широте охвата, системности, независимости и периодичности.

Все вышеизложенные методики оценки эффективности затрат на маркетинговую деятельность применяются для различных отраслей. Особенно ценными для управления эффективностью маркетинговых стратегий выделяют те способы и методы, которые позволяют выйти на интегрированные оценки.

Экономический эффект от маркетинга может быть представлен такими показателями как увеличение объема продаж, увеличение прибыли от реализации продукции или услуг, увеличение доли рынка. На показатели эффективности маркетинговой деятельности влияет большое количество факторов, именно поэтому экономическое обоснование определенного направления следует выстраивать в зависимости от выбранной отрасли и ситуации положения на рынке.

Автор Теплова Т.В. в своих работах говорит о том, что предприятию необходимо производить оценку эффективности маркетинговой деятельности [55, с. 126]. Данная оценка нужна с целью осуществления положительно воздействующей на предприятие маркетинговой деятельности и соответственно повышения конкурентоспособности. Методов оценки эффективности маркетинговой деятельности достаточно много.

Другие ученые в своих работах предполагают, что эффективность и целесообразность маркетинга в отношении конкретной отрасли или предприятия представляется путем суммы результатов улучшения производственной и сбытовой деятельности. Но стоит учитывать оптимальное использование возможностей рынка, увеличение правдивости используемых прогнозов, идентификации сегмента рынка для соответствующей продукции.

Некоторые авторы в своих работах говорят об оценке эффективности как о показателях: количестве потребителей, интеграция маркетинга, достоверность информации, четкой стратегии, хотя четких алгоритмов не существует.

Многие эксперты утверждают, что оценить эффект от маркетинговой деятельности возможно рассчитав из увеличения объема продаж и прибыли. Но, представленные показатели – это конечные результаты, на которые могут воздействовать и другие факторы как внешней так и внутренней среды, например, производственные силы, финансовый потенциал предприятия, квалификация сотрудников. Стоит отметить, что данные факторы упрощают оценку эффективности и делают ее менее объективной.

Другие ученые предлагают использовать при оценке эффективности экономико-статистические методы, которые находятся в зависимости между финансовым результатом и затратами на маркетинг. Используя данный подход возможно оценить эффективность затрат более качественно, чем в маркетинговой деятельности.

Изучив мнения многих экспертов можно прийти к выводу, что наука пока не выбрала единый метод многогранной оценки эффективности затрат на маркетинг, доступной для практического использования для различных отраслей. Основные вопросы, необходимые для оценки эффективности затрат на маркетинг – для каких целей используют методику, какую выгоду дадут результаты использования методики, и кто в ней нуждается.

К грамотной маркетинговой стратегии относится выполнение таких задач, как исследование рынка, сегментация, позиционирование продукции, грамотная разработка товарного ассортимента, внедрение на рынок новой продукции или услуг, выбор эффективных каналов сбыта и коммуникационная деятельность.

Основными функциями управления маркетинговой деятельностью можно назвать планирование и организацию, так как от качественного и объективного плана на развитие предприятия зависит успех всей маркетинговой деятельности.

Выводы по главе один: таким образом, в первом разделе рассмотрено ряд методик для оценки эффективности затрат на маркетинг. Для оценки эффективности затрат на маркетинг используют различные методы, подходящие для той или иной области и рынка в целом. Экономическую эффективность от процесса маркетинговой деятельности возможно рассчитать только путем научного подхода. Оценка эффективности затрат на маркетинг несет в себе достаточно важную роль, особенно когда речь идет о принятии решений о затратах на определенное мероприятие. На данном этапе возникает вопрос о методиках оценки эффективности затрат на маркетинг. На практике возникают некоторые проблемы при определении экономической эффективности маркетинговых затрат, а именно:

- грамотное обоснование эффективности маркетинговой стратегии в процессе разработки или при принятии решений, а именно выбрать наилучший вариант;

- отталкиваясь от достигнутых целей, определить эффективность стратегии.

Различные ученые предлагают свои методы, подходящие для той или иной деятельности предприятия. Так например, Джек Филлипс предлагает использовать методику оценки с помощью показателя ROI, а также такие методы как анкетирование, экспертная оценка и бенчмаркинг. Джек Филлипс делает акцент на персонале, а именно его обучении, тем самым повышать эффективность производства. Однако в данной методике есть как плюсы, так и минусы. Например, невозможно полноценно оценить возникла ли эффективность нового проекта от обучения персонала или сработал накопительный эффект. Именно поэтому расчет оценки результативности лучше применять в комплексе с другими показателями деятельности.

Также в работе были рассмотрены методы для анализа рентабельности затрат на маркетинг и продвижение по Розанн Л. Спиро. Эксперт предлагает оценивать эффективность с помощью бухгалтерских записей и с учетом себестоимости. Так например, Спиро в своих работах говорит о таких методах анализ затрат по бухгалтерским книгам, анализ затрат по видам деятельности, анализ затрат по сегментам рынка. Данные методы позволяют рассмотреть различные аспекты деятельности компании, тем самым понять где располагаются слабые, а где сильные места компании. С помощью методов возможно проанализировать прибыльность каждого сегмента, в том числе по территориям, продуктам и потребителям.

В третьем подразделе работы были рассмотрены такие методы оценки эффективности маркетинговой деятельности как методики Филиппа Котлера, а именно количественная и качественная методики, включающие в себя многомерные методы, регрессионный и корреляционный анализы, имитационные методы, методы статистических теорий, гибридные методы. С помощью методов возможно оценить экономический эффект от маркетинга. Также вышеперечисленные методики применяются для разных сфер деятельности и отраслей.

Некоторые авторы в своих работах говорят об оценке эффективности как о показателях: количестве потребителей, интеграция маркетинга, достоверность информации, четкой стратегии, хотя четких алгоритмов не существует.

Многие эксперты утверждают, что оценить эффект от маркетинговой деятельности возможно рассчитав из увеличения объема продаж и прибыли. Но, представленные показатели – это конечные результаты, на которые могут воздействовать и другие факторы как внешней так и внутренней среды, например, производственные силы, финансовый потенциал предприятия, квалификация сотрудников.

Изучив мнения многих экспертов можно прийти к выводу, что наука пока не выбрала единый метод многогранной оценки эффективности затрат на маркетинг, доступной для практического использования для различных отраслей. Основные вопросы, необходимые для оценки эффективности затрат на маркетинг – для каких целей используют методику, какую выгоду дадут результаты использования методики, и кто в ней нуждается.

К грамотной маркетинговой стратегии относится выполнение таких задач, как исследование рынка, сегментация, позиционирование продукции, грамотная разработка товарного ассортимента, внедрение на рынок новой продукции или услуг, выбор эффективных каналов сбыта и коммуникационная деятельность.

## 2 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «УНИВЕР-КОНСАЛТИНГ»

### 2.1 Финансово-экономические показатели деятельности ООО «УНИВЕР-КОНСАЛТИНГ»

Общество с ограниченной ответственностью «Универ-Консалтинг» создано 2006 году. Отрасль, основные виды деятельности – консалтинговые услуги.

Миссия компании – разрешение различных проблем клиентов за счет предоставления квалифицированной и эффективной помощи в области экономики и управления. Обеспечить бизнесу доступную, но качественную консалтинговую поддержку.

Стратегическая цель. Создать крупнейший в регионе центр качественных консалтинговых услуг, при этом сохранить доступность для широких слоев населения.

Анализ финансового положения и эффективности деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Универ-Консалтинг» (ООО «Универ-Консалтинг») выполнен за период с 01.01.2016 по 31.12.2016 г. (1 год). Качественная оценка финансовых показателей выполнена с учетом принадлежности к отрасли «Деятельность в области консалтинга».

Таблица 2.1 – Структура имущества и источники его формирования компании ООО «Универ-Консалтинг»

Показатель	Значение показателя				Изменение за 2015 – 2016 гг.	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб.	%
	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода		
Актив						
Внеоборотные активы	15 048	11 623	81,70	66,90	(3 425)	22,76

Показатель	Значение показателя				Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб.	%
	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода		
Оборотные, всего	3 379	5 748	18,30	33,10	2 369	70,11
в том числе: запасы	128	10	0,70	0,06	(118)	– 92,19
денежные средства и их эквиваленты	197	692	1,10	3,98	495	251,27
<b>Пассив</b>						
Собственный капитал	15 756	13 825	85,50	79,58	(1 931)	– 12,26
Долгосрочные обязательства	–	420	–	2,42	420	100
Краткосрочные обязательства, всего	2 671	3 127	14,50	162,30	(456)	– 17,07
в том числе заемные средства	947	–	5,14	30,30	–	–
Валюта баланса	18 427	17 372	100	100	1 055	5,73

Активы на последний день анализируемого периода характеризуются таким соотношением: внеоборотных 22,76 %, а оборотных – 70,11 %. Внеоборотные активы организации за весь анализируемый период уменьшились на 3 425 тыс. руб. (на 22,76 %). Учитывая уменьшение активов, необходимо отметить, что собственный капитал также снизился и составил в 2016 году по сравнению с 2015 годом 13 825 тыс. руб., что на 1 931 тыс. руб. меньше, чем в предыдущем периоде. Значение собственного капитала относительно общего изменения активов является негативным показателем. Денежные средства компании увеличились на 495 тыс. руб. и составили 692 тыс. руб., что является положительной тенденцией.

В пассиве баланса произошел прирост по строке «долгосрочные обязательства» (+ 420 тыс. руб. или 100 % вклада в прирост пассивов организации за весь рассматриваемый период). Положительной тенденцией можно отметить изменение в строке заемные средства, так в 2015 году показатель имел значение 947 тыс. руб., а в 2016 году компания погасила свои обязательства и данная строка в балансе стала равняться нулю.

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить по строке «собственный капитал» (– 1 937 тыс. руб. или 12,072 %).

Таблица 2.2 – Основные показатели финансовой устойчивости компании  
ООО «Универ-Консалтинг»

Показатель	Значение показателя		Изменение показателя
	31.12.2015	31.12.2016	
Коэффициент автономии	0,855	0,796	– 0,059
Коэффициент финансового левериджа	–	0,030	0,030
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,210	0,383	2,200
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,145	0,204	0,059
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,045	0,159	– 0,100
Коэффициент мобильности имущества	0,183	0,331	0,148
Коэффициент краткосрочной задолженности	1,000	0,882	– 0,118

Коэффициент автономии организации на последний день анализируемого периода составил 0,796. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное значение относительно организации ООО «Универ-Консалтинг» (7 %) говорит о хорошем финансовом состоянии организации. В течение анализируемого периода коэффициент автономии незначительно увеличился (0,059 %), что является положительной тенденцией.

Коэффициент финансового левериджа на конец 2016 года составил 0,03, а в 2015 году коэффициент просчитать не удалось, так как не хватало данных. Оптимальное значение коэффициента составляет 0,5 – 0,8. Относительно компании можно сделать вывод, что финансовый леверидж, при котором доходы от вложений равноценны затратам на получение заемных средств.

На 31 декабря 2016 года коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 0,383 %, при этом на первый день анализируемого периода (31 декабря 2015 года) коэффициент составлял 0,210 % (т.е. увеличился на 2,2%). Норматив коэффициента составляет 0,1, то есть показатель компании ООО «Универ-Консалтинг» говорит о том, что компания на текущий момент способна финансировать свою деятельность.

Коэффициент мобильности имущества составил 0,331 в 2016 году и 0,183 в 2015 году. Коэффициент показывает долю средств для погашения долгов. При более высоком значении коэффициента компании легче рассчитаться с кредиторами. Коэффициент у компании низкий, что является отрицательной тенденцией.

Коэффициент краткосрочной задолженности по состоянию на 31 декабря 2016 года составляет 0,882, в рассматриваемом периоде коэффициент уменьшился на 0,118. Значение коэффициента ближе к 1 говорит о том, что капитал сформирован за счет заемных средств, что говорит о высокой степени зависимости от контрагентов и кредиторов, что может негативно повлиять на финансовую устойчивость компании при различных неблагоприятных событиях.

Таблица 2.3 – Анализ ликвидности компании ООО «Универ-Консалтинг»

Показатель ликвидности	Значение показателя		Изменение показателя
	31.12.2015	31.12.2016	
Коэффициент текущей ликвидности	1,270	1,840	+ 0,57
Коэффициент быстрой ликвидности	1,217	1,835	+ 0,618
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,074	0,22	+ 0,146

На 31 декабря 2016 года коэффициент текущей ликвидности укладывается в норму и составляет 1,84 (норматив от 1,5 до 2). При этом следует отметить, что коэффициент в течение анализируемого периода вырос на 0,57. Нормативное значение коэффициента текущей ликвидности свидетельствует об устойчивой финансовой стабильности предприятия.

Коэффициент быстрой ликвидности в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 0,618, что является положительной тенденцией для предприятия. Наиболее высокое значение показателя говорит о высокой платежеспособности предприятия в среднесрочном периоде. Нормативное значение коэффициента  $> 1$ . В 2016 году показатель составил 1,83. Также стоит отметить, что чрезмерно высокий показатель снижает прибыльность компании.

Коэффициент абсолютной ликвидности, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и их эквивалентов, на конец 2016 года имеет значение 0,22, что является нормативным значением и является положительной тенденцией. При этом стоит отметить, что коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 году составлял 0,074, что не являлось нормативом.

Таблица 2.4 – Обзор результатов деятельности компании

ООО «Универ-Консалтинг»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя	
	2015 г.	2016 г.	тыс. руб.	%
Выручка	23 538	26 058	2 520	11,1
Расходы по обычным видам деятельности	11 151	14 436	3 285	12,9
Прибыль (убыток) от продаж	(162)	3 328	3 490	205,4
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	1 062	2 437	1 375	22,9
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	(1 094)	944	2 038	186,3
Проценты к уплате	–	5	5	100
Налоги на прибыль (доходы)	719	–	– 719	100
Чистая прибыль (убыток)	(1 813)	175	1 988	109,7

Как видно из «Отчета о финансовых результатах», за весь рассматриваемый период организация получила прибыль от продаж в размере 3 328 тыс. руб., что составляет 12,8 % от выручки. В прошлом периоде компания сработала в убыток, однако в 2016 году произошел прирост на 3490 тыс. руб. или на 205,4 %, что несомненно является положительной тенденцией.

По сравнению с прошлым периодом в текущем увеличилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 2 520 и 3 285 тыс. руб. соответственно). Причем в процентном соотношении изменение выручки (11,1%) отстает от изменений расходов (12,9%), что является отрицательной тенденцией. Однако стоит отметить, что компания в 2016 году по сравнению с 2015 годом получила чистую прибыль.

Рассмотрим в таблице 1.6 примерный анализ затрат на маркетинг при привлечении новых клиентов.

Таблица 2.5 – Анализ затрат на маркетинг компании

ООО «Универ-Консалтинг»

Показатели, год	2015г., тыс. руб.	2016г., тыс. руб.	% роста
Затраты на маркетинг, в том числе			
- продвижение в Яндекс.Директ и гугл;	3 404	100	
- разработка и изготовление POS-материалов;	2 893	2	
- реклама в Дубль Гис;	70	65	
- рекламные статьи в деловых журналах;	900	50	
- заработная плата службы маркетинга.	3 652	1 900	
Итого затраты на маркетинг	10 919	2 117	– 80,61
Количество привлеченных клиентов	2,9	3,4	17,24
Выручка	23 538	26 058	10,71
Сумма платных консультаций	5 894	6 782	15,07
Сумма заключенных договоров	17 644	19 276	9,25
Итого выручка	23 538	26 058	10,71

Таким образом, можно рассчитать отдачу затрат на маркетинг по формуле:

$$\text{Доход на рубль затрат} = \text{Выручка} / \text{Расходы на маркетинг}. \quad (2.1)$$

Доход на руб. затрат, 2015 г. = 23 538 / 10 919 = 2,16 руб. дохода.

Доход на руб. затрат, 2016г. = 26 058 / 2 117 = 12,31 руб. дохода.

Таким образом, видно, что компании удалось сократить коммерческие расходы, тем самым увеличить доход на рубль к затратам. Несомненно, данная тенденция является положительной. Консалтинговой компании «Универ-Консалтинг» удалось оптимизировать расходы, найти оптимальные каналы сбыта, при этом получать наибольший доход от своих вложений.

## 2.2 Анализ рынка услуг консалтинга в г. Челябинска

В 2016 году российский сектор консалтинговых услуг начал активно адаптироваться к новым условиям рынка – последствиям спада деловой активности. Объем предоставляемых услуг снизился, их структура перераспределилась, но, вместе с тем, начали формироваться и новые перспективные направления. Кризисные проявления могут пойти на пользу рынку: в такие периоды потребность в специалистах только возрастает.

За четверть века российский рынок консалтинговых услуг достиг определенной зрелости. Он достаточно быстро прошел этап формирования и становления, сегодня его участники – это представители самых разных направлений юриспруденции.

Рассматривая размеры и темпы роста рынка консалтинговых услуг можно сделать вывод, что подобное структурирование сферы предоставления консалтинговых услуг затрудняет оценку общего объема этого рынка. Его участники в большинстве своем, не обязаны публиковать свою финансовую отчетность. Но, по данным разных источников, речь идет об общей сумме около 200 млрд. рублей. По мнению делового журнала «Деловой квартал» объем сектора российских кон-

салтинговых услуг для компаний и предпринимателей по самым усредненным предположениям находится в диапазоне 65 – 90 млрд. рублей, а правовых услуг населению, по данным Росстата, за 2014 год оказано на сумму 88,6 млрд. руб. [60].

Правда, Росстат считает тотально, учитывая работу по регистрации сделок и имущества, оформлению документов, а эксперты, наоборот, подобные вещи «выносят за скобки», калькулируя консалтинг, бизнес-процессы и представительство в судах. И совсем неучтенными в этом случае оказываются консалтинговые услуги, предоставляемые непрофильными компаниями в качестве бонуса при какой-либо сделке, хотя, конечно, работа специалиста (порой специально нанятого) входит в общую стоимость контракта.

Объем рынка в 2015 году уменьшился на 17 – 20 %. В 2014 году объем рынка консалтинговых услуг снизился на 15 %. Причина – экономические трудности основных клиентов консалтинговых фирм, вызванные внешними санкциями, и последовавшая за ними бизнес-турбулентность. Из-за этого часть консалтинговой работы, ранее отданная на аутсорсинг, вернулась штатным юристам компаний, другая часть просто перестала быть востребованной из-за ситуации на рынке.

Снижение объемов консалтинговых услуг отразилось на консалтинге в секторах слияний и поглощений и сопровождения операций с недвижимостью. Компании реального сектора приостановили подобные сделки до лучших времен, либо совсем от них отказались. Но постепенно начинает расти число «антикризисных» подобных операций, проводимых с целью оптимизировать и / или сохранить бизнес. По мнению автора Шматова, активность в данном направлении продолжится, хотя и не достигнет прежних объемов в ближайшем будущем [59].

Гораздо сложнее обстоит дело с услугами по сопровождению международных торговых отношений. Перспективы здесь напрямую связаны с развитием внешнеполитической ситуации.

Участники рынка отмечают тенденции, способные стать драйверами роста. Так, растет спрос на услуги, связанные с банкротствами, судебными и антимоно-

польными разбирательствами, налоговыми и экономическими преступлениями. Для заказчиков на первый план выходит потребность в защите бизнеса, и они готовы за это платить. Работу специалиста в данном секторе прибавляют и массово отзывающий лицензии Центробанк РФ, и сами кредитные организации, пытающиеся в судебном порядке решить вопрос со стремительно растущей просроченной задолженностью.

В настоящее время специалисты отмечают рост дел по банкротству физических лиц, закон о котором недавно вступил в силу.

Конечно, эти тенденции пока не способны переломить отрицательную динамику роста рынка, но свидетельствуют о скорой его стабилизации.

Тренды и события рынка консалтинговых услуг Челябинска за 2016 г.

1) Деловой журнал «Деловой квартал» указывает, что объем рынка консалтинговых услуг Челябинска увеличился на 15 % и составил около 220 млн. руб. Драйверами роста в непростых экономических условиях стали для компаний существенные изменения действующего гражданского законодательства, повлекшие рост судебных споров и обращений, увеличение количества дел о банкротстве и переоценке кадастровой стоимости земли и недвижимости [60].

2) Увеличивается количество дел по налоговым спорам. В 2015 г. активность налоговых органов обеспечила заказы в области сопровождения налоговых проверок и оспаривания актов налоговых проверок. Усиление контроля в области НДС подстегнуло наиболее прагматичных бизнесменов пересмотреть существующие схемы ведения бизнеса. Обращений к специалистам со стороны бизнеса в этих сферах стало больше на 10 – 15 %.

3) Цены за услуги остаются стабильными. Так средняя стоимость одного часа работы специалиста составляет не более 3 тыс. руб. с 2014 г. Однако, игроки рынка отмечают, что клиенты стали более требовательны к цене за услуги – за то же количество денег, что они готовы были платить раньше, они хотят получить более полный комплекс консалтинговых услуг.

4) Меняется характер конкуренции на рынке. В кризисных условиях консалтинговым компаниям приходится конкурировать не только со специалистами – консалтерами, но и с корпоративными юристами, так как собственники бизнеса сокращают расходы и стремятся отдавать своим правовым департаментам максимум дел. Игроки рынка отмечают, что данная тенденция может в будущем уменьшить объем рынка консалтинговых услуг.

Эксперты отмечают, что в целом спрос на услуги специалистов в области консалтинга в 2016 г. не должен сильно сократиться, главный вопрос – будут ли готовы специалисты принять вызовы, которые предлагает рынок. Уходит в прошлое время консалтеров одиночек, а также маленьких консалтинговых партнерств, состоящих из двух-трех специалистов. Если у фирмы есть амбиции расти и участвовать в крупных проектах, нужно привлекать специалистов, создавать сильную команду. Партнерство, системная работа зачастую становятся мощным толчком для роста экспертизы не только у каждого отдельного члена команды, но и для всей фирмы целиком. Это единственный путь к денежным проектам с высокой сложностью и высоким уровнем ответственности.

В 2016 г. проявляется рост услуг, связанных с банкротством и оспариванием сделок должника. Вероятен также стабильный спрос на услуги по разрешению корпоративных конфликтов, а также увеличение запросов по обжалованию действий контролирующих и надзорных органов.

Такой сегмент как консалтинг не является уникальным, а относится к массовому, именно поэтому для него более применимо конкурентное ценообразование, то есть стратегия ограничения затрат.

Многие компании в анализе используют такой метод как «Анализ пяти сил Портера». Анализ пяти сил Портера – метод, использующийся для анализа отраслей и выработки стратегии ведения бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской школе бизнеса в 1979 году.

Пять сил М. Портера включают в себя следующее [10, с. 214]:

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;

- анализ угрозы появления новых игроков на рынке;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

Метод выделения пяти сил, определяющие уровень конкуренции и привлекательности ведения бизнеса в данной отрасли. Привлекательность говорит о достаточной рентабельности отрасли. Непривлекательная отрасль считается той, в которой сочетание сил снижает рентабельность. Согласно модели Портера, самой непривлекательной отраслью считается та, которая стремится к совершенной конкуренции.

Анализ структуры конкурентных сил рассмотрим на примере отрасли консалтинговых услуг:

1) Конкуренция между фирмами в отрасли. В поисках наиболее выгодной позиции компании постоянно маневрируют, они либо атакуют друг друга, либо используют мирную дипломатию.

Анализируя влияние большого числа обстоятельств, влияющих на взаимоотношения между фирмами в отрасли, Портер в своей модели выделил ряд факторов, влияющих на интенсивность конкуренции между фирмами в отрасли. Для отрасли консалтинговых услуг можно выделить следующие факторы:

- конкуренция усиливается с ростом числа конкурентов и выравнивания их размеров и возможностей;
- конкуренция обычно бывает жестче тогда, когда медленно растет спрос на услуги консалтинговых компаний;
- конкуренция носит более интенсивный характер, когда конкуренты вынуждены снижать цены или использовать иное конкурентное оружие с целью уменьшения себестоимости предлагаемых услуг;

– конкуренция сильнее тогда, когда один или несколько конкурентов не удовлетворены своей рыночной позицией и предпринимают меры по ее улучшению за счет других участников рынка;

– конкуренция усиливается, если крупные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы этой отрасли и предпринимают агрессивные и щедро финансируемые действия по преобразованию приобретенных ими фирм в главных претендентов на лидерство в отрасли.

Таким образом, можно предположить, что конкуренция в отрасли консалтинговых услуг снижает прибыль, так как приходится тратить большие средства на рекламу, совершенствование услуг, повышение ее качества, организацию послепродажного сервиса, отработку разнообразных форм взаимодействия с конкурентами.

Однако крупные консалтинговые компании находят различные позиции в отрасли, в которых могут противостоять действию конкурентных сил или же используют их в собственных интересах.

2) Товары-заменители могут влиять на конкурентную ситуацию в отрасли за счет того, что фирмы, работающие в других отраслях, оказывают услуги, которые могут заменять услуги данной фирмы. В этом плане основным является утверждение, что в этом случае создается конкурентное давление, влияющее на потолок цен в отрасли. Если товары-заменители дешевле, и клиенты отрасли готовы их принять, то компании вынуждены снижать цены, а это заставляет их искать способы снижения издержек.

Кроме того, консалтинговым компаниям приходится убеждать потребителей в том, что их услуги выгоднее, профессиональнее и надежнее, а все это требует привлечения дополнительных ресурсов в маркетинг.

Необходимо выделить фактор, влияющий на величину угрозы со стороны товаров-заменителей, которым является сложность продукции и затраты связанные с переключением потребителей на заменяющую продукцию. При этом инновации

в одной отрасли могут привести к негативным последствиям для смежных отраслей.

Особую угрозу для роста и прибыли компании консалтинговых услуг представляют:

- товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество» такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению;

- товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

В бизнесе консалтинговых услуг к товарам-заменителям можно отнести услуги федеральных или региональных компаний, предлагающих консультации специалистов по телефону или в онлайн режиме. Такие компании заманивают потребителей своей дешевизной, однако, как показывает практика, многие так же ведут и мошеннические схемы.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления услуги компании, борьба со стандартизацией, технологические усовершенствования, формирование лояльности к услуге.

3) Новые конкуренты. Казалось бы, новые конкуренты не могут нести опасности. Однако если рассматривать, например, консалтинговую отрасль, то можно отметить, что новые игроки привносят на рынок новые технологии, ресурсы и мощности, что может быть потрясением для отрасли, задавать новые стандарты работы существующих компаний и изменять поведение потребителей услуг.

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров в отрасль. Барьеры входа в консалтинговую отрасль не высоки, поэтому угроза появления новых крупных компаний высока. Особенно стоит опасаться федеральных компаний, в структуре которых отточены стандарты продвижения услуг.

Анализируя отрасль консалтинговых услуг можно выделить следующие угрозы для новых конкурентов:

- готовность и возможность существующих компаний снизить цены на удержание доли рынка;
- наличие у существующих игроков дополнительного резервного потенциала, а именно незадействованные источники финансирования, связи с каналами распределения, наличие свободных средств);
- замедление темпов роста в отрасли.

4) Рыночная власть поставщиков. Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность услуг компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства и рекламы услуг в отрасли.

К поставщикам на рынке консалтинговых услуг можно отнести, например, рекламу в Яндекс.Директ и Google Adwords. На современном рынке консалтинговых услуг, компании выставляют свои объявления на поисковых площадках в интернете, а менеджеры Яндекс и Google устанавливают цены за размещение. Таким образом, компании напрямую зависят от решения Яндекс и Google. Чем больше компания платит за размещение, тем более вероятно, что именно его объявление покажут в первой тройке и ему позвонит клиент. Ставки, так или иначе, в зависимости от времени суток и выбранного запроса повышаются или снижаются.

Количество поставщиков в отрасли незначительно. Крайний случай: существует монополия или олигополия на рынке. Так например, Яндекс.Директ и Google Adwords.

Таким образом, компаниям приходится увеличить расходы на рекламу, что может негативным образом сказаться на общем положении в отрасли.

5) Рыночная власть покупателей. Потребители компаний стремятся к уменьшению цен на услуги и повышению ее качества. Покупатели обладают значительной рыночной властью, когда они информированы о ценах и качестве услуг, имеют рычаги для контроля цен, качества, условий обслуживания и других условий приобретения услуги. Чем крупнее покупатель, тем легче возможность пере-

ключения на товары-заменители, тем большими возможностями покупатель обладает при переговорах с поставщиками.

А как уже писалось выше, в отрасли консалтинговых услуг предложение превышает спрос. На рынке ценностью становится сам потребитель услуги.

К условиям роста влияния потребителей юридических услуг можно отнести:

- потребитель сконцентрирован и совершает приобретение услуг в больших масштабах. в таких условиях компания будет вынуждена идти на постоянные уступки для клиента. например, консалтинговый аутсорсинг крупного клиента, если компания не будет лояльна к потребителю, то большая вероятность, что клиент уйдет в другую более клиентоориентированную компанию;

- услуги, реализуемые на рынке не уникальны, клиент может свободно переключиться на другую консалтинговую фирму, при этом не неся глобальных рисков;

- потребители консалтинговых услуг достаточно чувствительны к цене и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат на специалиста.

Таким образом, применяя модель пяти сил Портера для анализа конкурентной среды, можно оценить величину каждой силы. Ведь, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже прибыльность компаний, присутствующих на рынке, следовательно, привлекательность отрасли падает.

Если рассматривать рынок консалтинговых услуг, то можно сказать, что отрасль привлекательна. По-настоящему профессиональная консалтинговая помощь будет требоваться всегда. Именно поэтому на рынке ежемесячно появляются новые игроки, начиная от частных бухгалтеров, заканчивая крупными федеральными проектами.

Крупным компаниям, присутствующим на рынке, стоит опираться на важнейший ключевой аспект, а именно разработка уникальной стратегии, которая оградила бы компанию от действия конкурентных сил и обеспечила фирме устойчивую позицию в отрасли и надежные конкурентные преимущества.

При разработке стратегии стоит учитывать факторы, на которые изменение внешней среды консалтинговой отрасли, никак не повлияет на позиции компании.

Нельзя говорить о том, что отрасль не привлекательна. Одна из особенностей российского консалтингового бизнеса – в его молодости, и сейчас он переживает этап интенсивного профессионального роста. Это время совершить принципиальный выбор, определить, как планируется построить карьеру, время инвестировать в свои цели, в свою специализацию.

Некоторые компании на практике применяют стратегический анализ. Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации [19, с. 454]. К инструментам стратегического анализа относятся формальные модели, количественные методы, анализ, учитывающий специфику организации.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

- сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
- анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Как только стратегические альтернативы определены, компания ступает к завершающему этапу разработки стратегии – выбору определенного варианты и подготовке стратегического плана предприятия.

Изучение возможного поведения ближайших конкурентов представляется безусловно необходимым. Если компания не обращает внимания на действия своих конкурентов, она вступает в конкурентную борьбу вслепую. Фирма не может переиграть своих соперников, если не будет отслеживать их действия и не будет иметь возможность предугадать их последующие шаги. Как и в шах-матах, знание следующего хода противника – бесценно. Стратегия конкурентов и их вероятные действия в ближайшем будущем оказывают непосредственное влияние на собственные стратегические решения компании: либо необходимо занять оборонитель-

ную позицию в ответ на шаги конкурентов, либо использовать агрессию, если действия соперников обеспечивают такую возможность.

Точное определение того, какие конкуренты будут укреплять, а какие терять позиции на рынке, помогает специалистам, разрабатывающим стратегии, предвидеть вероятные шаги основных конкурентов в будущем.

Ниже в таблице 2.6 представлены стратегии последующих шагов конкурентов рынка консалтинговых услуг.

Возьмем следующую группу конкурентов:

- К1 – ЮК Авуар;
- К2 – Ковалев, Рязанцев и партнеры;
- К3 – Гольцева, Данилевский и партнеры;
- К4 – Аудит-Классик;
- К5 – «Универ-Консалтинг».

Таблица 2.6 – Изучение стратегий и последующих шагов конкурентов

	Стратегии		Компания		
	К1	К2	К3	К4	К5
Масштаб конкуренции	региональный	местный	местный	региональный	местный
Стратегические намерения	Быть доминирующим лидером	Удерживать позиции	Одерживать победу в борьбе над определенным конкурентом	Переместиться в отрасли на одну-две ступени вверх	Переместиться в десятку лидеров
Цели по достижению определенной доли на рынке	Экспансия за счет внутреннего роста (увеличение рыночной доли за счет вытеснения фирм-конкурентов)	Удержание существующей доли рынка	Экспансия за счет внутреннего роста	Удержание существующей доли рынка	Экспансия за счет приобретения других фирм

Стратегии			Компания		
	К1	К2	К3	К4	К5
Масштаб конкуренции	региональный	местный	местный	региональный	местный
Конкурентная позиция/ситуация	Становится сильнее	Компания находится в состоянии конкурентной борьбы с соперниками	Компания пытается изменить свое положение на рынке	Компания «застряла» в середине колоды	Компания пытается изменить свое положение на рынке
Тип стратегии	В основном наступательная	Консервативная стратегия следования за кем-то	Комбинация стратегий наступления и обороны	В основном наступательная	Консервативная стратегия следования за кем-то
Конкурентные стратегии	Лидерство по издержкам	Фокусирование на рыночной нише	Фокусирование на рыночной нише	Фокусирование на рыночной нише	Фокусирование на рыночной нише

Итак, рассмотрев последующие шаги конкурентов, можно сделать вывод, что доминирующее положение в отрасли занимают такие компании как «Авуар» и Ковалев, Рязанцев и партнеры». Несмотря на нестабильную экономическую ситуацию в стране, фирмы развиваются и становятся крупнее, при этом ставя перед собой стратегически крупные цели.

Выбор конкретного направления изменения стратегии означает, что из всех возможных путей корректировки стратегии, открывавшихся перед предприятием, решено выбрать одно направление, которое больше всего подходит. Новые действия и подходы покажут возможные пути изменения и преобразования текущей стратегии.

Но единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее

развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т. д.

Таким образом, разработка стратегии предприятия является актуальной проблемой и необходимой задачей для максимально эффективной деятельности предприятия.

Выводы по главе два: таким образом, проведя экономический анализ деятельности ООО «Универ-Консалтинг» можно прийти к выводу, что в общем экономическое состояние компании находится в положительной тенденции, об этом свидетельствует получение чистой прибыли и увеличение таких значимых показателей как выручка. Внеоборотные и оборотные активы компании увеличились, что также является положительной тенденцией.

Проведя анализ основных показателей финансовой устойчивости так же можно сделать вывод о положительной тенденции. Показатели ликвидности компании показывают, что компания имеет финансовую стабильность. Коэффициент абсолютной ликвидности показал, что компания способна погашать свои краткосрочные задолженности.

В разделе проведен анализ затрат на маркетинг, который показал основные затраты на управленческие расходы.

Анализ рынка услуг консалтинга в г. Челябинске показал, что в 2016 году российский сектор консалтинговых услуг начал активно адаптироваться к новым условиям рынка – последствиям спада деловой активности. Объем предоставляемых услуг снизился, их структура перераспределилась, но, вместе с тем, начали формироваться и новые перспективные направления. Кризисные проявления могут пойти на пользу рынку: в такие периоды потребность в специалистах только возрастает.

Деловой журнал «Деловой квартал» указывает, что объем рынка консалтинговых услуг Челябинска увеличился на 15 % и составил около 220 млн. руб. Драйверами роста в непростых экономических условиях стали для компаний существенные изменения действующего гражданского законодательства, повлекшие

рост судебных споров и обращений, увеличение количества дел о банкротстве и переоценке кадастровой стоимости земли и недвижимости.

В 2016 г. проявляется рост услуг, связанных с банкротством и оспариванием сделок должника. Вероятен также стабильный спрос на услуги по разрешению корпоративных конфликтов, а также увеличение запросов по обжалованию действий контролирующих и надзорных органов.

В разделе проведен стратегический анализ, который выявил следующее:

- сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
- анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Также в разделе рассмотрен такой аспект как изучение стратегических целей конкурентов. рассмотрев последующие шаги конкурентов, можно сделать вывод, что доминирующее положение в отрасли занимают такие компании как «Авуар» и Ковалев, Рязанцев и партнеры». Несмотря на нестабильную экономическую ситуацию в стране, фирмы развиваются и становятся крупнее, при этом ставя перед собой стратегически крупные цели.

Таким образом, разработка стратегии предприятия является актуальной проблемой и необходимой задачей для максимально эффективной деятельности предприятия.

## 3 ВНЕДРЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА ЗАТРАТ НА МАРКЕТИНГ И ПРОДВИЖЕНИЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

### 3.1 Контроллинг затрат в системе управления предприятием

Необходимость слияния разных точек зрения управления затратами в единую систему поспособствовала появлению и внедрению системы контроллинга.

Контроллинг – достаточно новая область в экономике, причем как в практике, так и в теории, в крупнейших компаниях появляются целые отделы контроллинга или службы, которые способны помочь предприятиям, внедряющие контроллинг самостоятельно [8, с. 293].

Основополагающая причина активного интереса к контроллингу – это потребность в увеличении эффективности деятельности компании, благодаря выявленным внутренним резервам. В ситуациях, когда у предприятия замедляется этап бурного развития, наступает момент, чтобы посмотреть «изнутри».

В данном положении руководству приходится инвестировать как в производство, так и в управленческие технологии. Также существует другой подход обращения к контроллингу, например, предприятия подходят к такой политике – развитие проходит успешно, средств хватает, руководство компании принимает решение приобрести качественную систему управленческого учета и бюджетирования.

Причины образования на современных предприятиях контроллинга объясняются следующим:

- увеличение нестабильности и молниеносное реагирование на изменения внешней среды выставляет дополнительные условия к системе управления предприятием;
- переход внимания с контроля прошлого на анализ будущего;

- необходимость в непрерывном наблюдении за изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде предприятия;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению конкурентоспособности предприятия и предотвращению кризисных ситуаций и т.д.

«Контроллинг» определяет теорию управления, которая включает в себя планирование, управленческий учет, аналитическую работу и контроль. Единого термина и понимания что такое контроллинг у специалистов нет, но в одном эксперты уверены – отождествлять контроллинг и контролирование нельзя. Специалисты выделяют классификацию основных концепций контроллинга, появившихся в разное время и отражающих развитие контроллинга как подсистемы менеджмента.

По мнению эксперта Гомонко Э.А направления концепции отражаются в следующем [4, с. 314]:

1. На систему учета – переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия.
2. На систему управления, связанную с планированием и контролем деятельности структурных подразделений предприятия, а также с координацией - деятельности системы управления предприятием.
3. На управленческую информационную систему - создание общей информационной системы управления, а именно разработка концепции единой информационной системы, ее внедрение, координация функционирования информационной системы, оптимизация информационных потоков.

Контроллинг – это система управления будущим для обеспечения длительной устойчивой работы предприятия и его структурных единиц. Контроль же направлен в прошлое, на выявление ошибок, просчетов и проблем. Особенность системы заключается в исключении необходимости планирования и учета всех затрат на предприятии, а также в отрицании калькулирования полной себестоимости. По своей сути система контроллинга более широкая, чем системы стандарт-кост и

директ-кост, разнообразнее по задачам и целям, функциям и методам управления, степени использования информации.

Контроллинг – это не только контроль затрат (это функция стандарт-коста применительно к издержкам производства) и рентабельности выпуска и реализации товаров и услуг (чем в основном занимается директ-костинг), но и своего рода гарантия достижения поставленной предприятием цели - максимизация прибыли.

Особенность контроллинга ясно просматривается в группировке и учете затрат, связанных с хозяйственной деятельностью. Предприятиям необходимо ранжировать текущие затраты по отдельным видам или комплексам, в соответствии с системой классификации затрат. Такая группировка требует существенного изменения методики их нормирования, планирования и учета. Особое внимание в системе контроллинга уделяется соотношению доходов и расходов предприятия (таблице 2.1).

Цели контроллинга непосредственно вытекают из целей предприятия и могут выражаться, например, в достижении определенного уровня прибыли, рентабельности или производительности [44, с. 367].

Таблица 3.1 – Контроллинг общей цели и контроллинг числовых показателей

Двойственность концепции контроллинга	
Качественно ориентированная	Количественно ориентированная
1 Преобладает логика системного мышления (окружающая среда – предприятие – человек)	1 Преобладает логика последовательного мышления (снабжение – производство – сбыт)
2 Ориентация на материальные и нематериальные факторы	2 Ориентация на материальные факторы
3 Управление на основе общей цели и числовых показателей	3 Управление на основе числовых показателей
4 Обеспечение долговременного существования, качественный рост	4 Максимизация прибыли, количественный рост
5 Использование человеческого и экономического потенциала (руководящая цель – мотивация – творческие способности)	5 Использование экономических факторов (труд – капитал – сырье)
6 Управление потенциалом	6 Управление прибылью

Двойственность концепции контроллинга	
Качественно ориентированная	Количественно ориентированная
7 Оптимизация прибыли	7 Максимизация прибыли
8 Контроллинг общей цели	↔ 8 Контроллинг числовых показателей

Основные задачи, которые помогает решить контроллинг, – это добиться прозрачности бизнеса (показать менеджерам, что происходит внутри компании), сформировать информационную основу для принятия управленческих решений, разработать цели компании в целом и ее структурных подразделений и обеспечить достижение этих целей.

Такие функции может исполнять как один сотрудник предприятия, так и отдел в несколько человек. Они выступают в качестве своеобразных экспертов. Существенно важно то, что эксперт по контроллингу (контроллер) идет к своему клиенту (руководителю) не только с изложением возникшей проблемы, но и с вариантами ее решения. При этом эксперта – контроллера нельзя ассоциировать с менеджером. Сегодня резко обостряется конкуренция, очень быстро меняются факторы внешней и внутренней среды, все это вынуждает руководителей на разработку четкой и понятной для работников стратегии предприятия. Самый популярный инструмент контроллинга – система *BalancedScorecard* – позволяет, во-первых, конкретизировать стратегию на верхнем уровне (разработать систему стратегических целей с показателями и мероприятиями, позволяющими достичь этих целей), а во-вторых, довести ее до сотрудников.

Эксперт Гомонко Э.А. выделяет следующие основные инструменты контроллинга [15, с. 237]:

- управленческий учет;
- бюджетирование;
- расчет затрат по процессам (*ActivityBasedCosting*);
- расчет затрат по жизненному циклу продукта (*LifeCycleCosting*);
- сбалансированная система показателей (*BalancedScorecard*);

– составление отчетности по международным стандартам финансовой отчетности.

Контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный. Стратегический контроллинг – важнейшее звено контроллинга управляющее внешней средой, стратегическим факторами успеха, существующими альтернативными вариантами. Стратегический контроллинг направлен на реализацию долгосрочных стратегий и программ. По мнению экспертов цель стратегического контроллинга – обеспечение конкурентоспособности компании и наблюдение за ее движением к намеченной стратегической цели развития [17; 49; 31].

Оперативный, то есть «нестратегический», контроллинг предполагает создание и поддержание результативного уровня достижения текущих локальных целей компании. Такая технология управления может применяться для управления качеством, контроля показателей обслуживания клиентов, управления процессами обучения персонала и во многих других областях.

Оперативный контроллинг имеет свои особенности в системе контроллинга. Во-первых, он ориентирован на оперативное (текущее) планирование. Во-вторых, оперативный контроллинг является залогом успеха стратегического контроллинга и стратегического планирования.

Цель оперативного контроллинга – создание системы управления достижения текущих целей предприятия, а также принятия своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль. Оперативный контроллинг направлен на достижение краткосрочных целей предприятия.

Изучая опыт европейских стран, и в частности Германии, где контроллинг развивается с 50-х годов прошлого века, можно отметить, что интерес к контроллингу чаще проявляют крупные предприятия. Объясняется это тем, что при расширении предприятия внутрифирменная прозрачность обычно исчезает, а желание держать руку на пульсе остается. Крупные компании могут себе позволить инвестировать в современные управленческие технологии, ведь если хотя бы одна

из этих технологий себя «проявит», эффект от ее внедрения покроет затраты на все другие новшества. Малый и средний бизнес не располагают достаточными средствами, чтобы финансировать такие рискованные проекты. Поэтому они склонны дожидаться результатов внедрения новых идей в крупном бизнесе.

Заинтересованность во внедрении контроллинга первыми проявили промышленные предприятия, так как это связано с ценовой конкуренцией, необходимостью применения новейших технологий, сокращением жизненных циклов продуктов и ростом косвенных затрат. Все эти факторы заставляют постоянно искать внутренние резервы для повышения эффективности работы предприятия. Однако эти же самые факторы стали причинами внедрения контроллинга и в других отраслях: торговле и сфере услуг, а также в некоммерческом секторе (больницы, госучреждения, армия, крупные спортклубы).

В России система контроллинга начала внедряться несколько лет назад, и уже есть несколько компаний, которые успешно ее применяют. Но, стоит отметить, что внедрение такой технологии управления в России имеет свои трудности. В отличие от европейских компаний, в большинстве российских фирм управленческий учет практически не пересекается с бухгалтерским. Это объясняется большой долей «серых» операций, вызванных бюрократизацией и налоговой политикой государства, а также стремлением компаний минимизировать налоги. Для внедрения контроллинга российским компаниям приходится объединять в одной системе учета прежде строго дифференцированную информацию о «белых» и «серых» операциях, что создает дополнительные сложности и может потребовать расширения штата бухгалтеров.

И без контроллинга на отечественных предприятиях существует, как минимум, два учета – бухгалтерский и управленческий. Бухгалтерский учет связан со сбором и обработкой информации для предоставления ее внешним контролирующим и проверяющим госорганам, а управленческий строится в соответствии с принципами здоровой экономической логики и дает понимание того, что на самом деле происходит в компании.

Российские нормативы бухгалтерского учета в значительной степени осложняют контроллинг. Например, по закону запрещается переоценивать испорченные продукты на складе, срок амортизации на компьютеры устанавливается в двадцать лет. Регулирование деятельности предприятий направлено в большей мере на то, чтобы заставить их платить больше налогов. Закон ограничивает представительские и рекламные расходы, а если такие расходы превышают установленные нормы, то фирма обязана покрывать их из чистой прибыли, то есть из прибыли после уплаты налогов.

Многие российские предприятия все еще находятся в стадии бурного роста, и контроллинг для них сейчас не актуален. В таких компаниях еще не наступило время для поиска внутренних резервов. Но в тех фирмах, которые уже вступили в более спокойную фазу развития, стандартные программы по «наведению порядка», начинаются с освоения управленческого учета и бюджетирования, причем во многих случаях – практически с нуля.

Как, правило, внедрение контроллинга начинается с обучения топ-менеджеров и продолжается обучением уже исполнителей. В их распоряжении находится весь набор современных инструментов контроллинга, которые используют самые именитые компании. Например, систему BalancedScorecard можно рассматривать как «техническое задание» на постановку управленческого учета. Разрабатываемые при ее внедрении показатели могут наполняться самой разной информацией. Иными словами, формат управленческого учета и всей системы управленческой информации на предприятии зависит от того, какие именно показатели интересуют менеджеров всех уровней [1; 14; 29].

Практика показывает, что многие отечественные компании уже успешно внедряют и используют самые разные инструменты контроллинга – от классического расчета сумм покрытия до системы BalancedScorecard – и стремительно догоняют самых «передовых» в этом отношении западных бизнесменов.

### 3.2 Анализ и оценка эффективности затрат на маркетинг на примере ООО «Универ-Консалтинг»

Как показано в первой главе эксперт Джек Филлипс в своих работах предложил несколько методик для оценки эффективности инвестиций на маркетинг. Наиболее востребованными он считает – анкетирование, экспертные оценки, бенчмаркинг и модель оценки возврата инвестиций. В свою очередь, среди названных методик наиболее объективной является модель оценки возврата инвестиций.

Модель оценки возврата инвестиций рассмотрим по материалам консалтинговой компании «Универ-Консалтинг».

В своих работах Д. Филлипс предлагает формулу для расчета окупаемости капиталовложений в обучение персонала, которая является ключевым расчетом в модели оценки возврата инвестиций. В целях настоящего исследования, данная модель скорректирована для возможности ее применения для оценки эффективности затрат на маркетинг.

Компания «Универ-Консалтинг» для продвижения своих услуг на рынке осуществляет деятельность в следующих направлениях:

- реклама в специализированных печатных изданиях;
- реклама на специализированных интернет площадках;
- баннерная реклама;
- участие в различных семинарах;
- реклама в интернете;
- реализация печатной продукции.

Служба маркетинга компании «Универ-Консалтинг» в феврале 2017 года запустила эксперимент, а именно рекламную кампанию на двух интернет площадках, таких как Яндекс.Директ и Google Adwords. Специалисты службы маркетинга создали одинаковые рекламные кампании с настроенной аудиторией. Данный эксперимент проводился с целью анализа какой из каналов работает наилучшим

способом, а именно с меньшими доходами и большей отдачей в виде поступлений денежных средств и клиентов. По данным службы маркетинга благодаря рекламе компания заключила 4 договора на ведение учета в 2017 г. Общая сумма дохода от рекламы составила 569 тыс. руб.

Оценивать рекламные кампании по отдельным направлениям деятельности компании «Универ-Консалтинг» невозможно, так как сферы деятельности разные, для одних требуются большие затраты или другие каналы сбыта. Для оценки разных направлений деятельности компании между собой необходимо проводить первичный учет отдачи от рекламных кампаний, а также использовать формулу ROI с учетом себестоимости.

Модель Дж. Филлипса включает в себя три формулы для оценки эффективности затрат на маркетинг:

- 1) общий возврат на инвестиции;
- 2) возврат инвестиций с учетом себестоимости;
- 3) индекс дохода к расходу.

Для оценки возврата инвестиций взята рекламная кампания для отдела консалтинга. Расчеты по предложенным методикам представлены ниже.

$$ROI = \frac{\text{доход от реализации услуг} - \text{сумма инвестиций в рекламу}}{\text{сумма инвестиций в рекламу}} \cdot 100\%. \quad (3.1)$$

Проанализировав рекламную кампанию в течение шести месяцев, можно рассмотреть реальные показатели и рассчитать формулу показателя ROI. По формуле общего возврата инвестиций рассмотрим эффект от рекламной кампании в целом, не касаясь отдельных практик.

Доход полученный от реализации услуг составил 569 тыс. руб. В данный показатель включен общий доход именно от рекламных кампаний, то есть то, что принес клиент в фирму. Сумма инвестиций затраченных на создание рекламной компании составила в 170 тыс. руб., включая расходы на рекламу за шесть месяцев и

заработную плату сотрудников, занимающихся данным проектом. Благодаря полученным данным можно рассчитать эффективность от рекламной кампании по формуле ROI (3.1):

$$ROI = \frac{569 - 170}{170} \cdot 100\% = 235 \%$$

Таким образом, результат данной рекламы по формуле расчета ROI составил 235 %. Проанализировав ситуацию, можно сделать вывод, что результат от рекламы получился хорошим, рекламная кампания окупилась. То есть на каждый вложенный 1 рубль в рекламную кампанию получилась отдача в 2,35 руб.

Таким образом, нами был рассчитан показатель ROI общим методом возврата инвестиций. Далее проведен расчет по формуле ROI с возвратом инвестиций с учетом себестоимости или по величине маржинального дохода.

$$ROI = \frac{\text{доход от реализации услуг} - \text{себестоимость услуги}}{\text{сумма инвестиций в рекламу}} \cdot 100 \%. \quad (3.2)$$

По первой формуле рассчитан коэффициент прибыли без учета себестоимости услуги. Вторая формула предполагает более профессиональный подход, то есть с учетом основных затрат на оказание услуг.

Рассчитаем эффективность затрат на маркетинг этой же рекламной кампании. Так, по рекламной кампании пришли два крупных клиента и заключили договора на обслуживание. Клиент № 1 заключил договор на консультационное сопровождение, а клиент № 2 заключил договор на оценку бизнеса.

Таким образом, можно рассчитать эффект от рекламы, разделяя данные по двум пришедшим клиентам.

Анализируя формулу видно, для расчета необходимо найти такие показатели как доход полученный от реализации услуг и сумма инвестиций.

Рассчитать показатель ROI по каждому клиенту не представляется возможным, так как компания не ведет первичный учет отдачи от рекламных кампаний. Выручка, полученная от реализации рекламных кампаний в целом, составила 569 тыс. руб. Себестоимость услуг рассчитывалась на основе материальных затрат, а именно затрат на рекламу, заработную плату сотрудников и прочие расходы. Таким образом, себестоимость проданных услуг – 202,8 тыс. руб. Для расчета себестоимости были взяты такой показатель как: заработная плата за шесть месяцев сотрудников, сопровождающих клиентов, пришедших с новой рекламы.

Полученные данные возможно применить в формулу (3.2):

$$ROI_1 = \frac{569 - 202,8}{170} \cdot 100\% = 215,4 \%$$

Рассчитав показатель ROI видно, что на каждый вложенный 1 руб. отдача 2,15 руб. Результат является достаточно хорошим, компания получила отдачу и не ушла в минус. Анализируя данный вид рекламы можно сделать вывод, что рекламная кампания нуждается в оптимизации со стороны настройки параметров аудитории и показов, возможно если маркетолог компании оптимизируется кампанию, а именно добавит новые сегменты рынка и запросы по рекламе, то результат от деятельности будет выше.

При учете себестоимости в расчете эффективности рекламной кампании показатель ROI снизился, чем при расчете простым методом. Однако, результат как при первом, так и при втором методе считается весьма хорошим.

Сравнивать результат от двух пришедших клиентов с разных сегментов рынка не имеет смысла, так как реклама была направлена для разных потребителей.

Как показано в первой главе, эффективность затрат на маркетинг возможно рассчитать другим методом, а именно индекс дохода в расходах. Такой вид анализа больше интересен руководителям или владельцам бизнеса, ведь с помощью него возможно оценить реальное положение затрат на маркетинг в целом.

Рассчитать соотношение затрат на маркетинг с учетом оплаты заработной платы сотрудникам отдела возможно по формуле:

$$\text{Индекс дохода к расходу} = \frac{\text{затраты на маркетинг за год}}{\text{доход за год}}. \quad (3.3)$$

Затраты на маркетинг за год берутся из бухгалтерского баланса и включают в себя такие показатели как заработная плата сотрудников службы маркетинга, расходы на рекламу, содержание баз данных для аналитики рынка и работы с рекламой и составили 2 117 тыс. руб. Доходы за год составили 26 058 тыс. руб. Для расчета формулы показателей достаточно, поэтому рассмотрим результат подробнее.

$$\text{Индекс дохода к расходу} = \frac{2117}{26058} = 0,08 \text{ или } 8\%.$$

Получается, что консалтинговая компания «Универ-Консалтинг» в год тратит 8% от всего дохода на маркетинг и рекламу. Если сравнить с практикой других компаний, 8% – проанализировав рынок можно сделать вывод, что полученный показатель является средним по рынку. Для того чтобы компании «Универ-Консалтинг» увеличить число клиентов и при этом увеличить объем прибыли рекомендуется пересмотреть свое отношение к ведению маркетинга. Стоит увеличить бюджет расходов на маркетинг и рекламу, тем самым стимулировать привлечение клиентов.

Джек Филлипс в своих работах настоятельно рекомендует использовать данный показатель при внедрении новых программ.

С помощью показателя ROI маркетингологи смогут оценить эффективность рекламных кампаний в денежном выражении, представить результаты своей работы руководителю компании на принятом в бизнесе языке цифр, получить инструмент для выявления успешных и малоэффективных программ. Метод расчета ROI имеет свои ограничения. Рассчитать доход от тех или иных мероприятий, как и затраты, зачастую удается лишь весьма приблизительно, а иногда и вовсе не получает-

ся, т.к. не всегда учитывается влияние внутренних и внешних факторов (организационных и рыночных), которым можно дать только примерную количественную оценку. Следовательно, и суммарный ROI будет приблизительный. Поэтому расчет его для оценки результативности службы маркетинга лучше всего применять в комплексе с другими показателями деятельности.

Как показано в первой главе, Эксперт Розанн Л. Спиро в своих работах предлагает проводить анализ затрат на маркетинг и продвижение путем анализа затрат по бухгалтерским книгам. Данный метод поможет руководству компании оценить текущее положение, а также сравнить показатели с предыдущим периодом. Анализ окажет помощь в вопросах управления и контроля.

Предложенная автором Спиро ведомость контроля расходов и доходов не совсем применима к деятельности компании «Универ-Консалтинг». Проанализировав деятельность и рынок консалтинговых услуг можно представить ведомость доходов и расходов в другом виде, который больше подходит для оценки консалтинговой компании. Величина показателя коммерческие расходы, в 2015 году составила 10 919 тыс. руб., что является весьма крупной статьей расхода. Данные затраты обусловлены тем, что компания в 2015 г. меняла имиджевой стиль, активно публиковалась в специализированных журналах и в целом активно продвигалась на рынке консалтинговых услуг. В 2016 г. компания более рационально подошла к данной статье расхода, и коммерческие расходы составили 2 117 тыс. руб.

Таблица 3.2 – Ведомость доходов и расходов компании «Универ-Консалтинг»,

Показатели	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.
Выручка	23 538	26 058
Себестоимость	11 151	14 436
Валовая прибыль	12 387	11 622

Окончание таблицы 3.2

Показатели	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.
------------	-----------------------	-----------------------

Управленческие расходы:	10 930	6 177
– заработная плата административных сотрудников;	5 472	5 472
– аренда помещения;	2 000	700
– расходы по оплате информационных услуг;	719	–
– налоги, уплачиваемые в целом по организации;		
– прочие расходы.	2 739	5
Коммерческие расходы:	10 919	2 117
– расходы на маркетинг (рекламные кампании, публикации в СМИ и других специализированных изданиях);	8 473	907
– % расходов на маркетинг к выручке;	36 %	3,5 %
– расходы на содержание службы маркетинга (канцтовары и телефонные переговоры, зарплата службы маркетинга);	2 446	1 210
– % расходов на содержание службы маркетинга к выручке.	10,4 %	4,64 %
Общая сумма текущих расходов	12 549	8 294
Прибыль (убыток) от продаж	(162)	3 328
Прибыль до вычета налогов и процентов (ЕБИТ)	(1 094)	949
Расходы на уплату процентов		5
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1 094)	944
Расходы по налогу на прибыль	719	
Чистая прибыль	(1 813)	175

Таким образом, проанализировав полученную таблицу можно сделать несколько выводов. Рассчитав % соотношения коммерческих расходов к выручке видно, что в 2015 г. 36 % на маркетинговую деятельность компании и 10,4 % на содержание служб маркетинга, что в целом составило 46,4 %, что почти половина от бюджета компании, однако стоит отметить, что в 2015 г. компания проводила ребрендинг и имела высокие затраты на коммерческую составляющую. В 2016 году % соотношение расходов к выручке составило 8,14 % на содержание службы маркетинга и маркетинговой деятельности компании, что на 38,2 % меньше, чем в 2015 г.

Выручка консалтинговой компании увеличилась на 2 520 тыс. руб. или на 10,7 % в 2016 г. по сравнению с 2015 г., что является положительной тенденцией. В 2016 г. себестоимость оказываемых услуг компанией выросла на 3 285 тыс. руб., что составило 12,9 % в сравнении с 2015 г. На себестоимость оказываемых

услуг в условиях настоящей экономической ситуации большее влияние оказывают внешние факторы, чем внутренние. Для того чтобы снизить себестоимость услуг необходимо исключить непроизводственные расходы, например, такие как штрафы, пени, неустойки, потери и прочее. Достаточно важно влиять на себестоимость услуг, например инновационными технологиями, оптимизацией работы сотрудников и уменьшением времени для разрешения различных задач, снижая себестоимость возможно увеличить валовую прибыль компании, которая в 2016 г. по сравнению с 2015 г. снизилась на 765 тыс. руб. и составила 11 622 тыс. руб. Показатель валовая прибыль помогает оценить эффективность деятельности компании. Управленческие расходы в 2016 г. по сравнению с 2015 г. снизились на 4 753 тыс. руб. или на 56,5 %. Снижение управленческих расходов является положительной тенденцией для компании, что удалось благодаря оптимизации административных расходов, так например, уменьшились представительские, командировочные и офисные расходы. Коммерческие расходы увеличились в 2016 г. на 498 тыс. руб., то есть на 30,8 %. Увеличение коммерческих расходов говорит о том, что руководство компании пересмотрело свое мнение на счет продвижения компании на рынке. Однако коммерческие расходы все же стоит сокращать, путем поиска новых поставщиков рекламных продуктов и оптимизацией рекламной деятельности в целом. Так, например, необходимо провести детальный анализ каналов сбыта и определить какие точки приносят результат в виде денежных средств и клиентов, а какие каналы сбыта стоит прекратить. Положительная тенденция прослеживается у показателя прибыль от продаж, таким образом, показатель увеличился на 3 490 тыс. руб. Так в 2015 г. показатель находился на уровне (162) тыс. руб., а в 2016 г. положение улучшилось. Чистая прибыль также вышла из отметки минус и составила 175 тыс. руб., тем самым увеличившись на 1 988 тыс. руб., что является положительной тенденцией и говорит о рациональном управлении и контроле компании. Однако, чтобы не оказаться в ситуации, когда компания не имеет чистую прибыль, а находится в убытке, необходимо разрабатывать эффективную маркетинговую стратегию.

Вторая модель предложенная автором Розанн Л. Спиро не может быть применена к деятельности консалтинговой компании «Универ-Консалтинг», так как анализ требует наличия филиалов у компании. Однако, можно применить анализ затрат по сегментам рынка в другом виде, например по видам деятельности. Для того чтобы анализ не получился схожим с предыдущим можно добавить в таблицу не только расходы, но и доходы по разным направлениям деятельности компании. Предложенная модель поможет оценить соотношение расходов и доходов на отдельные направления деятельности компании, такие как отдел ведения учета, отдел управленческого консалтинга и отдел налогового консультирования.

Таблица 3.3 – Распределение расходов и доходов на осуществление хозяйственной деятельности в разбивке по видам деятельности компании «Универ-Консалтинг»

Вид деятельности / Показатели	Отдел ведения учета	Отдел управленческого консалтинга	Отдел налогового консультирования
Выручка	8 200	8 372	9 486
Себестоимость	4 500	4 936	5 000
Валовая прибыль	3 700	3 436	4 486
Коммерческие расходы	727	689	701
Прочие расходы	13	15	7,9
Прибыль до налогообложения	2 960	2 732	3 777,10
Налог (по УСН)	6 %	6 %	6 %
Чистая прибыль	2 782,40	2 568,08	3 550,47

Рассчитав распределение расходов и доходов на осуществление хозяйственной деятельности в разбивке по направлениям деятельности можно сделать вывод, что отдел налогового консультирования приносит наибольшую отдачу.

Таким образом, отдел налогового консультирования показывает наибольшую эффективность от рекламы. Данная тенденция обусловлена тем, что в настоящее время налоговое консультирование является актуальной услугой. Многие компа-

нии как крупные, так и малые обращаются в ООО «Универ-Консалтинг» за консультацией по налогам, в связи с тем, что участились налоговые проверки и ошибки в ведении налогового учета.

Руководству компании следует обратить внимание на данный вид деятельности и простимулировать каналы сбыта для повышения эффективности и увеличения прибыли от данного направления.

Если анализировать направления управленческого учета и отдела общего учета, то стоит отметить, что отделы приносят стабильную прибыль, однако их также стоит продвигать на рынке и добиваться повышения прибыльности.

В деятельности маркетинга существует огромное количество методик, оценивающих эффективность маркетинговой деятельности. Рассмотрим на примере компании «Универ-Консалтинг» методику, предложенную Ф. Котлером в своих работах.

Факторный анализ применяется при оценке резервов и повышении эффективности рекламных кампаний. Основная задача анализа – это максимизация прибыли компании. Также стоит отметить, что факторный анализ служит рекомендацией для принятия управленческих решений. Для того чтобы провести факторный анализ требуется составить аналитическую таблицу, данные для которой, берутся из бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (табл. 3.4).

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод, что объем реализации в сопоставимых ценах уменьшился на 3,7 %. Выручка от реализации услуг компании в отчетном периоде составила 26 058 тыс. рублей, для начала необходимо определить объем продаж в базисных ценах ( $26\ 058 / 1,15$ ), который составил 22 659,1 тыс. руб. С учетом этого изменения объема продаж за анализируемый период составило 96,3 %, то есть  $22\ 659,1 / 23\ 538\ 100$  %. Таким образом, видно, что произошло снижение объема реализованных услуг на 3,7 %.

Таблица 3.4 – Факторный анализ консалтинговой компании «Универ-Консалтинг»

Показатели	2015г., тыс. руб.	2016г., тыс. руб.	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Относитель- ное изменение, %
Выручка от продажи услуг	23 538	26 058	2 520	10,7
Себестоимость	11 151	14 436	3 285	29,5
Коммерческие расходы	1 619	2 117	498	30,8
Управленческие расходы	10 930	6 177	– 4 753	– 43,5
Прибыль от продаж	(162)	3 328	3 490	2 154,3
Индекс изменения цен	1	1,15	0,15	15
Объем реализации в сопоставимых ценах	23 538	22 659,1	– 878,9	– 3,7

За счет снижения объема продаж услуг прибыль от продажи снизилась:

– 162 (– 0,037) = 5,994 тыс. руб.

Методическая сложность определения влияния объема продаж на прибыль консалтинговой компании в том, что нелегко определить изменения физического объема реализованных услуг. Таким образом, правильнее будет определить изменение в объеме реализованных услуг с помощью сопоставления отчетных и базисных показателей, которые будут выражены как в условно-натуральных, так и в натуральных показателях. Однако определить это можно при однородности оказываемых услуг. Услуги компании «Универ-Консалтинг» не совсем однородны, поэтому правильнее будет проводить сопоставления в стоимостном выражении. Для оценки понадобится сопоставить данные отчетных и базисных объемов реализации, которые выражены в одних ценах.

В рамках факторного анализа, возможно, также рассмотреть влияние ассортимента продаж услуг на величину прибыли компании. Определить влияние возможно с помощью сопоставления прибыли отчетного периода, которая рассчитана на основе стоимости и себестоимости услуг базисного периода, с базисной прибылью, пересчитанной на изменение объема реализации.

Таким образом, исходя из себестоимости оказываемых услуг и стоимости предыдущего периода возможно определить прибыль отчетного периода:

- выручка от продажи отчетного периода в ценах предыдущего периода 22 659,1 тыс. руб.;
- фактически реализованные услуги специалистов, рассчитанные по себестоимости предыдущего периода:  $11\ 151 \cdot 0,037 = 412,59$  тыс. руб.;
- коммерческие расходы предыдущего периода 1 619 тыс. руб.;
- управленческие расходы предыдущего периода 10 930 тыс. руб.;
- прибыль отчетного периода, рассчитанная по себестоимости и ценами предыдущего периода  $(22\ 659,1 - 412,59 - 1\ 619 - 10\ 930) = 9\ 697,51$  тыс. руб.

Таким образом, влияние сдвигов в структуре ассортимента на величину прибыли от продаж равно:

$$9\ 697,51 - (-162 \cdot 0,037) = 9\ 703,5 \text{ тыс. руб.}$$

Проанализировав расчеты можно сделать вывод, что в составе реализованных услуг увеличился удельный вес оказанных услуг с большим уровнем доходности.

Факторный анализ позволяет изучить влияние изменений себестоимости на прибыль. Сопоставляя себестоимость реализованных услуг отчетного периода с затратами предыдущего, пересчитанными на изменение объема оказанных услуг:

$$(11\ 151 \cdot 0,037) - 14\ 436 = -14\ 023,41 \text{ тыс. руб.}$$

Себестоимость реализованных услуг увеличилась, следовательно, прибыль от продаж услуг снизилась на эту же сумму.

Также в рамках анализа возможно рассмотреть влияние изменения коммерческих и управленческих расходов на прибыль компании «Универ-Консалтинг». Рассчитывается данный метод путем сопоставления величины расходов в отчетном и предыдущем периодах. Благодаря снижению управленческих расходов удалось увеличить прибыль на 4 753 тыс. руб. Однако, коммерческие расходы увеличились на 498 тыс. руб., но не стоит считать данную тенденцию отрицательной. Благодаря увеличению расходов на коммерческую составляющую, компании удастся привлечь новых клиентов, при этом увеличить прибыльность компании.

Факторный анализ также позволяет рассмотреть влияние цен реализации услуг на изменение прибыли. Для расчета необходимо сопоставить объем продаж отчетного периода, выраженных в стоимости отчетного и предыдущего периода:

$$26\ 058 - 22\ 659,1 = 3\ 398,9 \text{ тыс. руб.}$$

Проанализировав состояние компании «Универ-Консалтинг» с помощью факторного анализа можно выделить следующее:

- влияние объема продаж составило 5,994 тыс. руб.;
- влияние структуры ассортимента реализованных услуг: 9 703,5 тыс. руб.;
- влияние себестоимости: – 14 023,41 тыс. руб.;
- влияние величины коммерческих расходов: 498 тыс. руб.;
- влияние величины управленческих расходов: 4 753 тыс. руб.;
- влияние цен реализации: 3 398,9 тыс. руб.;
- общее влияние факторов: – 5 170,02 тыс. руб.

Рост себестоимости произошел в основном за счет увеличения цен на информационные продукты и влияния иных внешних факторов. Выручка компании увеличилась за счет снижения управленческих расходов и оптимизации работы службы маркетинга, а именно в росте профессионализма сотрудников и привлечения новых каналов сбыта. Прибыль от продаж в 2016 г. по сравнению с 2015 г. показала действительно хорошие результаты, так например в 2015 г. компания получила убыток в 162 тыс. руб., а в 2016 г. прибыль возросла и составила 3 328 тыс. руб., что на 3 490 тыс. руб. больше чем в предыдущем периоде. Таким образом, резервами роста прибыли компании «Универ-Консалтинг» стали рост объема продаж, увеличение доли более рентабельных видов оказываемых услуг и снижение управленческих расходов. Однако, компании стоит задуматься о негативном влиянии, так например себестоимость услуг выросла на 29,5 %.

Выводы по главе три: необходимость слияния разных точек зрения управления затратами в единую систему поспособствовала появлению и внедрению системы контроллинга.

Контроллинг – достаточно новая область в экономике, причем как в практике, так и в теории, в крупнейших компаниях появляются целые отделы контроллинга или службы, которые способны помочь предприятиям, внедряющие контроллинг самостоятельно.

Основополагающая причина активного интереса к контроллингу – это потребность в увеличении эффективности деятельности компании, благодаря выявленным внутренним резервам. В ситуациях, когда у предприятия замедляется этап бурного развития, наступает момент, чтобы посмотреть «изнутри».

Причины образования на современных предприятиях контроллинга объясняются следующим:

- увеличение нестабильности и молниеносное реагирование на изменения внешней среды выставляет дополнительные условия к системе управления предприятием;
- переход внимания с контроля прошлого на анализ будущего;
- необходимость в непрерывном наблюдении за изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде предприятия;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению конкурентоспособности предприятия и предотвращению кризисных ситуаций и т.д.

В России система контроллинга начала внедряться несколько лет назад, и уже есть несколько компаний, которые успешно ее применяют. Но, стоит отметить, что внедрение такой технологии управления в России имеет свои трудности. В отличие от европейских компаний, в большинстве российских фирм управленческий учет практически не пересекается с бухгалтерским. Это объясняется большой долей «серых» операций, вызванных бюрократизацией и налоговой политикой государства, а также стремлением компаний минимизировать налоги. Для внедрения контроллинга российским компаниям приходится объединять в одной системе учета прежде строго дифференцированную информацию о «белых» и «серых» операциях, что создает дополнительные сложности и может потребовать расширения штата бухгалтеров.

Рассмотрев все методики, можно сделать вывод, что остановиться на одной и применять ее для эффективности затрат на маркетинг невозможно. Каждая из методик имеет свои плюсы и минусы, что-то отражает больше, а что-то меньше. Например, методику расчета показателя ROI можно использовать для анализа текущих рекламных кампаний. А для более серьезного анализа по эффективности отделов лучше использовать методики по автору Розан Л. Спиро. Факторный анализ так же помогает разобраться во внутренней ситуации компании в целом.

Для того, чтобы компания вела здоровую маркетинговую стратегию и приносила прибыль необходимо использовать все предложенные методики для управления эффективностью затрат предприятия на маркетинг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе был проведен анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Универ-Консалтинг»,

анализ рынка услуг консалтинга в г. Челябинске, анализ пяти сил Портера, а также стратегический анализ и проанализированы основные показатели финансовой устойчивости. Проведено внедрение контроллинга затрат на маркетинг и продвижение консалтинговых услуг и проанализированы различные методики при оценке эффективности затрат на маркетинг на примере ООО «Универ-Консалтинг».

В процессе осуществления маркетинговых проектов, у компании может возникнуть большое количество непредвиденных ситуаций. В таких условиях регулярной задачей службы маркетинга является оценка экономической эффективности маркетинговых проектов, ведь именно от актуальной и качественной оценки результатов маркетинговой деятельности находится в зависимости положение компании на рынке и ее будущее в целом. Оценка эффективности затрат на маркетинг является неотъемлемой частью маркетингового контроля. Контроллинг в данной ситуации предполагает оценку при реализации маркетинговой стратегии и планов, а также осуществление исправляемых действий для свершения поставленных планов.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены основные методики для оценки эффективности затрат предприятия на маркетинг. Проанализирован рынок консалтинговых услуг и применены различные методики на практику компании ООО «Универ-Консалтинг».

Изучены такие современные методики оценки затрат как методика оценки эффективности инвестиций на маркетинг по Джеку Филлипсу, анализ рентабельности и затрат на маркетинг и продвижение по Розанн. Л. Спиро, а также изучены методы оценки по М. Портеру.

Эксперт Джек Филлипс в своих работах предложил несколько методик для оценки эффективности инвестиций на маркетинг. Так например, наиболее востребованы методики – анкетирование, экспертные оценки, бенчмаркинг и методика оценки возврата инвестиций.

Рассмотрев на примере консалтинговой компании «Универ-Консалтинг» как работает методика оценки возврата инвестиций удалось выяснить как общие за-

траты от рекламной кампании, так и эффективность от разных клиентов, пришедших по новой рекламе.

Таким образом, результат рекламной кампании по формуле расчета общего ROI составил 235 %. Проанализировав ситуацию, можно сделать вывод, что результат от рекламы получился хорошим, рекламная кампания окупилась. То есть на каждый вложенный 1 руб. в рекламную кампанию получилась отдача в 2,35 руб.

Рассчитав показатель ROI с учетом себестоимости видно, что на каждый вложенный 1 руб. отдача 2,15 руб. Результат является достаточно хорошим, компания получила отдачу и не ушла в минус. Анализируя данный вид рекламы можно сделать вывод, что рекламная кампания нуждается в оптимизации со стороны настройки параметров аудитории и показов, возможно если маркетолог компании оптимизирует кампанию, а именно добавит новые сегменты рынка и запросы по рекламе, то результат от деятельности будет выше.

При учете себестоимости в расчете эффективности рекламной кампании показатель ROI снизился, чем при расчете простым методом. Однако, результат как при первом, так и при втором методе считается весьма хорошим.

Консалтинговая компания «Универ-Консалтинг» в год тратит 8% от всего дохода на маркетинг и рекламу. Если сравнить с практикой других компаний, 8% – проанализировав рынок можно сделать вывод, что полученный показатель является средним по рынку. Для того чтобы компании «Универ-Консалтинг» увеличить число клиентов и при этом увеличить объем прибыли рекомендуется пересмотреть свое отношение к ведению маркетинга. Стоит увеличить бюджет расходов на маркетинг и рекламу, тем самым стимулировать привлечение клиентов.

Эксперт Розанн Л. Спиро в своих работах предлагает проводить анализ затрат на маркетинг и продвижение путем анализа затрат по бухгалтерским книгам.

Таким образом, проанализировав полученную таблицу можно сделать несколько выводов. Выручка консалтинговой компании увеличилась на 2 520 тыс. руб. или на 10,7 % в 2016 г. по сравнению с 2015 г., что является положительной

тенденцией. В 2016 г. себестоимость оказываемых услуг компанией выросла на 3 285 тыс. руб., что составило 12,9 % в сравнении с 2015 г. На себестоимость оказываемых услуг в условиях настоящей экономической ситуации большее влияние оказывают внешние факторы, чем внутренние. Для того чтобы снизить себестоимость услуг необходимо исключить непроизводительные расходы, например, такие как штрафы, пени, неустойки, потери и прочее.

Рассчитав распределение расходов и доходов на осуществление хозяйственной деятельности в разбивке по направлениям деятельности можно сделать вывод, что отдел налогового консультирования приносит наибольшую отдачу. Чистая прибыль отдела налогового консультирования составила 3 550,47 тыс. руб. в год. Данная тенденция обусловлена тем, что налоговый консалтинг в настоящее время является востребованной услугой в связи с ужесточением налогового учета и изменениями законодательства.

В работе был рассмотрен факторный анализ. Факторный анализ позволяет изучить влияние изменений себестоимости на прибыль. Рассчитав таблицу и проанализировав ее можно сделать несколько выводов. Рост себестоимости произошел в основном за счет увеличения цен на информационные продукты и влияния иных внешних факторов. Выручка компании увеличилась за счет снижения управленческих расходов и оптимизации работы службы маркетинга, а именно в росте профессионализма сотрудников и привлечения новых каналов сбыта. Прибыль от продаж в 2016 г. по сравнению с 2015 г. показала действительно хорошие результаты, так например в 2015 г. компания получила убыток в 162 тыс. руб., а в 2016 г. прибыль возросла и составила 3 328 тыс. руб., что на 3 490 тыс. руб. больше чем в предыдущем периоде. Таким образом, резервами роста прибыли компании «Универ-Консалтинг» стали рост объема продаж, увеличение доли более рентабельных видов оказываемых услуг и снижение управленческих расходов. Однако компании стоит задуматься о негативном влиянии, так например себестоимость услуг выросла на 29,5 %.

В ходе работы получено, что остановиться на одной и применять ее для эффективности затрат на маркетинг невозможно. Каждая из методик имеет свои плюсы и минусы, что-то отражает больше, а что-то меньше. Например, методику расчета показателя ROI можно использовать для анализа текущих рекламных кампаний. А для более серьезного анализа по эффективности отделов лучше использовать методики по автору Розан Л. Спиро. Факторный анализ так же помогает разобраться во внутренней ситуации компании в целом.

Для того, чтобы компания вела здоровую маркетинговую стратегию и приносила прибыль необходимо использовать все предложенные методики для управления эффективности затрат предприятия на маркетинг.

В работе было проанализировано общее финансовое положение компании ООО «Универ-Консалтинг», а также занимаемое его место на рынке консалтинговых услуг в г. Челябинске.

Проведя исследование можно сделать вывод, что компания ООО «Универ-Консалтинг» занимает не лидирующее положение на рынке, однако имеет свою клиентскую базу, которая позволила в 2016 г. принести чистую прибыль. Однако для улучшения экономической составляющей в компании рекомендуется пересмотреть маркетинговую политику. Проанализировать каналы сбыта и найти наиболее выгодные для компании.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]: текст с изм. и доп. на 25.02.2012 г.: ч. 1, 2, 3 и 4. – М.: ЭКСМО, 2012. – 512 с.

2 Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008) [Электронный ресурс]: приложение № 1 к приказу М-ва финансов РФ от 06.10.2008 г., № 106н // СПС «КонсультантПлюс». – (дата обращения: 29.11.2017).

3 Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. – М.: КноРус, 2012. – 432 с.

4 Адамчук, И.А. Роль маркетинга в малом бизнесе / И.А. Адамчук, В.Д. Стефанова // Территория науки. – 2014. № 5. – 90 с.

5 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 318 с.

6 Амосова, В.В. Экономическая теория / В.В. Амосова, Г.М. Гукасян. – М.: Эксмо, 2014. – 740 с.

7 Анисимов, А.А. Макроэкономика / А.А. Анисимов, Н.В. Артемьев. – М.: Юнити, 2014. – 570 с.

8 Аслудинова, Л.С. Методические подходы к оценке эффективности использования инструментов маркетинга в управлении деятельностью предприятия / Л.С. Аслудинова // Концепт. – 2014. № 4. – 4 с.

9 Бабанова, Ю.В. Инструменты стратегического анализа: руководство к действию. Lap Lambert Academic Publishing, 2012. – 114 с.

10 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 215 с.

11 Борушко, Н.В. Маркетинговые коммуникации / Н.В. Борушко. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 306 с.

12 Буряковский, В.В. Финансы предприятий / В.В. Буряковский. – М.: Омега-Л, 2015. – 158 с.

13 Волков, О.И. Экономика предприятия / О.И. Волков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 520 с.

- 14 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 4-е изд., перераб.и доп / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2008. – 496 с.
- 15 Гомонко, Э.А. Управление затратами на предприятии: учебник / Э.А. Гомонко, Т.Ф. Тарасова. – М. : Кнорус, 2016. – 314 с.
- 16 Гродских, В.С. Экономическая теория / В.С. Гродских. – СПб.: Питер, 2015. – 203 с.
- 17 Грязнова, А.Г. Экономическая теория: учебное пособие / А.Г. Грязнова, В.М. Соколинский. – М.: Кнорус, 2014. – 454 с.
- 18 Губин, В.Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / В.Е. Губин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
- 19 Донцова, Л.Н. Анализ финансовой отчетности / Л.Н. Донцова. – М.: Дело и сервис, 2014. – 368 с.
- 20 Друри, К. Управленческий и производственный учет: учебник / К. Друри; пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2012. – 735 с.
- 21 Елизаров Ю.А. Экономика организаций / Ю.А. Елизаров. – М.: Экзамен, 2015. – 406 с.
- 22 Еремин, В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации / В.Н. Еремин. – М.: КноРус, 2014. – 648 с.
- 23 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2014. – 350 с.
- 24 Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
- 25 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием / Н.Л. Зайцев. – М.: Инфра-М, 2015. – 209 с.
- 26 Зороастрова, И.В. Экономический анализ фирмы и рынка: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.В. Зороастрова, Н.М. Розанова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 279 с.

- 27 Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Д.В. Лысенко. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
- 28 Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. – М.: Инфа-М, 2014. – 437 с.
- 29 Карпенко, О.И. Промышленный маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений по специальности «Маркетинг» / О.И. Карпенко. М.: Проспект, 2015. – 414 с.
- 30 Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ: учебное пособие / Н.В. Киреева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 293 с.
- 31 Когденко, В.Г. Экономический анализ: учебное пособие / В.Г. Когденко. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 392 с.
- 32 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. – М.: Вильямс, 2016. – 752 с.
- 33 Клочкова, Е.Н. Экономика предприятия / Е.Н. Клочкова, Т.Е. Платонова. – М.: Юрайт, 2014. – 448 с.
- 34 Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия: методы оценки / М.Н. Крейнина. – М.: ИКЦ ДИС, 2015. – 347 с.
- 35 Сафронова, Н.Б. Маркетинговые исследования: учебное пособие / Н.Б. Сафронова, И.Е. Корнеева. – М.: Дашков и К, 2013. – 296 с.
- 36 Мазилкина, Е.И. Маркетинговые коммуникации / Е.И. Мазилкина. – М.: Дашков и К, 2015. – 256 с.
- 37 Максимова, В.Ф. Экономическая теория / В.Ф. Максимова. – М.: Юрайт, 2014. – 570 с.
- 38 Мельникова, Е.И. Ресурсный анализ и планирование деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / Е.И. Мельникова, И.И. Просвирина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 95 с.
- 39 Музыкант, В.Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебное пособие / В.Л. Музыкант. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 216 с.

- 40 Мэнкью, Н.Г. Макроэкономика / Н.Г. Мэнкью. – СПб.: Питер, 2015. – 550 с.
- 41 Николаева, И.П. Экономическая теория / И.П. Николаева. – М.: Дашков и к, 2016. – 348 с.
- 42 Нестеренкова, О.А. Маркетинговые технологии продвижения консалтинговых услуг с учетом введения отраслевой сегментации / О.А. Нестеренкова // Известия Тульского государственного университета. 2016. – № 3. – 108 с.
- 43 Петрикова, Е.М. Амортизация основных средств: применение в России и трансформация в международную систему учета / Е.М. Петрикова М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 350 с.
- 44 Портер, Е. Майкл Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 454 с.
- 45 Прокшина, Т.П. Маркетинг / Т.П. Прокшина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 314 с.
- 46 Просвирина, И.И. Анализ и контроллинг денежных потоков и ликвидности предприятия: учебное пособие / И.И. Просвирина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 305 с.
- 47 Просвирина, И.И. Анализ и контроллинг оборотного капитала: учебное пособие / И.И. Просвирина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 242 с.
- 48 Просвирина, И.И. Анализ и контроллинг инвестиций в условиях проектного управления предприятием: учебное пособие / И.И. Просвирина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 262 с.
- 49 Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия: производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг / В.Ф. Протасов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 528 с.
- 50 Пястолов, С.М. Экономический анализ деятельности предприятий / С.М. Пястолов. – М.: Академический проспект, 2014. – 573 с.

- 51 Розанн, Л. Спиро. Управление продажами: учебное пособие / Розанн Л. Спиро. – Москва: Издательский дом Гребенникова, 2014. – 538 с.
- 52 Сак, А.В. Оптимизация маркетинговых решений / А.В. Сак, В.А. Журавлев. – М.: Гревцов, 2014. – 303 с.
- 53 Сажина, М.А. Экономическая теория / М.А. Сажина, Г.Г. Чибриков. – М.: Форум, 2015. – 358 с.
- 54 Синяева, И.М. Маркетинг: теория и практика / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова. – М.: Юрайт, 2014. – 652 с.
- 55 Теплова, Т.В. Эффективный финансовый директор: учеб.-практ. пособие / Т. В. Теплова. – М.: «Юрайт», 2011. – 507 с.
- 56 Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т.У. Турманидзе. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 287 с.
- 57 Филлипс, Д. Пятый элемент Джека Филлипса / Д. Филлипс. – М.: Штат, 2014 – 31 с.
- 58 Ширенбек, Х.Р. Экономика предприятия / Х.Р. Ширенбек. – СПб.: Питер, 2013. – 362 с.
- 59 Шматов, Г.А. Реклама и медиапланирование [Электронный ресурс] / Г.А. Шматов. – М.: Юрайт, 2016. URL: <http://www.mavriz.ru/> (дата обращения 09.09.2017).
- 60 Рейтинг консалтинговых компаний Челябинска [Электронный ресурс] / Деловой журнал «Деловой квартал», 2016. – URL: <http://chel.dk.ru/wiki/rejting-konsaltingovykh-kompaniy> (дата обращения 08.07.2017).
- 61 Группа компаний «Авуар» [Электронный ресурс] / Авуар, 2016. – URL: <http://avuar.ru/> (дата обращения 10.10.2017).
- 62 Адвокатское бюро «Ковалёв, Рязанцев и партнеры» [Электронный ресурс] / Ковалёв, Рязанцев и партнеры, 2016. – URL: <http://avuar.ru/> (дата обращения 09.10.2017).

63 АГК «Аудит-Классик» [Электронный ресурс] / АГК «Аудит-Классик» бухгалтерский аутсорсинг, 2017. – URL: <http://www.zaoclassic.ru/> (дата обращения 11.10.2017).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС И ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ  
ООО «УНИВЕР-КОНСАЛТИНГ»

## Баланс, х 1 000 RUB

Наименование	2015	2016
<b>Актив</b>		
Нематериальные активы	164	133
Основные средства	14 884	11 490
Внеоборотные активы	15 048	11 623
Запасы	128	10
Дебиторская задолженность	3 054	4 903
Денежные средства	197	692
Прочие оборотные активы		144
Оборотные активы	3 379	5 748
Активы всего	18 427	17 372
<b>Пассив</b>		
Уставный капитал	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	5 123	5 298
Капитал и резервы	15 756	13 825
Займы и кредиты (долгосрочные)		420
Долгосрочные обязательства		420
Займы и кредиты (краткосрочные)	947	
Кредиторская задолженность	1 724	3 127
Краткосрочные обязательства	2 671	3 127
Пассивы всего	18 427	17 372

## Отчет о финансовых результатах, х 1 000 RUB

Наименование	2015	2016
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>		
Выручка от продажи (за минусом НДС, акцизов ...)	23 538	26 058

Продолжение приложения А

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	11 151	14 436
Валовая прибыль	12 387	11 622
Коммерческие расходы	10 919	2 117
Управленческие расходы	10 930	6 177
Прибыль (убыток) от продажи	-162	3 328
<b>Операционные доходы и расходы</b>		
Проценты к уплате		5
Прочие доходы	65	29
Прочие расходы	997	2 408
<b>Внерезализационные доходы и расходы</b>		
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1094)	944
Текущий налог на прибыль	719	
<b>Чрезвычайные доходы и расходы</b>		
Чистая прибыль (убыток)	-1 813	175

Отчет о финансовых результатах, х 1 000 RUB

Наименование	2015	2016
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>		
Выручка от продажи (за минусом НДС, акцизов ...)	23 538	26 058
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	11 151	14 436
Валовая прибыль	12 387	11 622
Коммерческие расходы	10 919	2 117
Управленческие расходы	10 930	6 177
Прибыль (убыток) от продажи	-162	3 328
<b>Операционные доходы и расходы</b>		
Проценты к уплате		5
Прочие доходы	65	29
Прочие расходы	997	2 408
<b>Внерезализационные доходы и расходы</b>		
Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 094	944
Текущий налог на прибыль	719	
<b>Чрезвычайные доходы и расходы</b>		
Чистая прибыль (убыток)	-1 813	175

## Аналитический баланс, х 1000 RUB

Наименование	2015	2016
<b>Оборотные активы</b>		
Денежные средства и их эквиваленты	197	692
Краткосрочные финансовые вложения		
Запасы	128	10
Дебиторская задолженность	3 054	4 903
Прочие оборотные активы		144
Итого оборотные активы	3 379	5 748
<b>Внеоборотные активы</b>		
Основные средства	14 884	11 490
Прочие внеоборотные активы	164	133
Итого внеоборотные активы	15 048	11 623
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	<b>18 427</b>	<b>17 372</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>		
Кредиторская задолженность	1 724	3 127
Краткосрочные кредиты и займы	947	
Прочие краткосрочные обязательства		
Итого краткосрочные обязательства	2 671	3 127
<b>Долгосрочные обязательства</b>		
Долгосрочные кредиты и займы		420
Прочие долгосрочные обязательства		
Итого долгосрочные обязательства		420
<b>Собственный капитал</b>		
Нераспределенная прибыль	5 123	5 298
Прочий акционерный капитал	10 633	8 527
Итого акционерный капитал	15 756	13 825
Итого собственный капитал	15 756	13 825
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>	<b>18 427</b>	<b>17 372</b>
<b>Дополнительные показатели к аналитическому балансу</b>		
Совокупный долг	947	420
Чистый долг	750	-272
Чистый оборотный (рабочий) капитал	1 655	2 621

Чистый неденежный оборотный (рабочий) капитал	1 458	1 930
Инвестированный капитал (балансовая стоимость)	16 506	13 553

## Аналитический отчет о финансовых результатах, х 1000 RUB

Наименование	2015	2016
<b>Аналитический отчет о прибылях и убытках</b>		
Выручка	23 538	26 058
Себестоимость	11 151	14 436
Валовая прибыль	12 387	11 622
ЕВИТ	-1 094	949
Расходы на уплату процентов		5
Прочие финансовые расходы/(доходы)		
Прибыль до налогов	-1 094	944
Расходы по налогу на прибыль	719	
Чистая прибыль (до вычета доли меньшинства)	-1 813	175
Чистая прибыль	-1 813	175