ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

Кустова Екатерина Михайловна

# РАЗВИТИЕ АНАЛИТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БРЕНДОВОГО БИЗНЕСА

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Ендовицкий Дмитрий Александрович

Воронеж – 2022

Содержание

Введение 3

**Глава1. Развитие теоретических положений применения аналитического инструментария во внутреннем контроле брендового бизнеса** 12

1.1. Сущность брендового бизнеса как объекта контроля 12

1.2. Учетно-аналитическая интерпретация брендов 24

1.3. Системный подход к формированию аналитического инструментария внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса 31

**Глава 2. Организационно-методическое обеспечение применения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса** 42

2.1. Стейкхолдеры процесса внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса, контрольные точки и процедуры 42

2.2. Информационно-документационное обеспечение применения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса 65

**Глава 3. Развитие методических положений применения аналитического инструментария во внутреннем контроле брендового бизнеса** 81

3.1. Анализ взаимосвязи между трейд-маркетинговыми затратами и выручкой группы компаний «ЭФКО» 81

3.2. Прогнозная оценка эффективности расширения портфеля брендов за счет включения в него нового продукта 104

3.3. Методика внутреннего контроля брендового бизнеса 114

Заключение 131

Список литературы 144

Приложение 166

# Введение

**Актуальность темы исследования**. В условиях возрастающей конкуренции все большее количество экономических субъектов стремятся развивать свой брендовый бизнес, который позволяет изменить представление о товаре не только как о каком-то безликом продукте, но как о системе отношений между компанией и потребителем. В этой связи руководству хозяйствующего субъекта необходимо понимать, насколько успешен тот или иной бренд, какие затраты и доходы он в себе несет, как это отражается на общей эффективности деятельности компании. Действенным инструментом такой оценки является внутренний контроль эффективности деятельности. Однако встречающиеся в экономической литературе методические и теоретические положения в области внутреннего контроля эффективности направлены в основном на оценку бизнес-процессов и не учитывают ряд особенностей оценки эффективности затрат на тот или иной бренд, что обуславливает разработку соответствующих методических рекомендаций.

Аналитические процедуры наряду с традиционными методами внутреннего контроля позволяют составить целостную картину о реальном состоянии финансово-хозяйственной деятельности и ее эффективности. Особенности брендового бизнеса накладывают существенное влияние на содержание подобного рода процедур. Следовательно, возникает потребность в разработке новых организационных и методических положений использования аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса, позволяющих корректировать стратегию и тактику развития организации.

Применение аналитических процедур во внутреннем контроле повышают его оперативность и гибкость, поскольку позволяет осуществлять не только оценку текущих рисков, но и прогноз потенциальной эффективности новых брендов, анализ взаимосвязи между затратами на содержание и поддержание

бренда и выручкой группы компаний, тем самым выявляет причинно-следственные связи, влияющие на эффективность хозяйствующего субъекта и их допустимость для успешного функционирования, что обуславливает выбор темы диссертационного исследования и ее актуальность.

**Степень разработанности темы исследования**

Огромный вклад в развитие внутреннего контроля и в том числе контроля эффективности деятельности коммерческих организаций, внесли следующие ученые-экономисты: В.И. Бариленко, Е.Н. Басовская, Л.Е. Басовский, Д.В. Богатая, Р.П. Булыга, В.В. Ковалев, В.Г. Когденко, Н.Т. Лабынцева, Т.И. Логвинова Ю.П. Маркин, М.В. Мельник, Т.А. Пожидаева, И.А. Слабинская, Ю.А. Ткаченко и др.

Вопросам использования аналитических процедур при осуществлении контроля были посвящены труды многих ученых: М.И. Баканова, В.Р. Банка, С.В. Банка, Л.Т. Гиляровской, Л.В. Донцовой, Д.А. Ендовицкого, О.В. Ефимовой, О.А. Заббаровой, В.Г. Когденко, М.В. Мельник, Г.В. Савицкой, А.Н. Саунина, Л.С. Сосненко, А.Д. Шеремета.

Ряд аналитиков в рамках анализа эффективности используют традиционные финансовые показатели рентабельности (рентабельности активов, собственного капитала, рентабельности продаж, рентабельности затрат и проч.), финансовой структуры капитала (коэффициенты автономии, финансовой зависимости, финансовой устойчивости и проч.), оборачиваемости, финансовых и производственных циклов. Некоторые авторы, поддерживают точку П. Друккера относительно ключевых показателей эффективности, применяя их для всех видов деятельности хозяйствующего субъекта. Отдельные экономисты интерпретируют эффективность исходя из ресурсного подхода. Однако ряд организационных и методических вопросов, связанных с использованием аналитических процедур во внутреннем контроле брендового бизнеса остается неразработанным. Востребованным остается вопрос, связанный с методикой проведения внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса.

Ряд теоретических положений также требует уточнения с точки зрения содержания, объекта, предмета внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса, отсутствует единое представление о содержании аналитических процедур в оценке эффективности брендового бизнеса. Возникает потребность в комплексном документационном обеспечении оформления проведения аналитических процедур контроля эффективности брендового бизнеса.

Актуализация теоретических и практических положений внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса, исходя из потребностей бизнес-сообщества, непроработанность отдельных организационно-методических положений использования аналитических процедур во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса, обусловили выбор тематики диссертационного исследования, его целевую направленность и структуру построения.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с научным направлением исследований Воронежского государственного университета «Развитие научного инструментария учетно-аналитического и контрольного обеспечения устойчивого развития экономических субъектов».

**Цель и задачи исследования**. Целью диссертационной работы является разработка теоретических положений и организационно-методического обеспечения применения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса для решения прикладных задач деятельности хозяйствующего субъекта.

Для реализации целевой направленности диссертационного исследования были сформулированы следующие задачи:

– обосновать теоретические положения применения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса путем выявления сущности брендового бизнеса с юридической и учетно-аналитической точек зрения;

– применить системный подход к формированию аналитического инструментария внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса с помощью

выявления основных элементов системы внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса, этапов его проведения и осуществляемых аналитических процедур;

– выявить стейкхолдеров, определить контрольные точки и процедуры, разработать схему взаимодействия структурных подразделений в процессе внутреннего контроля; раскрыть возможности использования аналитических процедур во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса;

– разработать методические подходы к применению аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса;

– систематизировать информационное обеспечение и разработать формы внутренней документации для оформления результатов аналитических процедур во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса;

– сформулировать рекомендации по оценке взаимосвязи между выручкой и расходами на трейде для выявления результативных и нерезультативных трейд-маркетинговых затрат брендового бизнеса;

– обосновать предложения по прогнозной оценке объемов продаж новинок брендовой продукции с использованием аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса.

**Область исследования**. Исследование соответствует п. 2.8 «Экономический анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности», п. 3.2 «Теоретические и методологические основы и целевые установки аудита, контроля и ревизии» специальности 08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика паспорта специальностей ВАК России

**Предметом исследования** являются теоретические и организационно-методические положения использования аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса хозяйствующего субъекта, включающие: обоснование теоретических положений внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса; раскрытие сущности экономической, социальной и экологической эффективности деятельности организации как предмета

внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса; анализ существующих подходов к применению аналитического инструментария внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса организации с использованием методологии системного анализа; организационное и документационное обеспечение применения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса, которое включает планирование внутреннего контроля, реализацию и документирование контрольных процедур с использованием риск-ориентированного подхода для оценки эффективности функционирования отдельных структурных подразделений и брендового бизнеса в целом; разработку аналитических подходов достижения эффективности продаж исходя из анализа взаимосвязи между трейд-маркетинговыми затратами и выручкой; прогнозную оценку объемов продаж исходя из возможности включения нового бренда в имеющийся портфель.

**Объектами исследования** выступают различные экономические субъекты Центрально-черноземного региона, в том числе Группа компаний «ЭФКО», на примере которой изучались возможности применения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса, проводилась апробация организационно-методических положений внутреннего контроля эффективности брендового дивизиона с использованием аналитического инструментария.

**Теоретическая и методологическая основа исследования**. Теоретической базой исследования послужили работы российских и зарубежных ученых - экономистов в области экономического анализа и внутреннего контроля эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, методические разработки, посвященные вопросам использования аналитического инструментария в контроле эффективности.

Методология исследования базировалась на применении следующих общенаучных методов познания: системность и комплексность, анализ и синтез, дедукция и индукция, абстрагирование и конкретизация и др. При обосновании

новых положений и разработок диссертационного исследования использовались исторический, логический подходы, метод группировок, сравнения, формального разложения, регрессионного и корреляционного анализа, метод трех сумм и др.

**Информационную базу исследования** составили гражданское законодательство, нормативные акты РФ по контролю и аудиту эффективности коммерческих организаций, эмпирические данные бухгалтерского учета, внутрихозяйственного анализа, планово-экономическая информация организаций, занимающихся брендовым бизнесом, материалы сети Интернет, справочно-правовых систем и электронных средств массовой информации.

**Научная новизна исследования** состоит в развитии теоретических положений использования аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса, направленных на снижение риска, повышения результативности и прогнозирования уровня эффективности деятельности структурных подразделений и брендового бизнеса в целом, имеющих существенное значение для развития теории и методики экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля.

Получены следующие основные результаты, выносимые на защиту:

– сформулированы определения бренда продукта, бренда организации, брендинга, брендового бизнеса, базирующиеся на концепциях стейкхолдерского окружения, устойчивого развития организации, шести видов ее капитала – финансового, производственного, природного, человеческого, интеллектуального и социально-репутационного, – для использования при формировании интегрированной отчетности организации и осуществлении внутреннего контроля брендового бизнеса;

– выявлены основные элементы системы внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса, этапы его проведения и особенности применения аналитического инструментария на каждом из выделенных этапов, обоснованы состав и содержание аналитических процедур оценки эффективности брендового

бизнеса организации в целях внутреннего контроля, позволяющих получать информацию о сформированности, динамике социально-репутационного капитала организации в целом и его корпоративной, рыночной, финансовой и социальной составляющих; эффективности затрат на формирование и наращение социально-репутационного капитала, путях их оптимизации; эффективности затрат на узнаваемость бренда организации, резервах ее повышения; обусловленности выручки от продаж определенными статьями затрат на брендинг продуктов в отношении определенных групп клиентов, резервах по расширению этих групп, прогнозных величинах выручки;

– предложен организационный механизм применения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса, включающий схему взаимодействия структурных подразделений в процессе осуществления внутреннего контроля эффективности, выявление контрольных точек, оценку риска, планирование и реализацию контрольных процедур;

– разработана методика оценки риска, включающая критерий определения уровня риска и частоты проведения проверок, позволяющая минимизировать неблагоприятные последствия для эффективности финансово-хозяйственной деятельности брендового дивизиона;

– предложено документационное обеспечение для осуществления аналитических процедур во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса, включающее формы ежемесячных, квартальных и годового отчетов, позволяющие руководству хозяйствующего субъекта оценивать эффективность функционирования брендового дивизиона, исходя из выявленных рисков, своевременности ответных мероприятий, направленных на их минимизацию;

– предложен способ контроля результативности затрат, основанный на применении регрессионных моделей зависимости получаемой выручки и трейд-маркетинговых затрат по каждому из видов производимой продукции, позволяющих обеспечить снижение риска осуществления нерезультативных затрат;

– обоснована целесообразность включения в систему внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса блока прогнозирования, который предусматривает построение модели с распределенным лагом, позволяющей получить количественную оценку взаимосвязи между объемом продаж новинок брендовой продукции и затратами на маркетинговые исследования и анализ рынка, а также рассчитать средний срок, по прошествии которого следует ожидать рост объема продаж при условии увеличения данного вида затрат, что способствует повышению надежности внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса в настоящем и будущем периодах.

**Практическая значимость результатов диссертационного исследования** состоит в том, что основные теоретико-методологические положения диссертации и комплексные методические разработки могут быть использованы в деятельности хозяйствующих субъектов различных видов экономической деятельности. Сформулированные в процессе исследования выводы могут найти применение в решении ряда конкретных задач, связанных с оценкой риска осуществления бизнеса, использованием приемов и методов экономического анализа в контроле эффективности деятельности экономического субъекта, прогноза эффективности осуществляемых маркетинговых затрат, результативности включения нового бренда в портфель брендов.

**Апробация и внедрение результатов исследования**. Результаты проведенного исследования докладывались на международных научно-практических конференциях, научных сессиях сотрудников и аспирантов экономического факультета Воронежского госуниверситета.

Результаты исследования используются в учебном процессе экономического факультета Воронежского государственного университета по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность», направлениям подготовки бакалавров 38.03.01 «Экономика», подготовки магистров 38.04.01 «Экономика», при преподавании дисциплин «Основы финансового контроля», «Аудит», «Внутренний контроль».

Отдельные организационно-методические положения применения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности нашли применение в практической деятельности Группы компаний «ЭФКО».

**Публикации**. Основные положения диссертационного исследования отражены в 7 публикациях, общим объемом 5,6 п.л., в том числе три в изданиях, реферируемых ВАК.

**Структура работы**. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы, включающего 195 наименований. Работа изложена на 168 страницах и содержит 15 рисунков, 48 таблиц, 23 формулы, 2 приложения.

# Глава 1. Развитие теоретических положений применения аналитического инструментария во внутреннем контроле брендового бизнеса

## 1.1. Сущность брендового бизнеса как объекта контроля

Сущность представляет собой внутреннее содержание явления, выражающееся в единстве всех многообразных его форм [167, с. 665]. В философии категории «явление» и «сущность» отражают переход от многообразия наличных форм объекта исследования к его единому внутреннему содержанию. Четкое представление о сущности явления – начальная точка его исследования, от нее зависит выбор исследовательского инструментария, определение приоритетных направлений работы и во многом применимость результатов исследования на практике.

В понятии «брендовый бизнес» ключевым является понятие бренда, определение которого до сих пор остается предметом профессиональных дискуссий. Интуитивно понятное, оно до сих пор не имеет обще разделяемого определения. Таким образом, терминологический аппарат управления брендовым бизнесом, в том числе его внутреннего контроля нуждается в доработке и упорядочении.

Бренд – это термин маркетинга. В российских нормативных правовых актах он не используется. Связанными с ним по содержанию официальными терминами являются товарный знак, знак обслуживания, фирменное наименование, коммерческое обозначение, наименование места происхождения товара, географическое указание.

В ч. 1 ст. 1447 ГК РФ [1] товарным знаком называется обозначение, служащее для индивидуализации товаров юридических лиц или индивидуальных предпринимателей. Согласно ст. 1482 ГК РФ в качестве товарных знаков могут быть зарегистрированы словесные, изобразительные, объемные и другие обозначения или их комбинации, использованы любые цвета или цветовые сочетания.

Согласно ч. 2 ст. 1447 ГК РФ знаки обслуживания – это обозначения, служащие для индивидуализации выполняемых юридическими лицами или индивидуальными предпринимателями работ, оказываемых ими услуг. К ним применяются правила ГК РФ, предусмотренные для товарных знаков. Разновидностью товарных знаков являются коллективные знаки, используемые для обозначения товаров, производимых или реализуемых объединением лиц, обладающих едиными характеристиками их качества или иными общими характеристиками (ст. 1510 ГК РФ).

Фирменное наименование юридического лица содержит указание на его организационно-правовую форму и собственно наименование, которое не может состоять только из слов, обозначающих род деятельности (ст. 1473 ГК РФ).

Коммерческие обозначения используются юридическими лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, и индивидуальными предпринимателями для индивидуализации принадлежащих им предприятий[1] (ст. 1538 ГК РФ). Это не фирменные наименования, они не подлежат включению в учредительные документы и единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ).

Наименование места происхождения товара, которому предоставляется правовая охрана, – это современное или историческое, официальное или неофициальное, полное или сокращенное наименование страны, городского или сельского поселения, местности или другого географического объекта, ставшее известным в результате его использования в отношении товара, особые свойства которого исключительно определяются характерными для данного географиче-

[1] Предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. В состав предприятия входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (коммерческое обозначение, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором (ст. 132 ГК РФ)

ского объекта природными условиями и (или) людскими факторами. На территории такого географического объекта должны осуществляться все стадии производства товара, оказывающие существенное влияние на формирование особых свойств товара (ст. 1516 ГК РФ).

Географическим указанием, которому предоставляется правовая охрана, является обозначение, идентифицирующее происходящий с территории географического объекта товар, определенное качество, репутация или другие характеристики которого в значительной степени связаны с его географическим происхождением (характеристики товара). На территории этого географического объекта должна выполняться хотя бы одна из стадий производства, оказывающая существенное влияние на формирование характеристик товара (ст. 1516 ГК РФ).

В таблице 1.1 мы привели ряд определений термина «бренд», характерных для современной отечественной и зарубежной научной литературы.

Таблица 1.1

Некоторые определения понятия бренда

| Авторы | Определение бренда |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Д. Аакер [23, с. 100] | Бренд – больше, чем товар. Он объединяет товар, организацию «личность бренда» и символ |
| О. В. Бондарская, Т. А. Бондарская, Р. Г. Гучетль, Котляров И.Д. [92, с. 12] | Вся совокупность представлений, идей, образов, ассоциаций о конкретном продукте, которая сложилась у потребителей. Бренд – это престижная, хорошо известная марка |
| И. Ю. Глинская, Е. А. Кириллова [54, с. 166] | Особая связь между покупателем и торговой маркой, набор эмоций и чувств, возникающий при контакте |
| В. Н. Домнин [60, с. 144] | Система признаков и атрибутов, определяющих устойчивый выбор потребителем товара или услуги по сравнению с конкурентными товарами или услугами |
| Ф. Котлер [91, с. 287] | Синоним торговой марки. Название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг поставщика или группы продавцов и их дифференцирования от товаров или услуг конкурентов. Марка определяет продавца или производителя товара и независимо от того, выражена ли она названием, товарным знаком, логотипом или другим символом, является обязательством продавца предоставить покупателю определенный набор свойств товара, выгод и услуг.<br>Отражает определенные атрибуты, выгоды, ценности, культуру, индивидуальность и пользователей |

Окончание табл. 1.1

| 1 | 2 |
|---|---|
| Н. А. Ольмезова[134, с. 14] | Специально разрабатываемая и системно поддерживаемая владельцем бренда ассоциированная позиция в восприятии потребителя бренд-объекта, устойчиво отличающая его от конкурентов или других конкурентных предложений. Бренд выражает мнение потребителя о его носителе, а значит, принадлежит потребителю, а не как принято считать – производителю товаров/услуг или его собственнику |
| И. И. Скоробогатова, А. А. Дмитриев [152, с. 96] | Психический образ – совокупность внутренних (психических) коммуникационных эффектов потребителей относительно продукта или компании. К коммуникационным эффектам относятся память, воображение, сознание, когнитивные, эмоциональные и регуляционные реакции человека на коммуникации бренда |
| С. А. Старов [157, с. 36] | Легко узнаваемый за счет эффективно разработанных вербальных и визуальных идентификаторов продукт/услуга, представляющий потребителям уникальные и релевантные ценности (функциональные, эмоциональные, символьные), в максимальной степени отвечающие их потребностям |
| Д. Хэйг [171, с. 13] | Бренд товара – это логотипы и связанные с ними визуальные элементы. Бренд – маркетинговые нематериальные активы, такие как доменные имена, права на дизайн продукции, оформление товара, упаковку, авторские права на имеющие отношение к продукции цвета, запахи, звуки, дескрипторы, логотипы, рекламные изображения и тексты.<br>Брендированный бизнес – это широкий набор взаимосвязанных визуальных и маркетинговых нематериальных активов, ассоциирующаяся с организацией и ее продукцией деловая репутация, а также культура обслуживания, персонал и программы организации, обеспечивающие основу для ее дифференциации и формирования стоимости компании. Взятые как единое целое, они представляют конкретное ценностное предложение и создают базу для прочных отношений с потребителями |
| В. И. Черенков, А. А. Веретено [176, с. 165] | Бренд – это многомерный кодированный сигнал (экономические, функциональные, эмоциональные, культурологические измерения), несущий сообщение (обещание), предназначенное для идентификации товара под данным брендом и/или владельца/пользователя этого бренда, закрепления за владельцем прав собственности на этот бренд, а также генерирования когнитивного резонанса на целевом рынке, связанного с появлением позитивных ассоциаций, порожденных предшествующим опытом потребления и/или ожиданиями реально-виртуального сообщества, образующего указанный рынок. Ожидается, что в результате этого сигнала в той или иной мере будут обеспечены:<br>готовность целевого рынка платить за данный бренд (брендовый товар) больше, чем за его прежние товары или товары-аналоги конкурентов;<br>сохранение/расширение целевого рынка в пределах жизненного цикла данного бренда (до фазы спада);<br>становление данного бренда как бренд-капитала и, соответственно, превращение бренда в объект купли-продажи или аренды |

Окончание табл. 1.1

| 1 | 2 |
|---|---|
| Д. А. Шевченко [179, с. 32-33] | Бренд – знак, символ, марка, слова или их сочетание, фразы, идентифицирующие и помогающие потребителям отличить товары, услуги, компании от конкурентов. Бренд воспринимается как широко известная, позитивная и эмоционально привлекательная торговая марка или компания, занимающая в сознании и психологии потребительских сегментов особое место из массы себе подобных. Бренды создаются для того, чтобы помочь потребителям различить схожие товарные предложения через восприятие их качества и ценности. Таким образом, бренд становится узнаваемым символом определенного уровня качества, что способствует нашему выбору при покупке |

Прежде чем делать вывод о сущности бренда, отметим, что в практике маркетинга выделяют личные бренды (бренды индивидуумов, формируемые на основе имени или псевдонима), бренды территории, бренды организации, бренды продукта (товаров, работ, услуг), бренды мероприятий (конференций, форумов, фестивалей и др.). Далее мероприятия, проводимые с участием организации, будем тоже относить к ее продуктам и бренды товаров, работ, услуг, мероприятий обобщенно называть «бренды продуктов».

Ценность бренда организации в том числе порождается ценностью брендов ее продуктов (и наоборот) и может увеличиваться и уменьшаться за счет личных брендов ее работников, брендов территорий, с которыми она ассоциируется.

Основные проблемы, выявленные по результатам исследования и систематизации подходов к определению термина «бренд»:

1. Для отечественных исследователей в большей степени характерно определять бренд именно как бренд продукта. Зарубежные специалисты в большей степени демонстрируют комплексный подход к определению понятия бренда, рассматривая его на нескольких уровнях (таблица 1.1).

2. Определение через форму (логотипы, визуальные элементы, знаки, сигналы и проч.), а не содержание.

3. Приведенные определения базируются на связи «поставщик – клиент» и почти не затрагивают связи организации с другими стейкхолдерами – персоналом, поставщиками, партнерами по социальным программам, государством, общественными организациями и другими.

Как вариант решения первой проблемы мы предлагаем отойти от задачи определить понятие «бренд». По нашему мнению, ключевыми терминами в терминологическом аппарате контроля брендового бизнеса являются «бренд продукта», «бренд организации», «брендинг» и непосредственно «брендовый бизнес». Практической необходимости в определении термина «бренд» нет, поскольку бренд продукта, организации, личный бренд, бренд территории имеют сходство лишь по форме, а по содержанию существенно отличаются.

Для решения второй проблемы мы предлагаем определить, что является целью организации в каждом случае. Очевидно, это не создание знака, символа, слогана и проч. сами по себе.

Для решения третьей проблемы мы обратимся к стейкхолдерской теории фирмы.

Содержание бренда продукта отличается с позиций населения и организаций из-за их намерений в отношении продукта (табл. 1.2, 1.3).

Таблица 1.2

Форма и содержание бренда продукта с позиции населения

| Форма | Содержание | |
|---|---|---|
| | прямые ассоциации | опосредованные ассоциации |
| Дополнительные (по сравнению с небрендированным продуктом и другими брендами) идентифицирующие продукт атрибуты: изображения, объемные фигуры, цветовые решения, слова, звуки и др. | Ассоциации клиента с реальными свойствами продукта, необходимыми для удовлетворения потребностей всех иерархических уровней (в терминологии А. Маслоу) | Ассоциации клиента с социальными и психологическими ценностями: возрастом, здоровьем, высоким интеллектом, желаемым социальным статусом, принадлежностью к определенной социальной группе и проч.<br>В большей степени удовлетворяют потребности в социальной принадлежности и признании |

В основе ставшей классической иерархии потребностей (пирамиде) А. Маслоу лежит допущение о том, что потребности индивидуума актуализируются в следующей последовательности: физиологические потребности → потребность в безопасности → потребность в социальной принадлежности → потребность в уважении, одобрении и признании → познавательные потребности → эстетические потребности → потребность в самореализации [108].

Прямые ассоциации потребителя – это ассоциации с реальными потребительными свойствами продукта. Они могут удовлетворять самые разные потребности из приведенной классификации.

Опосредованные ассоциации – это, как правило, ассоциации с ценностями, обладание которыми удовлетворяет потребности в социальной принадлежности, уважении, одобрении и признании, в некоторых случаях самореализации.

Таблица 1.3

Форма и содержание бренда продукта с позиции клиентов-организаций

| Форма | Содержание | |
|---|---|---|
| | концепция устойчивого развития, стейкхолдерская теория фирмы | концепция шести видов капитала |
| Дополнительные (по сравнению с небрендированным продуктом и другими брендами) идентифицирующие продукт атрибуты: изображения, объемные фигуры, цветовые решения, слова, звуки и др. | Ассоциации клиента с ценностями, получаемыми при распоряжении или пользовании продуктом, способствующими созданию экономических, социальных и экологических ценностей для стейкхолдеров организации-клиента | Ассоциации клиента с ценностями, получаемыми при приобретении продукта, способствующими наращению, улучшению качества и росту эффективности использования финансового, производственного, природного, интеллектуального, человеческого и социально-репутационного капиталов организации-клиента |

Согласно стейкхолдерской теории фирмы цель организации – создание ценностей для сторон, заинтересованных в ее деятельности и способных оказывать на нее влияние, – стейкхолдеров [193]. Концепция устойчивого развития предполагает, что компания создает не только экономические, но и социальные

и экологические ценности [190]. Основа их создания – эффективное использование шести видов капитала: финансового, производственного, природного, человеческого, интеллектуального и социально-репутационного [88] (рисунок 1.1).

При формировании бренда продукта организация инвестирует именно в эти устойчивые ассоциации, которые при благоприятных обстоятельствах и определенных усилиях со стороны организации могут перейти в намерение приобрести продукт (таблица 1.4).

Таблица 1.4

Соотношение брендинга продукта и стимулирования его продаж

| Создание товарного знака, знака обслуживания, коллективного знака, другого идентифицирующего продукт атрибута | Формирование устойчивых ассоциаций клиентов с ценностями, получаемыми в связи с продуктом | Стимулирование перехода ассоциаций клиента в его намерение получить продукт | Стимулирование реализации намерения получить продукт |
|---|---|---|---|
| БРЕНДИНГ | | СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ | |

Формирование бренда организации – это, по существу, формирование ее социально-репутационного капитала, обозначенного изображением, словами, символами, другими идентификаторами (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Форма и содержание бренда организации

| Форма | Содержание |
|---|---|
| Идентифицирующие организацию атрибуты: изображения, объемные фигуры, цветовые решения, слова, звуки и др. | Ассоциации стейкхолдеров организации с социально-репутационным капиталом организации, вызываемые идентифицирующими организацию атрибутами |

Согласно Международным основам интегрированной отчетности «социально-репутационный капитал – институты и отношения внутри и между сообществами, группами заинтересованных сторон и другими объединениями, а также способность делиться информацией для повышения индивидуального и

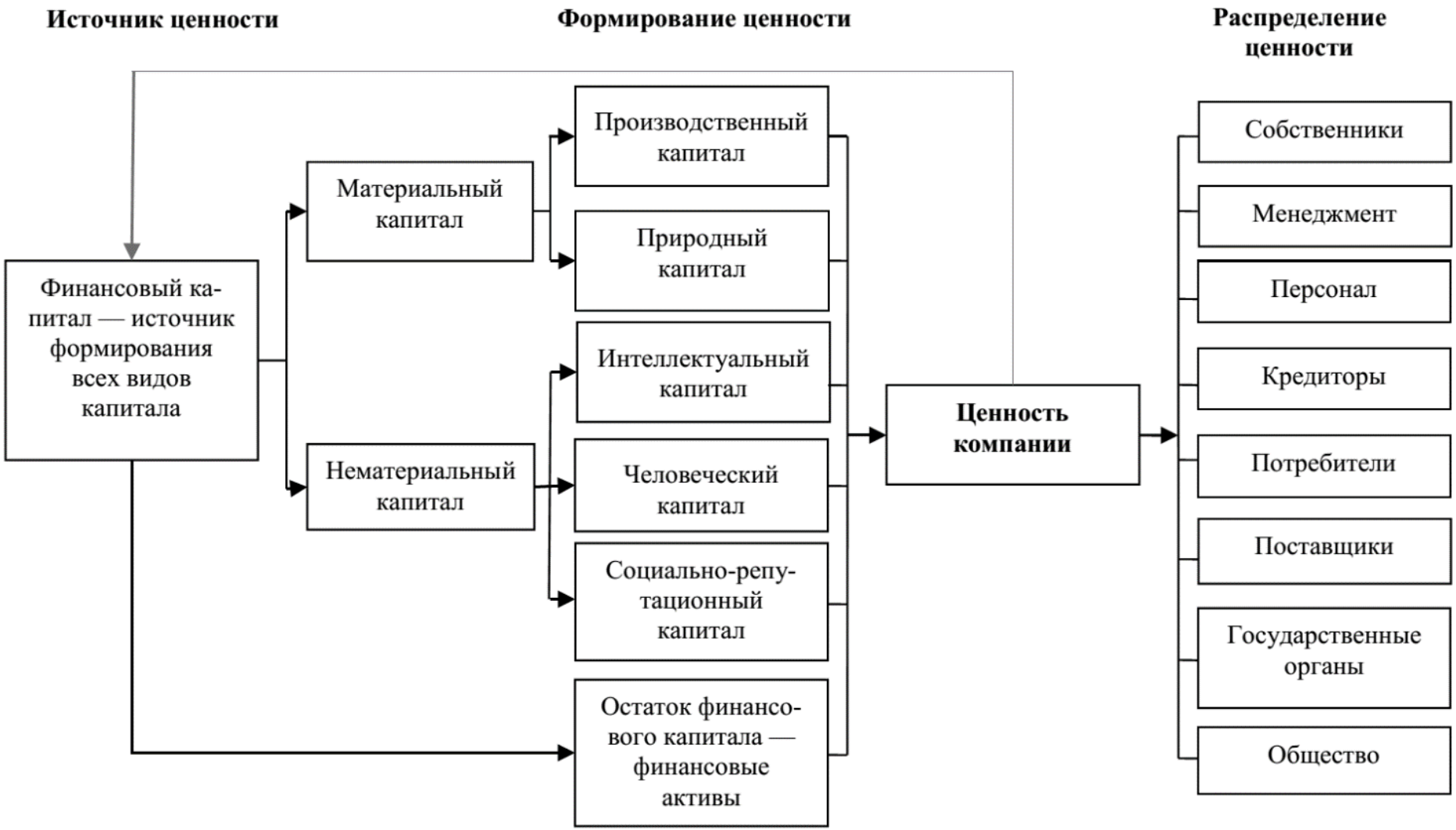


Рис. 1.1. Формирование и распределение ценностей компании [88, с. 36]

коллективного благополучия. Социально-репутационный капитал включает: совместные нормы, а также общие ценности и модели поведения; созданные организацией отношения с ключевыми заинтересованными сторонами, а также доверие и готовность сотрудничать, которые организация стремится выстроить и сохранять с внешними заинтересованными сторонами; созданные организацией нематериальные ресурсы, связанные с брендом и репутацией; социальную лицензию на деятельность организации» [88].

Как отмечает В. Г. Когденко, социально-репутационный капитал организации формируется в следующих компонентах [88, с. 221]:

1. Корпоративный компонент (образуется в связях между собственниками, персоналом, руководством, а также внутри группы между материнскими, дочерними, зависимыми обществами);

2. Рыночный компонент (формируется во взаимоотношениях с клиентами, поставщиками, конкурентами);

3. Финансовый компонент (образуется через связи с кредиторами и собственниками как поставщиками финансового капитала);

4. Социальный компонент (формируется через взаимоотношения с государством, общественными организациями, обществом в целом).

Как отмечает В.И. Бариленко в первую очередь каждую группу стейкхолдеров интересует тот элемент социально-репутационного капитала, который характеризует связи с ними [43, с. 20]. Например, персонал интересует репутация организации как работодателя, поставщиков как надежного клиента. Однако эти компоненты не рассматриваются ими изолированного от других. Скорее всего, оценка надежности организации как клиента со стороны ее поставщиков может измениться, если им станет известно о нарушениях организацией своих обязательств по социальным проектам. Значит, в отношении всех стейкхолдеров важно обеспечить надежные ассоциации организации (фирменного наименования, фирменного стиля, товарных знаков, знаков обслуживания и других) с ее социально-репутационным капиталом в целом. Такая связь не только доносит до

стейкхолдеров информацию о качестве социально-репутационного капитала организации, но и может способствовать восстановлению такого капитала в случае негативных ситуаций, например, запуска неудачного продукта.

Личные бренды собственников, работников организации, бренды территорий, с которыми связана ее деятельность, могут оказывать положительное и отрицательное влияние на бренд организации. Но организация не является субъектом управления ими

Таким образом, объектами внутреннего контроля брендового бизнеса в первую очередь являются бренд организации и бренды ее продуктов. На них может быть оказано непосредственное управленческое воздействие по его результатам. Личные бренды собственников, работников организации, бренды территорий, с которыми связана деятельность организации также оцениваются в аспекте полезности для культивирования бренда организации и продуктов. На них управленческое воздействие впрямую не оказывается. Они могут быть вторичными объектами внутреннего контроля (таблица 1.6).

Таблица 1.6

Цели контроля брендов продуктов, бренда организации, личных брендов и брендов территории со стороны организации

<table>
<tr><th>Контролируемый объект</th><th>Контролирующий субъект</th><th>Цель контроля</th><th>Управляющий субъект</th></tr>
<tr><td>Бренды продуктов</td><td rowspan="4">Организация</td><td>Управление брендами продуктов</td><td rowspan="2">Организация</td></tr>
<tr><td>Бренд организации</td><td>Управление брендом организации</td></tr>
<tr><td>Личные бренды собственников, работников организации</td><td rowspan="2">Управление брендами продуктов и брендом организации</td><td>Собственники, работники</td></tr>
<tr><td>Бренды территорий, с которыми связана деятельность организации</td><td>Органы власти, могут быть общественные объединения, активисты</td></tr>
</table>

Таким образом, как вариант решения указанных проблем с дефиницией бренда мы предлагаем следующие определения:

1. *Бренд продукта для населения* – это ассоциации клиента с реальными потребительными свойствами товара, работы, услуги, мероприятия (далее – продукта) и получаемыми им от распоряжения или пользования продуктом психологическими и социальными ценностями, вызываемые дополнительными по сравнению с небрендированным продуктом и другим брендом атрибутами продукта – изображениями, объемными фигурами, цветовыми решениями, словами, звуками и другими;

2. *Бренд продукта для организации-клиента* – это ассоциации клиента с ценностями, получаемыми от распоряжения или пользования продуктом, способствующими созданию экономических и социально-экологических ценностей, наращению, росту качества и эффективности финансового, производственного, природного, интеллектуального, человеческого и социально-репутационного капиталов организации-клиента, вызываемые дополнительными атрибутами продукта – изображениями, объемными фигурами, цветовыми решениями, словами, звуками и другими;

3. *Бренд организации* – это ассоциации стейкхолдеров организации с ее социально-репутационным капиталом, вызываемые идентифицирующими организацию атрибутами – изображениями, объемными фигурами, цветовыми решениями, словами, звуками и другими;

4. *Брендинг в организации* – управление брендом продукта, брендом организации для получения их целевой конфигурации, обусловленной экономическими и социально-экологическими целями организации;

5. *Брендовый бизнес* – это осуществление предпринимательской деятельности, ассоциированное с брендом организации и/или брендами ее продуктов.

Предложенные определения содержательно взаимосвязаны и могут быть рассмотрены как продолжение дискуссии о понятийном аппарате контроля брендового бизнеса. Они сформулированы исходя из целей организации в отношении

всех ее стейкхолдеров, а не формы брендов и не только взаимодействия организации с ее клиентами. Помимо стейкхолдерской теории фирмы они базируются на концепциях устойчивого развития организации и шести видов ее капитала: финансового, производственного, природного, человеческого, интеллектуального и социально-репутационного. Предложенные определения развивают логическую взаимосвязь между этими концепциями.

В практическом аспекте их можно использовать при формировании интегрированной отчетности организации, а также определения содержания внутреннего контроля брендового бизнеса, в том числе его аналитического инструментария.

## 1.2. Учетно-контрольная интерпретация брендов

Одним из ключевых информационных источников для осуществления внутреннего контроля являются тесно связанные данные бухгалтерского учета и экономического анализа. Язык бухгалтерского учета специфичен и он постоянно развивается, появляются новые подходы к учетной интерпретации фактов хозяйственной жизни организаций. В силу приоритетности этого информационного источника для внутреннего контроля нам необходимо систематизировать учетно-контрольные интерпретации брендов, показать имеющиеся проблемы в этой области, дать варианты их решений.

По определению Я. В. Соколова бухгалтерский учет – это «язык знаков и правил их употребления, созданный для замены реальных объектов их символами, позволяющими описать хозяйственную деятельность и ее результаты» [154, с. 13]. Бухгалтерский учет как практическая деятельность (или счетоводство) – это «практически организованный процесс наблюдения, регистрации, группировки, сводки, анализа и передачи данных о фактах хозяйственной жизни. Его задача – предоставление информации для принятия управленческих решений» [154, с. 15].

Помимо бухгалтерского учета важным источником полной, релевантной, достоверной информации для внутреннего контроля в экономическом субъекте являются результаты экономического анализа – систематизированной совокупности методов, способов, приемов, используемых для получения выводов и рекомендаций экономического характера для субъектов хозяйствования [104, с. 5]. Бухгалтерский учет и экономический анализ неразрывно связаны: не только данные бухгалтерского учета являются одним из основных информационных источников для анализа, но и данные анализа служат основой для донастройки учетных процессов, включаются в бухгалтерскую отчетность. Поэтому нередко используется термин «учетно-аналитическое обеспечение внутреннего контроля».

Как отметил Я. В. Соколов, методом бухгалтерского учета является моделирование, позволяющее «изучать факты хозяйственной жизни и хозяйственные процессы не прямо и непосредственно, а через специально созданные их образы и описания – символы» [154, с. 127].

Моделирование в бухгалтерском учете предполагает представление фактов хозяйственной жизни как признание, изменение, списание учетных объектов: активов, обязательств, капитала, доходов, расходов, финансовых результатов. Тесная взаимосвязь бухгалтерского учета и экономического анализа предполагает использование во многом общих моделей реальной хозяйственной жизни экономического субъекта.

Помимо бухгалтерского финансового учета активно развивается система нефинансовой отчетности. Это во многом связано с критикой финансовой отчетности за ограниченность ее метода (многие факты хозяйственной жизни не могут быть смоделированы в финансовом учете), ретроспективный характер раскрываемой информации. Кроме того, превалирующая в последние десятилетия концепция устойчивого развития констатирует важность социально-экологического аспекта деятельности организаций, необходимость оценки ее деятельности не только по экономическим результатам, а на основе триединого итога «экономика

– экология – социальный аспект». Это очевидно требует другого формата отчетности организации, не ограниченного финансовым аспектом – нефинансовую отчетность. В экономическом анализе в качестве источника информации активно используются данные такой отчетности, что позволяет составить комплексное представление об исследуемом объекте.

Я. В. Соколов предложил следующую бухгалтерскую модель факта хозяйственной жизни организации (рисунок 1.2).

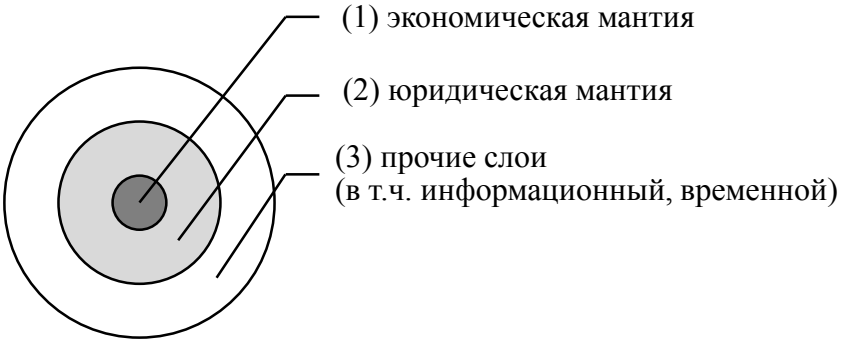


Рис. 1.2. Бухгалтерская модель факта хозяйственной жизни организации по Я. В. Соколову [154, с. 93]

Ядром модели является экономическая сущность факта (1) – покупка, создание и другие, – охарактеризованная качественно и в натуральных единицах, и ее финансовые параметры – средства осуществления, денежные измерители. Следующая мантия – юридическая (2), отражающая права организации, ее обязательства, связанные с фактом хозяйственной жизни, возникновение ответственности внутри организации (например, закрепление объекта за материально-ответственным лицом). Далее идут другие слои (3), в том числе информационный (объем информации о разных фактах хозяйственной жизни отличается), временной (интерпретация факта хозяйственной жизни меняется со временем).

Одним из базовых требований в бухгалтерском учете является требование приоритета содержания перед формой. Его соблюдение предполагает отражение

в бухгалтерском учете фактов хозяйственной жизни исходя не столько из их правовой формы, сколько из их экономического содержания и условий хозяйствования (п. 6 Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008)». Тем не менее, юридический аспект важен для учетной интерпретации фактов хозяйственной жизни (рисунок 1.2).

Свое видение сущности бренда продукта, бренда организации мы представили в п. 1.1 настоящей работы. Теперь раскроем в основных моментах их юридическую интерпретацию, интерпретацию в бухгалтерском (финансовом) учете и бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также интерпретацию в нефинансовой (интегрированной) отчетности, поскольку они широко используются и в экономическом анализе, и контроле брендового бизнеса (таблицы 1.7, 1.8).

Юридическое содержание представим исходя из норм российского права; интерпретацию в бухгалтерском (финансовом) учете в формате российских стандартов бухгалтерского учета (РСБУ), по содержанию приближенных к Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО); интерпретацию в интегрированной отчетности в формате Международных основ интегрированной отчетности в редакции на январь 2021 г. [110].

В современной системе бухгалтерского (финансового) учета брендов продукта и организации мы можем констатировать следующие особенности:

1. Отсутствие возможности переоценивать бренды, учитываемые как НМА на балансе, после их первоначального признания. С течением времени на разных этапах жизненного цикла компании ее бренды могут расти в стоимости. Однако ПБУ 14/2007 допускает переоценку НМА только по данным активного рынка (п. 17), которого нет для брендов организаций и брендов продуктов;

2. Отсутствие возможности капитализировать затраты, фактически направленные на наращивание ценности брендов организации и ее продуктов;

3. Возможность получить оценку суммарной справедливой стоимости брендов организации и брендов ее продуктов только при продаже ее имуще-

ственного комплекса, если продавец и покупатель независимы, хорошо информированы и желали совершить сделку. Такая суммарная оценка будет отражена в бухгалтерском учете покупателя как балансовый НМА, а именно положительная деловая репутация, оцененная как надбавка к стоимости чистых активов приобретенного имущественного комплекса.

Эти особенности обусловлены затруднительной оценкой справедливой стоимости бренда организации и брендов ее продуктов до момента их продажи. Они приводят к тому, что справедливая стоимость активов организации с растущими брендами может быть существенно занижена в ее бухгалтерской (финансовой) отчетности;

Таблица 1.7

Юридическая и учетно-аналитическая интерпретация бренда продукта

| Юридическое содержание | Содержание в бухгалтерском (финансовом) учете и финансовой отчетности | Содержание в интегрированной отчетности |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Товарный знак на исключительном праве (ст. 1479, 1484 ГК РФ).<br>Знак обслуживания на исключительном праве (ст. 1479, 1484 ГК РФ).<br>Коллективный знак на исключительном праве (ст. 1510 ГК РФ)<br>Наименование места происхождения товара на исключительном праве (ст. 1518 ГК РФ).<br>Географическое указание на исключительном праве (ст. 1518 ГК РФ) | Нематериальный актив (НМА) на балансе, часть внеоборотных активов (п. 3, 4 Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» ПБУ 14/2007).<br>Затраты, непосредственно связанные с созданием, получением исключительного права (например, на регистрацию), формируют стоимость НМА.<br>Затраты, связанные с формированием положительной репутации бренда продукта, признаются расходами на продажу (не капитализируются) | Элемент собственного социально-репутационного капитала организации (связи со всем стейкхолдер-окружением) (п. 2.15 Международных основ интегрированной отчетности) |

Продолжение табл. 1.7

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 2. Товарный знак на праве использования (ст. 1498 ГК РФ).<br>Знак обслуживания на праве использования (ст. 1498 ГК РФ) | НМА на забалансовом учете.<br>Единовременный (паушальный) платеж за передачу права использования признается затратами будущих периодов, которые постепенно становятся затратами периода в течение срока использования товарного знака. Периодические платежи (роялти) признаются затратами периода (п. 39 ПБУ 14/2007) | Элемент собственного социально-репутационного капитала организации (связи с правообладателем; пользование частью социально-репутационного капитала правообладателя) |
| 3. Неохраняемые идентификаторы | В отношении продукции: при создании идентификаторов до момента признания продукции готовой затраты на них включаются в себестоимость незавершенного производства, после – расходами на продажу (Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, счет 44 «Расходы на продажу») | |
| 3. Неохраняемые идентификаторы | В отношении продукции: при создании идентификаторов до момента признания продукции готовой затраты на них включаются в себестоимость незавершенного производства, после – расходами на продажу (Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, счет 44 «Расходы на продажу»)<br>В отношении товаров затраты на идентификаторы включаются в себестоимость товаров (п. 10 Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы»)<br>Практика создания таких идентификаторов может быть внедрена при приобретении предприятия. Эта практика может считаться частью положительной деловой репутации – наценки при покупке предприятия относительно его чистых активов, – учитываемой как НМА на балансе покупателя | Через финансовые итоги деятельности организации влияют на ее собственный финансовый капитал;<br>в т.ч. характеризуют продукты деятельности организации |

4. Право, а не обязанность признавать убыток от обесценения НМА (п. 22 ПБУ 14/2007). Если организация не пользуется этим правом и имеет приобретенные бренды, стагнировавшие с даты приобретения, справедливая стоимость ее активов может быть существенно завышена.

Таблица 1.8

Юридическая и учетно-аналитическая интерпретация бренда организации

| Юридическое содержание | Содержание в бухгалтерском (финансовом) учете и финансовой отчетности | Содержание в интегрированной отчетности |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Фирменное наименование юридического лица (исключительное право на него возникает при включении в ЕГРЮЛ) (ст. 1473, 1475 ГК РФ).<br>Коммерческое обозначение на исключительном праве (ст. 1539 ГК РФ). | Коммерческое обозначение – НМА на балансе, часть внеоборотных активов (п. 3, 4 ПБУ 14/2007)<br>Затраты, непосредственно связанные с созданием, получением исключительного права на коммерческое обозначение, формируют стоимость НМА<br>Затраты, связанные с образованием юридического лица, не являются НМА (фирменное наименование – не НМА)<br>Затраты, связанные с формированием положительной репутации бренда организации, признаются расходами в основной деятельности (не капитализируются) | Элемент собственного социально-репутационного капитала организации (связи со всем стейкхолдер-окружением) (п. 2.15 Международных основ интегрированной отчетности) |
| 2. Коммерческое обозначение на праве пользования по договорам аренды предприятия, коммерческой концессии (ст. 1539, 656, 1027 ГК РФ) | В случае финансовой аренды предприятия самостоятельно не отражается на балансе арендатора; в баланс включается единый актив – право пользования объектом аренды (п. 10 Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды»).<br>В случае операционной аренды предприятия не отражается в учете арендатора; может быть учтен за балансом в составе предприятия.<br>В случае коммерческой концессии учитывается как НМА на забалансовом учете. Единовременный платеж за передачу права использования признается затратами будущих периодов. Периодические платежи признаются затратами периода | Элемент собственного социально-репутационного капитала организации (связи с правообладателем; пользование частью социально-репутационного капитала правообладателя) |
| 3. Неохраняемые идентификаторы | В зависимости от характера: общехозяйственные затраты (расходы) или часть себестоимости товаров, продукции, или коммерческие расходы (ФСБУ 5/2019, План счетов финансово-хозяйственной деятельности и Инструкция по его применению)<br>Практика создания таких идентификаторов может быть внедрена при приобретении предприятия. Эта практика может считаться частью положительной деловой репутации – наценки при покупке предприятия относительно его чистых активов, – учитываемой как НМА на балансе покупателя | Через финансовые итоги деятельности организации влияют на ее собственный финансовый капитал;<br>в т.ч. характеризуют продукты деятельности организации |

Указанные особенности приводят к тому, что бухгалтерская (финансовая) отчетность организации может серьезно потерять в информационной ценности для контроля брендового бизнеса. Если есть возможность с разумной надежностью оценить справедливую стоимость бренда, эту проблему можно, в частности, решить составлением аналитического баланса. В определенных обстоятельствах разумно надежным источником такой информации может быть авторитетный оценщик (например, Brand Finance), ценовое предложение от реального независимого покупателя.

Для составления аналитического баланса организации необходимо скорректировать статью НМА на разницу между справедливой и балансовой стоимостью брендов, отразив ту же величину, если она положительная, в статье «Переоценка внеоборотных активов». Если корректирующая сумма отрицательная, то ее следует отнести в статью «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)». Это позволит повысить достоверность бухгалтерского баланса в целях контроля брендового бизнеса. Повторим, что применение данного способа ограничено ситуациями, когда имеется возможность с разумной надежностью оценить справедливую стоимость брендов.

## 1.3. Системный подход к формированию аналитического инструментария внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса

Инициатором развития общей теории систем, внедрения системного подхода в разные отрасли науки стал Л. фон Берталанфи, в 1940-х годах, сформулировавший ее основы. Современный экономический анализ также базируется на системном подходе.

Системный подход к анализу означает представление объекта анализа как системы; формирование системы взаимодополняющих, не дублирующих, максимально полезных аналитических показателей; интерпретацию результатов

аналитических расчетов с учетом взаимосвязей элементов анализируемого объекта; понимание того, что система, являющаяся объектом анализа, взаимодействует со своим окружением, следовательно, анализ внешней среды должен быть часть анализа любого объекта. Опираясь на указанные принципы, охарактеризуем основные элементы системы внутреннего контроля брендового бизнеса (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Основные элементы системы внутреннего контроля брендового бизнеса

| Элемент | Характеристика |
|---|---|
| 1. Цель | Полное, релевантное, достоверное информационное обеспечение принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности брендового бизнеса при условии соблюдения требований применимых нормативных правовых актов и других регулирующих документов и обеспечения стейкхолдеров необходимой отчетной информацией |
| 2. Предмет | Эффективность брендового бизнеса, которую целесообразно оценивать через сопоставление прироста создаваемых экономических и социально-экологических ценностей к использованным на брендинг ресурсам |
| 3. Субъекты | Инициаторы – руководство (лица, управляющие текущей деятельностью организации в рамках установленной стратегии; например, генеральный директор); лица, отвечающие за корпоративное управление (лица, определяющие стратегию организации и осуществляющие надзор за работой руководства; например, совет директоров); головные структуры в группе. Исполнители определяются инициаторами из персонала организации, либо в отсутствие запретов в нормативных правовых актах может использоваться косорсинг, аутсорсинг |
| 4. Подход | Риск-ориентированный с акцентом на областях, связанных с наибольшими рисками, что позволяет оптимизировать использование контрольных ресурсов для достижения цели контроля |
| 5. Этапы | Выявление и оценка рисков снижения эффективности брендового бизнеса; планирование и реализация ответной реакции на риски в виде контрольных процедур; формирование отчетов с управленческими рекомендациями; проверка выполнения принятых по результатам контроля управленческих решений |
| 6. Методы | Общенаучные и специальные (преимущественно, методы экономического анализа) |
| 7.Задействуемые ресурсы | Человеческие, временные, финансовые, информационные, технические, материальные и другие |
| 8. Оценка контроля | Самооценка субъектами контроля; оценка инициаторами контроля; внутренняя специализированная оценка (например, со стороны юридической службы, службы внутреннего контроля); внутренняя независимая оценка (внутренний аудит); внешняя независимая оценка (например, внешний аудит) |

Аналитический инструментарий целесообразно использовать на каждом этапе процесса внутреннего контроля брендового бизнеса (таблица 1.10).

Таблица 1.10

Особенности использования аналитического инструментария на разных этапах внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса

| Этап внутреннего контроля | Цель применения аналитических процедур | Примеры аналитических процедур |
|---|---|---|
| 1. Выявление и оценка рисков | Идентификация и оценка рисков недостижения целевых операционных показателей брендового бизнеса, нарушений требований регулирующих документов, подготовки недостоверной, не соответствующей установленным требованиям отчетной информации в части брендового бизнеса | Анализ динамики продаж брендированных продуктов, в том числе в сравнении с конкурентами; анализ затрат на бренды; анализ динамики стоимости бренда организации и др. |
| 2. Планирование и реализация ответной реакции на риски в виде контрольных процедур | Получение полной, достоверной информации о степени достижения целей брендового бизнеса | Построение эконометрических моделей взаимосвязи между затратами на брендинг и выручкой организации, прогнозирования продаж и др. |
| 3. Формирование отчетов с управленческими рекомендациями | Доведение информации о степени достижения целей брендового бизнеса до инициаторов контроля | Обзор полученных результатов, анализ наличия необходимых корреляций в результатах расчетов и выводах |
| 4. Проверка выполнения принятых по результатам контроля управленческих решений | Оценка степени и качества реализации принятых управленческих решений, разработка рекомендаций по их корректировке (при необходимости) | Сверка целевых и фактических показателей, корректировка прогнозных значений |

Представим наиболее полный перечень этапов применения аналитического инструментария во внутреннем контроле брендового бизнеса (рисунок 1.3). В зависимости от этапа контроля их число может меняться.

Эффективность брендового бизнеса целесообразно оценивать как соотношение прироста создаваемых экономических и социально-экологических ценностей компании к использованным на брендинг ресурсам. Комплекс аналитиче-

ских процедур для оценки эффективности брендового бизнеса в целях внутреннего контроля мы объединили в два основных взаимосвязанных блока: 1) анализ бренда организации и 2) анализ брендов ее продуктов (рисунок 1.4).

1. Определение (уточнение) критериев для оценки: конкретизация экономических и социально-экологических целей брендового бизнеса в качественно и/или количественно измеримых показателях

2. Установление периодов оценивания с учетом того, что эффекты от брендинга наступают с определенным временным лагом относительно произведенных затрат

3. Выбор релевантных ставок дисконтирования для обеспечения сопоставимости разнесенных по времени показателей (при необходимости) и других применимых допущений

4. Выбор аналитических моделей, выполнение расчетов и проверка их результатов, определение факторов, оказывающих ключевое влияние на показатели эффективности брендового бизнеса, оценка их влияния

5. Разработка вариантов управленческих решений в отношении стратегии и тактики ведения брендового бизнеса для применимых допущений

6. Подготовка и представление аналитических отчетов (заключений)

7. Сравнительный анализ фактических параметров брендового бизнеса с принятыми по результатам анализа управленческими решениями

Рис. 1.3. Этапы применения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса

В свою очередь анализ бренда организации мы предлагаем проводить по двум направлениям: 1.1) анализ социально-репутационного капитала организации и 1.2) анализ узнаваемости бренда организации.

Взяв за основу декомпозиции социально-репутационного капитала подход В. Г. Когденко, мы согласны и с подходом данного автора к определению содержания анализа этого вида капитала (рисунок 1.5).

В. Г. Когденко предлагает следующие индикаторы для анализа и оценки социально-репутационного капитала (таблица 1.11) [87, с. 224-233].

**АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ ВО ВНУТРЕННЕМ КОНТРОЛЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БРЕНДОВОГО БИЗНЕСА**

**1. Анализ бренда организации**

| **1.1. Анализ социально-репутационного капитала организации** | | | | **1.2. Анализ узнаваемости бренда организации** |
|---|---|---|---|---|
| 1.1.1. Анализ динамики показателей корпоративного компонента | 1.2.1. Анализ динамики показателей рыночного компонента | 1.3.1. Анализ динамики показателей финансового компонента | 1.4.1. Анализ динамики показателей социального компонента | 1.2.1. Анализ динамики узнаваемости бренда организации |
| 1.1.2. Анализ затрат на корпоративный компонент | 1.2.2. Анализ затрат на рыночный компонент | 1.3.2. Анализ затрат на финансовый компонент | 1.4.2. Анализ затрат на социальный компонент | 1.2.2. Анализ затрат на узнаваемость бренда организации |
| 1.1.3. Анализ корреляции статей затрат на корпоративный компонент с его динамикой | 1.2.3. Анализ корреляции статей затрат на рыночный компонент с его динамикой | 1.3.3. Анализ корреляции статей затрат на финансовый компонент с его динамикой | 1.1.3. Анализ корреляции статей затрат на социальный компонент с его динамикой | 1.2.3. Анализ корреляции статей затрат на узнаваемость бренда организации с динамикой его узнаваемости |

**2. Анализ брендов продуктов**

| **2.1. Анализ затрат на брендинг продукта** («на что тратить») | **2.2. Анализ целевых групп клиентов** («на кого тратить») |
|---|---|
| 2.1.1. Анализ динамики продаж продукта | 2.2.1. Анализ динамики узнаваемости бренда продукта |
| 2.1.2. Анализ состава затрат на брендинг продукта | 2.2.2. Анализ динамики покупаемости продукта |
| 2.1.3. Анализ корреляции статей затрат на брендинг с продажами | 2.2.3. Анализ корреляции узнаваемости и покупаемости |

Рис. 1.4. Содержание комплексного анализа эффективности брендового бизнеса в целях внутреннего контроля

Рис. 1.5. Компонентный анализ социально-репутационного капитала организации по В. Г. Когденко [, с. 222]

Таблица 1.11

Индикаторы для анализа и оценки социально-репутационного капитала организации по В. Г. Когденко

| Аспект анализа и оценки | Индикаторы |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. Корпоративное управление | Прозрачность контроля бизнеса; прозрачность структуры корпоративного управления; показатели структуры контроля: совокупная доля трех крупнейших акционеров; доля акций в собственности менеджмента; доля акций в собственности членов совета директоров; доля участия государства или муниципального образования в уставном капитале, наличие специального права («золотой акции»); доля акций в собственности иностранных участников и др.; характеристики совета директоров: численность; доля независимых, неисполнительных и исполнительных директоров, акционеров; частота заседаний совета директоров; комитеты в составе совета директоров; функции и тип совета директоров: церемониальный, операционный, стратегический, |

Продолжение табл. 1.11

| 1 | 2 |
|---|---|
| | консультативный; вознаграждение членов высших органов корпоративного управления |
| 2. Отношения в группе | Состав группы: дочерние, зависимые общества; принципы построения группы: имущественный, договорной, смешанный холдинг; организационно-управленческая модель группы: «финансовый холдинг», «стратегический архитектор», «стратегический контролер», «оператор»; бизнес-модель группы: географическая, дивизиональная, гибридная; доля участия материнской компании в уставном капитале дочерних и зависимых обществ; динамика состава участников группы; функции компаний в группе: генерация добавленной стоимости, обслуживание других компаний, контроль и управление, получение доходов от участия, др.; объем транзакций внутри группы между материнским, дочерними и зависимыми обществами: материальные и финансовые потоки |
| 3. Отношения с персоналом | Численность и структура персонала; доля работающих, охваченных коллективным договором; характеристика стандартов социальной поддержки работников: состав, структура и динамика социальных инвестиций; уровень оплаты труда и его соответствие региональному и отраслевому уровню; уровень дифференциации в оплате труда; показатели вовлеченности, удовлетворенности и лояльности персонала; показатели движения персонала: коэффициент текучести кадров; оборота по приему; оборота по выбытию персонала; показатели охраны здоровья и промышленной безопасности: уровень производственного травматизма, профессиональных заболеваний, общее количество смертельных случаев на производстве; индикаторы роста профессионализма сотрудников и продвижения в карьере; количество жалоб на практику трудовых отношений |
| 4. Отношения с клиентами | Репутация компании как коммерческого партнера; информированность покупателей; налаженность обратной связи с покупателями; лояльность и удовлетворенность покупателей; стабильность клиентской базы; показатели концентрации покупателей – доля крупнейших в выручке; объем покупок среднего покупателя; средние выручка и прибыль, приходящиеся на одного покупателя; транзакционные издержки на подготовку и заключение договоров; затраты на рекламу, на послепродажное обслуживание; доля коммерческих расходов в выручке; рыночная доля компании |
| 5. Отношения с поставщиками | Показатели сотрудничества с поставщиками: доля постоянных поставщиков; доля новых поставщиков; регламент закупок; нарушения и жалобы на организацию системы закупок; доля крупнейших поставщиков в объеме поставок; надежность поставщиков; срочность и бесперебойность поставок; оптимальность поставщиков по цене, качеству поставляемой продукции |
| 6. Отношения с конкурентами | Участие компании в отраслевых альянсах; вовлеченность в стратегические союзы; факты совместного лоббирования интересов; индикаторы концентрации рынка; рыночные доли производителей и их динамика; доля импорта на рынке; открытость рынка для вхождения новых производителей; наличие фактов ценовых войн, фактов недобросовестной конкуренции, других конфликтов с конкурентами; динамика рыночных цен |

Окончание табл. 1.11

| 1 | 2 |
|---|---|
| 7. Отношения с кредиторами | Стабильность отношений с ключевыми кредиторами; уровень долговой нагрузки и процентной ставки; транзакционные затраты в отношениях с кредиторами; кредитный рейтинг компании |
| 8. Отношения с собственниками | Прозрачность компании; наличие обратной связи; индикаторы распределительной политики: величина и периодичность дивидендных выплат, объем средств, направленных на выкуп акций; индикаторы капитализации компании; уровень доходности вложений в акции компании |
| 9. Отношения с обществом | Объем, состав, структура социальных инвестиций, осуществленных компанией, инвестиций в проекты по созданию и реконструкции объектов социальной инфраструктуры; объем помощи, предоставляемой компанией социально незащищенным группам граждан; социальные, благотворительные и спонсорские проекты компании, средства, направленные на поддержку культуры, спорта, муниципальных учреждений, общественных организаций; уровень поддержки; цитируемость сайта компании; наличие положительной информации о компании в прессе |
| 10. Отношения с государством | Участие в государственных программах; в конкурсах на закупки; полученные лицензии на осуществление определенных видов деятельности; наличие государственных контрактов в хозяйственном портфеле; налоговые льготы и налоговые кредиты; объем государственной помощи; инвестиционные гранты, другие виды грантов; прочие выплаты, которые были получены от органов государственной власти; налоговая нагрузка;<br>индикаторы наличия административного ресурса |

Предлагаемая В. Г. Когденко система индикаторов включает и количественные, и качественные показатели. Следовательно, интегральная оценка динамики социально-репутационного капитала будет качественной, сформированной на основе профессионального суждения. Тем не менее, эта система индикаторов позволяет комплексно оценить динамику социально-репутационного капитала организации.

Затраты на корпоративный, рыночный, финансовый и социальный компоненты социально-репутационного капитала организации могут быть прямыми (например, затраты на организацию мероприятий для ключевых клиентов) и косвенными (например, затраты на ребрендинг организации).

Косвенные затраты мы предлагаем равномерно разделять между четырьмя компонентами социально-репутационного капитала, предполагая их равнозначными. Либо организация может распределять их на другой основе, которая

лучше отражает индивидуальную значимость каждого компонента. Анализ корреляции статей таких затрат с динамикой компонентов социально-репутационного капитала позволяет оптимизировать эти затраты, повысить их эффективность.

Анализ динамики узнаваемости бренда организации проводится по данным опросов, в ходе которых обычно выясняют, какой бренд вспоминается первым в соответствующей категории, какие бренды вспоминают без подсказок и с подсказками.

В состав затрат на социально-репутационный капитал входят затраты, непосредственно связанные с повышением узнаваемости бренда организации (например, затраты на публикации о ребрендинге в блогах и СМИ, на услуги дизайн-студии по разработке нового логотипа). Анализ корреляции статей таких затрат с динамикой узнаваемости бренда организации также необходим для их оптимизации.

Второе направление анализа брендового бизнеса – анализ брендов продуктов – должно дать ответы на вопросы «На что нужно тратить ресурсы для повышения эффективности брендинга продуктов?» и «В отношении каких групп клиентов необходимы эти затраты?». Для ответа на первый вопрос рекомендуется анализ затрат на брендинг продуктов, второй – анализ целевых групп клиентов (2.1 и 2.2 на рисунке 1.4).

Анализ затрат на брендинг продуктов должен включать анализ динамики продаж брендированного продукта, затрат на его брендинг, установление корреляции статей таких затрат с выручкой. На этом этапе выявляются статьи затрат, оказывающие существенное влияние на продажи.

Анализ целевых групп клиентов проводится по данным опросов, в рамках которых выясняется степень узнаваемости бренда продукта разными группами, формируются данные о покупаемости продукта. По результатам анализа выявляется корреляция между узнаваемостью бренда и его покупательской способностью, выявляются ключевые группы клиентов, моделируются «воронки продаж».

Таким образом, проведение комплексного анализа брендового бизнеса по предлагаемой схеме дает субъектам внутреннего контроля следующую информацию:

1. О сформированности, динамике социально-репутационного капитала организации в целом и его корпоративной, рыночной, финансовой и социальной составляющих; эффективности затрат на формирование и наращение социально-репутационного капитала, путях их оптимизации;

2. Об эффективности затрат на узнаваемость бренда организации, резервах ее повышения;

3. Об обусловленности выручки от продаж определенными статьями затрат на брендинг продуктов в отношении определенных групп клиентов, резервах по расширению этих групп, прогнозных величинах выручки.

В данной главе:

– сформулированы определения бренда продукта, бренда организации, брендинга, брендового бизнеса, базирующиеся на концепциях стейкхолдерского окружения, устойчивого развития организации, шести видов ее капитала – финансового, производственного, природного, человеческого, интеллектуального и социально-репутационного, – для использования при формировании интегрированной отчетности организации и осуществлении внутреннего контроля брендового бизнеса;

– выявлены основные элементы системы внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса, этапы его проведения и особенности применения аналитического инструментария на каждом из выделенных этапов, предложен комплекс аналитических процедур внутреннего контроля для оценки эффективности брендового бизнеса организации, позволяющий получать информацию о сформированности, динамике социально-репутационного капитала организации в целом и его корпоративной, рыночной, финансовой и социальной составляющих; эффективности затрат на формирование и наращение социально-репутационного капитала, путях их оптимизации; эффективности затрат на узнаваемость

бренда организации, резервах ее повышения; обусловленности выручки от продаж определенными статьями затрат на брендинг продуктов в отношении определенных групп клиентов, резервах по расширению этих групп, прогнозных величинах выручки.

# Глава 2. Организационно-методическое обеспечение применения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса

## 2.1. Стейкхолдеры процесса внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса, контрольные точки и процедуры.

В соответствие с требованиями законодательства Российской Федерации, в частности федерального закона «О бухгалтерском учете», в статье 19 которого указано, что любой хозяйствующий субъект обязан осуществлять своевременный контроль фактов хозяйственной жизни. Возникает необходимость организации как такового внутреннего контроля. Он может быть реализован в виде самостоятельного подразделения либо осуществляться с помощью контрольных процедур сотрудниками бухгалтерской или финансовой службы. Менеджмент хозяйствующего субъекта принимает решение о целесообразности создания отдельной структуры контроля или расширения полномочий отдельных сотрудников.

Брендовый бизнес является новым направлением деятельности в Российской Федерации. Его цели и задачи меняются в зависимости от масштабов проекта. В этой связи нужно отталкиваться от места внутреннего контроля в организационной структуре хозяйствующего субъекта. Определить крут лиц, которые заинтересованы в результатах внутреннего контроля, порядке и периодичности его проведения. Вычленить его организаторов и исполнителей, риски, которые возникают в бизнес-процессах.

Исходя из организационной структуры брендового бизнеса группы компаний «ЭФКО» (Приложение 1), можно заключить, что она имеет многоуровневую иерархию. Первый уровень – является местным, то есть внутри одного города, второй уровень региональный, то есть в пределах региона. Третий уровень глобальный, то есть с выходом за пределы страны, как правило экспортные по-

ставки. Таким образом, система организации внутреннего контроля должна учитывать интересы участников каждого уровня и иметь оценку эффективности самой системы внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса. На наш взгляд, как таковой контроль может осуществляться отдельным структурным подразделением, которое будет выполнять контрольные функции на уровне брендового бизнеса в целом и находится в подчинении директора брендового дивизиона. В качестве ключевых задач следует выделить: контроль над эффективностью всех структурных подразделений и эффективностью брендового дивизиона в целом.

Кроме того, нами предлагается использовать риск-ориентированный подход для проведения внутреннего контроля, поскольку он позволит оптимизировать трудовые и финансовые ресурсы внутри контрольной службы и тем самым экономить на содержании подразделения.

Использованием риск-ориентированного подхода в управлении деятельностью экономических субъектов занимались такие ведущие ученые-экономисты, как Дж. Лоббек, Л.Б. Савери, Л. Дефлиз, А. Аренс. С переходом на международные стандарты аудита, где была сформирована концепция риск-ориентированного подхода, многие отечественные авторы, такие как: Т.И. Логвинова [98], О.Ф. Образцова [135], Е.С. Селезнева [148], И.А. Слабинская [152], Ю.А. Ткаченко [153] и другие развивают указанное направление в рамках системы внутреннего аудита, дают довольно подробные рекомендации по оценке рисков существенных искажений в отчетности, оценке факторов хищений, злоупотреблений, сговоров и мошенничества. При этом предлагаются варианты упрощенного и продвинутого методов, эффективность использования которых зависит от квалификации, опыта специалиста внутреннего аудита, а также специфики деятельности организации.

Нами предпринята попытка применения риск-ориентированного подхода во внутреннем контроле оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. Для этого разработана авторская методика количественной оценки факторов риска.

Принцип работы риск-ориентированного контроля представлен нами в табл. 2.1 и состоит в том, что чем выше риск нарушений, тем выше частота проверок и соответственно, чем меньше рискованных зон, тем ниже.

Таблица 2.1

Принцип функционирования риск-ориентированной системы внутреннего контроля

| Оценка риска | Уровень риска | |
|---|---|---|
| | Пониженный | Повышенный |
| Характер проверки | Получение меньшего объема информации и (или) проведение менее глубокой проверки, более поздняя по времени проверка | Получение и изучение дополнительной информации, использование ее для оценки риска |
| Характер мониторинга | Установление пороговых значений, меньшая частота мониторинга, использование автоматизированных систем | Ежедневный мониторинг, мониторинг «вручную», частый анализ информации, выявлении настораживающих признаков, доведение результатов мониторинга до руководства |

Для того, чтобы система внутреннего контроля, которая построена на риск-ориентированном подходе, оптимально работала следует выявить риски, присущие каждому подразделению брендового дивизиона, проранжировать их исходя из частоты возникновения и существенности последствий и создать матрицу рисков. Начнем с выявления групп рисков.

Отобразим на рис. 2.1 организационную структуру брендового дивизиона группы компаний «ЭФКО» и выделим на ее примере службу внутреннего контроля, а также заинтересованные стороны. Как следует из схемы заинтересованными сторонами являются внутренние подразделения компании, такие как: служба директора по работе с ключевыми клиентами (сетевое управление на схеме), служба директора по клиентскому маркетингу, служба коммерческого директора, служба директора по экспорту, служба директора по развитию региональных продаж, служба заместителя директора по продажам, служба логистики, служба финансового директора, служба директора по стратегическому

Рис. 2.1. Место внутреннего контроля в организационной структуре Группы компаний «ЭФКО»

менеджмента брендового дивизиона (ДСМ), управление по бизнес-администрированию (ДКО). Модератором, на наш взгляд, является директор брендового дивизиона, а исполнителем - служба внутреннего контроля брендового бизнеса. При этом черными линиями на рисунке отражена подчиненность и направления взаимодействия подразделений. Синей пунктирной линией отражен поток информации, который подразумевает, что все структурные подразделения передают информацию в службу внутреннего контроля и получают обратную связь.

Выявим целевые функции каждой из заинтересованных сторон для того, чтобы оценить риски внутреннего контроля и тем самым сформировать контрольные процедуры для сотрудника службы внутреннего контроля брендового бизнеса. Начнем со службы директора по работе с ключевыми клиентами, так называемое сетевое управление.

Служба директора по работе с ключевыми клиентами (сетевое управление на схеме) является основным подразделением, которое ответственно за организацию управления сотрудниками: директора по работе с ключевыми клиентами, руководителей групп по работе с ключевыми клиентами, национальных менеджеров по работе с ключевыми клиентами, ведущих менеджеров по работе с ключевыми клиентами. Помимо организации работы федеральной сети продаж в функционал подразделения входит разработка и достижение целевых показателей: по товарообороту (в натуральном выражении), прибыли, приросту доли рынка, количественной (то есть Процент присутствия товара в торговых точках относительно всех торговых точек) и качественной( то есть отношение наполняемости точек, в которых представлен продукт, к наполняемости всех торговых точек на указанной территории) дистрибуции в разрезе брендов по федеральным сетям. Процесс формирования целевых показателей – это достижение договоренности с сотрудниками управления по работе с федеральными ключевыми клиентами, которыми являются компании, оказывающие существенное финансовое влияние на федеральные и региональные рынки, о целевых показателях, сроках

их выполнения и ресурсах. целевые показатели отражены в контрактах руководителей групп по работе с ключевыми клиентами, национальных менеджеров по работе с ключевыми клиентами, ведущих менеджеров по работе с ключевыми клиентами, которые формируются в декабре текущего года на предстоящий год.

Исходя из представленных функциональных обязанностей можно выделить зоны риска, так называемые контрольные точки, в процессе оценки которых внутренний контролер может сформулировать выводы об эффективности работы сетевого управления и частоте проведения проверок (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности сетевого управления (Служба директора по работе с ключевыми клиентами)

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| Предварительный контроль | Контроль над функционированием руководителей групп по работе с ключевыми клиентами, национальных менеджеров по работе с ключевыми клиентами, ведущих менеджеров по работе с ключевыми клиентами. |
| Текущий контроль | Достижение целевых показателей: объем товарооборота (в натуральном выражении), прибыли, прирост доли рынка, количественной и качественной дистрибуции в разрезе товарных категорий/брендов в канале продаж федеральные сети. |
| Последующий контроль | Контроль отклонений от запланированных целевых показателей. Выявление причин и организация комплекса мероприятий по устранению отклонений выполнения целевых показателей в канале продаж федеральные сети. Формирование отчета об эффективности работы сетевого управления |

По данным табл. 2.2 на этапе предварительного контроля проводится сверка плановых показателей, содержащихся в контрактах руководителей групп по работе с ключевыми клиентами, национальных менеджеров по работе с ключевыми клиентами, ведущих менеджеров по работе с ключевыми клиентами с фактическими данными продаж по федеральной сети на обоснованность требуемых для достижения целей компании финансовых, материальных, организационно-интеллектуальных ресурсов с показателями смет и бизнес-планов.

Оценивается достижение договоренностей по ассортименту брендовой продукции, достижение договоренностей с федеральными сетями, достижение

договоренностей по размещению дополнительных мест продаж; достижение договоренностей по размещению рекламных материалов и т.д.

Оценивается рациональность организационной структуры федеральной сети на предмет дублирования полномочий.

На этапе текущего контроля осуществляется проверка активности руководителей групп по работе с ключевыми клиентами, национальных менеджеров по работе с ключевыми клиентами, ведущих менеджеров по работе с ключевыми клиентами на предмет объема заключенных договоров, обеспечения плотности коммуникаций (проведения селекторных совещаний по достижению ключевых целевых показателей месяца, таких как плановый объем продаж, представленность брендовой продукции по всему ассортименту, количественной и качественной дистрибуции брендовой продукции по федеральным сетям). Контроль качества реализации акций в торговых точках: контроль наличия желтых ценников; контроль наличия товарного запаса на складе; контроль обеспечения расширенной выкладки в магазине, обеспеченности представленности новинок брендовой продукции компании в федеральных сетях, контроль уровня сервиса, уровня сервиса с учетом своевременности приемки, своевременности отгрузок, своевременности поставок, соблюдения норматива доставки, затрат на доставку продукции, соблюдение нормативов по выгрузке продукции на стороне клиента. Оценка отклонений от календарного план-графика для достижения целевых показателей. Оценка эффективности работы с закрепленными клиентами (онлайн-площадками), осуществляющими продажи в канале E-commerce.

Последующий контроль подразумевает выявление отклонений фактических данных продаж по федеральной сети с запланированными в бюджетах и сметах, выполнения целевых показателей по товарообороту (в натуральном выражении), прибыли, приросту доли рынка, количественной и качественной дистрибуции в разрезе товарных категорий/брендов в сетевом сегменте, федеральных сетях, выявление причин и виновников отклонений. Выполнение кредитных лимитов по федеральным сетям. Контроль текущей дебиторской задолженности.

Разработка мероприятий по сокращению просроченной дебиторской задолженности (в случае ее возникновения). Оценка экономической целесообразности предлагаемых акций; контроль соответствия фактической и плановой эффективности от проведенных промо-мероприятий, продажи в канале E-commerce. По результатам контрольных процедур формируется отчет об эффективности подразделения для директора брендового бизнеса с указанием отклонений от запланированных значений ключевых показателей по федеральным сетям и в канале E-commerce, причин и виновников.

Далее определим контрольные точки для службы директора по клиентскому маркетингу. Служба директора по клиентскому маркетингу отвечает за обоснование вывода на рынок новых брендов (продуктов) и обеспечение наполненности организационной структуры службы персоналом, обладающим профессиональными и личностными компетенциями, соответствующими требованиям компании, подбор, обучение и ротация сотрудников.

В этой связи отобразим зоны риска для службы директора по клиентскому маркетингу в табл. 2.3

Таблица 2.3

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности Службы директора по клиентскому маркетингу

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| Предварительный контроль | Контроль над функционированием сотрудников службы директора по клиентскому маркетингу |
| Текущий контроль | Контроль над отклонениями от запланированных параметров структуры, динамики, цены трендов рынка брендовой продукции в разрезе сетей |
| Последующий контроль | Контроль эффективности вывода на рынок новых товарных позиций |

В процессе предварительного контроля оценивается эффективность наполненности организационной структуры службы директора по клиентскому маркетингу персоналом, обладающим профессиональными и личностными компетенциями, соответствующими требованиям Компании: осуществляется ли своевре-

менный подбор, ассимиляция, обучение и ротация сотрудников службы директора по клиентскому маркетингу; происходит ли актуализации вакансий. Оценивается эффективность менеджмента с точки зрения частоты проведения переговоров на уровне коммерческих директоров федеральных сетей по вопросу реализации проектов, участие в подготовке коммерческих предложений, обоснований повышения цен, листингу новых продуктов и расширению географии по залистованным позициям; подготовка презентаций для закупщиков любых уровней федеральных и локальных сетей.

В рамках текущего контроля проводится оценка соблюдения согласованных параметров трейд-маркетинговых мероприятий при их реализации в федеральных и локальных сетях (доля промо-объема, глубина скидки, частота проведения). Контроль над отклонениями от запланированных параметров структуры, динамики, цены трендов рынка брендовой продукции в разрезе сетей.

Последующий контроль позволяет выявить целесообразность вывода на рынок новых товарных позиций исходя из оценки отклонений от запланированной доли рынка, объема продаж и прибыли, потребительского поведения и уровня удовлетворенности целевой аудитории в разрезе сетей. Контроль над изменением предложений по ассортименту и формированием уникальных торговых предложений. По результатам контрольных процедур формируется отчет об эффективности службы директора по клиентскому маркетингу для директора брендового бизнеса с указанием отклонений от запланированных значений ключевых показателей, причин и виновников.

Следующий стейкхолдер - служба директора по продажам, которая является основным подразделением ответственным за организацию управления сотрудниками структуры продаж, трейд-маркетинга, а также торговым персоналом, таким как супервайзеры, торговые представители, мерчендайзеры на уровне дивизиона или закрепленного региона ответственности. Она выполняет организацию работы с эталонными торговыми точками, осуществляет подбор персонала, формирование кадрового резерва и обучение коммерческого персонала,

разработку и внедрение нормативной документации, регламентирующей деятельность сотрудников региональной дирекции (положения, регламенты, инструкции).

В этой связи возникают несколько зон риска, которые и являются контрольными точками. В частности – это контроль над достижением установленного значения целевых показателей, таких как прибыль, прирост доли рынка, количественной и качественной дистрибуции в разрезе товарных категорий (брендов), контроль над функционированием сотрудников структуры продаж, трейд-маркетинга, а также торговым персоналом и контроль над эффективностью текущей деятельностью дивизиона или региона.

Исходя из функциональных особенностей можно определить следующие зоны риска, которые внутренний контролер обязан проверить, представленные нами в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности продаж (Служба директора по продажам)

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| Предварительный контроль | Контроль над функционированием сотрудников структуры продаж, трейд-маркетинга, а также торговым персоналом в канале продаж региона. |
| Текущий контроль | Выполнение целевых показателей: объем товарооборота (в натуральном выражении), прибыли, прирост доли рынка, количественной и качественной дистрибуции в разрезе товарных категорий/брендов в канале продаж региона |
| Последующий контроль | Контроль отклонений от запланированных целевых показателей и бюджетов. Выявление причин и организация комплекса мероприятий по устранению отклонений выполнения целевых показателей в канале продаж региона |

Реализация контрольных функций происходит с помощью выполняемых процедур.

Так на этапе предварительного контроля следует проверять обоснованность совершаемых операций, правильность расчета бюджета, плановых целе-

вых показателей, визирование проектов договоров, санкционирование выполняемых операций директором по работе с корпоративными клиентами, координаторами по продажам. Осуществлять проверку санкционирования различных операций, оценку выполнения поставленных задач руководством. Контролировать проведения экспериментов, направленных на определение потенциала интенсивности выбытия продукта/бренда при воздействии заданных факторов.

На этапе текущего контроля оценивается выполнение целевых показателей по товарообороту (в натуральном выражении), прибыли, приросту доли рынка, количественной и качественной дистрибуции в разрезе товарных категорий/брендов. Осуществляется контроль представленности новинок брендовой продукции компании в дивизионе ответственности, а также в федеральных и локальных сетях на территории ответственности. А также контроль над поддержанием системы управления региональной службы продаж в соответствия с критериями численности и производительности, установленными в компании, соответствии численности и выделенному в бюджете финансированию.

На этапе последующего контроля реализуются следующие контрольные процедуры:

− Оценка отклонений от запланированных значений целевых показателей.

− Контроль над своевременной реализации мероприятий по повышению доходности продаж, в частности, оценка обоснованности повышение расходов трейд-маркетингового бюджета, коммерческих условий работы с локальными сетями.

− Контроль обоснованности повышения цен.

− Внезапные проверки торговых точек федеральных и локальных сетей в регионе ответственности с целью оценки конъюнктуры рынка, контроля качества дистрибуции, повышения качества реализации маркетинговых мероприятий и качества работы сотрудников структуры продаж, затрат на командировки и объема заключенных договоров, расходования бюджета.

По итогам контрольных процедур формируется сводный отчет об эффективности работы службы директора продаж, продаж в регионах с указанием отклонений от уровня запланированных целевых показателей по каждому региону, отклонений затрат на содержание службы (заработная плата персоналу, командировки, затраты на промо-акции) от установленных в бюджете, виновников и причины отклонений.

Следующей заинтересованной стороной является служба директора по маркетингу. Данное подразделение ответственно за системное проведение анализа рынка по всем регионам в рамках одной страны и экспорту, входящим в зону ответственности, который включает оценку структуры рынка, ценообразование, стратегию и методы развития конкурентов, емкость рынка в динамике; организацию и проведение маркетинговых исследований на закрепленных территориях; коммуникацию с отделами продаж дистрибьюторов в рамках контроля проведения мероприятий по поддержке продаж.

Таблица 2.5

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности маркетинга (Служба директора по маркетингу)

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| Предварительный контроль | Контроль обоснованности плана рекламной активности. Оценка целесообразности проведения мероприятий по поддержке продаж. Контроль эффективности организационной структуры |
| Текущий контроль | Контроль размещения рекламных материалов в торговых точках, входящим в зону ответственности. Оценка эффективности расходования ресурсов поддержки продаж |
| Последующий контроль | Контроль отклонений от запланированных показателей Выявление причин и организация комплекса мероприятий по устранению отклонений |

На этапе предварительного контроля оценивается обоснованность плана рекламной активности на месяц/квартал/год путем сопоставления выделенных средств на проведение мероприятий и утвержденных совокупных расходов на утвержденные мероприятия, проводится анализ целесообразности проведения мероприятий по поддержке продаж. Оценивается соответствие организационной

структуры и фактической численности работников службы. Обоснованность бюджетов на расходы подразделения.

В процессе текущего контроля осуществляется проверка размещения рекламных материалов в торговых точках по всем странам, входящим в зону ответственности, проверка отчетных документов, подтверждающих проведение трейд-маркетинговых мероприятий, участие в экспериментах по оценке эффективности ресурсов поддержки продаж и в экспериментах по оценке эффективности модели увеличения доли рынка;

Последующий контроль подразумевает выявление отклонений запланированных средств бюджетов на расходы подразделения и фактических затрат, оценку эффективности реализации мероприятий по поддержке продаж (отклонений факта от плана реализации рекламной активности на месяц, проверки отчетов по оценке результатов проведения мероприятий по поддержке продаж) в торговых точках по всем странам, входящим в зону ответственности.

Далее определим контрольные точки для службы директора по логистике. Служба директора по логистике отвечает за формирование сводного плана производства и сводного реестра на перемещение брендовой продукции между складами Группы компаний ЭФКО, внесение оперативных изменений в план производства, расчет потребности в дополнительных ресурсах, формирование программы накопления и подготовку регулярной отчетности в части производства, хранения и перемещения брендовой продукции

Исходя из функциональных особенностей службы директора по логистике можно определить следующие зоны риска, которые внутренний контролер обязан проверить, представленные нами в табл. 2.6.

Внутренний контролер в процессе проведения предварительного контроля должен ознакомится с утвержденным плановым объемом производства брендовой продукции и необходимостью создания страховых запасов, нормативных остатков на складах. С этой целью сверяются графики производства и продаж, утвержденный ассортимент и номенклатура брендовой продукции на момент выявления расхождений и невыполнения заявленных позиций.

Таблица 2.6

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности службы директора по логистике

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| Предварительный контроль | Оценить обоснованность планового объема производства брендовой продукции на год.<br>Проверить расчет потребности в дополнительных ресурсах, выполнение нормативов складской и транспортной обработки брендовой продукции. |
| Текущий контроль | Контроль над поддержанием нормативного остатка брендовой продукции на складах.<br>Контроль выполнения заказов на производство, заявок на складскую и транспортную переработку брендовой продукции.<br>Контроль выполнения железнодорожного графика отгрузки продукции. |
| Последующий контроль | Контроль уровня дефицита и профицита брендовой продукции на складах.<br>Контроль уровня неликвидной брендовой продукции на складах.<br>Контроль соблюдения норматива транспортных затрат на перемещение продукции между складами компании план/факт. |

В процессе текущего контроля отслеживается в оперативном режиме (ежемесячно) выполнение заказов на производство, при этом необходимо поддерживать нормативный остаток уровня брендовой продукции на складах, чтобы не было срывов или недопоставок, в случаях превышений или внезапных потерь. Кроме того, могут возникнуть претензии и рекламации. В это связи следует проконтролировать организацию работы по инцидентам по погрузке, выгрузке, недостаче, либо пересортице, либо браку, качеству продукции и доставке брендовой продукции клиентам также требуется оценивать отсутствие отклонений в графиках отгрузки продукции в том числе и железнодорожным транспортом. При наличие каких-либо отклонений или расхождений составить промежуточные акты, с указанием причин, виновников и принятых мер.

Последующий контроль заключается в выявлении профицита брендовой продукции на складах, причин неликвидов. Расчета отклонений от норматива транспортных затрат на перемещение продукции между складами компании, запланированных объемов производства и отгрузки. По результатам контроля формируется акт проверки эффективности функционирования службы директора по

логистике, выявляются объемы неликвидов, причины отклонений, срыва поставок или недопоставок, рекламаций, претензий и определяются виновные лица.

Следующим заинтересованным управлением является служба директора по развитию цепи поставок. В ее должностные обязанности входит поддержка и развитие деловых отношений с клиентами, участие в переговорах по логистическим и операционным вопросам с целью построения долгосрочных и взаимовыгодных отношений. Реализация проектов повышения эффективности построения цепочек поставок клиентов.

Исходя из представленных функциональных обязанностей выделим следующие точки контроля для службы директора по развитию цепи поставок и представим их в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности службы директора по развитию цепи поставок

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| Предварительный контроль | Контроль оптимизации цепи поставок для клиентов, согласование с каждым клиентом оптимального и эффективного графика «Заказ– поставка». |
| Текущий контроль | Контроль реализация календарного план-графика для достижения целевых значений по ключевым показателям эффективности логистики. Контроль недопоставок продукции клиентам с целью принятия решения по минимизации потерь уровня сервиса. |
| Последующий контроль | Контроль соответствия данных об уровне сервиса с данными клиентов. |

Как следует из данных таблицы в ходе предварительного контроля осуществляется оценка запланированных объемов ключевых показателей по своевременности поставок в цепи поставок. Проверка процедур согласования графиков с постоянными клиентами на момент соответствия закрепленных в договорах условий и сроков поставки с утвержденным календарным графиком.

На этапе текущего контроля оценивается эффективность логистики с точки зрения минимизации затрат на транспортировку и поставку. Выявление случаев, связанных с необеспечением уровня сервиса для клиентов, в части от-

мены поставок, возникновения штрафных санкций. Контроль недопоставок продукции клиентам с целью принятия решения по минимизации потерь уровня сервиса.

Последующий контроль будет проводиться путем организации сверок соблюдения условий договоров поставок и удовлетворенности клиентов сервисом компании. Оценка отклонений от запланированных объемов ключевых показателей по своевременности поставок в цепи поставок. По итогам контрольных процедур составляется акт проверки эффективности функционирования службы директора по развитию цепи поставок, выявляются частота срывов и недопоставок, недовольств сервисом, выявляются виновные лица.

Одним из ключевых подразделений компании, которое аккумулирует всю финансовую информацию и оценивает реальную экономическую эффективность брендового бизнеса является служба финансового директора, которая:

– Осуществляет анализ основных конкурентов в части особенностей бизнес-модели, анализ доходности, формирует бюджет доходов и расходов, отклонений доходности брендового дивизиона от основных конкурентов и оценки возможности применения преимуществ конкурентов в деятельности брендового дивизиона по закрепленной товарной категории.

– Проводит ежеквартальный анализ и согласование производственных расценок и стоимости основного сырья.

– Формирует предложения по оптимизации расценок.

– Осуществляет бизнес-администрирования процесса заказа и изготовления рекламных материалов, подготавливает сводные заявки на обеспечение рекламными ресурсами.

– Составляет месячный и годовой график командировок сотрудников.

– Осуществляет сбор и консолидацию данных по затратам дистрибьюторов на мероприятия по поддержке продаж.

– Проводит моделирование доходности, в частности: расчет планового и фактического бонуса за объем продаж/закупок, расчет плановой и фактической

компенсации доходности дистрибьюторам при работе с локальными ключевыми клиентами, актуализацию торговых условий для расчета компенсации доходности дистрибьюторов при работе с локальными ключевыми клиентами, формирование и утверждение реестра типовых скидок дистрибьюторов на планируемый месяц.

– Осуществляет подготовку системных отчетов, факторный анализ отклонений, выявление причин отклонений и формирования предложений по повышению доходности брендового дивизиона по закрепленной товарной категории.

– Выполняет расчет окупаемости инвестиционных проектов по закрепленным товарным категориям.

– Формирует системные отчеты по продажам брендовой продукции группы компаний «ЭФКО» подразделениями Брендового дивизиона и сотрудниками ключевых показателей эффективности.

Отобразим в табл. 2.8 основное содержание контрольных процедур в рамках оценки эффективности деятельности службы финансового директора.

Таблица 2.8

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности службы финансового директора

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| Предварительный контроль | Контроль обоснованности бюджета доходов и расходов брендового дивизиона в целом и отдельных структурных подразделений. Проверка санкционирования расходов. |
| Текущий контроль | Проверка текущих расходов на поддержание функционирования структурных подразделений дивизиона. Проверка текущих отклонений от плановых значений ключевых показателей месяца по брендовому дивизиону в целом и отдельным структурным подразделениям. |
| Последующий контроль | Оценку качества подготовленных и контролируемых отчётов и выполненных расчётов. Проверку своевременности предоставления управленческой отчётности. Проверка актуализации плановых значений по формированию управленческой отчётности и бюджетирования. |

В рамках предварительного контроля осуществляется оценка обоснованности бюджета доходов и расходов брендового дивизиона в целом и отдельных структурных подразделений. Проверка правильности расчета плана по выплатам

бонусов за объем продаж и компенсации доходности дистрибьюторов при работе с локальными ключевыми клиентами. Правильность расчета затрат на поддержание функционирования структурных подразделений дивизиона. Проверка и визирование проектов договоров, утверждения значений ключевых показателей по дивизиону в целом и отдельным структурным подразделениям.

На этапе текущего контроля проводится проверка фактических затрат на торговый персонал (проверка факта выплаты заработной платы). Выявление фактов отсутствия сотрудников среди торгового персонала, числящихся в штатном расписании. Сверка расчетов типовых скидок дистрибьюторов, начисления премий дистрибьюторам, корректности отнесения затрат на мероприятия по поддержке продаж брендовой продукции. Выявление фактов нецелевого использования денежных средств компании при проведении рекламных акций. Проверка фактических затрат на управленческий персонал. Правильность начисления премий за выполнение и перевыполнение ключевых показателей эффективности деятельности управленческого персонала. Проверка своевременности составления ежемесячных отчетов о доходности брендового дивизиона в разрезе закрепленных товарных категорий, соблюдения графика документооборота. Проверка текущих отклонений от плановых значений ключевых показателей месяца по брендовому дивизиону в целом и отдельным структурным подразделениям. Контроль над образованием и взысканием дебиторской и кредиторской задолженности по структурным подразделениям. Проверка правильности оформления расходных денежных документов (платежных поручений, платежных ведомостей, счетов) на наличие разрешительных подписей, соответствия статей расходов планам и бюджетам. Оценка достоверности авторизации операций в информационной системе, на момент соблюдения всех согласований и подписей.

Последующий контроль подразумевает оценку выполнения утвержденных плановых значений ключевых показателей эффективности в разрезе структурных подразделений; оценку выполнения рекомендаций внутренних регламентов и процедур; актуализацию плановых значений по формированию управленче-

ской отчётности и бюджетирования; оценку качества подготовленных и контролируемых отчётов и выполненных расчётов; формирование отчета об эффективности деятельности службы финансового директора.

Выявленные по структурным подразделениям риски нуждаются в определении их качественного уровня. Как правило оценка риска подразумевает использование статистического инструментария либо профессионального суждения внутреннего контролера. Риск в общем своем виде — это вероятность возникновения убытка или ущерба, которая характеризуется качественной и количественной оценкой. Качественная сторона представляет собой балльную оценку последствий риска для организации. Количественная сторона подразумевает числовое значение, которое может быть установлено в суммовом выражении для оценки последствий риска и процент (доля) для определения вероятности наступления риска. В этой связи уровень риска будет представлять собой суммовое выражение, определяющее границы приемлемости либо экстренного реагирования и может использоваться в качестве базы для принятия решения о необходимости проведения проверки.

На наш взгляд, уровень риска необходимо оценивать по каждому структурному подразделению брендового дивизиона и по организации в целом. Представим для группы компаний «ЭФКО» методику оценки риска, которая позволит обеспечить рациональную базу для принятия решений внутренним контролером о срочности проведения проверки того или иного структурного подразделения.

Вероятность возникновения риска будет оценивать по следующей шкале (низкая, средняя, высокая). Каждому критерию в свою очередь присвоим балл от 1 до 3 (низкая – 1 балл, средняя – 2 балла, высокая – 3 балла). Последствия риска будут ранжироваться от наименее тяжелого для деятельности организации к наиболее существенному:

А – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне до 5% (1 балл);

Б – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне 5-10 % (2 балла);

В – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне 10-15 % (3 балла);

Г – риск влечет существенные убытки для организации, дисквалификацию, ротацию, увольнение должностных лиц (4 балла).

Перемножение баллов оценки вероятности риска и последствий риска составляет итоговую оценку уровня риска (соответственно, чем выше балл, тем выше риск, тем выше частота проверок). Данные по уровням риска формируют матрицу риска и служат критерием для проведения проверки внутренним контролером (табл. 2.9). Таким образом, выделенные риски являются основой методики внутреннего контроля на основе риск-ориентированного подхода и позволяют определить контрольные процедуры для каждого риска, чтобы минимизировать неблагоприятные последствия для финансово-хозяйственной деятельности организации. Разработанная нами методика внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса представлена нами в конце 2 главы. Она включает в себя следующие разделы: целевой аспект методики, информационный аспект методики, организационный аспект методики, контрольно-управленческий аспект методики.

По результатам контрольных процедур всех структурных подразделений внутренний контролер формирует итоговый отчет об эффективности брендового дивизиона в целом. В нем указываются причины отклонений от утвержденных бюджетов и планов, виновные лица, сформулированные рекомендации по повышению эффективности менеджмента и функционирования служб. Сформированный отчет предоставляется на утверждение директора брендового дивизиона, который в свою очередь принимает управленческие решения по модификации тех или иных ключевых показателей, корректировке бюджетов и планов.

Таким образом, в текущем параграфе нами была обоснована необходимость выделения самостоятельного структурного подразделения внутреннего контроля, разработана методика внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса на основе риск-ориентированного подхода, базирующаяся на

Таблица 2.9

Оценка рисков эффективности функционирования брендового дивизиона Группы компаний ЭФКО

| № | Риск | Вероятность возникновения риска | Последствия риска, балл | Уровень риска, балл |
|---|---|---|---|---|
| А | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Риски эффективности работы службы сетевого управления (Службы директора по работе с ключевыми клиентами) | | | | |
| 1.1 | Риск не заключения долгосрочных контрактов с ключевыми клиентами | средняя | Б | 2 |
| 1.2 | Риск нерациональности построения структуры федеральной сети | низкая | А | 1 |
| 1.3 | Риск неправильного планирования значений целевых показателей в контрактах руководителей групп по работе с ключевыми клиентами, национальных менеджеров по работе с ключевыми клиентами, ведущих менеджеров по работе с ключевыми клиентами | высокая | В | 3 |
| 1.4. | Риск не достижения целевых показателей в установленные в контрактах сроки | высокая | А-Г | 1-4 |
| 1.5. | Риск не достижения целевых показателей по величине | средняя | А-Г | 1-4 |
| 1.6. | Риск возникновения просроченной дебиторской задолженности | низкая | А-Г | 1-4 |
| | Итого риски сетевого управления | | | |
| 2. Риски эффективности работы клиентского маркетинга (Службы директора по клиентскому маркетингу) | | | | |
| 2.1 | Риск невыполнения годового промо-плана для федеральных и локальных ключевых клиентов | средний | А-Г | 1-4 |
| 2.2 | Риск невыполнения ежеквартального промо-плана для федеральных и локальных ключевых клиентов | высокий | А-Г | 1-4 |
| 2.3 | Риск невыполнения плана вывода на рынок новых брендов, продуктов | низкий | А-Г | 1-4 |
| 2.4 | Риск невыполнения плана вывода на рынок новых товарных позиций | низкий | А-Г | 1-4 |
| 2.5 | Риск несоблюдения согласованных параметров мероприятий при их реализации в федеральных и локальных сетях (доля, глубина скидки, частота проведения). | высокий | А-Г | 1-4 |
| 2.6 | Риск неудовлетворенности целевой аудитории имеющимися товарными категориями в разрезе сетей | средний | А-Г | 1-4 |
| | Итого риски клиентского маркетинга | | | |
| 3. Риски эффективности функционирования продаж (службы директора по продажам) | | | | |
| | | | | |

Продолжение табл. 2.9

| А | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 3.1 | Риск невыполнения плана продаж по товарообороту в разрезе товарных категорий (брендов) | высокий | А-Г | 1-4 |
| 3.2 | Риск невыполнения плана по прибыли в разрезе товарных категорий (брендов) | высокий | А-Г | 1-4 |
| 3.3 | Риск невыполнения плана по приросту доли рынка в разрезе товарных категорий | высокий | А-Г | 1-4 |
| 3.4 | Риск превышения бюджета затрат на функционирование подразделения | высокий | А | 1 |
| 3.5 | Риск повышения цен в разрезе товарных категорий (брендов) | низкий | А | 1 |
| 3.6. | Риск выбытия товарных категорий (брендов) | низкий | А | 1 |
| | Итого риски продаж | | | |
| 4. Риски эффективности функционирования маркетинга (службы директора по маркетингу) | | | | |
| 4.1 | Риск невыполнения месячного плана рекламной активности | высокий | А-Г | 1-4 |
| 4.2 | Риск невыполнения годового плана рекламной активности | средний | А-Г | 1-4 |
| 4.3 | Риск невыполнения плана мероприятий по поддержке продаж в разрезе зон ответственности | высокий | А-Г | 1-4 |
| 4.4 | Риск превышения бюджета инвестиций на проведение трейд-маркетинговых мероприятий. | низкий | А | 1 |
| 4.5 | Риск невыполнения ключевых плановых показателей | высокий | А-Г | 1-4 |
| | Итого риски маркетинга | | | |
| 5. Риски эффективности функционирования логистики (службы директора по логистике) | | | | |
| 5.1 | Риск невыполнения планового объема производства брендовой продукции на год | средний | А-Г | 1-4 |
| 5.2 | Риск невыполнения нормативов складской обработки брендовой продукции | средний | А-Г | 1-4 |
| 5.3 | Риск невыполнения нормативов транспортной обработки брендовой продукции | низкий | А-Г | 1-4 |
| 5.4 | Риск не поддержания нормативного остатка брендовой продукции на складах; | низкий | А | 1 |
| 5.5 | Риск скопления неликвидной брендовой продукции на складах | средний | А-Г | 1-4 |
| 5.6 | Риск невыполнения железнодорожного графика отгрузки продукции | высокий | А-Г | 1-4 |
| 5.7 | Риск несоблюдения норматива транспортных затрат на перемещение продукции между складами компании | низкий | А | 1 |
| | Итого риски логистики | | | |
| 6. Риски эффективности функционирования службы директора по развитию цепи поставок | | | | |
| 6.1 | Риск невыполнения графика «Заказ – поставка» по ключевым клиентам | средний | А-Г | 1-4 |
| 6.2 | Риск невыполнения условий договоров по поставкам | низкий | А | 1 |
| 6.3 | Риск возникновения недопоставок продукции клиентам | низкий | А | 1 |

Продолжение табл. 2.9

| А | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 6.4 | Риск возникновения неудовлетворенности клиентами уровнем сервиса | средний | А-Г | 1-4 |
| 6.5 | Риск возникновения штрафных санкций за несоблюдение условий договоров поставки | средний | А-Г | 1-4 |
| 6.6 | Риск возникновения рекламаций | средний | А-Г | 1-4 |
| | Итого риск цепи поставок | | | |
| 7. Риски финансовой службы | | | | |
| 7.1 | Риск невыполнения бюджета доходов и расходов брендового дивизиона в целом | высокий | А-Г | 1-4 |
| 7.2 | Риск невыполнения бюджета доходов и расходов брендового дивизиона в разрезе структурных подразделений | высокий | А-Г | 1-4 |
| 7.3 | Риски превышения фактических затрат на торговый персонал | средний | А | 1 |
| 7.4 | Риск превышения затрат на поддержание функционирования структурных подразделений дивизиона | средний | А | 1 |
| 7.5 | Риск нецелевого использования денежных средств компании при проведении рекламных акций | средний | А | 1 |
| 7.6 | Риск несоблюдения плана доходности брендового дивизиона в разрезе закрепленных товарных категорий | высокий | А-Г | 1-4 |
| 7.7 | Риск несоблюдения графика документооборота | низкий | А | 1 |
| 7.8 | Риск образования и взыскания дебиторской и кредиторской задолженности по структурным подразделениям | средний | А-Г | 1-4 |
| 7.9 | Риск неправильного оформления расходных документов. | средний | А-Б | 1-2 |
| 7.10 | Риск нарушения порядка и условий оплаты труда работников | низкий | А | 1 |
| 7.11 | Риск неправильного расчета и начисления различных выплат. | низкий | А | 1 |
| | Итого риск финансовой службы | | | |
| | Итого риск эффективности работы брендового дивизиона | | | |

использовании продвинутого метода риск-ориентированного подхода во внутреннем контроле и аналитического инструментария для оценки эффективности деятельности.

Предложенная методика содержит порядок взаимодействия подразделений в процессе осуществления внутреннего контроля, контрольные точки на каждом этапе контроля по всем видам подразделений, необходимость, сроки проведения и виды процедур исходя из оценки риска, документирование результатов. При этом риски оцениваются по авторской методике, включающая оценку вероятности, последствий и уровня риска, позволяющей определять величину риска, частоту проведения проверок, минимизировать неблагоприятные последствия для эффективности финансово-хозяйственной деятельности брендового дивизиона.

## 2.2. Информационно-документационное обеспечение применения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса

Ключевую роль при оценке риска эффективности работы подразделений брендового дивизиона и самого дивизиона в целом выполняет надлежащая и достоверная информация. От ее объема и качества зависит точность оценки риска и оперативность реагирования на его причины и последствия. Для брендового бизнеса информация крайне важна, поскольку связана с выполнением не только миссии экономического субъекта, но и более глобальной цели продовольственной безопасности. Это относится к продуктам питания, составляющим потребительскую корзину, таким как молоко, подсолнечное и сливочное масло, творог, майонез. Указанные продукты являются основной линейкой товаров группы компаний «ЭФКО». В этой связи в достижение целей компании включается и социальная компонента, которая будет значительным образом влиять на ценовую политику того или иного продукта.

Информационное поле в целях контроля эффективности брендового дивизиона можно разделить по нескольким критериям на более мелкие сегменты, представленные на рис. 2.2.

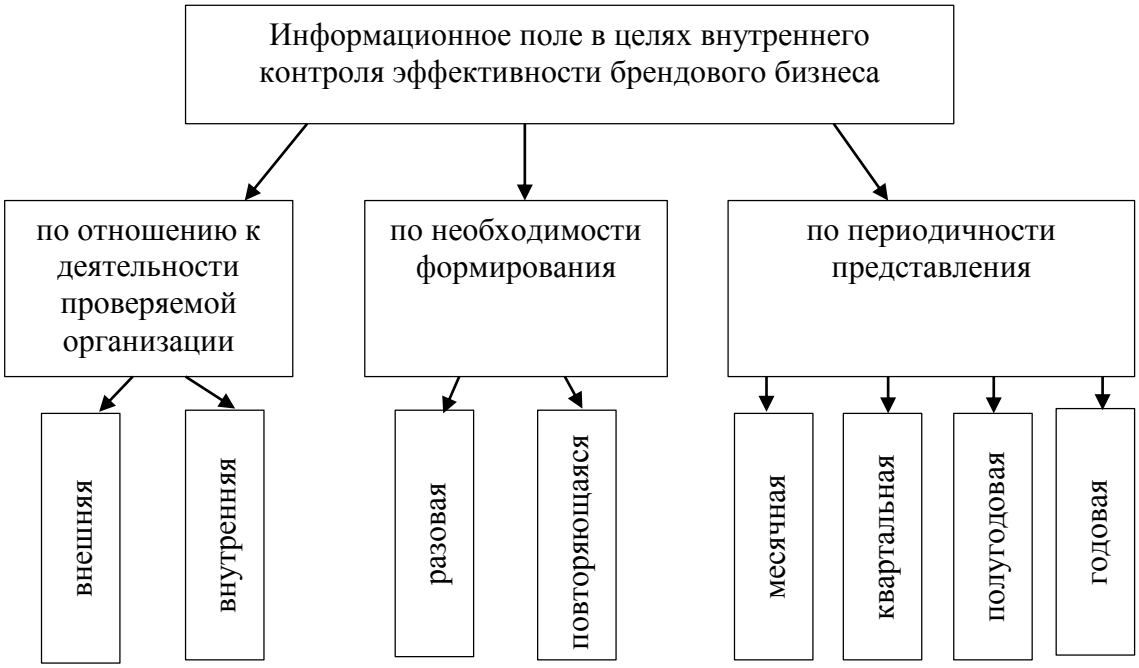


Рис. 2.2. Группировка информации в целях внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса.

Более подробно охарактеризуем предлагаемую классификацию информации. В частности, по отношению к деятельности проверяемой организации: внешняя и внутренняя информация. Внешняя подразумевает информацию, получаемую от различных служб, подразделений, прочих источников, которая служит основой для оценки риска и проведении контрольных процедур. Это могут быть промежуточные отчеты подразделений о выполнении плановых показателей, анализ деятельности контрагентов и место организации на рынке, оценка динамики развития организации, публичная отчетность конкурентов и прочая информация

Внутренняя, которую формирует специалист службы внутреннего контроля, исходя из своего профессионального суждения, сложности выполняемых

контрольных процедур и уровня риска. Как правило — это внутренние протоколы проверки, промежуточные отчеты, опросники, анкеты, расчетные листы и прочая информация.

По необходимости формирования: разовая и повторяющаяся. Разовая, которая требуется для какого-либо уточнения того или иного аспекта риска. Повторяющаяся (периодическая), которая связана с выполнением однотипных операций.

Одним из важнейших критериев информации для внутреннего контроля является периодичность ее представления. По периоду ее формирования можно выделить месячные, квартальные, полугодовые и годовые отчеты. Месячные как правило связаны с контролем выполнения подразделениями целевых показателей за месяц. Квартальные для оценки эффективности месячных корректировок целевых показателей. Полугодовые для выявления тренда эффективности развития организации по сравнению с ближайшими конкурентами. Годовые для корректировки планов, оценки достижений, эффективности в целом и отдельных подразделений.

Помимо информационной обеспеченности необходимо понимать и методы обработки входящей и исходящей информации, позволяющие оценить эффективность брендового бизнеса. На наш взгляд, кроме стандартных методов документального и фактического контроля, при проведении риск-ориентированного контроля можно осуществлять аналитические процедуры, включив в них методы моделирования и прогнозирования, стратегического и финансового менеджмента, которые позволят помимо стандартной оценки ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, прогнозировать риски банкротства, оценивать взаимосвязи между затратами на содержание и поддержание бренда и выручкой группы компаний, раскрывать вопросы связанные с эффективностью расширения портфеля брендов. В этой связи специалисту службы внутреннего контроля потребуется разноплановая информация.

Представим в табл. 2.10 пример источников информации, которые будет запрашивать внутренний контролер на этапах предварительного, текущего и последующего контроля.

Таблица 2.10

Информационные источники, используемые внутренним контролером для оценки эффективности брендового дивизиона

| Запрашиваемая информация для контроля | Периодичность | Исполнители |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Отчет «Прайс-формула по брендовой продукции» | ежемесячно / электронная почта | дивизиональные менеджеры брендового дивизиона, клиентский маркетинг брендового дивизиона, отдел анализа рынка брендового дивизиона, региональное сетевое управление брендового дивизиона, региональные маркетологи брендового дивизиона, региональные менеджеры брендового дивизиона, руководители направлений брендового дивизиона, руководство брендового дивизиона, сетевое управление брендового дивизиона, служба логистики брендового дивизиона, территориальные менеджеры брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона, экспорт брендового дивизиона |
| Отчет «Базовые цены на брендовую продукцию» | ежемесячно / электронная почта | дивизиональные менеджеры брендового дивизиона, клиентский маркетинг брендового дивизиона, отдел анализа рынка брендового дивизиона, региональное сетевое управление брендового дивизиона, региональные маркетологи брендового дивизиона, региональные менеджеры брендового дивизиона, руководители направлений |

Продолжение табл. 2.10

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Отчет «Базовые цены на брендовую продукцию» | ежемесячно / электронная почта | брендового дивизиона, руководство брендового дивизиона, сетевое управление брендового дивизиона, служба логистики брендового дивизиона, территориальные менеджеры брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Отчет «Базовые цены компании ЭФКО» | ежемесячно / электронная почта | дивизиона, экспорт брендового дивизиона руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона, служба логистики |
| Отчёт о повышения цен в федеральных сетях | ежемесячно / электронная почта | отдел мотивации брендового дивизиона, руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Ежемесячный отчёт по фактическим ценам выписки продукции в сеть | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона, сетевое управление |
| Отчет «Баланс начисления и погашения премий корпоративным клиентам» | ежемесячно / электронная почта | руководители направлений брендового дивизиона, руководство брендового дивизиона, сетевое управление брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| План-факт выполнения целевых показателей по выручке брендового дивизиона | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Расшифровка отклонений от бюджета доходов и расходов | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Расшифровка отклонений от бюджета доходов и расходов план-факт предыдущего месяца | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Бюджет доходов и расходов брендового дивизиона план на текущий месяц | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Бюджет доходов и расходов брендового дивизиона факт предыдущего месяца | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |

Продолжение табл. 2.10

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Консолидированные расшифровки дебиторской задолженности, запасов и кредиторской задолженности | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Отчет по отклонениям плана от факта по региональным каналам | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| План продаж региональных каналов с приложениями | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Данные по маржинальной прибыли по продуктам и каналам к плановому месяцу | ежемесячно / электронная почта | дивизиональные менеджеры, ведущий специалист отдела анализа рынка, секретарь комитета по ценообразованию брендовой продукции |
| Отчёт о влиянии уровня сервиса на финансовый результат | ежемесячно / электронная почта | дивизиональные менеджеры, ведущий специалист отдела анализа рынка, секретарь комитета по ценообразованию брендовой продукции |
| Отчёт по экономической эффективности деятельности региональных коммерческих дирекций | ежемесячно / электронная почта | региональные коммерческие директора, старший региональный менеджер по экспорту |
| Прайс для дистрибьюторов | ежемесячно / электронная почта | менеджеры по работе с локальными ключевыми клиентами, менеджеры по работе с ключевыми клиентами, территориальные менеджеры, региональные менеджеры |
| Прайс для прямых сетей | ежемесячно / электронная почта | федеральное сетевое управление, региональное сетевое управление |
| Форма для расчёта краткого бюджета доходов и расходов | по запросу / электронная почта | менеджеры по работе с локальными ключевыми клиентами, менеджеры по работе с ключевыми клиентами, территориальные менеджеры, региональные менеджеры, федеральное сетевое управление |
| Форма для расчёта краткого бюджета доходов и расходов в разрезе сетей | ежемесячно / электронная почта | федеральное сетевое управление |
| Отчёт о выполнение показателей прибыли за фактические периоды | ежемесячно / электронная почта | исполнительные директор, финансовый менеджер |
| Отчёт акционерам | ежемесячно / электронная почта | заместитель финансового директора по бюджетированию и анализу, начальник управления |

Изучив предоставленную информацию, специалист службы внутреннего контроля исходя из оценки риска, выделенных нами в предыдущем параграфе по каждому из подразделений, подготавливает предварительный план их проверки, в котором указывает детальные сроки, виды осуществляемого контроля, контрольные точки и проводимые процедуры.

Для отражения оценки величины риска по подразделениям мы предлагаем специалисту по внутреннему контролю формировать ежемесячный отчет, в котором, на наш взгляд, содержится следующая информация:

1. Перечень ключевых показателей.

2. Лимиты значений отклонений от плановых величин ключевых показателей, выраженные в тыс. руб. или в %. При этом, для большей наглядности можно использовать цветовые обозначения (красный, желтый, зеленый), означающие следующее:

- Зеленый: риск в данный момент находится на приемлемом уровне, необходимо продолжать мониторинг;

- Желтый: риск находится на приемлемом уровне, но требует повышенного контроля;

- Красный: риск находится на неприемлемом уровне;

4) план: плановое значение ключевых показателей на каждый месяц (квартал);

5) факт: фактическое значение ключевых показателей на каждый месяц (квартал);

6) отклонение:

А – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне до 5% (1 балл);

Б – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне 5-10 % (2 балла);

В – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне 10-15 % (3 балла);

Г – риск влечет существенные убытки для организации, дисквалификацию, ротацию, увольнение должностных лиц, (4 балла).

7) тренд: констатация направления изменения значений ключевых показателей за предыдущий квартал:

«Улучшение»;

«Ухудшение»;

«Стабильность».

Приведем, пример использования, разработанного нами отчета за месяц на примере Сетевого управления в табл. 2.11.

По данным табл. 2.11 оценка риска составила категорию А. В этой связи специалист службы внутреннего контроля формирует суждение о необходимости проверки показателя затраты на доставку и маржинальная прибыль, величины которых превысили границу приемлемости. Следовательно, он будет проводить контрольные процедуры, как правило в виде запроса, аналитических процедур, инспектирования и наблюдения, по результатам которых выявлять причины ухудшения, виновных лиц.

Таблица 2.11

Образец ежемесячного отчета внутреннего контролера об эффективности работы подразделения, на примере Сетевого управления за декабрь 2021

| Ключевые показатели / критерии приемлемости для компании | Подразделение | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | План за декабрь | Факт за декабрь | Отклонение | | Динамика тренда |
| | | | сумма | прирост | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Объем продаж | 22386 | 25816 | 3430 | 15,32 | улучшение |
| В том числе: промо продажи (приемлемая граница не более 40% от объема продаж) | 8253<br>36,87 | 9323<br>36,11 | 1070 | 12,96 | улучшение |
| Выручка | 2754633 | 3176859 | 422226 | 15,33 | улучшение |
| Процент скидки (ценовой трейд) (приемлемая граница не более 25% от выручки) | 197926<br>7,18 | 251422<br>7,91 | 53496 | 27,03 | стабильность |

Продолжение табл. 2.11

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| Расходы на премии клиентам (бонусы за объем продаж) (приемлемая граница не более 3% от выручки) | 62868<br>2,28 | 70969<br>2,23 | 8101 | 12,89 | стабильность |
| Производственная себестоимость | 1804377 | 2069164 | 264787 | 14,67 | ухудшение |
| Маржинальная прибыль (приемлемая граница не менее 20% от выручки) | 689462<br>25,02 | 785304<br>24,72 | 95842 | 13,90 | ухудшение |
| Затраты на доставку (приемлемая граница не более 5%) от себестоимости | 85346<br>4,72 | 104584<br>5,05 | 19238 | 22,54 | ухудшение |
| Затраты на логистику | 69277 | 68450 | -827 | -1,19 | улучшение |
| Постоянные расходы: | 248515 | 249803 | 1288 | 0,52 | ухудшение |
| Затраты на листинг | 25222 | 27492 | 2270 | 9,00 | ухудшение |
| ФОТ с начислениями | 198591 | 198591 | 0 | 0,00 | стабильность |
| Командировочные расходы (приемлемая граница не более 1%) от себестоимости | 4120<br>0,22 | 3863<br>0,19 | -257 | -6,24 | улучшение |
| Маркетинговые исследования и клиентский маркетинг | 20582 | 19857 | -725 | -3,52 | улучшение |
| EBITDA | 286324 | 362467 | 76143 | 26,59 | улучшение |
| Рентабельность продаж (приемлемая граница не менее 10%) | 10,40% | 11,40% | 1,00% | 9,62 | улучшение |
| Риск | А | А | * | * | * |

По окончании выполнения контрольных процедур внутренний контролер рассылает отчет владельцам риска с целью разработки ответных мероприятий на выявленные риски. При этом отчет для владельцев рисков содержит информацию только по рискам соответствующего владельца. Далее он обобщает по каждому подразделению принимаемые меры.

Представим на примере Сетевого управления мероприятия, принимаемые в качестве ответной реакции на выявленные риски (фрагмент) в табл. 2.12

Таблица 2.12

Принимаемые меры на выявленные риски

(фрагмент выявленных рисков Сетевого управления)

| Принятые меры по выявленным рискам | Срок выполнения |
|---|---|
| …….. | |
| Проанализированы индексы цен в федеральных сетях во избежание образования стоков | Декабрь 2021 |
| Проведен анализ фактора цен и скидок, оказывающих наиболее отрицательное влияние на изменение маржинальной прибыли | Декабрь 2021 |
| Составлена аналитическая записка с указанием причин превышения затрат на доставку | Декабрь 2021 |

Специалист службы внутреннего контроля собирает доказательства, которые служат базой для формирования представления о деятельности организации и надежности среды, в которой она осуществляется. В частности, оценивает сроки проведения мероприятий, причины и виновников возникновения рисков.

Приведем на примере Сетевого управления обзор действий внутреннего контролера. На первоначальном этапе осуществляется оценка проводимых действий сотрудниками Сетевого управления в процессе выполнения рекомендованных в табл. 2.12 мероприятий.

В частности, проводится анализ внешних и внутренних факторов сокращения маржинальной прибыли, по данным предоставленным сотрудниками Сетевого управления (рис. 2.3 и в табл. 2.13).

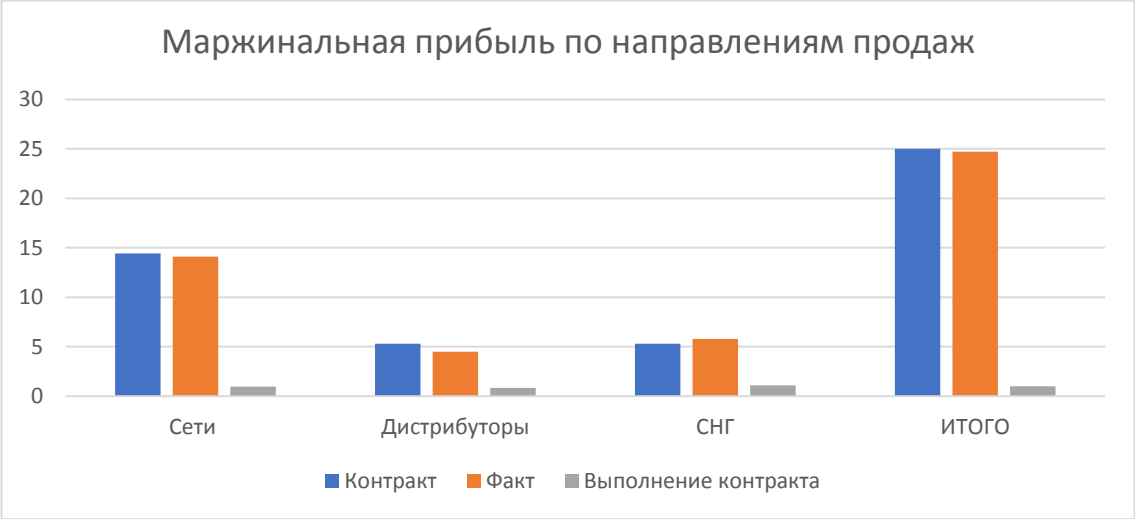


Рис. 2.3. Анализ маржинальной прибыли по направлениям продаж

Таблица 2.13

Анализ выполнения показателей продаж в разрезе направлений

| Группа | Марка | План продаж, тн | Факт продаж, тн | Выполнение плана, коэф. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Масло подсол-нечное | Слобода | 14 344 | 14 923 | 1,04 |
| | в т.ч. ФС | 6 797 | 6 926 | 1,02 |
| | в т.ч. РФ | 3 688 | 3 622 | 0,98 |
| | в т.ч. СНГ | 3 859 | 4 375 | 1,13 |
| | Альтеро | 5 326 | 3 727 | 0,70 |
| | в т.ч. ФС | 3 700 | 2 737 | 0,74 |
| | в т.ч. РФ | 1 080 | 809 | 0,75 |
| | в т.ч. СНГ | 546 | 181 | 0,33 |
| | Альтеро оливковое | 4 | 3 | 0,75 |
| | в т.ч. ФС | 1 | 0,2 | 0,20 |
| | в т.ч. РФ | 3 | 3 | 1,00 |
| | в т.ч. СНГ | | 0,2 | 1,0 |
| | EFKO FOOD | 468 | 404 | 0,86 |
| | в т.ч. ФС | - | - | - |
| | в т.ч. РФ | 150 | 327 | 2,18 |
| | в т.ч. СНГ | 318 | 77 | 0,24 |
| | Солнечный венец | - | 2 229 | 1 |
| | в т.ч. ФС | - | - | - |
| | в т.ч. РФ | - | - | - |
| | в т.ч. СНГ | - | 2 229 | 1 |
| | Добавкин | 351 | 390 | 1,11 |
| | в т.ч. ФС | - | - | - |
| | в т.ч. РФ | 330 | 368 | 1,12 |
| | в т.ч. СНГ | 21 | 22 | 1,05 |
| | Violio | - | 0,2 | 1 |
| | в т.ч. ФС | - | - | - |
| | в т.ч. РФ | - | 0,2 | 1 |
| | в т.ч. СНГ | - | - | - |
| | Гринвиль | 14 | 20 | 1,43 |
| | в т.ч. ФС | - | - | - |
| | в т.ч. РФ | 14 | 20 | 1,43 |
| | в т.ч. СНГ | - | - | - |
| | Султан | 600 | 890 | 1,48 |
| | в т.ч. ФС | - | - | - |
| | в т.ч. РФ | - | - | - |
| | в т.ч. СНГ | 600 | 890 | 1,48 |
| | Московское | - | 20 | 1 |
| | в т.ч. ФС | - | - | - |
| | в т.ч. РФ | - | - | - |
| | в т.ч. СНГ | | 20 | 1 |
| **ИТОГО:** | | **21 107** | **20 268** | 0,96 |

По данным рис. 2.1, табл. 2.13 и на основе оценки индексов цен в федеральных сетях специалист внутреннего контроля выявляет, что сокращение продаж в сети «Магнит» по категории масло «Альтеро» произошло из-за повышение цены на 10 руб., что повлияло на снижение спроса на продукцию.

В разрезе дистрибьюторов сокращение маржинальной прибыли составило -0,3 т.тн. (Сибирский федеральный округ -0,1 т.тн, Юг -0,1 тн., Урал – 0,1 т.тн). Сибирский федеральный округ – сеть Мария-Ра была согласована цена 95 руб. на социальное масло под расширение ассортимента. В декабре 2021 цена 95 руб была отозвана, что привело к остановке закупки сетью. Юг – сеть Радеж закрывается, сеть Линия и сеть Европа – была в стопах в декабре 2021 г., в связи с остатками по цене 99,9 руб, закупленной в ноябре. Урал – в рознице цена на полке - 140 руб. Индекс цен составил -1,27 по отношению к конкурентам, что привело к недовыполнению контракта.

Канал СНГ: +0,3 т.тн (за счет расширения рынка Таджикистана -0,3 т.тн).

Далее специалист службы внутреннего контроля запрашивает аналитическую записку, по данным которой выясняет, что основными причинами превышения затрат на доставку явились ошибки при планировании перемещений грузов, перегруженность по сетям. В этой связи, внутренний контролер дает поручение сотрудникам финансовой службы возложить на ответственных за возникновение превышения затрат на доставку санкции.

Таким образом, специалист службы внутреннего контроля оценивает выполнение сроков в разрезе мер, принятых по рискам и видам подразделений. По итогам проверки в едином документе формируется отчет, в котором отражаются предпринятые ответственными подразделениями мероприятия по снижению уровня риска, сроки их выполнения и фактическое время реализации действий.

Предлагаем образец отчета на выявленные риски по Сетевому управлению (фрагмент) в табл. 2.14.

Таким образом, из данных отчета можно в сжатом виде получить сведения об оперативности и эффективности принятых владельцем риска мер.

Таблица 2.14

Образец отчета о выполнении мероприятий в ответ на выявленные риски (фрагмент про выявленные риски Сетевого управления)

| Принятые решения по выявленным рискам | Срок выполнения | Факт выполнения |
|---|---|---|
| …….. | | |
| Проанализированы индексы цен в федеральных сетях во избежание образования стоков | Декабрь 2021 | Выполнено |
| Проведен анализ фактора цен и скидок, оказывающих наиболее отрицательное влияние на изменение маржинальной прибыли | Декабрь 2021 | Выполнено |
| Предоставлена аналитическую записку с указанием причин превышения затрат на доставку | Декабрь 2021 | Выполнено |

Специалисты внутреннего контроля регулярно подготавливают ежеквартальный отчет по результатам оценки рисков, контрольных и аналитических процедур для директора брендового дивизиона.

На наш взгляд, ежеквартальный отчет по управлению рисками должен состоять из четырех разделов:

1. Динамика критических рисков

2. Основные результаты за отчетный период:

1) контрольные процедуры за отчетный период и снижение рисков, к которому привела их реализация;

2) прочие результаты (ухудшение или улучшение работы структурного подразделения).

3. Основные проблемы за отчетный период:

1) задержки в сроках реализации мероприятий, причины и предложения по их устранению;

2) новые риски, причины их возникновения, меры, предпринятые для их снижения;

3) проблемы, возникающие в процессе управления рисками (организационные, технические, ресурсные).

4. Выводы и предложения.

Представим в табл. 2.15 разработанный нами формат квартального отчета

о динамике выявленных рисков в разрезе подразделений брендового дивизиона (фрагмент на примере Сетевого управления).

Таблица 2.15

Квартальный отчет «Динамика критических рисков (фрагмент на примере Сетевого управления)»

| Показатель | Размер рисков за 4 квартал 21 г | Динамика риска относительно 3 квартала 21 г. | Подразделение | Предпринятые мероприятия |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ……. | | | | |
| Всего критические риски, в т.ч. сокращение маржинальной прибыли; рост затрат на доставку | А | ухудшение | Сетевое управление | Проанализированы индексы цены в федеральных сетях во избежание образования стоков; Проведена детальная оценка каналов сбыта в разрезе направлений деятельности |
| Новые критические риски: образование профицитов по федеральным сетям по категории растительное мясо | А | - | Сетевое управление | Переоценены нормативы минимальных остатков, Проводится «перефасовка» продукции с |
| EFKO FOOD | | | | увеличением сроков годности до девяти месяцев |
| Критические риски, размер ущерба по которым снизился ниже уровня толерантности: затраты на доставку | А | ухудшение | Сетевое управление, Дирекция по логистике | Перепланировка маршрутов |
| …….. | | | | |

Выводы: по итогам оценки рисков Сетевого управления выявлены критические риски по сокращению маржинальной прибыли, возникшие из-за проблем с сокращением продаж по категории масло Альтеро в федеральной сети Магнит, из-за повышения цен на 10 руб. В разрезе дистрибьюторов сокращение обусловлено имеющимися остатками в сетях Европа и Линия по региону Юг, по региону

Урал из-за превышения ценовой политики по отношению к конкурентам в 1,27 раза. Для увеличения продаж рекомендовано пересмотреть ценовую политику по категории масло Альтеро приблизив к ценам конкурентов.

Рост затрат на доставку выше приемлемого уровня был связан с ошибками при планировании перемещений и перегрузом по сетям. Выявлены виновные лица ответственные за возникновение и наложены штрафные санкции. Руководителю подразделения рекомендовано вести мониторинг принятых решений.

В декабре выявлено образование профицитов по федеральным сетям по категории растительное мясо. Была затребована аналитическая записка от дивизионального менеджера, в которой основной причиной образования остатков явилось неправильное планирования продаж. Низкая точность прогнозирования со стороны команды продаж обусловлена тем, что товар относится к категории новинок и отсутствует корректная история продаж, а закупки у клиентов носят не циклический характер, логистика в такой ситуации вынуждена ориентироваться скорее на минимальные остатки, чем на прогнозы команды продаж. Для сокращения остатков были переоценены нормативы минимальных остатков, проведена «перефасовка» продукции с увеличением сроков годности до девяти месяцев. Подразделению логистики рекомендовано скорректировать планы продаж.

По результатам квартальных отчетов руководство брендового дивизиона принимает локальные решения по действенности предпринятых мероприятий.

Ежегодно внутренний контролер проводит анализ и оценку эффективности комплексной системы управления брендовым дивизионом. Результаты внутреннего контроля отражаются в отчете «Оценка эффективности деятельности брендового дивизиона». Отчет представляется директору брендового дивизиона.

Структура отчета, на наш взгляд, должна состоять из частей:

1) вводная – перечень и описание наиболее критических рисков, осуществленные процедуры. Раздел формируется по следующей форме: краткое описание действующей комплексной системы управления, перечень наиболее критических рисков; основные мероприятия по снижению критических рисков, прочая информация.

2) основная (аналитическая) – состоит из разделов в соответствии с планом и программой проверки и представляет собой выводы об общих результатах проверки в разрезе продуктов, выполнения ключевых показателей в разрезе каналов продаж, выявленных рисков, вновь образованных, фактически принятых мер по их снижению, проводимых контрольных процедур каждым из подразделений дивизиона и дивизиона в целом;

3) заключительная – состоит из выводов, рекомендаций по улучшению и мер, направленных на исправление обнаруженных недостатков.

Таким образом в текущем параграфе нами были разработаны образцы внутренней документации, которые внутренний контролер может использовать для контроля эффективности брендового бизнеса. В частности, образец ежемесячного и квартального отчета об эффективности работы брендового бизнеса, отчет о выполнении мероприятий на выявленные риски, структура годового отчета с фрагментом аналитической части, представленная в приложении к диссертации. Разработанные формы могут использоваться как инструмент выявления внутренних резервов повышения эффективности работы брендового дивизиона в целом и его подразделений.

# Глава 3. Развитие методических положений применения аналитического инструментария во внутреннем контроле брендового бизнеса

## 3.1. Анализ взаимосвязи между трейд-маркетинговыми затратами и выручкой группы компаний «ЭФКО»

Одной из насущных задач контроля эффективности брендового бизнеса является оценка рациональности осуществляемых расходов на трейд-маркетинговые мероприятия. Как мы ранее говорили в первой главе сам по себе трейд-маркетинг включает четыре уровня затрат, таких как:

1. затраты на креативные ресурсы (это реклама на телевидении, в социальных сетях и пространстве Интернет);

2. затраты на клиентский маркетинг – это, как правило расходы, связанные с размещением товаров в торговом зале, закупка полок и оборудования, на котором размещается данный товар, повышение эффективности продаж за счет более привлекательного местонахождения);

3. затраты на маркетинговые исследования (проведение социологических опросов, сбор информации о емкости рынка, доле участников в продажах, приобретение отчетов маркетинговых агентств);

4. расходы на трейд, которые подразумевают всевозможные акции, направленные на изменение цены, уровень скидки.

В этой связи необходимо понимать взаимосвязь между проводимыми затратами, точнее их уровнем и возможностью добиваться такого объема продаж, который необходим организации для достижения желаемого уровня прибыльности и финансовой устойчивости. При этом выявленная взаимосвязь позволит проводить перманентный контроль над объемом вложений в затраты и отдачей в виде объема продаж. На наш взгляд, количественную оценку взаимосвязи между трейд-маркетинговыми затратами и выручкой представляется возможным получить в рамках эконометрического подхода, позволяющего получить

модель оптимального соотношения вложенных затрат с объемом получаемой в результате выручки.

Заметим, что поскольку в качестве цели исследования была установлена оценка результативности трейд-маркетинговых затрат, а не построение модели для изучения выручки как таковой, то все другие факторы (кроме трейд-маркетинговых затрат), влияющие на выручку Группы компаний «ЭФКО», были исключены из рассмотрения. Эконометрический анализ результативности трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» в рамках диссертационного исследования был проведен данным 2020 года с разбивкой по месяцам (Приложение 2), которые в агрегированном виде за год представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Распределение затрат на трейд группы компаний «ЭФКО» и выручки в 2020 году, руб.

| Категория продукции | Выручка (GROSS), без НДС | Трейд-маркетинговые затраты | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
| Масло фасованное, руб. | 14493034216 | 24167639 | 2885406 | 9720891 | 889418616 |
| % | 48,55 | 9,35 | 15,51 | 28,70 | 24,59 |
| Майонез, руб. | 10635779708 | 159385045 | 5682121 | 8961034 | 1601029034 |
| % | 35,63 | 61,69 | 30,53 | 26,46 | 47,14 |
| Йогурт, руб. | 2904363867 | 62835059 | 6123553 | 10976524 | 544920981 |
| % | 9,73 | 24,32 | 32,91 | 32,41 | 16,59 |
| Кетчуп, руб. | 961600003 | 2339758 | 2273762 | 1479705 | 262265561 |
| % | 3,22 | 0,91 | 12,22 | 4,37 | 7,13 |
| Маргарин (UF), руб. | 407436714 | 93418 | 0 | 0 | 90753066 |
| % | 1,36 | 0,04 | 0,00 | 0,00 | 2,41 |
| Творожки, руб. | 221365323 | 9334177 | 1644200 | 1060427 | 49133354 |
| % | 0,74 | 3,61 | 8,84 | 3,13 | 1,62 |
| Соус, руб. | 138338752 | 223236 | 0 | 561286 | 16910459 |
| % | 0,46 | 0,09 | 0,00 | 1,66 | 0,47 |
| Маргарин, руб. | 87060073 | 0 | 0 | 1107123 | 556413 |
| % | 0,29 | 0,00 | 0,00 | 3,27 | 0,04 |
| Всего, руб. | 29848978656 | 258378332 | 18609042 | 33866990 | 3454987484 |
| % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Как свидетельствуют данные табл. 3.1, не по всем категориям продукции осуществлялись все виды затрат. Так, в 2020 году не осуществлялись затраты на клиентский маркетинг по трем категориям продукции: маргарин (UF), соус, маргарин. Кроме того, не тратились денежные средства на креативные ресурсы для категории «Маргарин». Так же не было затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка для категории «Маргарин (UF)».

Для наглядности представим на рис. 3.1 распределение суммарных трейд-маркетинговых затрат по всем категориям продукции группы компаний «ЭФКО»

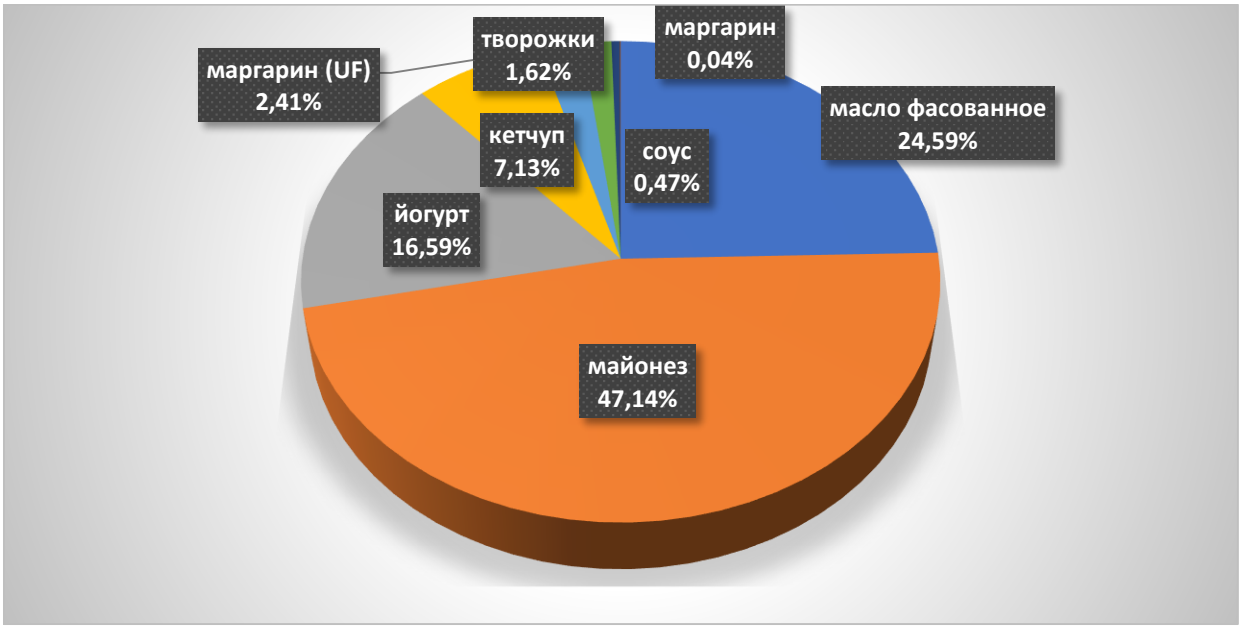


Рис. 3.1– Распределение трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» по основным категориям продукции в 2020 г.

Визуализированное распределение суммарных трейд-маркетинговых затрат (рис. 3.1) наглядно демонстрирует тот факт, что почти половина суммарных затрат (47,14%) приходится на категорию «Майонез».

Сопоставляя выручку и затраты (рис. 3.2), заметим, что наибольший объем выручки в 2020 году поступил от продажи фасованного масла, а наибольшие затраты были сделаны на трейд-маркетинговые мероприятия для категории «Майонез», что объясняется необходимостью осуществления поддержки именной этой категории продукции.

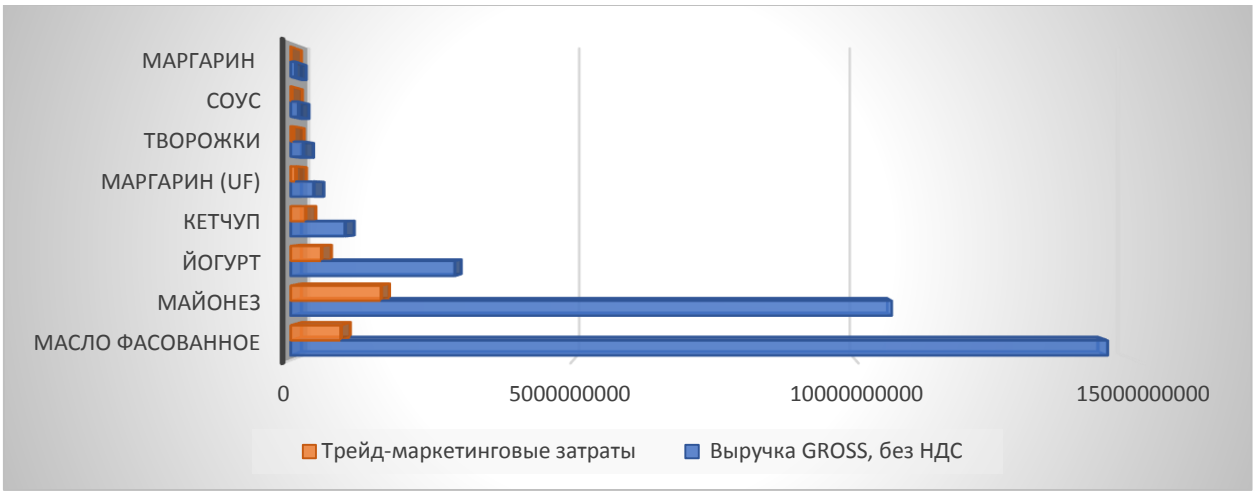


Рис. 3.2 – Выручка и суммарные трейд-маркетинговые затраты Группы компаний «ЭФКО» в 2020 году, руб.

Поскольку большая доля выручки была получена за счет категории «Масло фасованное» проанализируем именно данный вид продукции. Динамику объема выручки и трейд-маркетинговых затрат по данной категории продукции отражает табл. 3.2.

Таблица 3.2

Динамика выручки и трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. по категории продукции «Масло фасованное», руб.

| Месяц, 2020 г. | Выручка GROSS, без НДС | Трейд-маркетинговые затраты | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
| январь | 684 027 627 | 642093 | 125594 | 1132778 | 42 875 198 |
| февраль | 871 905 093 | 2354770 | 186375 | 652333 | 65 589 340 |
| март | 1 391 435 027 | 4787898 | 150247 | 904080 | 96 542 368 |
| апрель | 1 192 258 384 | 3321204 | 284524 | 725628 | 37 035 191 |
| май | 658 646 497 | 5359876 | 103266 | 758278 | 1 893 872 |
| июнь | 882 431 964 | 1015561 | 850471 | 631502 | 25 474 219 |
| июль | 1 098 357 760 | 1728307 | 258010 | 683803 | 70 987 917 |
| август | 1 348 431 751 | 1554279 | 109933 | 824580 | 93 311 515 |
| сентябрь | 1 457 668 425 | 1408055 | 290416 | 732596 | 110 126 928 |
| октябрь | 1 509 222 703 | 1023283 | 155829 | 785131 | 134 214 318 |
| ноябрь | 1 657 228 485 | 468068 | 80463 | 722879 | 83 280 288 |
| декабрь | 1 741 420 500 | 504245 | 290278 | 1167305 | 128 050 687 |

Воспользуемся регрессионным анализом для того, чтобы установить взаимосвязь между видами трейд-маркетинговых затрат и выручкой по категории «Масло фасованное». В результате регрессионного анализа, проведенного по данным табл. 3.2 в среде Microsoft Excel, было получено следующее уравнение, отражающее зависимость выручки ($y^{\text{масло}}$) от четырех категории затрат: затраты на креативные ресурсы ($x_1^{\text{масло}}$); затраты на клиентский маркетинг ($x_2^{\text{масло}}$); затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка ($x_3^{\text{масло}}$); расходы на трейд ($x_4^{\text{масло}}$):

$$y^{\text{масло}} = 701067530{,}75 + 5{,}13x_1^{\text{масло}} + 80{,}97x_2^{\text{масло}} - 138{,}68x_3^{\text{масло}} + 7{,}95x_4^{\text{масло}}). \quad (3.1)$$

Оценка качества построенного уравнения показала, что:

1) присутствует сильная линейная связь между моделируемым показателем (выручкой) и факторами (затратами), о чем свидетельствует коэффициент корреляции, равный 0,85 (достаточно близок к единице);

2) среди всех факторов значимым оказался только один - расходы на трейд ( $x_4^{\text{масло}}$), о чем свидетельствует t-критерий Стьюдента (расчетное значение t-статистики для этого фактора = 3,699 , табличное значение $t_{(7;0,95)} = 2{,}365$, то есть расчетное значение больше табличного, что позволяет сделать вывод о значимости фактора «Расходы на трейд»).

Поскольку все факторы, кроме последнего, оказались незначимыми, то они были исключены из дальнейшего рассмотрения. Оцененная регрессионная модель без этих факторов имеет следующий вид (в скобках приведены стандартные ошибки):

$$y^{\text{масло}} = \underset{(125632552{,}5)}{645775150{,}4} + \underset{(1{,}5)}{7{,}6}x_4^{\text{масло}} \qquad R^2 = 0{,}72 \quad (3.2)$$

Далее детализируем анализ по видам выпускаемой продукции у категории «Масло фасованное». В рассматриваемой категории представлены следующие марки: Efko Food, VIOLIO, Альтеро, Гринвиль, Добавкин, Слобода, СОЛНЕЧНЫЙ ВЕНЕЦ. Представим структуру распределения выручки и суммарных трейд-маркетинговые затрат в разрезе марок масла в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Структура распределения выручки и суммарных трейд-маркетинговые затрат в разрезе марок масла за 2020 г., руб.

| Марка | Выручка GROSS, без НДС | Доля в общем объеме выручки | Суммарные трейд-маркетинговые затраты | Доля в общем объеме затрат |
|---|---|---|---|---|
| Efko Food | 378 460 779 | 2,61% | 91 | 0,00% |
| VIOLIO | 15 4968 910 | 1,07% | 17952959 | 1,94% |
| Альтеро | 4 572 090 873 | 31,55% | 479080072 | 51,73% |
| Гринвиль | 8 505 378 | 0,06% | 0 | 0,00% |
| Добавкин | 157 636 262 | 1,09% | 19399 | 0,00% |
| Слобода | 9 180 811 225 | 63,35% | 429103258 | 46,33% |
| СОЛНЕЧНЫЙ ВЕНЕЦ | 40 560 789 | 0,28% | 0 | 0,00% |

Как свидетельствуют данные табл. 3, практически весь объем выручки приносят всего две марки «Слобода» (63,35%) и «Альтеро» (51,73%). На них же приходится весь объем трейд-маркетинговых затрат 46,33% и 51,82% соответственно. Меньшие затраты направленные на поддержание и развитие марки «Слобода» по сравнению с «Альтеро», очевидно, объясняются большей дешевизной и популярностью марки «Слобода», вследствие чего она нуждается в меньших затратах на свое развитие.

Раскроем информацию о каждом направлении затрат в разрезе марок в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Распределение выручки и трейд-маркетинговых затрат по категории «Масло фасованное» Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. в разрезе марок, руб.

| Марка | Выручка GROSS, без НДС | Трейд-маркетинговые затраты | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Efko Food | 378 460 779 | 0 | 0 | 0 | 91 |
| VIOLIO | 154 968 910 | 12 627 672 | 0 | 0 | 5 325 287 |

Продолжение табл. 3.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| Альтеро | 4 572 090 873 | 5 057 011 | 916979 | 3 318 963 | 469 787 121 |
| Гринвиль | 8 505 378 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Добавкин | 157 636 262 | 0 | 0 | 0 | 19 399 |
| Слобода | 9 180 811 225 | 6 482 957 | 1968427 | 6 401 929 | 414 249 945 |
| СОЛНЕЧНЫЙ ВЕНЕЦ | 40 560 789 | 0 | 0 | 0 | 0 |

С помощью регрессионного анализа выявим модели зависимости осуществляемых трейд-маркетинговых затрат и выручкой в разрезе марок масла.

В результате регрессионного анализа, проведенного по данным табл. 3.4 в среде Microsoft Excel была оценена регрессионная зависимость (в скобках указаны стандартные ошибки):

1) между выручкой $y^{\text{масло,марка}}$ и затратами на креативные ресурсы $x_1^{\text{масло,марка}}$:

$$y^{\text{масло,марка}} = \underset{(1740471097,8)}{1239658010,1} + \underset{(305594,4)}{240,628}x_1^{\text{масло,марка}} \qquad R^2 = 0,11 \quad (3.3)$$

2) между выручкой $y^{\text{масло,марка}}$ и затратами на клиентский маркетинг $x_2^{\text{масло,марка}}$:

$$y^{\text{масло,марка}} = \underset{(67978424,68)}{166155003,3} + \underset{(82823,5)}{4619,78}x_2^{\text{масло,марка}} \qquad R^2 = 0,99 \quad (3.4)$$

3) между выручкой $y^{\text{масло,марка}}$ и расходами на маркетинговые исследования и анализ рынка $x_3^{\text{масло,марка}}$:

$$y^{\text{масло,марка}} = \underset{(72227958,4)}{129072268,4} + \underset{(26500,4)}{1397,97}x_3^{\text{масло,марка}} \qquad R^2 = 0,99 \quad (3.5)$$

4) между выручкой $y^{\text{масло,марка}}$ и расходами на трейд $x_4^{\text{масло,марка}}$:

$$y^{\text{масло,марка}} = \underset{(773019471,4)}{200770186,9} + \underset{(3,2)}{14,7}x_4^{\text{масло,марка}} \qquad R^2 = 0,80 \quad (3.6)$$

Таким образом, проведенный регрессионный анализ свидетельствует об отсутствии связи между выручкой и расходами на креативные ресурсы и о наличии линейной связи между выручкой и остальными затратами. Это ключевая информация для контроля эффективности распределения бюджетов на креативные ресурсы. Внутренний контролер может обоснованно доказать, что для категории продукции «Масло фасованное» не имеет смысла выделять деньги на обширную рекламу по телевидению, поскольку данный вид продукции, итак, широко известен покупателям и не может более расширить объемы продаж.

Далее выявим аналогичные взаимосвязи между трейд-маркетинговыми затратами и категориями продукции в разрезе марок. Анализ будем проводить по аналогии с категорией «Масло фасованное»

Вначале исследуем категорию «Майонез». Динамику объема выручки и трейд-маркетинговых затрат по этой категории продукции отобразим в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Распределение выручки и трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. по категории продукции «Майонез», руб.

| Месяц, 2020 г. | Выручка GROSS, без НДС | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
|---|---|---|---|---|---|
| январь | 547 317 431 | 5071357 | 247327 | 1044232 | 85 669 507 |
| февраль | 682 320 546 | 39209410 | 367021 | 601341 | 93 411 025 |
| март | 850 983 217 | 49579317 | 295876 | 833410 | 105 596 046 |
| апрель | 812 312 036 | 35980503 | 560302 | 668908 | 117 738 684 |
| Май | 729 959 817 | 4214506 | 203358 | 699005 | 86 387 461 |
| июнь | 849 991 554 | 2838760 | 1674801 | 582139 | 110 301 603 |
| июль | 924 516 231 | 4342198 | 508089 | 630352 | 115 324 229 |
| август | 892 971 405 | 4445088 | 216487 | 760125 | 123 121 732 |
| сентябрь | 879 765 236 | 3289721 | 571905 | 675331 | 105 609 001 |
| октябрь | 1 000 827 046 | 2374785 | 306869 | 723759 | 157 942 293 |
| ноябрь | 1 150 649 589 | 3523744 | 158452 | 666373 | 181 364 511 |
| декабрь | 1 314 165 600 | 4515654 | 571633 | 1076060 | 318 388 914 |

С помощью регрессионного анализа установим зависимости между выручкой и трейд-маркетинговыми затратами по категории майонез. В результате регрессионного анализа, проведенного по данным табл. 3.5 в среде Microsoft Excel,

было получено следующее уравнение, отражающее зависимость выручки ($y^{\text{майонез}}$) от четырех категории затрат: затрат на креативные ресурсы ($x_1^{\text{майонез}}$); затрат на клиентский маркетинг ($x_2^{\text{майонез}}$); затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка ($x_3^{\text{майонез}}$); расходов на трейд ($x_4^{\text{майонез}}$):

$$y^{\text{майонез}} = 852418412{,}95 - 0{,}867x_1^{\text{майонез}} - 48{,}16x_2^{\text{майонез}} - \\ -511{,}832x_3^{\text{майонез}} + 3{,}38x_4^{\text{майонез}}) \qquad (3.7)$$

Оценка качества построенного уравнения показала, что:

1) присутствует сильная линейная связь между моделируемом показателем (выручкой) и факторами (затратами), о чем свидетельствует коэффициент корреляции, равный 0,90 (достаточно близок к единице);

2) среди всех факторов значимыми оказались два фактора: затраты на маркетинговые исследования и расходы на трейд, о чем свидетельствует t-критерий Стьюдента (расчетные значения t-статистики для этих факторов соответственно равны -2,844 и 7,662, табличное значение $t_{(7;0,95)} = 2{,}365$).

В то же время расчет парных коэффициентов корреляции показал, достаточно высокую линейную связь между этими факторами (0,5), что свидетельствует о наличии мультиколлинеарности факторов, отображенной на рис. 3.3.

| | Выручка GROSS, без НДС | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
|---|---|---|---|---|---|
| Выручка GROSS, без НДС | 1 | | | | |
| Затраты на креативные ресурсы | -0,30 | 1 | | | |
| Затраты на клиентский маркетинг | 0,04 | -0,13 | 1 | | |
| Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | 0,16 | -0,09 | -0,29 | 1 | |
| Расходы на трейд | 0,89 | -0,26 | 0,01 | 0,50 | 1 |

Рис. 3.3 – Скриншот Microsoft Excel: матрица парных коэффициентов корреляции (инструмент Пакета Анализа «Корреляция») для категории «Майонез»

Присутствие мультиколлинеарности факторов также подтверждают неправильные знаки коэффициентов регрессионной модели.

В данном случае целесообразно исключить из рассмотрения тот фактор, который в меньшей степени связан с моделируемым показателем (это фактор $x_3^{\text{майонез}}$) и перестроить модель.

Оцененная регрессионная модель, отражающая зависимости выручки от расходов на трейд для категории «Майонез», имеет вид (в скобках приведены стандартные ошибки):

$$y^{\text{майонез}} = \underset{(67248246,17)}{512727824,36} + \underset{(0,46)}{2,80}x_4^{\text{майонез}} \qquad R^2 = 0,79 \quad (3.8)$$

Далее с помощью регрессионного анализа выявим модели зависимости осуществляемых трейд-маркетинговых затрат и выручкой в разрезе марок майонеза. С этой целью воспользуемся данными табл. 3.6 распределения трейд-маркетинговых затрат и выручкой

В анализируемой категории продукции «Майонез» представлены следующие марки: Efko Food, VIOLIO, Добавкин, ПикНик, Слобода.

Таблица 3.6

Выручка и суммарные трейд-маркетинговые затраты по категории «Майонез» Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. в разрезе марок, руб.

| Марка | Выручка GROSS, без НДС | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
|---|---|---|---|---|---|
| Efko Food | 878 321 114 | 0 | 0 | 0 | 1 166 739 |
| VIOLIO | 27 549 315 | 3885000 | 0 | 0 | 2 717 037 |
| Добавкин | 117 694 757 | 0 | 0 | 0 | 4 810 967 |
| ПикНик | 2 920 578 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Слобода | 9 609 293 944 | 155496 | 5682 | 8961 | 1 592 160 262 |

Как свидетельствует табл. 3.6, трейд-маркетинговые затраты по всем направлениям в 2020 году осуществлялись Группой компаний «ЭФКО» только для марки «Слобода», по остальным маркам – только расходы на трейд, а для

марки VIOLIO были сделаны затраты еще по одному направлению – креативному маркетингу. В этой связи модель зависимости по категории Майонез будет характерна для всех марок и отражает прямую связь от расходов на трейд.

Перейдем к анализу категории «Йогурт». В данной категории продукции представлены 2 марки: Альтеро и Слобода. Представим в табл. 3.7 распределение суммарных трейд-маркетинговых затрат и выручки в разрезе указанных марок.

Таблица 3.7

Распределение выручки и суммарных трейд-маркетинговых затрат по категории «Йогурт» Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. в разрезе марок, руб.

| Марка | Выручка GROSS, без НДС | Трейд-маркетинговые затраты | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
| Альтеро | 13 608 257 | 0 | 12000 | 47000 | 1 064 512 |
| Слобода | 2 890 755 611 | 62835000 | 6112000 | 10930000 | 543 776 534 |

Как следует из данных табл. 3.7 компания активно развивает марку «Слобода», доля ее в выручке составляет 99,5 %. В этой связи имеет смысл строить модель зависимости именно у данной марки. Для построения модели представим в табл. 3.8 распределение объема выручки по месяцам и трейд-маркетинговых затрат по данной категории продукции.

Таблица 3.8

Распределение выручки и трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. по категории продукции «Йогурт Слобода», руб.

| Месяц, 2020 г. | Выручка GROSS, без НДС | Трейд-маркетинговые затраты | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| январь | 254 109 870 | 1401494 | 266541 | 1279097 | 36 849 832 |
| февраль | 282 498 158 | 1593280 | 395534 | 736593 | 48 928 488 |

Продолжение табл. 3.8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| март | 288 472 205 | 2464460 | 318862 | 1020859 | 50 793 112 |
| апрель | 245 083 531 | 2003561 | 603831 | 819357 | 39 264 375 |
| май | 263 223 395 | 12553539 | 219156 | 856223 | 32 305 193 |
| июнь | 229 904 741 | 3229091 | 1804912 | 713072 | 26 445 893 |
| июль | 225 386 235 | 2247038 | 547561 | 772128 | 29 761 719 |
| август | 223 968 016 | 6785195 | 233306 | 931090 | 44 162 746 |
| сентябрь | 209 871 318 | 11492420 | 616336 | 827224 | 54 868 118 |
| октябрь | 217 485 202 | 9057024 | 330709 | 886545 | 53 740 339 |
| ноябрь | 215 005 661 | 6768335 | 170762 | 816252 | 51 008 105 |
| декабрь | 249 355 537 | 3239623 | 616042 | 1318084 | 76 713 126 |

В результате регрессионного анализа, проведенного по данным табл. 3.8 в среде Microsoft Excel, было получено следующее уравнение, отражающее зависимость выручки ($y^{\text{йогурт}}$) от четырех категории затрат: затрат на креативные ресурсы ($x_1^{\text{йогурт}}$); затрат на клиентский маркетинг ($x_2^{\text{йогурт}}$); затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка ($x_3^{\text{йогрут}}$); расходов на трейд ($x_4^{\text{йогурт}}$):

$$y^{\text{йогурт}} = 259579967{,}76 - 2{,}96x_1^{\text{йогурт}} - 16{,}42x_2^{\text{йогурт}} + 14{,}82x_3^{\text{йогурт}} - \\ -0{,}16x_4^{\text{йогурт}} \quad (3.9)$$

Оценка качества построенного уравнения показала низкий уровень тесноты линейной связи между моделируемым показателем (выручкой) и факторами (трейд-маркетинговыми затратами). Так, коэффициент детерминации $R^2 = 0{,}26$.

Построенная матрица парных коэффициентов корреляции свидетельствует об присутствии мультиколллинеарности между затратами на маркетинговые исследования и расходами на трейд (рис. 3.4).

Поскольку в данном случае фактором, в меньшей степени связанным с выручкой, являются расходы на трейд, то исключим этот фактор и перестроим модель.

| | Выручка GROSS, без НДС | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
|---|---|---|---|---|---|
| Выручка GROSS, без НДС | 1 | | | | |
| Затраты на креативные ресурсы | -0,42 | 1 | | | |
| Затраты на клиентский маркетинг | -0,18 | -0,23 | 1 | | |
| Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | 0,25 | -0,22 | -0,29 | 1 | |
| Расходы на трейд | 0,02 | 0,08 | -0,30 | 0,51 | 1 |

Рис. 3.4 – Скриншот Microsoft Excel: матрица парных коэффициентов корреляции (инструмент Пакета Анализа «Корреляция») для категории «Йогурт»

Результаты регрессионного анализа выручки в зависимости от трех факторов (затрат на креативный маркетинг, затрат на клиентский маркетинг и затрат на маркетинговые исследования) для категории «Йогурт» показали слабую взаимосвязь между моделируемым показателем и факторными переменными ($R^2 = 0{,}25$).

Перейдем к обсуждению категории «Кетчуп». В данной категории продукции представлены 2 марки: Добавкин, и Слобода (табл. 3.9). Для построения модели представим в табл. 3.9 распределение объема выручки по месяцам и трейд-маркетинговых затрат по данной категории продукции .

Таблица 3.9

Выручка и суммарные трейд-маркетинговые затраты по категории «Кетчуп» Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. в разрезе марок, руб.

| Марка | Выручка GROSS, без НДС | Трейд-маркетинговые затраты | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
| Добавкин | 6 991 616 | 5000 | 0 | 0 | 141 648 |
| Слобода | 954 608 388 | 2335000 | 2274000 | 1480000 | 262 117 820 |

Данные табл. 3.9 свидетельствуют о том, что руководство Группы компаний «ЭФКО» заинтересовано в развитии марки «Слобода» в большей степени по сравнению с маркой «Добавкин». В этой связи модель зависимости будет работать как раз для марки «Слобода».

Представим в табл. 3.10 распределение объема выручки и трейд-маркетинговых затрат по категории продукции «Кетчуп».

Таблица 3.10

Распределение выручки и трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» в 2020 году по категории продукции «Кетчуп», руб.

| Месяц, 2020 г. | Выручка GROSS, без НДС | Трейд-маркетинговые затраты | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
| январь | 60 978 829 | 9423 | 98971 | 172430 | 19 783 641 |
| февраль | 57 573 500 | 3666 | 146867 | 99297 | 8 998 112 |
| март | 81 802 343 | 57979 | 118398 | 137618 | 22 569 253 |
| апрель | 103 402 298 | 26885 | 224211 | 110454 | 27 159 214 |
| май | 84 762 597 | 180446 | 81376 | 115424 | 21 239 648 |
| июнь | 105 380 523 | 87868 | 670189 | 96127 | 35 342 946 |
| июль | 101 532 911 | 609379 | 203317 | 104088 | 28 993 694 |
| август | 90 725 106 | 178372 | 86630 | 125517 | 23 068 635 |
| сентябрь | 67 251 038 | 160535 | 228854 | 111515 | 18 033 757 |
| октябрь | 57 885 508 | 152788 | 122797 | 119512 | 16 823 676 |
| ноябрь | 68 508 910 | 546252 | 63406 | 110036 | 17 848 279 |
| декабрь | 81 796 440 | 326167 | 228745 | 177686 | 22 398 612 |

В результате регрессионного анализа, проведенного по данным табл. 3.10 в среде Microsoft Excel, было получено следующее уравнение, отражающее зависимость выручки ($y^{\text{кетчуп}}$) от четырех категории затрат: затрат на креативные ресурсы ($x_1^{\text{кетчуп}}$); затрат на клиентский маркетинг ($x_2^{\text{кетчуп}}$); затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка ($x_3^{\text{кетчуп}}$); расходов на трейд ($x_4^{\text{кетчуп}}$):

$$y^{\text{кетчуп}} = 43208761{,}55 - 4{,}28x_1^{\text{кетчуп}} - 28{,}73x_2^{\text{кетчуп}} - 149{,}33x_3^{\text{кетчуп}} + 2{,}82x_4^{\text{кетчуп}}). \quad (3.10)$$

Оценка качества построенного уравнения показала, что:

1) присутствует сильная линейная связь между моделируемым показателем (выручкой) и факторами (затратами), о чем свидетельствует коэффициент корреляции, равный 0,86 (достаточно близок к единице);

2) среди всех факторов значимым оказался только $x_4^{\text{кетчуп}}$, о чем свидетельствует t-критерий Стьюдента (расчетное значение t-статистики для этого фактора = 5,099 , табличное значение $t_{(7;0,95)} = 2{,}365$, то есть расчетное значение больше табличного, что позволяет сделать вывод о значимости фактора «Расходы на трейд»).

Поскольку все факторы, кроме последнего, оказались незначимыми, то они были исключены из дальнейшего рассмотрения. Оцененная регрессионная модель без этих факторов имеет вид (в скобках приведены стандартные ошибки):

$$y^{\text{кетчуп}} = \underset{(8410538{,}17)}{28033607{,}31} + \underset{(0{,}37)}{2{,}38} x_4^{\text{кетчуп}} \qquad R^2 = 0{,}81 \quad (3.11)$$

Теперь рассмотрим категорию «Маргарин (UF)». В данной категории продукции имеется только 2 марки: RAMA и Пышка. Для выявления зависимости между выручкой и трейд-маркетинговыми затратами представим в табл. 3.11 распределение их объема по исследуемой категории продукции в разрезе марок

Таблица 3.11

Распределение выучки и суммарных трейд-маркетинговые затрат по категории «Маргарин (UF)» Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. в разрезе марок, руб.

| Марка | Выручка GROSS, без НДС | Трейд-маркетинговые затраты | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
| RAMA | 76 656 679 | 72000 | 0 | 0 | 5 181 716 |
| Пышка | 330 780 035 | 21000 | 0 | 0 | 85 571 257 |

Как свидетельствуют данные табл. 3.11 81,2 % в выручке принадлежит марке «Пышка», однако на развитие обеих марок осуществлялись только две категории затрат: затраты на креативный маркетинг и расходы на трейд, поэтому модель будет иметь общий вид.

Для построения модели представим в табл. 3.12 распределение объема выручки по месяцам и трейд-маркетинговых затрат по данной категории продукции.

Таблица 3.12

Распределение выручки и трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. по категории продукции «Маргарин (UF)», руб.

| Месяц, 2020 г. | Выручка GROSS, без НДС | Трейд-маркетинговые затраты | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
| январь | 36 119 879 | 0 | 0 | 0 | 22 405 193 |
| февраль | 13 176 301 | 0 | 0 | 0 | 1 057 635 |
| март | 32 157 102 | 21000 | 0 | 0 | 4 568 832 |
| апрель | 31 561 198 | 0 | 0 | 0 | 9 309 101 |
| май | 37 867 133 | 28000 | 0 | 0 | 1 927 807 |
| июнь | 24 776 488 | 44000 | 0 | 0 | 795 718 |
| июль | 38 441 058 | 0 | 0 | 0 | 2 375 238 |
| август | 43 435 327 | 0 | 0 | 0 | 12 034 262 |
| сентябрь | 32 832 063 | 0 | 0 | 0 | 12 257 663 |
| октябрь | 29 260 282 | 0 | 0 | 0 | 4 164 149 |
| ноябрь | 38 921 705 | 0 | 0 | 0 | 14 921 627 |
| декабрь | 48 888 177 | 0 | 0 | 0 | 4 935 747 |

Результаты регрессионного анализа свидетельствуют об отсутствии линейной связи между выручкой и расходами на трейд ($R^2 = 0{,}13$). Этот факт также подтверждает гистограмма распределения затрат и выручки по месяцам изображенная на рис. 3.5.

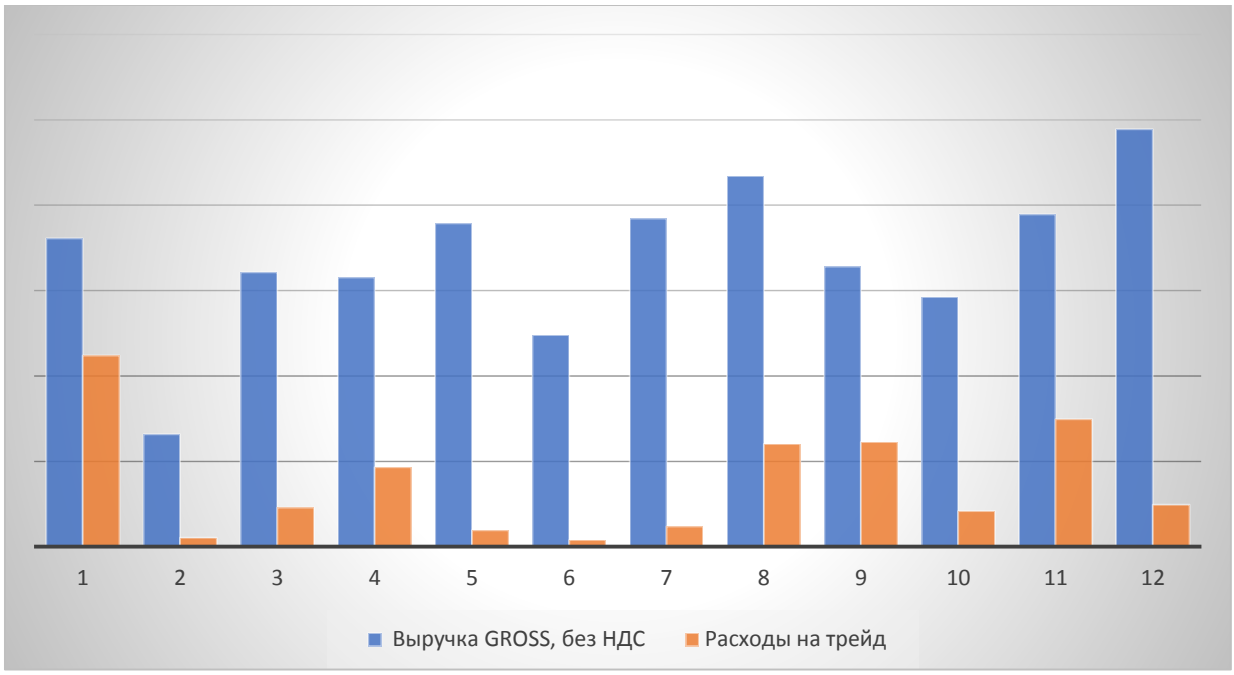


Рис. 3.5 – Динамика выручки и расходов на трейд Группы компаний «ЭФКО» по категории «Маргарин (UF)» в 2020 г., руб.

В силу отсутствия явной взаимосвязи между выручкой и расходами на трейд построить адекватную модель, связывающую эти два временных ряда, не представляется возможным.

Перейдем к рассмотрению категории «Творожки», поскольку данная категория представлена только одной маркой «Слобода», то построение модели будет иметь общий вид. Для выявления взаимосвязи между выручкой и трейд маркетинговых затрат воспользуемся табл. 3.13, которая отражает динамику объема выручки и трейд-маркетинговых затрат по исследуемой категории продукции.

Таблица 3.13

Распределение выручки и трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» в 2020 году по категории продукции «Творожки» (марка «Слобода»), руб.

| Месяц, 2020 г. | Выручка GROSS, без НДС | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| январь | 12 211 185 | 5500 | 71567 | 123572 | 1 671 295 |
| февраль | 20 822 725 | 2347356 | 106203 | 71161 | 2 542 617 |

Продолжение табл. 3.13

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| март | 17 699 289 | 4535652 | 85616 | 98624 | 4 222 023 |
| апрель | 13 468 953 | 1973075 | 162131 | 79157 | 2 869 359 |
| май | 19 954 668 | 21871 | 58844 | 82719 | 4 040 698 |
| июнь | 20 723 316 | 188800 | 484627 | 68889 | 3 669 926 |
| июль | 17 585 661 | 8800 | 147023 | 74594 | 2 709 282 |
| август | 18 458 835 | 8800 | 62644 | 89951 | 4 932 456 |
| сентябрь | 17 574 437 | 8800 | 165489 | 79917 | 5 002 954 |
| октябрь | 18 631 378 | 207634 | 88797 | 85648 | 3 958 769 |
| ноябрь | 23 437 966 | 15608 | 45850 | 78857 | 7 417 160 |
| декабрь | 20 796 911 | 12283 | 165410 | 127338 | 6 084 777 |

В результате регрессионного анализа, проведенного по данным табл. 3.13 в среде Microsoft Excel, было получено следующее уравнение, отражающее зависимость выручки ($y^{\text{творожки}}$) от четырех категорий затрат: затрат на креативные ресурсы ($x_1^{\text{творожки}}$); затрат на клиентский маркетинг ($x_2^{\text{творожки}}$); затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка ($x_3^{\text{творожки}}$); расходов на трейд ($x_4^{\text{творожки}}$):

$$y^{\text{творожки}} = 17081795{,}55 + 0{,}02x_1^{\text{творожки}} + 3{,}06x_2^{\text{творожки}} - -54{,}81x_3^{\text{творожки}} + 1{,}41x_4^{\text{творожки}}) \quad (3.12)$$

Оценка качества построенного уравнения показала, что:

1) присутствует достаточно сильная линейная связь между моделируемым показателем (выручкой) и факторами (затратами), о чем свидетельствует коэффициент корреляции, равный 0,78;

2) среди всех факторов значимым оказался только $x_4^{\text{творожки}}$, о чем свидетельствует t-критерий Стьюдента (расчетное значение t-статистики для этого фактора = 2,939, табличное значение $t_{(7;0,95)} = 2{,}365$, то есть расчетное значение больше табличного, что позволяет сделать вывод о значимости фактора «Расходы на трейд»).

Поскольку все факторы, кроме последнего, оказались незначимыми, то они были исключены из дальнейшего рассмотрения. Оцененная регрессионная модель без этих факторов имеет вид (в скобках приведены стандартные ошибки):

$$y^{\text{творожки}} = \underset{(1982670,36)}{12975303,96} + \underset{(0,45)}{1,34}x_4^{\text{творожки}} \qquad R = 0,68 \quad (3.13)$$

Рассмотрим следующую категорию – «Соус», представленный единственной маркой – «Слобода». Динамику объема выручки и трейд-маркетинговых затрат по данной категории продукции отобразим в табл. 3.14.

Таблица 3.14

Распределение выручки и трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. по категории продукции «Соус» (марка «Слобода»), руб.

| Месяц, 2020 г. | Выручка GROSS, без НДС | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
|---|---|---|---|---|---|
| январь | 10 781 701 | 0 | 0 | 65000 | 935 131 |
| февраль | 8 616 120 | 2000 | 0 | 38000 | 746 803 |
| март | 12 280 155 | 1000 | 0 | 52000 | 1 585 556 |
| апрель | 7 664 590 | 11000 | 0 | 42000 | 553 344 |
| май | 11 776 384 | 15000 | 0 | 44000 | 948 296 |
| июнь | 11 899 753 | 3000 | 0 | 36000 | 1 526 583 |
| июль | 12 187 910 | 16000 | 0 | 39000 | 857 417 |
| август | 14 536 118 | 7000 | 0 | 48000 | 1 591 988 |
| сентябрь | 2 727 469 | 5000 | 0 | 42000 | 636 815 |
| октябрь | 15 029 819 | 133000 | 0 | 45000 | 1 454 794 |
| ноябрь | 16 079 387 | 9000 | 0 | 42000 | 2 192 392 |
| декабрь | 14 759 348 | 23000 | 0 | 67000 | 3 880 555 |

В результате регрессионного анализа, проведенного по данным табл. 3.14 в среде Microsoft Excel, было получено следующее уравнение, отражающее зависимость выручки ($y^{\text{соус}}$) от трех категории затрат: затрат на креативные ресурсы ($x_1^{\text{соус}}$); затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка ($x_3^{\text{соус}}$); расходов на трейд ($x_4^{\text{соус}}$):

$$y^{\text{соус}} = 9203932{,}71 + 27{,}64x_1^{\text{соус}} - 44{,}72x_3^{\text{соус}} + 2{,}77x_4^{\text{соус}}). \qquad (3.14)$$

Оценка качества построенного уравнения показала, что:

1) присутствует линейная связь между моделируемым показателем (выручкой) и факторами (затратами), о чем свидетельствует коэффициент корреляции, равный 0,70;

2) среди всех факторов значимым оказался только $x_4^{\text{соус}}$, о чем свидетельствует t-критерий Стьюдента (расчетное значение t-статистики для этого фактора = 2,223, табличное значение $t_{(8;0,95)} = 2{,}306$, то есть расчетное значение больше табличного, что позволяет сделать вывод о значимости фактора «Расходы на трейд»).

Поскольку все факторы, кроме последнего, оказались незначимыми, то они были исключены из дальнейшего рассмотрения. Оцененная регрессионная модель без этих факторов имеет вид (в скобках приведены стандартные ошибки):

$$y^{\text{соус}} = \underset{(1646756{,}71)}{7843886{,}05} + \underset{(0{,}99)}{2{,}61}x_4^{\text{соус}} \qquad R = 0{,}64 \qquad (3.15)$$

Приступим к рассмотрению категории «Маргарин, которая представлена следующими марками:

- Добавкин,
- Добавкин Воронежский,
- Добавкин Евдаковский,
- Домашний Евдаковский,
- Евдаковский.

Динамику объема выручки и трейд-маркетинговых затрат по данной категории продукции в разрезе выпускаемых марок отобразим в табл. 3.15.

Таблица 3.15

Распределение выручки и суммарных трейд-маркетинговых затраты по категории «Маргарин» Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. в разрезе марок, руб.

| | Выручка GROSS, без НДС | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
|---|---|---|---|---|---|
| Добавкин | 84 186 | 0 | 0 | 1000 | 0 |
| Добавкин Воронежский | 63 161 438 | 0 | 0 | 716000 | 433 714 |
| Добавкин Евдаковский | 23 675 324 | 0 | 0 | 387000 | 121 591 |
| Домашний Евдаковский | 108 735 | 0 | 0 | 2000 | 0 |
| Евдаковский | 30 390 | 0 | 0 | 1000 | 0 |

Как свидетельствуют данные табл. 3.15, существенные затраты осуществлялись на развитие двух марок: Добавкин Воронежский и Добавкин Евдаковский. Остальные марки финансировались величиной, не превышающей даже в сумме 0,3%. Для выявления взаимосвязи между выручкой и трейд-маркетинговыми затратами воспользуемся табл. 3.16, которая отражает динамику объема выручки и трейд-маркетинговых затрат по категории «Маргарин».

Таблица 3.16

Распределение выручки и трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» в 2020 г. по категории продукции «Маргарин», руб.

| Месяц, 2020 г. | Выручка GROSS, без НДС | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
|---|---|---|---|---|---|
| январь | 3 815 224 | 0 | 0 | 129013 | 0 |
| февраль | 5 489 840 | 0 | 0 | 74295 | 0 |
| март | 5 608 109 | 0 | 0 | 102967 | 0 |
| апрель | 6 909 600 | 0 | 0 | 82643 | 0 |
| май | 5 305 984 | 0 | 0 | 86361 | 88 495 |
| июнь | 4 051 809 | 0 | 0 | 71922 | 0 |
| июль | 5 657 177 | 0 | 0 | 77879 | 29 051 |
| август | 5 641 354 | 0 | 0 | 93912 | 19 263 |
| сентябрь | 7 446 703 | 0 | 0 | 83436 | 0 |
| октябрь | 9 849 206 | 0 | 0 | 89419 | 0 |
| ноябрь | 11 851 708 | 0 | 0 | 82329 | 16 959 |
| декабрь | 15 433 359 | 0 | 0 | 132946 | 401 537 |

Как следует из табл. 3.16, расходы на креативные ресурсы и затраты на клиентский маркетинг по этой категории продукции не осуществлялись.

В результате регрессионного анализа, проведенного по данным табл. 3.16 в среде Microsoft Excel, было получено следующее уравнение, отражающее зависимость выручки ($y^{\text{маргарин}}$) от двух категории затрат: затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка ($x_3^{\text{маргарин}}$); расходов на трейд ($x_4^{\text{маргарин}}$):

$$y^{\text{маргарин}} = 8211023{,}01 - 22{,}31x_3^{\text{маргарин}} + 23{,}83x_4^{\text{маргарин}}). \qquad (3.16)$$

Оценка качества построенного уравнения показала, что:

1) присутствует линейная связь между моделируемым показателем (выручкой) и факторами (затратами), о чем свидетельствует коэффициент корреляции, равный 0,71;

2) среди всех факторов значимым оказался только $x_4^{\text{маргарин}}$, о чем свидетельствует t-критерий Стьюдента (расчетное значение t-статистики для этого фактора = 2,715, табличное значение $t_{(9;0,95)} = 2{,}262$, то есть расчетное значение больше табличного, что позволяет сделать вывод о значимости фактора «Расходы на трейд»).

Поскольку все факторы, кроме последнего, оказались незначимыми, то они были исключены из дальнейшего рассмотрения. Оцененная регрессионная модель без этих факторов имеет вид (в скобках приведены стандартные ошибки):

$$y^{\text{маргарин}} = \underset{(798172{,}55)}{6260977{,}38} + \underset{(6{,}69)}{21{,}48}x_4^{\text{маргарин}} \qquad R = 0{,}71 \quad (3.17)$$

Таким образом, обобщая результаты проведенного в данном параграфе исследования, считаем важным отметить следующее:

1) наибольший объем выручки в 2020 году Группы компаний «ЭФКО» поступил от продажи фасованного масла, а наибольшие затраты были сделаны на трейд-маркетинговые мероприятия для категории «Майонез»;

2) в наибольшей степени Группа компаний «ЭФКО» поддерживает развитие марки «Слобода»;

3) результаты регрессионного анализа целесообразно использовать для контроля эффективности прогнозирования и планирования финансово-хозяйственной деятельности Группы компаний «ЭФКО». С этой целью сведем полученные результаты в единую таблицу 3.17.

Таблица 3.17

Результаты регрессионного анализа взаимосвязи выручки и расходов на трейд Группы компаний «ЭФКО»

| Категория продукции | Коэффициент регрессии | Стандартная ошибка коэффициента регрессии | Коэффициент детерминации |
|---|---|---|---|
| масло фасованное | 7,6 | 1,5 | $R^2$ =0,72 |
| майонез | 2,80 | 0,46 | $R^2$ =0,79 |
| йогурт | Очень слабая связь | | $R^2 = 0{,}0003$ |
| кетчуп | 2,38 | 0,37 | $R^2$ =0,81 |
| маргарин (UF) | Очень слабая связь | | $R^2 = 0{,}13$ |
| творожки | 1,34 | 0,45 | $R^2$ =0,47 |
| соус | 2,61 | 0,99 | $R^2$ =0,41 |
| маргарин | 21,48 | 6,69 | $R^2$ =0,51 |

Представленные в табл. 3.17 данные свидетельствуют о том, что не всегда затраты на клиентский маркетинг и трейд достигают планируемый положительный эффект в виде увеличения выручки, в частности, затраты относительно двух категорий продукции «Йогурт» и «Маргарин (UF)», по сути, оказались нерезультативными.

Что касается трех категорий продукции «Масло фасованное», «Майонез», «Кетчуп», то здесь наблюдается ярко выраженная взаимосвязь между выручкой и расходами на трейд. Очевидно, данный факт объясняется чувствительностью целевой аудитории к такого рода трейд-маркетинговым мероприятиям. Построенные регрессионные уравнении для этих категорий целесообразно использовать для контроля эффективности планирования затрат Группы компаний «ЭФКО», в частности, при составлении Бюджета доходов и расходов: подставив в соответствующее уравнение запланированную величину расходов на трейд, можно получить ожидаемую величину выручки. За счет получаемых прогнозных оценок расширяется информационная база внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса и отсекаются не целесообразные затраты.

## 3.2. Прогнозная оценка эффективности расширения портфеля брендов за счет включения в него нового продукта

Еще одним направлением расширения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности деятельности брендового бизнеса, на наш взгляд, является прогнозная оценка объема продаж новинок брендовой продукции Группы компаний «ЭФКО».

Не вызывает сомнения то, что новый для компании рынок, а тем более если сам рынок относится к разряду активно развивающихся, требует особенно пристального к себе внимания, которое получает денежное выражение в виде затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка, которые являются одним из видов затрат на трейд. Оценить результативность этих затрат представляется рациональным с позиции изменения доли рынка, соотнеся величину затрат и объемом продаж, который следует за этими затратами. Во взаимодействии между указанными показателями присутствует естественный временный лаг: затраты на маркетинговые исследования компания осуществляет, образно говоря, сейчас, а эффект в виде изменения объема продаж она должна получить в будущем. Формальным представлением запаздываний во взаимодействии экономических показателей являются эконометрические модели с различной структурой лагов, так называемые модели с распределенными лагами.

Для моделирования подобных ситуаций целесообразно использовать аппарат распределенных лагов Алмон. В рамках диссертационного исследования модель с распределенным лагом была построена для относительно новой категории брендовой продукции Группы компаний «ЭФКО» – «растительные альтернативы мяса» (котлеты, фрикадельки, фарш). Заметим, что производство растительного мяса – один из важнейших современных трендов, который перманентно нуждается в исследовании.

Исходные данные для построения прогнозной модели представлены в табл. 3.18.

Таблица 3.18

Динамика показателей деятельности группы компаний «ЭФКО»

| Год | Месяц | Объем продаж, тн | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка, тыс. руб. |
|---|---|---|---|
| 2020 | Январь | 966 | 6130 |
| | Февраль | 1031 | 6510 |
| | Март | 1186 | 7427 |
| | Апрель | 1082 | 6316 |
| | Май | 1023 | 5345 |
| | Июнь | 1158 | 6363 |
| | Июль | 1185 | 7951 |
| | Август | 1238 | 8978 |
| | Сентябрь | 1288 | 8365 |
| | Октябрь | 1255 | 7948 |
| | Ноябрь | 1281 | 7331 |
| | Декабрь | 1285 | 6721 |
| 2021 | Январь | 1394 | 7450 |
| | Февраль | 1345 | 9402 |
| | Март | 1446 | 9944 |
| | Апрель | 1456 | 9711 |
| | Май | 1536 | 9296 |
| | Июнь | 1556 | 9983 |
| | Июль | 1636 | 9934 |
| | Август | 1683 | 9838 |
| | Сентябрь | 1647 | 9047 |
| | Октябрь | 1602 | 9023 |
| | Ноябрь | 1632 | 9322 |
| | Декабрь | 1627 | 8261 |

Графическое представление динамики объема продаж и затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка отображено нами на рис. 3.6.

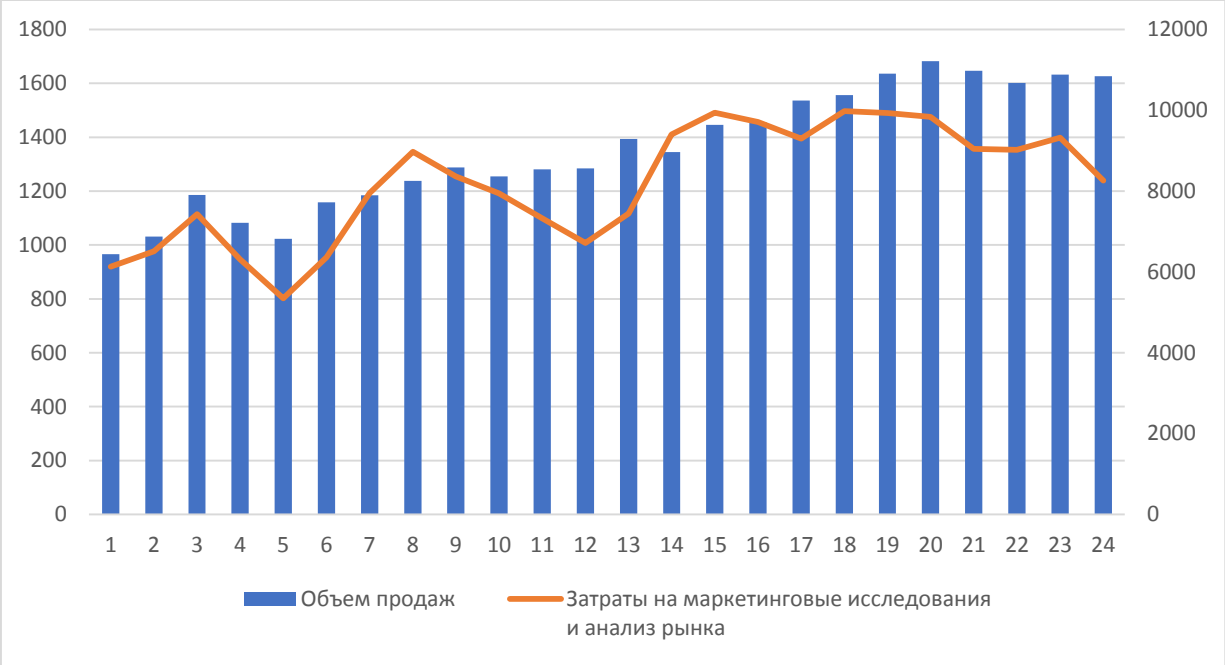


Рис. 3.6 – Динамика объема продаж и затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка Группы компаний «ЭФКО» за 2020-2021 гг.

Данные рис. 3.6 свидетельствует об имеющемся небольшом запаздывании во взаимодействии показателей объема продаж и затрат на маркетинговые исследования и анализ. Формальным представлением запаздываний во взаимодействии различных экономических показателей являются эконометрические модели с различной структурой лагов, так называемые модели с лагами в независимых переменных. Для моделирования отображенной на рис. 3.6 и в табл. 3.17 взаимосвязи воспользуемся, на наш взгляд, достаточно гибким инструментом таким как аппарат распределенных лагов Алмон.

Заметим, что модель Алмон строится в предположении, что значения коэффициентов $b_j$ могут быть аппроксимированы полиномами соответствующей степени от величины лага $j$, т.е.

$$b_j = c_0 + c_1 j + c_2 j^2 + \cdots + c_k j^k. \qquad (3.18)$$

Построение модели, отражающей зависимость объема продаж ($y_t$) от затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка ($x_t$) Группы компаний «ЭФКО» за 2020-2021 гг. в среде табличного процессора Microsoft Excel предполагает реализацию следующих шагов:

1. Преобразование исходных данных $x_t$ в новые переменные $z_{0t}$, $z_{1t}$ и $z_{2t}$ по следующим формулам:

$$z_{0t} = x_t + x_{t-1} + x_{t-2} + x_{t-3} + x_{t-4},$$
$$z_{1t} = x_{t-1} + 2x_{t-2} + 3x_{t-3} + 4x_{t-4},$$
$$z_{2t} = x_{t-1} + 4x_{t-2} + 9x_{t-3} + 16x_{t-4}.$$

Результаты преобразования представлены в табл. 3.19.

Таблица 3.19

Преобразованные исходные данные для построения модели

| $y$ | $z_0$ | $z_1$ | $z_2$ |
|---|---|---|---|
| 966 | | | |
| 1031 | | | |
| 1186 | | | |
| 1082 | | | |
| 1023 | 31728 | 65220 | 192694 |
| 1158 | 31961 | 66298 | 201612 |
| 1185 | 33402 | 65709 | 203419 |
| 1238 | 34953 | 61976 | 182564 |
| 1288 | 37002 | 65349 | 183569 |
| 1255 | 39605 | 75626 | 217644 |
| 1281 | 40573 | 83416 | 249426 |
| 1285 | 39343 | 84234 | 258056 |
| 1394 | 37815 | 78687 | 241417 |
| 1345 | 38852 | 74677 | 227481 |
| 1446 | 40848 | 73789 | 216987 |
| 1456 | 43228 | 77982 | 222138 |
| 1536 | 45803 | 87605 | 253305 |
| 1556 | 48336 | 96158 | 288068 |
| 1636 | 48868 | 97484 | 293670 |
| 1683 | 48762 | 96632 | 288906 |
| 1647 | 48098 | 96839 | 288157 |
| 1602 | 47825 | 98457 | 297533 |
| 1632 | 47164 | 96367 | 292697 |
| 1627 | 45491 | 93861 | 284245 |

2. Расчет оценок коэффициентов линейной регрессии $\hat{a}$, $\hat{c}_0$, $\hat{c}_1$, $\hat{c}_2$ по преобразованным данным из табл. 3.19. Для этого воспользуемся опцией пакета «Анализа данных» / Регрессия. Результаты регрессионного анализа представлены на рис. 3.7.

| ВЫВОД ИТОГОВ | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| *Регрессионная статистика* | | | | | | |
| Множественный R | 0,96761834 | | | | | |
| R-квадрат | 0,93628526 | | | | | |
| Нормированный R-квадрат | 0,92433875 | | | | | |
| Стандартная ошибка | 53,712471 | | | | | |
| Наблюдения | 20 | | | | | |
| | | | | | | |
| Дисперсионный анализ | | | | | | |
| | *df* | *SS* | *MS* | *F* | *ачимость F* | |
| Регрессия | 3 | 678326,08 | 226108,69 | 78,373094 | 8,81E-10 | |
| Остаток | 16 | 46160,473 | 2885,0295 | | | |
| Итого | 19 | 724486,55 | | | | |
| | | | | | | |
| | *Коэффициенты* | *Стандартная ошибка* | *t-статистика* | *P-Значение* | *Нижние 95%* | *Верхние 95%* |
| Y-пересечение | 48,2989611 | 90,567723 | 0,5332911 | 0,6011622 | -143,696 | 240,294 |
| Переменная X 1 | 0,05188889 | 0,0095439 | 5,436854 | 5,484E-05 | 0,031657 | 0,072121 |
| Переменная X 2 | -0,0345397 | 0,0136867 | -2,523592 | 0,0225755 | -0,06355 | -0,00553 |
| Переменная X 3 | 0,00834972 | 0,0033342 | 2,5042315 | 0,0234735 | 0,001281 | 0,015418 |

Рис. 3.7 – Скриншот Microsoft Excel: Вывод итогов регрессионного анализа

Таким образом, построенная по преобразованным данным модель записывается в следующем виде:

$$\hat{y}_t = 0{,}0518z_{0t} - 0{,}0345z_{1t} + 0{,}0083z_{2t}. \qquad (3.19)$$

Полученные характеристики регрессионной модели свидетельствуют о том, что:

1) наблюдается высокая степень связи между моделируемым показателем и факторными переменными (значение коэффициента корреляции $R = 0{,}96$ достаточно близко к единице);

2) все оценки коэффициентов статистически значимы (соответствующие расчетные значения t-статистики по модулю больше табличного значения $t_{(20;0,95)} = 2{,}086$), кроме $\hat{a}$ (соответствующее расчетное значения t-статистики по модулю меньше табличного значения $t_{(20;0,95)} = 2{,}086$).

3. Расчет оценок коэффициентов регрессии $\hat{b}_0$, $\hat{b}_1$, $\hat{b}_2$ исходной модели.

$\hat{b}_0 = \hat{c}_0 = 0{,}0518;$

$\hat{b}_1 = \hat{c}_0 + \hat{c}_1 + \hat{c}_2 = 0{,}0518 - 0{,}0345 + 0{,}0083 = 0{,}0256;$

$\hat{b}_2 = \hat{c}_0 + 2\hat{c}_1 + 4\hat{c}_2 = 0{,}0518 - 2 \cdot 0{,}0345 + 4 \cdot 0{,}0083 = 0{,}0162;$

$\hat{b}_3 = \hat{c}_0 + 3\hat{c}_1 + 9\hat{c}_2 = 0{,}0518 - 3 \cdot 0{,}0345 + 9 \cdot 0{,}0083 = 0{,}0234;$

$\hat{b}_4 = \hat{c}_0 + 4\hat{c}_1 + 16\hat{c}_2 = 0{,}0518 - 4 \cdot 0{,}0345 + 16 \cdot 0{,}0083 = 0{,}0473.$

Следовательно, модель с распределенным лагом имеет вид

$$\hat{y}_t = 0{,}0518x_t + 0{,}0256x_{t-1} + 0{,}0162x_{t-2} + 0{,}0234x_{t-3} + 0{,}0473x_{t-4}. \quad (3.19)$$

Заметим, что коэффициент $\hat{a}$ в силу своей незначимости был исключен из дальнейшего рассмотрения.

4. Расчет долгосрочного мультипликатора

$$b = 0{,}0518 + 0{,}0256 + 0{,}0162 + 0{,}0234 + 0{,}0473 = 0{,}1388. \quad (3.20)$$

Мультипликатор показывает, что увеличение затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка на 1 тыс. руб. через 4 месяца приведет к увеличению объема продаж категории «растительные альтернативы мяса» на 0,1126 тонн.

5. Расчет относительных коэффициентов регрессии

$$\beta_0 = \hat{b}_0/b = 0{,}0518/0{,}1388 = 0{,}3737;$$

$$\beta_1 = \hat{b}_1/b = 0{,}0256/0{,}1388 = 0{,}1851;$$

$$\beta_2 = \hat{b}_2/b = 0{,}0162/0{,}1388 = 0{,}2335;$$

$$\beta_3 = \hat{b}_3/b = 0{,}0234/0{,}1388 = 0{,}5060;$$

$$\beta_4 = \hat{b}_4/b = 0{,}0473/0{,}1388 = 1{,}3635.$$

6. Расчет среднего лага

$$T = 0 \cdot 0{,}3737 + 1 \cdot 0{,}1851 + 2 \cdot 0{,}2335 + 3 \cdot 0{,}5060 + 4 \cdot 1{,}3635 = 2{,}3 \quad (3.21)$$

Таким образом, в среднем увеличении затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка приведет к увеличению объема продаж категории «растительные альтернативы мяса» в среднем через 2 месяца, что позволит контролировать потенциальный объем продаж.

Следующей задачей является оценка возможности расширения портфеля брендов с точки зрения эффективности вложений. Группа компаний «ЭФКО» является крупнейшим переработчиком отечественной сои, а соевое молоко –

естественный шаг в развитии ее глубокой переработки. Компания перерабатывает 800 000 т сои ежегодно, основная продукция – масло и шрот. Конкурентным преимуществом растительных напитков компании является то, что при выращивании российской сои не используются генетически модифицированные организмы. В конце лета 2021 года Группа компаний «ЭФКО» начала готовиться к массовому производству соевого молока, но перед этим она осуществила выпуск небольшой пробной партии для продажи в нескольких тестовых точках Москвы. В табл. 3.20 отображена информацию о динамике продаж соевого молока в одной из тестовых торговых точек.

Таблица 3.20

Динамика продаж упаковок соевого молока в тестовой торговой точке в Москве в разрезе недель

| Неделя (t) | Объем продаж ($y_t$), упаковок |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1 | 2 |
| 2 | 4 |
| 3 | 3 |
| 4 | 8 |
| 5 | 13 |
| 6 | 19 |
| 7 | 23 |
| 8 | 24 |
| 9 | 30 |
| 10 | 33 |
| 11 | 35 |
| 12 | 35 |
| 13 | 36 |
| 14 | 38 |
| 15 | 37 |
| 16 | 38 |
| 17 | 38 |
| 18 | 39 |

Оценим предполагаемый объем продаж для нового вида товара. С это целью для моделирования спроса при выведении нового товара на рынок воспользуемся кривой Гомперца.

Для построения кривой Гомперца применим методом трех сумм, который предполагает реализацию следующих шагов:

1. Логарифмирование значений объема продаж.

$$ln\, y_t = ln\, k + b^t\, ln\, a. \qquad (3.22)$$

Результаты расчетов представлены в табл. 3.21.

Таблица 3.21

Логарифмированные значения объема продаж соевого молока

| t | $lny_t$ |
|---|---|
| 1 | 0,6931 |
| 2 | 1,3863 |
| 3 | 1,0986 |
| 4 | 2,0794 |
| 5 | 2,5649 |
| 6 | 2,9444 |
| 7 | 3,1355 |
| 8 | 3,1781 |
| 9 | 3,4012 |
| 10 | 3,4965 |
| 11 | 3,5553 |
| 12 | 3,5553 |
| 13 | 3,5835 |
| 14 | 3,6376 |
| 15 | 3,6109 |
| 16 | 3,6376 |
| 17 | 3,6376 |
| 18 | 3,6636 |

2. Разбиение последнего столбца в табл. 3.21 на три группы по 6 наблюдений (6 недель) в каждой и нахождение суммы значений каждой этой группы

$$\sum_1 = 10{,}77; \quad \sum_2 = 20{,}32; \quad \sum_3 = 21{,}77.$$

Расчет оценок коэффициентов модели кривой Гомперца $y_t = ka^{b^t}$

$$\hat{b} = \left(\frac{\sum_3 ln\, y_t - \sum_2 ln\, y_t}{\sum_2 ln\, y_t - \sum_1 ln\, y_t}\right)^{1/n};$$

$$\hat{b} = \sqrt[6]{(21{,}77 - 20{,}32)/(20{,}32 - 10{,}77)} = 0{,}73;$$

$$\widehat{ln\, a} = (\sum_2 ln\, y_t - \sum_1 ln\, y_t)\frac{\hat{b}-1}{(\hat{b}^n-1)^2};$$

$$ln\, a = (20{,}32 - 10{,}77) \cdot ((0{,}73 - 1)/(0{,}73^6 - 1)^2) = -3{,}58;$$

$$a = e^{ln\,a} = 0{,}03;$$

$$\widehat{ln\,k} = \frac{1}{n}\left(\sum_{1} ln\,y_t - \widehat{ln\,a}\,\frac{\hat{b}^n - 1}{\hat{b} - 1}\right).$$

$$ln\,k = \left(\frac{1}{6}\right) \cdot (10{,}77 — 3{,}58) \cdot \left(\frac{0{,}73^6 - 1}{0{,}73 - 1}\right) = 3{,}67;$$

$$k = e^{ln\,k} = 39{,}31.$$

Таким образом, кривая Гомперца имеет вид:

$$y_t = 39{,}31 \cdot 0{,}03^{0{,}73^t}. \qquad (3.23)$$

3. Определение расчетных значений объема продаж соевого молока. Результаты расчетов представлены в виде табл. 3.22.

4. Построение с помощью мастера диаграмм графика по фактическим и расчетным значениям объема продаж соевого молока Группы компаний «ЭФКО» (рис. 3.8) по фактическим и расчетным данным отображенным нами в табл.3.22.

Анализ рис. 3.8 позволяет подтвердить гипотезу аналитиков о том, что закон изменения данных табл. 3.20 действительно описывается кривой Гомперца.

Таблица 3.22

Динамика фактических и расчетных значений объема продаж соевого молока Группой компаний «ЭФКО»

| Неделя | Фактические значения | Расчетные значения |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 |
| 2 | 4 | 6 |
| 3 | 3 | 10 |
| 4 | 8 | 14 |
| 5 | 13 | 19 |
| 6 | 19 | 23 |
| 7 | 23 | 26 |
| 8 | 24 | 29 |
| 9 | 30 | 32 |

Продолжение табл. 3.22

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 10 | 33 | 34 |
| 11 | 35 | 35 |
| 12 | 35 | 36 |
| 13 | 36 | 37 |
| 14 | 38 | 38 |
| 15 | 37 | 38 |
| 16 | 38 | 38 |
| 17 | 38 | 39 |
| 18 | 39 | 39 |

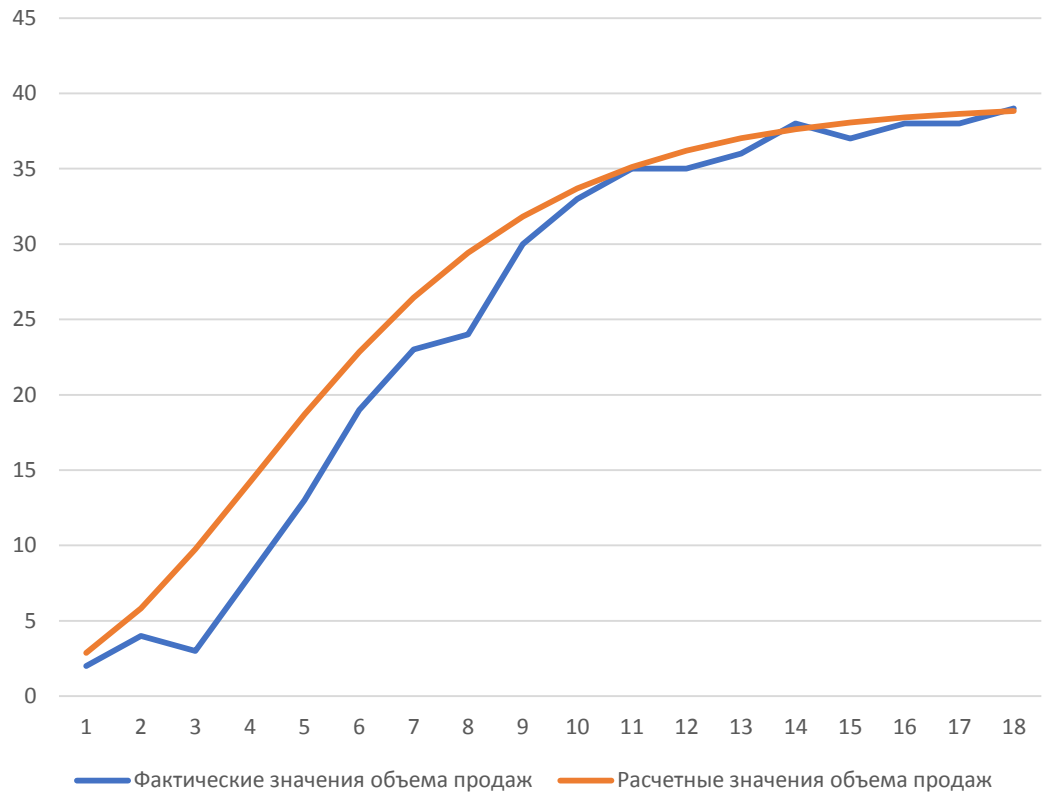


Рис. 3.8. Совмещенный график расчетных и фактических значений объема продаж соевого молока

Учитывая, что фактическое значение спроса в настоящее время (18-й период) составляет 39 упаковок, а максимально возможный объем (см. значение коэффициента $k$) – 39 шт., можно сделать вывод о том, что спрос в этой торговой точке достиг своего максимального значения, следовательно увеличения продаж не предвидится.

Таким образом, предлагаемый аналитический инструментарий во внутреннем контроле эффективности в виде модели с распределенным лагом, целесообразно использовать для оценки результативности осуществляемых затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка в процессе продвижение новинок брендовой продукции.

## 3.3. Разработка методики внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса Группы компаний «ЭФКО»

Итогом диссертационного исследования является обобщение достигнутых результатов, выраженное в методике внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса, которая будет полезна не только сотрудникам отдела внутреннего контроля, но и руководителям структурных подразделений брендового дивизиона для профилактики и нивелирования возможных рисков текущей деятельности.

Методика базируется на использовании продвинутого метода риск-ориентированного подхода во внутреннем контроле и аналитического инструментария для оценки эффективности деятельности.

Предложенная методика содержит порядок взаимодействия подразделений в процессе осуществления внутреннего контроля, контрольные точки на каждом этапе контроля по всем видам подразделений, необходимость, сроки проведения и виды процедур исходя из оценки риска, документирование результатов, а также аналитический инструментарий для оценки результативности трейд-маркетинговых затрат и эффективности затрат на расширение портфеля брендов.

Методика внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса Группы компаний «ЭФКО»

1. Целевой аспект методики

Цель - определение путей оптимизации деятельности каждого из подразделений брендового дивизиона и брендового бизнеса в целом через применение аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса Группы компаний «ЭФКО»

Задачи контроля:

—оценка рисков эффективности функционирования брендового дивизиона;

—эконометрический анализ взаимосвязи между затратами на содержание и поддержание бренда и выручкой группы компаний;

—прогнозная оценка эффективности расширения портфеля брендов за счет включения в него нового продукта.

2. Информационный аспект методики

Основные источники информации представлены в табл. 2.1:

Таблица 2.1

Ключевые источники информации для контроля эффективности брендового бизнеса

| Запрашиваемая информация для контроля | Периодичность | Исполнители |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Прайс-формула по брендовой продукции | ежемесячно / электронная почта | дивизиональные менеджеры брендового дивизиона, клиентский маркетинг брендового дивизиона, отдел анализа рынка брендового дивизиона, региональное сетевое управление брендового дивизиона, региональные маркетологи брендового дивизиона, региональные менеджеры брендового дивизиона, руководители направлений брендового дивизиона, руководство брендового дивизиона, сетевое управление брендового дивизиона, служба логистики брендового дивизиона, территориальные менеджеры брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона, экспорт |

Продолжение табл. 2.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Базовые цены на брендовую продукцию | ежемесячно / электронная почта | дивизиональные менеджеры брендового дивизиона, клиентский маркетинг брендового дивизиона, отдел анализа рынка брендового дивизиона, региональное сетевое управление брендового дивизиона, региональные маркетологи брендового дивизиона, региональные менеджеры брендового дивизиона, руководители направлений брендового дивизиона, руководство брендового дивизиона, сетевое управление брендового дивизиона, служба логистики брендового дивизиона, территориальные менеджеры брендового дивизиона, финансовая служба брендового |
| Базовые цены компании ЭФКО | ежемесячно / электронная почта | дивизиона, экспорт брендового дивизиона руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона, служба логистики |
| Отчёт о повышения цен в федеральных сетях | ежемесячно / электронная почта | отдел мотивации брендового дивизиона, руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Ежемесячный отчёт по фактическим ценам выписки продукции в сеть | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона, сетевое управление |
| Баланс начисления и погашения премий корпоративным клиентам | ежемесячно / электронная почта | руководители направлений брендового дивизиона, руководство брендового дивизиона, сетевое управление брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| План-факт выполнения целевых показателей по выручке брендового дивизиона | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Расшифровка отклонений от бюджета доходов и расходов | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |

Продолжение табл. 2.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Расшифровка отклонений от бюджета доходов и расходов план-факт предыдущего месяца | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Бюджет доходов и расходов брендового дивизиона план на текущий месяц | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Бюджет доходов и расходов брендового дивизиона факт предыдущего месяца | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Консолидированные расшифровки дебиторской задолженности, запасов и кредиторской задолженности | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Отчет по отклонениям плана от факта по региональным каналам | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| План продаж региональных каналов с приложениями | ежемесячно / электронная почта | руководство брендового дивизиона, финансовая служба брендового дивизиона |
| Данные по маржинальной прибыли по продуктам и каналам к плановому месяцу | ежемесячно / электронная почта | дивизиональные менеджеры, ведущий специалист отдела анализа рынка, секретарь комитета по ценообразованию брендовой продукции |
| Отчёт о влиянии уровня сервиса на финансовый результат | ежемесячно / электронная почта | дивизиональные менеджеры, ведущий специалист отдела анализа рынка, секретарь комитета по ценообразованию брендовой продукции |

Окончание табл. 2.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Отчёт по экономической эффективности деятельности региональных коммерческих дирекций | ежемесячно / электронная почта | региональные коммерческие директора, старший региональный менеджер по экспорту |
| Прайс для дистрибьюторов | ежемесячно / электронная почта | менеджеры по работе с локальными ключевыми клиентами, менеджеры по работе с ключевыми клиентами, территориальные менеджеры, региональные менеджеры |
| Прайс для прямых сетей | ежемесячно / электронная почта | федеральное сетевое управление, региональное сетевое управление |
| Форма для расчёта краткого бюджета доходов и расходов | по запросу / электронная почта | менеджеры по работе с локальными ключевыми клиентами, менеджеры по работе с ключевыми клиентами, территориальные менеджеры, региональные менеджеры, федеральное сетевое управление |
| Форма для расчёта краткого бюджета доходов и расходов в разрезе сетей | ежемесячно / электронная почта | федеральное сетевое управление |
| Отчёт о выполнение показателей по прибыли за фактические периоды | ежемесячно / электронная почта | исполнительные директор, финансовый менеджер |
| Отчёт акционерам | ежемесячно / электронная почта | заместитель финансового директора по бюджетированию и анализу, начальник управления бюджетирования и анализа |

## 3. Организационный аспект методики

В контексте организационного аспекта необходимо выявить организаторов, заинтересованные стороны, исполнителей, сроки и итоговые документы.

Отобразим в табл. 3.1 указанные пункты организационного аспекта методики

Таблица 3.1

Характеристика основных разделов организационного аспекта методики

| Раздел организационного аспекта методики | Комментарии |
|---|---|
| Модератор | Руководитель брендового дивизиона Группы компаний «ЭФКО» |
| Заинтересованные стороны (Пользователи) | Внутренние подразделения брендового дивизиона, в частности: служба директора по работе с ключевыми клиентами ( сетевое управление на схеме), служба директора по клиентскому маркетингу, служба коммерческого директора, служба директора по экспорту, служба директора по развитию региональных продаж, служба заместителя директора по продажам, служба логистики, служба финансового директора, служба директора по стратегическому менеджмента брендового дивизиона (ДСМ), управление по бизнес-администрированию (ДКО) |
| Исполнители | Служба внутреннего контроля, руководители структурных подразделений (в пределах своих компетенций), осуществляющие общий контроль деятельности своего подразделения |
| Программа проведения | Формируется руководителем службы внутреннего контроля, исходя из оценки рисков деятельности каждого из подразделений брендового дивизиона |
| Периодичность осуществления | Исходя из результатов оценки риска (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно) |
| Оформление результатов проверки | Результаты оценки рисков и проводимых процедур контроля фиксируются в ежемесячных, квартальных и годовых отчетах |

Формируемый ежемесячный отчет отражает предпринятые ответственными подразделениями мероприятия по снижению уровня риска, сроки их выполнения и фактическое время реализации действий (табл. 3.2)

Таблица 3.2

Образец отчета о выполнении ответных мероприятий на выявленные риски

| Принятые решения по выявленным рискам подразделения | Срок выполнения | Факт выполнения |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Сетевое управление | | |
| ….. | | |
| Служба директора по клиентскому маркетингу | | |
| …… | | |
| Служба коммерческого директора | | |
| ….. | | |
| Служба директора по экспорту | | |
| ……. | | |
| Служба директора по развитию региональных продаж | | |
| …… | | |

Продолжение табл. 3.2

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Служба заместителя директора по продажам | | |
| ……. | | |
| Служба логистики | | |
| ……. | | |
| Служба финансового директора | | |
| …….. | | |
| Служба директора по стратегическому менеджменту брендового дивизиона | | |
| …….. | | |

Таким образом, из данных отчета можно в сжатом виде получить сведения об оперативности и эффективности принятых владельцем риска мер.

Специалисты внутреннего контроля регулярно подготавливают ежеквартальный отчет по результатам оценки рисков, контрольных и аналитических процедур для директора брендового дивизиона.

Формируемый ежеквартальный отчет по управлению рисками состоит из четырех разделов:

1. Динамика критических рисков

2. Основные результаты за отчетный период:

1) контрольные процедуры за отчетный период и снижение рисков, к которому привела их реализация;

2) прочие результаты (ухудшение или улучшение работы структурного подразделения).

3. Основные проблемы за отчетный период:

1) задержки в сроках реализации мероприятий, причины и предложения по их устранению;

2) новые риски, причины их возникновения, меры, предпринятые для их снижения;

3) проблемы, возникающие в процессе управления рисками (организационные, технические, ресурсные).

4. Выводы и предложения.

Представим в табл. 3.3 формат квартального отчета о динамике выявленных рисков в разрезе подразделений брендового дивизиона.

Таблица 3.3

Квартальный отчет «Динамика критических рисков»

| Показатель | Размер рисков за ___ квартал 202_ г | Динамика риска относительно предыдущего квартала 202__ г. | Подразделение | Предприня-тые меро-приятий |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
| | | | | |

По результатам квартальных отчетов руководство брендового дивизиона принимает локальные решения по действенности предпринятых мероприятий.

Ежегодно внутренний контролер проводит анализ и оценку эффективности комплексной системы управления брендовым дивизионом. Результаты внутреннего контроля отражаются в отчете «Оценка эффективности деятельности брендового дивизиона». Отчет представляется директору брендового дивизиона.

Структура отчета состоит из трех частей:

1) вводная – перечень и описание наиболее критических рисков, осуществленные процедуры. Раздел формируется по следующей форме: краткое описание действующей комплексной системы управления, перечень наиболее критических рисков; основные мероприятия по снижению критических рисков, прочая информация.

2) основная (аналитическая) – состоит из разделов в соответствии с планом и программой проверки и представляет собой выводы об общих результатах проверки в разрезе продуктов, выполнения ключевых показателей в разрезе каналов продаж, выявленных рисков, вновь образованных, фактически принятых мер по их снижению, проводимых контрольных процедур каждым из подразделений дивизиона и дивизиона в целом;

3) заключительная – состоит из выводов, рекомендаций по улучшению и мер, направленных на исправление обнаруженных недостатков.

# 4. Контрольно-управленческий аспект

## 4.1.Оценка рисков эффективности функционирования брендового дивизиона

Оценка риска эффективности работы структурных подразделений брендового дивизиона осуществляется с помощью риск-ориентированного подхода. Принцип работы риск-ориентированного контроля представлен нами в табл. 4.1 и состоит в том, что чем выше риск нарушений, темы выше частота проверок и соответственно, чем меньше рискованных зон - тем ниже частота проверок.

Таблица 4.1

Принцип работы риск-ориентированного подхода системы внутреннего контроля

| Оценка риска | Уровень риска | |
|---|---|---|
| | Пониженный | Повышенный |
| Характер проверки | Получение меньшего объема информации и (или) проведение менее глубокой проверки, более поздняя по времени проверка | Получение и изучение дополнительной информации, использование ее для оценки риска |
| Характер мониторинга | Установление пороговых значений, меньшая частота мониторинга, использование автоматизированных систем | Ежедневный мониторинг, мониторинг «вручную», частый анализ информации, выявлении настораживающих признаков, доведение результатов мониторинга до руководства |

Выявленные риски присущие каждому подразделению брендового дивизиона, необходимо проранжировать исходя из частоты возникновения и существенности последствий.

Вероятность возникновения риска оценивается по следующей шкале (низкая, средняя, высокая). Каждому критерию в свою очередь присвоим балл от 1 до 3 (низкая – 1 балл, средняя – 2 балла, высокая – 3 балла). Последствия риска будут ранжироваться от наименее тяжелого для деятельности организации к наиболее существенному:

А – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне до 5% (1 балл);

Б – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне 5-10 % (2 балла);

В – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне 10-15 % (3 балла);

Г – риск влечет существенные убытки для организации, дисквалификацию, ротацию, увольнение должностных лиц, (4 баллов).

Перемножение баллов оценки вероятности риска и последствий риска составляет итоговую оценку уровня риска (соответственно, чем выше балл, тем выше риск, тем выше частота проверок). Данные по уровням риска формируют матрицу риска и служат критерием для проведения проверки внутренним контролером (табл. 4.2).

Выявленные риски являются основой функционирования системы внутреннего контроля на основе риск-ориентированного подхода и позволяют определить контрольные процедуры для каждого носителя риска, чтобы минимизировать неблагоприятные последствия для финансово-хозяйственной деятельности организации. Представим в табл. 4.3 -4.9 контрольные процедуры для каждого структурного подразделения брендового дивизиона

Таблица 4.3

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности сетевого управления (Служба директора по работе с ключевыми клиентами)

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Предварительный контроль | Контроль над функционированием руководителей групп по работе с ключевыми клиентами, национальных менеджеров по работе с ключевыми клиентами, ведущих менеджеров по работе с ключевыми клиентами. |

Продолжение табл. 4.3

| 1 | 2 |
|---|---|
| Текущий контроль | Выполнение целевых показателей: объем товарооборота (в натуральном выражении), прибыли, прирост доли рынка, количественной и качественной дистрибуции в разрезе товарных категорий/брендов в канале продаж федеральные сети. |
| Последующий контроль | Контроль отклонений от запланированных целевых показателей. Выявление причин и организация комплекса мероприятий по устранению отклонений выполнения целевых показателей в канале продаж федеральные сети. Отчет об эффективности работы сетевого управления |

Таблица 4.4

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности Службы директора по клиентскому маркетингу

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Предварительный контроль | Контроль над функционированием сотрудников службы директора по клиентскому маркетингу |
| Текущий контроль | Контроль отклонений от запланированных параметров структуры, динамики, цены трендов рынка брендовой продукции в разрезе сетей |
| Последующий контроль | Контроль эффективности вывода на рынок новых товарных позиций |

Таблица 4.5

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности продаж (Служба директора по продажам)

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Предварительный контроль | Контроль над функционированием сотрудников структуры продаж, трейд-маркетинга, а также торговым персоналом в канале продаж региона. |
| Текущий контроль | Мониторинг выполнения целевых показателей: объем товарооборота (в натуральном выражении), прибыли, прирост доли рынка, количественной и качественной дистрибуции в разрезе товарных категорий/брендов в канале продаж региона |
| Последующий контроль | Контроль отклонений от запланированных целевых показателей и бюджетов. Выявление причин и организация комплекса мероприятий по устранению отклонений выполнения целевых показателей в канале продаж региона |

Таблица 4.6

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности маркетинга (Служба директора по маркетингу)

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Предварительный контроль | Оценка обоснованности плана рекламной активности. Оценка целесообразности проведения мероприятий по поддержке продаж. Контроль эффективности организационной структуры |
| Текущий контроль | Контроль размещения рекламных материалов в торговых точках, входящим в зону ответственности. Оценка эффективности расходования ресурсов поддержки продаж |
| Последующий контроль | Выявление отклонений от запланированных показателей. Оценка причин и организация комплекса мероприятий по устранению отклонений |

Таблица 4.7

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности службы директора по логистике

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Предварительный контроль | Оценка обоснованности планового объема производства брендовой продукции на год.<br>Проверка расчет потребности в дополнительных ресурсах, выполнение нормативов складской и транспортной обработки брендовой продукции. |
| Текущий контроль | Контроль над поддержанием нормативного остатка брендовой продукции на складах.<br>Контроль выполнения заказов на производство, заявок на складскую и транспортную переработку брендовой продукции.<br>Контроль выполнения ЖД-графика отгрузки продукции. |
| Последующий контроль | Контроль уровня дефицита и профицита брендовой продукции на складах.<br>Контроль уровня неликвидной брендовой продукции на складах; соблюдения норматива транспортных затрат на перемещение продукции между складами компании план/факт |

Таблица 4.8

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности службы директора по развитию цепи поставок

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Предварительный контроль | Контроль оптимизации цепи поставок для клиентов, согласование с каждым клиентом оптимального и эффективного графика «Заказ – поставка». |

Продолжение табл. 4.8

| 1 | 2 |
|---|---|
| Текущий контроль | Контроль реализация календарного план-графика для достижения целевых значений по ключевым показателям эффективности логистики. Контроль недопоставок продукции клиентам с целью принятия решения по минимизации потерь уровня сервиса |
| Последующий контроль | Проведение регулярных сверок с клиентами по уровню сервиса |

Таблица 4.9

Виды и направления контроля в рамках оценки эффективности деятельности службы финансового директора

| Вид контроля | Основное содержание контроля |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Предварительный контроль | Контроль обоснованности бюджета доходов и расходов брендового дивизиона в целом и отдельных структурных подразделений. Проверка санкционирования расходов |
| Текущий контроль | Проверка текущих расходов на поддержание функционирования структурных подразделений дивизиона. Проверка текущих отклонений от плановых значений ключевых показателей месяца по брендовому дивизиону в целом и отдельным структурным подразделениям. |
| Последующий контроль | Оценка качества подготовленных и контролируемых отчётов и выполненных расчётов. Проверку своевременности предоставления управленческой отчётности. Проверка актуализации плановых значений по формированию управленческой отчётности и бюджетирования. |

По результатам контрольных процедур всех структурных подразделений внутренний контролер формирует итоговый отчет об эффективности брендового дивизиона в целом. В нем указывает причины отклонений от утвержденных бюджетов и планов, виновных лиц, разрабатывает рекомендации по повышению эффективности менеджмента и функционирования служб. Сформированный отчет предоставляется на утверждение директора брендового дивизиона, который в свою очередь принимает управленческих решения по модификации тех или иных ключевых показателей, корректировке бюджетов и планов.

## 4.2. Эконометрический анализ взаимосвязи между затратами на содержание и поддержание бренда и выручкой группы компаний

Контроль эффективности брендового бизнеса подразумевает оценку рациональности осуществляемых расходов на трейд-маркетинговые мероприятия, которые включают четыре уровня затрат, таких как:

1. затраты на креативные ресурсы (это реклама на телевидении, в социальных сетях и пространстве Интернет);

2. затраты на клиентский маркетинг – это, как правило расходы, связанные с размещением товаров в торговом зале, закупка полок и оборудования, на котором размещается данный товар, повышение эффективности продаж за счет более привлекательного местонахождения);

3. затраты на маркетинговые исследования (проведение социологических опросов, сбор информации о емкости рынка, доле участников в продажах, приобретение отчетов маркетинговых агентств);

4. расходы на трейд, которые подразумевают всевозможные акции, направленные на изменение цены, уровень скидки.

Для оценки взаимосвязи между проводимыми затратами, точнее их уровнем и возможностью добиваться такого объема продаж, который необходим организации для достижения желаемого уровня прибыльности и финансовой устойчивости.

Количественную оценку взаимосвязи между трейд-маркетинговыми затратами и выручкой представляется возможным получить в рамках эконометрического подхода к моделированию экономических процессов.

Эконометрический анализ результативности трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» осуществляется за год, но с разбивкой по месячным данным, которые в агрегированном виде (в целом за год) представлены в табл. 4.10.

Таблица 4.10

Распределение затрат на трейд группы компаний «ЭФКО» и выручки в ___году, руб.

| Категория продукции | Выручка (GROSS), без НДС | Трейд-маркетинговые затраты | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Затраты на креативные ресурсы | Затраты на клиентский маркетинг | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд |
| масло фасованное | | | | | |
| майонез | | | | | |
| йогурт | | | | | |
| кетчуп | | | | | |
| маргарин (UF) | | | | | |
| творожки | | | | | |
| соус | | | | | |
| маргарин | | | | | |

По данным табл. 4.10 с помощью регрессионного анализа выявляются значимые и незначимые факторы, определяющего величину выручки, для всех категорий продукции Группы компаний «ЭФКО».

Далее осуществляется построение моделей зависимости между выручкой и затратами анализируемого хозяйствующего субъекта.

Финальные результаты проведенного эконометрического исследования отражаются в табл. 4.11.

Таблица 4.11

Результаты регрессионного анализа взаимосвязи выручки и расходами на трейд Группы компаний «ЭФКО»

| Категория продукции | Коэффициент регрессии | Стандартная ошибка коэффициента регрессии | Коэффициент детерминации |
|---|---|---|---|
| масло фасованное | 7,6 | 1,5 | $R^2$ =0,72 |
| майонез | 2,80 | 0,46 | $R^2$ =0,79 |
| йогурт | Очень слабая связь | | $R^2 = 0{,}0003$ |
| кетчуп | 2,38 | 0,37 | $R^2$ =0,81 |
| маргарин (UF) | Очень слабая связь | | $R^2 = 0{,}13$ |
| творожки | 1,34 | 0,45 | $R^2$ =0,47 |
| соус | 2,61 | 0,99 | $R^2$ =0,41 |
| маргарин | 21,48 | 6,69 | $R^2$ =0,51 |

По данным моделей формулируются выводы о целесообразности и нецелесообразности осуществляемых видов трейд-маркетинговых затрат и расчетный планируемый положительный эффект в виде увеличения выручки. При этом выявленная взаимосвязь позволит проводить перманентный контроль над объемом вложений в затраты и отдачей в виде объема продаж.

## 4.3. Прогнозная оценка эффективности расширения портфеля брендов за счет включения в него нового продукта

Еще одним направлением расширения аналитического инструментария во внутреннем контроле эффективности деятельности брендового бизнеса является прогнозная оценка объема продаж новинок брендовой продукции Группы компаний «ЭФКО». Для моделирования подобных ситуаций целесообразно использовать аппарат распределенных лагов Алмон, который следует использовать для новой категории брендовой продукции Группы компаний «ЭФКО» – «Название категории»). Исходные данные для построения модели отображаются в табл. 4.12

Таблица 4.12

Динамика показателей деятельности Группы компаний «ЭФКО»

| Год | Месяц | Объем продаж Категории «_____», тн | Затраты на маркетинговые исследования и анализ рынка, тыс. руб. |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2020 | Январь | | |
| | Февраль | | |
| | Март | | |
| | Апрель | | |
| | Май | | |
| | Июнь | | |
| | Июль | | |
| | Август | | |
| | Сентябрь | | |
| | Октябрь | | |
| | Ноябрь | | |
| | Декабрь | | |

Продолжение табл. 4.12

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| 2021 | Январь | | |
| | Февраль | | |
| | Март | | |
| | Апрель | | |
| | Май | | |
| | Июнь | | |
| | Июль | | |
| | Август | | |
| | Сентябрь | | |
| | Октябрь | | |
| | Ноябрь | | |
| | Декабрь | | |

Оцененная модель с распределенным лагом имеет вид

$$\hat{y}_t = 0{,}0518x_t + 0{,}0256x_{t-1} + 0{,}0162x_{t-2} + 0{,}0234x_{t-3} + 0{,}0473x_{t-4}.$$

Рассчитанный мультипликатор $b = 0{,}0518 + 0{,}0256 + 0{,}0162 + 0{,}0234 + 0{,}0473 = 0{,}1643$ показывает, что увеличение затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка на 1 тыс. руб. будет получен через ____ месяц (ев) приведет к увеличению объема продаж категории «_____» на ___ тонн.

# Заключение

В процессе диссертационного исследования нами были получены следующие результаты:

1. Сформулированы авторские определения бренда продукта, бренда организации, брендинга, брендового бизнеса, базирующиеся на концепциях стейкхолдерского окружения, устойчивого развития организации, шести видов ее капитала – финансового, производственного, природного, человеческого, интеллектуального и социально-репутационного.

Исследование и систематизация известных подходов к определению термина «бренд» показали, что зачастую бренд определяется только как бренд продукта; дефиниция дается через форму (логотипы, визуальные элементы, знаки, сигналы и проч.), а не содержание бренда; определения базируются на связи «поставщик – клиент» и почти не затрагивают связи организации с другими стейкхолдерами. Мы предлагаем следующие определения:

*Бренд продукта для населения* – это ассоциации клиента с реальными потребительными свойствами товара, работы, услуги, мероприятия (далее – продукта) и получаемыми им от распоряжения или пользования продуктом психологическими и социальными ценностями, вызываемые дополнительными по сравнению с небрендированным продуктом и другим брендом атрибутами продукта – изображениями, объемными фигурами, цветовыми решениями, словами, звуками и другими;

*Бренд продукта для организации-клиента* – это ассоциации клиента с ценностями, получаемыми от распоряжения или пользования продуктом, способствующими созданию экономических и социально-экологических ценностей, наращению, росту качества и эффективности финансового, производственного, природного, интеллектуального, человеческого и социально-репутационного капиталов организации-клиента, вызываемые дополнительными атрибутами продукта – изображениями, объемными фигурами, цветовыми решениями, словами, звуками и другими;

*Бренд организации* – это ассоциации стейкхолдеров организации с ее социально-репутационным капиталом, вызываемые идентифицирующими организацию атрибутами – изображениями, объемными фигурами, цветовыми решениями, словами, звуками и другими;

*Брендинг в организации* – управление брендом продукта, брендом организации для получения их целевой конфигурации, обусловленной экономическими и социально-экологическими целями организации;

*Брендовый бизнес* – это осуществление предпринимательской деятельности, ассоциированное с брендом организации и/или брендами ее продуктов.

Определения даны через сущность брендов, представляют собой систему понятий, комплексно характеризующих феномен бренда, развивают логическую взаимосвязь между концепциями стейкхолдеров, устойчивого развития организации, шести видов ее капитала. В практическом аспекте их можно использовать при формировании интегрированной отчетности организации, а также определения содержания внутреннего контроля брендового бизнеса, в том числе его аналитического инструментария.

2. Определено содержание элементов контроля брендового бизнеса

Системный подход к аналитическому инструментарию контроля означает представление объекта анализа как системы; формирование системы взаимодополняющих, не дублирующих, максимально полезных аналитических показателей; интерпретацию результатов аналитических расчетов с учетом взаимосвязей элементов анализируемого объекта; понимание того, что система, являющаяся объектом анализа, взаимодействует со своим окружением, следовательно, анализ внешней среды должен быть часть анализа любого объекта. Опираясь на указанные принципы, нами охарактеризованы основные элементы системы внутреннего контроля брендового бизнеса:

Цель -полное, релевантное, достоверное информационное обеспечение принятия управленческих решений, направленных на эффективность брендового бизнеса при условии соблюдения требований применимых нормативных

правовых актов и других регулирующих документов и обеспечения стейкхолдеров необходимой отчетной информацией.

Предмет - эффективность брендового бизнеса, которую целесообразно оценивать через сопоставление прироста создаваемых экономических и социально-экологических ценностей к использованным на брендинг ресурсам.

Субъекты: инициаторы – руководство (лица, управляющие текущей деятельностью организации в рамках установленной стратегии; например, генеральный директор); лица, отвечающие за корпоративное управление (лица, определяющие стратегию организации и осуществляющие надзор за работой руководства; например, совет директоров); головные структуры в группе. Исполнители определяются инициаторами из персонала организации, либо в отсутствие запретов в нормативных правовых актах может использоваться косорсинг, аутсорсинг

Подход - риск-ориентированный с акцентом на областях, связанных с наибольшими рисками, что позволяет оптимизировать использование контрольных ресурсов для достижения цели контроля.

Этапы - выявление и оценка рисков; планирование и реализация ответной реакции на риски в виде контрольных процедур; формирование отчетов с управленческими рекомендациями; проверка выполнения принятых по результатам контроля управленческих решений.

Методы - общенаучные и специальные (преимущественно, методы экономического анализа).

Задействуемые ресурсы - человеческие, временные, финансовые, информационные, технические, материальные и другие

Оценка контроля - самооценка субъектами контроля; оценка инициаторами контроля; внутренняя специализированная оценка (например, со стороны юридической службы, службы внутреннего контроля); внутренняя независимая оценка (внутренний аудит); внешняя независимая оценка (например, внешний аудит).

Предложены аналитические процедуры на каждом из этапов контроля. В частности, на этапе выявления и оценки рисков - идентификация и оценка рисков

недостижения целевых операционных показателей брендового бизнеса нарушений требований регулирующих документов, подготовки недостоверной, не соответствующей установленным требованиям отчетной информации в части брендового бизнеса.

На этапе планирование и реализация ответной реакции на риски в виде контрольных процедур - построение эконометрических моделей взаимосвязи между затратами на брендинг и выручкой организации, прогнозирования продаж и др.

На этапе формирование отчетов с управленческими рекомендациями - обзор полученных результатов, анализ наличия необходимых корреляций в результатах расчетов и выводах.

На этапе проверка выполнения принятых по результатам контроля управленческих решений - сверка целевых и фактических показателей, корректировка прогнозных значений.

3. Предложена система комплексного анализа эффективности брендового бизнеса организации в целях внутреннего контроля, позволяющая получать информацию о сформированности, динамике социально-репутационного капитала организации в целом и его корпоративной, рыночной, финансовой и социальной составляющих; эффективности затрат на формирование и наращение социально-репутационного капитала, путях их оптимизации; эффективности затрат на узнаваемость бренда организации, резервах ее повышения; обусловленности выручки от продаж определенными статьями затрат на брендинг продуктов в отношении определенных групп клиентов, резервах по расширению этих групп, прогнозных величинах выручки.

Эффективность брендового бизнеса целесообразно оценивать как соотношение прироста создаваемых экономических и социально-экологических ценностей компании к использованным на брендинг ресурсам. В систему комплексного анализа эффективности брендового бизнеса в целях внутреннего контроля мы включили два основных взаимосвязанных блока: 1) анализ бренда организации и 2) анализ брендов ее продуктов.

В свою очередь анализ бренда организации мы предлагаем проводить по двум направлениям: 1.1) анализ социально-репутационного капитала организации и 1.2) анализ узнаваемости бренда организации.

В отношении каждого компонента социально-репутационного капитала организации - корпоративного, рыночного, финансового и социального, - рекомендуется на основе системы количественных и качественных индикаторов оценить динамику компонента, выполнить анализ затрат на этот компонент и корреляции между статьями таких затрат и динамикой компонента.

Затраты на корпоративный, рыночный, финансовый и социальный компоненты социально-репутационного капитала организации могут быть прямыми и косвенными. Косвенные затраты мы предлагаем равномерно разделять между четырьмя компонентами социально-репутационного капитала, предполагая их равнозначными. Либо организация может распределять их на другой основе, которая лучше отражает индивидуальную значимость каждого компонента. Анализ корреляции статей таких затрат с динамикой компонентов социально-репутационного капитала позволяет оптимизировать эти затраты, повысить их эффективность.

Второе направление анализа бренда организации - анализ динамики узнаваемости бренда организации - проводится по данным опросов, в ходе которых выясняют, какой бренд вспоминается первым в соответствующей категории, какие бренды вспоминают без подсказок и с подсказками. В рамках этого направления также анализируются затраты на узнаваемость бренда и их корреляция с динамикой узнаваемости.

Второе направление анализа брендового бизнеса – анализ брендов продуктов – должно давать ответы на вопросы «На что нужно тратить ресурсы для повышения эффективности брендинга продуктов?» и «В отношении каких групп клиентов необходимы эти затраты?». Для ответа на первый вопрос рекомендуется анализ затрат на брендинг продуктов, второй – анализ целевых групп клиентов.

Анализ затрат на брендинг продуктов должен включать анализ динамики продаж брендированного продукта, затрат на его брендинг, установление корреляции статей таких затрат с выручкой. На этом этапе выявляются статьи затрат, оказывающие существенное влияние на продажи.

Анализ целевых групп клиентов проводится по данным опросов, в рамках которых выясняется степень узнаваемости бренда продукта разными группами, формируются данные о покупаемости продукта. По результатам анализа выявляется корреляция между узнаваемостью бренда и его покупательской способностью, выявляются ключевые группы клиентов, моделируются «воронки продаж».

Таким образом, проведение комплексного анализа брендового бизнеса по предлагаемой схеме дает субъектам внутреннего контроля следующую информацию:

- о качестве и динамике социально-репутационного капитала организации в целом и его корпоративного, рыночного, финансового и социального элементов;

- об эффективности затрат на развитие социально-репутационного капитала, резервах их оптимизации;

- о целесообразности и результативности затрат на узнаваемость бренда организации, вариантах их оптимизации;

- о зависимости величины выручки от продаж от определенных статей затрат на брендинг продуктов в отношении определенных групп имеющихся и потенциальных клиентов, резервах увеличения и расширения клиентских групп;

- о прогнозных объемах выручки.

4. Выявлены стейкхолдеры, контрольные точки, процедуры, разработана схема взаимодействия структурных подразделений в процессе внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса

Организационная структура брендового бизнеса группы компаний «ЭФКО» имеет многоуровневую иерархию, но не имеет отдельного подразделе-

ния контроля. Первый уровень – является местным, то есть внутри одного города, второй уровень региональный, то есть в пределах региона. Третий уровень глобальный, то есть с выходом за пределы страны, как правило экспортные поставки. Таким образом, нами была предложена система организации внутреннего контроля, которая учитывает интересы участников каждого уровня и оценивает эффективность самой системы внутреннего контроля. В этой связи контроль осуществляется отдельным структурным подразделением, которое выполняет контрольные функции на уровне брендового бизнеса в целом и находится в подчинении директора брендового дивизиона. Заинтересованными сторонами являются внутренние подразделения компании, такие как: служба директора по работе с ключевыми клиентами ( сетевое управление на схеме), служба директора по клиентскому маркетингу, служба коммерческого директора, служба директора по экспорту, служба директора по развитию региональных продаж, служба заместителя директора по продажам, служба логистики, служба финансового директора, служба директора по стратегическому менеджмента брендового дивизиона (ДСМ), управление по бизнес-администрированию (ДКО). Модератором является директор брендового дивизиона.

Путем выявления целевых функции каждой из заинтересованных сторон были вычленены риски внутреннего контроля и сформированы контрольные процедуры на каждом из этапов контроля (предварительном, текущем и последующем) в разрезе подразделений брендового дивизиона, которые послужили основой для формирования авторской методики контроля эффективности брендового бизнеса.

Сформированная методика внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса, базируется на использовании продвинутого метода риск-ориентированного подхода во внутреннем контроле и аналитического инструментария для оценки эффективности деятельности. Предложенная методика содержит порядок взаимодействия подразделений в процессе осуществления внутреннего

контроля, контрольные точки на каждом этапе контроля по всем видам подразделений, необходимость, сроки проведения и виды процедур исходя из оценки риска, документирование результатов.

5. Обосновано применение риск- ориентированного подхода во внутреннем контроле оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта и разработана авторская методика количественной оценки факторов риска.

Вероятность возникновения риска была оценена по следующей типовой шкале (низкая, средняя, высокая). Оценочный критерий в баллах разработан, исходя из специфики брендового бизнеса: балл от 1 до 3 (низкая – 1 балл, средняя – 2 балла, высокая – 3 балла). Последствия риска проранжированы от наименее тяжелого для деятельности организации к наиболее существенному: А – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне до 5% (1 балл); Б – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне 5-10 % (2 балла); В – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне 10-15 % (3 балла); Г – риск влечет существенные убытки для организации, дисквалификацию, ротацию, увольнение должностных лиц, (4 баллов).

Перемножение баллов оценки вероятности риска и последствий риска определяется итоговая оценка уровня риска (соответственно, чем выше балл, тем выше риск, тем выше частота проверок). Данные по уровням риска формировали разработанную матрицу риска и служат критерием для проведения проверки внутренним контролером.

Таким образом, выделенные риски являются основой функционирования системы внутреннего контроля на основе риск-ориентированного подхода и позволяют определить контрольные процедуры для каждого риска, чтобы минимизировать неблагоприятные последствия для финансово-хозяйственной деятельности организации и принять управленческие решения по повышению эффективности функционирования брендового бизнеса.

6. Разработано документационное обеспечение для осуществления аналитических процедур во внутреннем контроле эффективности брендового бизнеса, включающее формы ежемесячных, квартальных и годового отчетов.

Для отражения оценки величины риска по подразделениям специалист по внутреннему контролю формирует по предложенному нами образцу ежемесячный отчет, в котором содержится следующая информация: 1) Перечень ключевых показателей. 2)Лимиты значений отклонений от плановых величин ключевых показателей, выраженные в тыс. руб. или в %. При этом, для большей наглядности можно использовать цветовые обозначения (красный, желтый, зеленый), означающие следующее: - Зеленый: риск в данный момент находится на приемлемом уровне, необходимо продолжать мониторинг; - Желтый: риск находится на приемлемом уровне, но требует повышенного контроля; - Красный: риск находится на неприемлемом уровне; 3) план: плановое значение ключевых показателей на каждый месяц (квартал); 4) факт: фактическое значение ключевых показателей на каждый месяц (квартал); 5) отклонение: А – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне до 5% (1 балл); Б – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне 5-10 % (2 балла); В – риск влечет убытки от невыполнения установленных значений целевых показателей на уровне 10-15 % (3 балла); Г – риск влечет существенные убытки для организации, дисквалификацию, ротацию, увольнение должностных лиц, (4 балла). 5) тренд: констатация направления изменения значений ключевых показателей за предыдущий квартал: «Улучшение»; «Ухудшение»; «Стабильность».

По окончании выполнения контрольных процедур внутренний контролер рассылает отчет владельцам риска с целью разработки ответных мероприятий на выявленные риски. При этом отчет для владельцев рисков содержит информацию только по рискам соответствующего владельца.

Разработанный нами ежеквартальный отчет по управлению рисками, который также заполняет специалист по внутреннему контролю, состоит из четырех разделов:

1. Динамика критических рисков.

2. Основные результаты за отчетный период:

2.1. Контрольные процедуры за отчетный период и снижение рисков, к которому привела их реализация;

2) прочие результаты (ухудшение или улучшение работы структурного подразделения).

3. Основные проблемы за отчетный период:

1) задержки в сроках реализации мероприятий, причины и предложения по их устранению;

2) новые риски, причины их возникновения, меры, предпринятые для их снижения;

3) проблемы, возникающие в процессе управления рисками (организационные, технические, ресурсные).

4. Выводы и предложения.

По результатам квартальных отчетов руководство брендового дивизиона принимает локальные решения по действенности предпринятых мероприятий.

Ежегодно внутренний контролер проводит анализ и оценку эффективности комплексной системы управления брендовым дивизионом. Результаты внутреннего контроля отражаются в отчете «Оценка эффективности деятельности брендового дивизиона». Отчет представляется директору брендового дивизиона.

Предложенная структура отчета состоит из трех частей:

1) вводная – перечень и описание наиболее критических рисков, осуществленные процедуры; Раздел формируется по следующей форме: краткое описание действующей комплексной системы управления, перечень наиболее критических рисков; основные мероприятия по снижению критических рисков, прочая информация.

2) основная (аналитическая) – состоит из разделов в соответствии с планом и программой проверки и представляет собой выводы об общих результатах проверки в разрезе продуктов, выполнения ключевых показателей в разрезе каналов продаж, выявленных рисков, вновь образованных, фактически принятых мер по

их снижению, проводимых контрольных процедур каждым из подразделений дивизиона и дивизиона в целом;

3) заключительная – состоит из выводов, рекомендаций по улучшению и мер, направленных на исправление обнаруженных недостатков.

Разработанные формы могут использоваться как инструмент выявления внутренних резервов повышения эффективности работы брендового дивизиона в целом и его подразделений.

7. Предложен способ контроля результативности затрат, основанный на применении регрессионных моделей позволяющих обеспечить снижение риска осуществления нерезультативных затрат.

Контроль эффективности брендового бизнеса подразумевает оценку рациональности осуществляемых расходов на трейд-маркетинговые мероприятия, которые включают четыре уровня затрат, таких как:

1. затраты на креативные ресурсы (это реклама на телевидении, в социальных сетях и пространстве Интернет);

2. затраты на клиентский маркетинг – это, как правило расходы, связанные с размещением товаров в торговом зале, закупка полок и оборудования, на котором размещается данный товар, повышение эффективности продаж за счет более привлекательного местонахождения);

3. затраты на маркетинговые исследования (проведение социологических опросов, сбор информации о емкости рынка, доле участников в продажах, приобретение отчетов маркетинговых агентств);

4. расходы на трейд, которые подразумевают всевозможные акции, направленные на изменение цены, уровень скидки.

Для оценки взаимосвязи между проводимыми затратами, точнее их уровнем и возможностью добиваться такого объема продаж, который необходим организации для достижения желаемого уровня прибыльности и финансовой устойчивости.

Количественную оценку взаимосвязи между трейд-маркетинговыми затратами и выручкой осуществлялась нами в рамках эконометрического подхода к моделированию экономических процессов.

Эконометрический анализ результативности трейд-маркетинговых затрат Группы компаний «ЭФКО» был проведен за год, но с разбивкой по месячным данным. С помощью регрессионного анализа были выявлены значимые и незначимые факторы, определяющего величину выручки, для всех категорий продукции Группы компаний «ЭФКО». В частности, наибольший объем выручки в 2020 году Группы компаний «ЭФКО» поступил от продажи фасованного масла, а наибольшие затраты были сделаны на трейд-маркетинговые мероприятия для категории «майонез». Не всегда затраты на маркетинг и трейд достигают планируемый положительный эффект в виде увеличения выручки, в частности, затраты относительно двух категорий продукции «йогурт» и «маргарин (UF)», по сути, оказались нерезультативными.

Что касается трех категорий продукции «масло фасованное», «майонез», «кетчуп», то здесь наблюдалась ярко выраженная взаимосвязь между выручкой и расходами на трейд, данный факт объясняется чувствительностью целевой аудитории к такого рода трейд-маркетинговым мероприятиям.

Построенные нами регрессионные уравнении для результативных категорий целесообразно использовать для контроля эффективности планирования затрат Группы компаний «ЭФКО», в частности, при составлении Бюджета доходов и расходов: подставив в соответствующее уравнение запланированную величину расходов на трейд, можно получить ожидаемую величину выручки.

8. Обоснована целесообразность включения в систему внутреннего контроля эффективности брендового бизнеса блока прогнозирования, предусматривающего построение модели с распределенным лагом, позволяющей получить количественную оценку взаимосвязи между объемом продаж новинок брендовой продукции и затратами на маркетинговые исследования и анализ рынка, а также рассчитать средний срок, по прошествии которого следует ожидать рост объема продаж при условии увеличения данного вида затрат.

В рамках диссертационного исследования была построена модель с распределенным лагом для относительно новой категории брендовой продукции Группы компаний «ЭФКО» – «растительные альтернативы мяса» (котлеты, фрикадельки, фарш). Заметим, что производство растительного мяса – один из важнейших современных трендов, который перманентно нуждается в исследовании.

Оцененная модель с распределенным лагом и рассчитанный мультипликатор показывают, что увеличение затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка на 1 тыс. руб. через 4 месяца приведет к увеличению объема продаж категории «растительные альтернативы мяса» на 0,16 тонн. Средний лаг составляет 2,3 месяца.

Таким образом, в среднем увеличение затрат на маркетинговые исследования и анализ рынка приведет к росту объема продаж категории «растительные альтернативы мяса» в среднем через 2,3 месяца.

Внедрение предложенных мероприятий будет способствовать повышению эффективности брендового дивизиона и Группы компаний «ЭФКО» в целом.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федер. Закон № 51-ФЗ от 30.11.1994 г. (с изм. и доп.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 11.03.2022)

2. О бухгалтерском учете : федер. закон Рос. Федерации от 06.12.2011 № 402 – ФЗ (ред. от 26.07.2019) // Консультант Плюс. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 11.03.2022)

3. О несостоятельности (банкротстве) : федер. закон Рос. Федерации от 26.10.2002 № 127-ФЗ (в ред. 11.06.2021) // КонсультантПлюс. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/ (дата обращения: 11.03.2022)

4. О мониторинге финансово-экономического состояния организаций : распоряжение Правительства РФ от 27.03.2020 N 764-р // Консультант Плюс. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_348854/ (дата обращения: 11.04.2022)

5. О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики: указ Президента Российской Федерации от 04.06.2008 № 889 // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112413(дата обращения: 11.03.2022)

6. О формах бухгалтерской отчетности организации : приказ Минфина РФ от 02.07.2010 №66н (ред. от 19.04.2019) // Консультант Плюс. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/ (дата обращения: 11.03.2022)

7. Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве : постановление Правительства РФ от 29.05.2004 N 257 (ред. от 21.07.2017) // Консультант Плюс. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_

47869/7f3f8801013295cbe1ddc10afe9407ebbe47b589 (дата обращения: 11.03.2022)

8. Об одобрении Концепции развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу : приказ Минфина РФ от 01.07.2004 N 180 // Консультант Плюс. – URL : http://www.consultant.ru /document/cons_ doc_LAW_48508/ (дата обращения: 11.03.2022)

9. Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации : указ Президента РФ от 25.04.2019 № 193 // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons _doc_LAW_323451/ (дата обращения: 11.03.2022)

10. О публично-правовых компаниях в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 03.07.2016 г. №236-ФЗ (в ред. от 28.11.2018) // Консультант-Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200505/(дата обращения: 11.03.2022)

11. Об утверждении Методик по расчету ключевых показателей развития конкуренции в отраслях экономики в субъектах Российской Федерации : приказ ФАС России от 29.08.2018 N 1232/18 (ред. от 05.11.2020) // Консультант Плюс. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306066/ (дата обращения: 11.03.2022)

12. Об утверждении Методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций : приказ Минэкономразвития РФ от 21.04.2006 N 104 (ред. от 13.12.2011) // Консультант Плюс. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61032/ (дата обращения: 11.03.2022)

13. Об утверждении методики расчета значений целевых показателей, необходимых для достижения результатов предоставления федеральному государ-

ственному автономному учреждению "Российский фонд технологического развития" субсидии в целях стимулирования деятельности в сфере промышленности : приказ Минпром торга РФ от 07.07.2021 г. № 2484 // Консультант Плюс. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_392635/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddf518/ (дата обращения: 11.03.2022)

14. Об утверждении Методических указаний по формированию бухгалтерской отчетности при осуществлении реорганизации организаций : приказ Минфина РФ от 20.05.2003 №44н (ред. от 25.10.2010) // Консультант Плюс. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42832/ (дата обращения: 11.03.2022)

15. Об утверждении правил проведения арбитражными управляющими финансового анализа : постановление правительства РФ от 25.06.2003 №367 // Консультант Плюс. – URL :http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42901/ (дата обращения: 11.03.2022)

16. Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 17.07.2019 № 915 // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330451/(дата обращения: 11.03.2022)

17. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 "Запасы" : приказ Минфина России от 15.11.2019 N 180н // Консультант Плюс. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_348523/ (дата обращения: 11.03.2022)

18. Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации : распоряжение Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216631/(дата обращения: 11.03.2022)

19. Об утверждений методических рекомендаций по выявлению неплатежеспособности организаций, нуждающихся в первоочередной государственной финансовой поддержке, а так же по определению неплатежеспособных предприятий, подлежащих выводу из числа действующих в связи с неэффективностью : распоряжение ФСДН при Госкомимуществе РФ от 24.10.94 №70-р // Консультант Плюс. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4892/2ef646c53e38548c13cb07e2d07c8e854e7de1f5/ (дата обращения: 11.03.2022)

20. Международные основы интегрированной отчетности. URL: https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/06/International-Integrated-Reporting-Framework-January-2021-Russian.pdf (дата обращения: 11.04.2022) (дата обращения: 11.03.2022)

21. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации» // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135559. (дата обращения: 11.03.2022)

22. Стандарт финансового контроля СФК 104. Проведение аудита эффективности использования государственных средств: утв. решением Коллегии Счетной палаты Рос. Федерации, протокол от 09.06.2009 № 31К (668) // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW _119213/ (дата обращения: 11.03.2022)

23. Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – Москва : Издательский дом Гребенникова, 2003. – 440 с.

24. Аверина О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. – Москва :КноРус, 2014. – 432 с

25. Азарская М. А. Место аудита эффективности в системе финансово-го контроля / М. А. Азарская // Инновационное развитие экономики. – 2011. – № 6. – С. 14-18.

26. Алексеева А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев. – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 529 с. 174

27. Алексеенко Е. А. Исторические аспекты становления и развития аудита / Е. А. Алексеенко // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2015 – № 7-6. – С. 84-88.

28. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / [под ред. П. П. Табурчака, В. М. Гумина, М. С. Сапрыкина]. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 352 с.

29. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / [под ред. О. В. Ефимовой, Е. И. Бородиной, М. В. Мельник]. – Москва : Омега-Л, 2013. – 338 с.

30. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / [под ред. В. И. Стражева]. – Москва : Высшая школа, 2010. – 678 с.

31. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие/ [под ред. В. И. Бариленко]. – Москва : Омега-Л, 2009. – 414 с.

32. Аренс А. Аудит / А. Аренс, Дж. Лоббек ; пер. с англ.; гл. ред. серии проф. Я. В. Соколов. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 560 с.

33. Артеменко Д. А. Аудит эффективности государственных расходов как методическая основа оценки эффективности системы государственного финансового контроля / Д. А. Артеменко // Научный вестник ЮИМ. – 2013. – № 4. – С. 4-9.

34. Артемьев А. А. Брендинг: значимость и эволюция развития / А. А. Артемьев, И. А. Лепехин, В. Н. Зайковский // Проблемы управления социально-экономическими системами: теория и практика : материалы VIII Международной научно-практической конференции, Тверь, 23 мая 2020 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2020. – С. 60-65.

35. Асланов Д. И. Гуманистические аспекты экономического развития / Д. И. Асланов, М. И. Голубова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. №12 (60). – URL: http://uecs.ru/uecs60-602013/item/2641-2013-12-20-07-09-07 (дата обращения: 05.07.2021).

36. Афанасьев М. П. Взаимосвязь аудита эффективности и финансового анализа / М. П.Афанасьев // Финансовый контроль. – 2003. – № 10. – С. 50- 56. Бабичева Н. Э. Теоретико-методологические основы экономического анализа развития организации на основе ресурсного подхода: монография / Н. Э. Бабичева. – Москва : Изд. дом «Финансы и кредит», 2012. – 256 с. 175

37. Баженова Т. П. Аудит эффективности и его значение / Т. П. Баженова // Вестник КРСУ. – 2013. – Том 13. – № 10. – С. 53-56.

38. Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в корпоративной нефинансовой отчетности // Российский союз промышленников и предпринимателей: офиц. сайт. – URL: rspp.ru/12/7862.pdf (дата обращения 02.02.2022)

39. Баканов М. И. Теория экономического анализа: учебник / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет ; [под ред. М. И. Баканова]. – 5-е изд., доп. и перераб. – Москва : Финансы и статистика, 2012. – 536 с.

40. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебник / И. Т. Балабанов. – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 340 с.

41. Банк В. Р. Финансовый анализ: учебное пособие / В. Р. Банк, С. В. Банк, А. В. Тараскина. – Москва : ТК Велби, изд-во Проспект, 2011. – 344 с.

42. Бардин К. Е. Организация внутреннего контроля на несостоятельных предприятиях в условиях преодоления последствий экономического кризиса / К. Е. Бардин. // Бухгалтер и закон. – 2015. – №7. – с. 17-20.

43. Бариленко В. И. Основы бизнес-анализа: учебное пособие. / В. И. Бариленко, В. В. Бердников, Р. П. Булыга [и др.]; [под общ. ред. В. И. Бариленко]. – Москва : КНОРУС, 2014. – 272 с.

44. Басова М. М. Построение рейтингов организаций на основе анализа социальных аспектов их устойчивого развития / М. М. Басова // Известия Юго-западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2016. – №1(18). – С. 126-135. 176

45. Басова А. В. Операционный аудит эффективности – направление внутреннего аудита / А. В. Басова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – № 6. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/operatsionnyy-audit-effektivnosti-napravlenie-vnutrennego-audita (дата обращения: 01.07.2019).

46. Булыга Р. П. Инновации современного аудита: аудит эффективности бизнес-процессов / Р. П. Булыга // Аудитор. – 2012. – № 3. – С. 16-22.

47. Бычкова С. М. Методологические проблемы проведения аудита эффективности бюджетных расходов / С. М. Бычкова, О. В. Кузьмина // Проблемы и базовые принципы укрепления суверенитета России. Коллективная монография / под ред. М. А. Арефьева, В. Л. Обухова, М. В. Величко. — СПб: СПбГАУ, 2017. – 474 с. – (С. 98- 99).

48. Бычкова С. М. Методы экономического анализа в аудите / С. М. Бычкова, О. В. Кузьмина // Научное обеспечение развития АПК в условиях импортозамещения. Сборник научных трудов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава «Научное обеспечение развития сельского хозяйства и снижение технологических рисков в продовольственной сфере»: в 2-частях. — СПб: СПбГАУ, 2017. — 362 с. – (С. 158-160).

49. Ваганова О. Е. Проблемы использования метода аудита эффективности / О. Е. Ваганова // Наука и общество. – 2017. – № 5. – С. 160-164.

50. Веденецкая И. А. Эволюция брендинга в России / И. А. Веденецкая, Д. С. Головнев, Е. А. Давыденко // Бренд-менеджмент. – 2019. – № 2. – С. 90-96.

51. Воронин В. П. Анализ взаимосвязи оценки эффективности деятельности корпораций и интересов ее стейкхолдеров / В. П. Воронин, И. В. Панина // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 28(310). – С. 11-20.

52. Геймур О. Г. Аудит эффективности в России: проблемы правового регулирования и практического применения / О. Г. Геймур, Е. А. Сафонова // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2017. - № 6. – С. 93-98

53. Гиляровская Л. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л. Т. Гиляровская и др. – Москва : ТК Велби, Проспект, 2011. – 360 с.

54. Глинская И. Ю. Использование средств маректинговых коммуникаций для продвижения детских развивающих брендов / И. Ю. Глинская, Е. А. Кириллова // Коммуникология, 2017.- Том 5, №1. – С.164-177.

55. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности» // Электр. фонд прав. и норматив.-техн. документации. Консорциум «Кодекс». – URL: http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-26000-2012

56. Грачева Е. Ю. Правовое регулирование финансового контроля в Российской Федерации: проблемы и перспективы : монография / Е. Ю. Грачева. – Москва : Норма; ИНФРА-М, 2013. – 384 с.

57. Давнис В. В. Прогнозное обоснование инвестиционных решений на финансовых рынках: монография / В. В. Давнис, М. А. Зироян, Е. В. Комарова, В. И. Тинякова. – Москва : РУСАЙНС, 2015. – 220 с.

58. Даненков А. А. Внутренний аудит / А. А. Даненков // Учет и контроль. – 2018. – № 7. – С. 2-6

59. Дмитриева Л. М. Бренд в современной культуре : монография / Л.М. Дмитриева. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 200 с.

60. Домнин В. Н. Брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Н. Домнин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 493 с.

61. Домнин В. Н. Предпочтения бренда – ключевой фактор влияния на потребительский спрос и рыночные показатели фирмы / В. Н. Домнин // Бренд-менеджмент. – 2009. – № 3. – С.130–144.

62. Донцова Л. В. Анализ финансовой отчетности : практикум / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – Москва : Изд-во «Дело и Сервис», 2011. – 144 с.

63. Донцова Л. В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во «Дело и Сервис», 2011. – 368 с.

64. Дуглас В. П. Бессознательный брендинг. Использование в маркетинге новейших достижений нейробиологии / В. П. Дуглас. – Москва : Азбука, 2019. – 320 с

65. Егорова И. С. Аудит: учебное пособие / И. С. Егорова. – Москва : КНОРУС, 2017. – 538 с.

66. Егорова И. С. Внутренний контроль и внутренний аудит - проблемы идентификации и практической реализации / И. С. Егорова // Аудитор. – 2016. – № 11. – С. 17-26.

67. Егорова И. С. Особенности аудита эффективности: проблемы идентификации и осуществления / И. С. Егорова // Аудитор. – 2017. – № 1. - С. 29- 36.

68. Егорова И. С. Особенности оценки эффективности внутреннего финансового аудита / И. С. Егорова // Аудитор. – 2018. – № 4. - С.29-35.

69. Егорова И. С. Оценка рисков эффективности организации системы внутреннего контроля экономического субъекта / И. С. Егорова // Инновационное развитие экономики. – 2015. – № 5. – С. 55-65. 179

70. Ендовицкий Д. А. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций : учебное пособие / Д. А. Ендовицкий, М. В. Щербаков; [под ред. проф Д.А. Ендовицкого]. – Москва : Экономистъ, 2007. – 287 с.

71. Ендовицкий Д. А. Информационная среда анализа эффективности вознаграждения персонала вуза / Д. А. Ендовицкий, О. Н. Беленов, Л. В. Чумаченко // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 28 (310). – С. 2-10.

72. Ендовицкий Д. А. Анализ сущности корпоративной устойчивости как реакции на цивилизационные изменения / Д. А. Ендовицкий, И. В. Панина, М. В. Панкратова // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – Том 16, вып. 6. – С. 1043-1060.

73. Ефимова О. В. Матричный подход к формированию и раскрытию информации о ресурсах в интегрированной отчетности организации / О. В. Ефимова // Аудиторские ведомости. – 2017. – № 3. – С. 23-34.

74. Ефимова О. В. Построение системы показателей для оценки и мониторинга устойчивого развития хозяйствующих субъектов / О. В. Ефимова // Инновационное развитие экономики. – 2014. – № 4. – С. 42-46.

75. Ефимова О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений : учебник / О. В. Ефимова. – Москва : Изд-во «Омега-Л», 2014. – 351 с.

76. Ефимова О. В. Интегрированная отчетность как информационная база анализа устойчивого развития компании / О. В. Ефимова // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития: м-лы X Междунар. науч. конф. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский гос. экон. ун-т, 2015. – С. 7-8.

77. Заббарова О. А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность : учебное пособие / О. А. Заббарова. – Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. – 176 с.

78. Злочевский И. А. Оценка результативности и эффективности государственного стратегического управления в парадигме экологического институционализма / И. А. Злочевский, Н. Е. Булетова // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №4. – С. 312-319.

79. Иванова Е. И. Аудит эффективности в рыночной экономике / Е. И. Иванова, М. В.Мельник, В. И. Шлейников. – Москва : Издательство КноРус, 2014. – С. 328.

80. Игнатьев М. В. Теоретические основы устойчивого развития социально-экономических систем / М. В. Игнатьев // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2017. – №3. – Том 1. – С. 4-16.

81. Каленская, Н. В. Брендинг : учебное пособие / Н.В. Каленская, Н.Г. Антонченко. – Казань: «Абзац», 2019. – 125 с.

82. Калиничева Р. В. Направления развития методологии аудита / Р. В. Калиничева // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №2. – URL: http://www.audit-fin.com/fin/2009/2/Kalinicheva%20R/Kalinicheva%20R%20.pdf

83. Канке Л. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Л. А. Канке, И. П. Кошевая. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2009. – 288 с.

84. Карепина О. И. Развитие аудита эффективности государственных расходов / О. И. Карепина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 30. – С. 42-51.

85. Карпова С. В. Брендинг : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / С. В. Карпова, И. К. Захаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 439 с.

86. Ковалев В. В. Корпоративные финансы : учебник / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2018. – 640 с.

87. Когденко В. Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент : учебник / В. Г. Когденко, М. В. Мельник. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 447 с.

88. Когденко В. Г. Управление финансами и рисками : монография /В. Г. Когденко. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 527 с.

89. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А. И. Алексеева [и др.]. – Москва : Финансы и статистика, 2010. – 672с.

90. Кондратьев К. Я. Иллюзии и реальность стратегии устойчивого развития / К. Я. Кондратьев, К. С. Лосев // Вестник Российской академии наук. – 2002. – Том 72. – № 7. – С. 592-60.

91. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. – 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 464 с.

92. Котляров И. Д. Экономический эффект бренда — проблемы оценки / И. Д. Котляров // Экономика и математические методы. – 2019. – Т. 55. – № 3. – С. 100-108.

93. Косарева А. Н. Оценка эффективности экологических проектов с помощью анализа среды функционирования / А. Н. Косарева // Современные проблемы социально-гуманитарных наук: м-лы V Междунар. науч.-практ. заоч. конф. – Казань, 2016. – С. 106-110.

94. Котлячков О. В. Показатели и критерии эффективности использования средств, применяемые для аудита эффективности / О. В. Котлячков, Н. В. Котлячкова // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – №2(248). – С. 47-57.

95. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник / Л. И. Кравченко. – 10-е изд., испр. – Москва : Новое знание, 2011. – 509 с.

96. Крейнина М. Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле / М. Н. Крейнина. – Москва : Инфра-М, 2009. – 256 с.

97. Лабынцев Н. Т. Аудит эффективности использования средств как форма внешнего финансового контроля / Н. Т. Лабынцев // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №3. – С. 320-322.

98. Логвинова Т.И., Широбоков В.Г. Методический инструментарий риск-ориентированного аудита в сельскохозяйственных организациях / Т.И. Логвинова, В.Г. Широбоков//Аудит и финансовый анализ. –2018. –№ 2. – С. 153-159.

99. Логвинова Т.И., Широбоков В.Г. Организация риск-ориентированного внутреннего контроля финансовых результатов в сельскохозяйственных предприятиях/ Т.И. Логвинова, В.Г. Широбоков//Аудит. –2018. –№ 2. – С. 5-8.

100. Логвинова Т.И., Дьяченко Е.Ю. Методический инструментарий риск-ориентированного аудита учетной информации об основных средствах в сельском хозяйстве/ Т.И. Логвинова, Е.Ю. Дьяченко// Вестник Воронежского государственного аграрного университета. –2018. –№ 2 (57). –С. 200-207.

101. Ломинадзе А. А. Правовое регулирование аудита эффективности в Российской Федерации / А. А. Ломинадзе // Финансовое право. – 2015. – № 7. – С.27-32.

102. Лукасевич И. Я. О дивидендной политике компаний / И. Я. Лукасевич // Финансы. – 2017. - № 2. – С.40-44.

103. Любушин Н. П. Генезис понятия «устойчивое развитие экономических систем различных иерархических уровней» / Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева, Д. Г. Усачев, М. Н. Шустова // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – №48. – С. 2-14.

104. Любушин Н. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 060500 «Бухгалтерский учет, анализ» и 060400 «Финансы и кредит» / Н. П. Любушин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 448 с.

105. Любушин Н. П. Теоретические основы экономического анализа развития организаций и законы развития систем / Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – №36 (291).- С. 2-12.

106. Магнус Я.Р., Катышев П.К., Пересецкий А.А. Эконометрика, Начальный курс, Учебник, 2004.

107. Маркин Ю. П. Теория экономического анализа : учебное пособие / Ю. П. Маркин. – Москва : КНОРУС, 2006. – 312 с.

108. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3-е изд. – Пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 400 с.

109. Международная концепция заданий, обеспечивающих уверенность // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_211200 (дата обращения: 11.03.2022)

110. Международные основы интегрированной отчетности. URL: https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/06/International-Integrated-Reporting-Framework-January-2021-Russian.pdf (дата обращения: 11.04.2022).

111. Международный стандарт высших органов аудита ISSAI 300 Основополагающие принципы аудита эффективности. – URL: https://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSAI/ISSAI-300-ruso.pdf. (дата обращения: 11.03.2022)

112. Международный стандарт заданий, обеспечивающих уверенность 3000 (пересмотренный) «Задания, обеспечивающие уверенность, отличные от

аудита и обзорной проверки финансовой информации прошедших периодов» // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317768/ (дата обращения: 11.03.2022)

113. Международный стандарт контроля качества МСКК 1 «Контроль качества в аудиторских организациях, проводящих аудит и обзорные проверки финансовой отчетности, а также выполняющих прочие задания, обеспечивающие уверенность, и задания по оказанию сопутствующих услуг» // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW _317257/ (дата обращения: 11.03.2022)

114. Мельник М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова. – Москва : Форум: ИНФРА-М, 2008. – 192 с.

115. Мельник М. В. Ревизия и контроль: учебное пособие / М. В. Мельник, А. С. Пантелеев, А. Л. Звездин; [под ред. проф. М. В. Мельник]. – 4-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2009. – 520 с.

116. Мельник М. В. Экономический анализ в аудите: учебное пособие / М. В. Мельник, В. Г. Когденко. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 543 с.

117. Методические рекомендации по построению функции внутреннего аудита в холдинговых структурах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Федерального агентства по управлению государственным 185 имуществом от 03.09.2014 № 330). – URL: https://rosim.ru/documents/232825. (дата обращения: 11.03.2022)

118. Методические рекомендации по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 04.07.2014 № 249). – URL: https://www.rosim.ru/documents/ 238520 (дата обращения: 11.03.2022)

119. Минин Б. А. Аудит эффективности проектов и программ / Б. А. Минин. – Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2014. – 366 с.

120. Музыкант, В. Л. Брендинг. Управление брендом : учебное пособие / В.Л. Музыкант. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2021. – 316 с.

121. Никифорова Е. В. Государственный аудит эффективности устойчивого развития государственных корпораций: направления развития / Е. В. Никифорова, Б. А. Алибекова // Вопросы региональной экономики. – 2017. – Т. 30. – № 1. – С. 142-146.

122. Никифорова Е. В. Формирование и раскрытие информации об устойчивом развитии компании / Е. В. Никифорова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2016. – Т. 10, № 2. – С. 113-123.

123. Новиков О. В. Взаимосвязь понятий "бухгалтерский учет", "финансовая отчетность", "государственный финансовый контроль" в законодательстве России / О. В. Новиков // Финансовое право. – 2015. – №7. – С. 33-37. 186

124. Новожилова Ю. В. Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности: оценка влияния стейкхолдеров на изменение создаваемой стоимости / Ю. В. Новожилова // Статистика и экономика. – 2017. – №1. – С. 43-50.

125. Панков В. В. Аудит эффективности системы управления рисками коммерческого банка / В. В. Панков, Т. Т. Тартарашвили // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №3. – URL: http://www.auditfin.com/fin/2010/3/10_08.pdf

126. Пансков В. Г. Аудит эффективности: проблемы адаптации и внедрения/ В. Г. Пансков // Финансовый контроль. – 2015. – № 9. – С. 21-26.

127. Парасоцкая Н. Н. Тенденции развития аудита эффективности / Н. Н. Парасоцкая. // Аудитор. – 2013. – № 2 – С. 23-27.

128. Перелет Р. А. Системное управление переходом к устойчивому развитию / Р. А. Перелет // Труды Института системного анализа Российской академии наук. – 2009. – Т. 42. – С. 78-103.

129. Плотников В. С. О необходимости аналитического обеспечения аудита / В. С. Плотников, Е. Ф. Вожжова // Аудитор. – 2017. – № 2. – С. 29-42.

130. Подъяблонская Л. М. Финансовая устойчивость и оценка несостоятельности предприятий / Л. М. Подъяблонская // Финансы. – 2010. – №12. – С. 18-20. 187

131. Пожидаева Т. А. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие / Т. А. Пожидаева. – Москва : КНОРУС, 2012. – 320 с.

132. Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года // ООН: офиц. сайт. – URL: http://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/92/PDF/N1529192.pdf.

133. Пястолов С. М. Экономический анализ деятельности предприятия : учебник / С. М. Пястолов. – Москва : Академический Проект, 2010. – 576 с.

134. Ольмезова Н. А. Управление позиционированием портфеля брендов / Н. А. Ольмезова. – Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 − Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч. маркетинг). – Донецк, государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2017. – 198 с.

135. Образцова О.Ф. Методика риск-ориентированного планирования проверок внутреннего аудита / О.Ф. Образцова, И.А. Ленник // Аудиторские ведомости. – 2016. – No 11. – С. 29–39.

136. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 367 с.

137. Рожков, И. Я. Брендинг : учебник для бакалавров / И. Я. Рожков, В. Г. Кисмерешкин. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 331 с.

138. Рябухин С. Н. Аудит эффективности использования государственных ресурсов / С. Н. Рябухин. – Москва : Дело и Сервис, 2014. - 224 с.

139. Рябухин С. Н. Аудит эффективности : учебник / С. Н. Рябухин, Акад. труда и соц. отношений. – Москва : ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – 602 с.

140. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 345 с.

141. Садчиков А. С. Аудит эффективности использования ресурсов: методологический подход / А. С. Садчиков // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 6. – С. 14-25.

142. Самарская Е. Б. Подходы к анализу эффективности деятельности компаний группы / Е. Б. Самарская // Управленческие науки в современной России. – 2014. – № 2 (2). – С. 269-271. 188

143. Сапрыкин В. Н. Распределительные статьи баланса в анализе показателей ликвидности предприятия / В. Н. Сапрыкин. // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №14. – С. 62-66.

144. Саунин А. Н. Аудит эффективности: выбор критериев для оценки эффективности использования государственных (муниципальных) средств / А. Н. Саунин // Вестник АКСОР. – 2011. – №1(16). – С. 76-84.

145. Саунин А. Н. Нормативное регулирование аудита эффективности: общее и особенности в зарубежных высших органах аудита / А. Н. Саунин, З. А. Чернядьева // Финансовое право. – 2015. – № 10. – С. 12-17.

146. Селезнева Е.С. Взаимодействие риск-ориентированного внутреннего аудита, внутреннего контроля и системы управления рисками в контрольной среде предприятия / Е.С. Селезнева // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2013. – No 4. – С. 223–226. – ISSN 0130-3848.

147. Симоненко В. К. Аудит эффективности: проблемы адаптации и внедрения / В. К. Симоненко // Вестник Киевского национального торгово-экономического университета. – 2017. – № 2 (94). – С. 5-15.

148. Синева Е. Аудит эффективности и аудит целесообразности/ Е.Синева // Президентский контроль. – 2004. – № 5. – С. 27-31.

149. Ситнов А. А. Операционный аудит и его предметная область / А. А. Ситнов // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – №2. – URL: http://www.auditfin.com/fin/2007/2/Sitnov/Sitnov%20.pdf

150. Скоробогатых И. И. Инвестиционный подход к маркетингу и брендингу / И. И. Скоробогатых, А. А. Дмитриев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. – № 2. – С. 94-107.

151. Смирнова Е. В. Аудит эффективности в планировании / Е. В. Смирнова // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 35 (185). – С. 41-47. 189
.

152. Слабинская И.А., Ткаченко Ю.А. Внутренний контроль как инструмент эффективного управления финансовыми результатами хозяйствующего субъекта / И.А. Слабинская, Ю.А. Ткаченко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. –№ 2 (93). – С. 45-52.

153. Слабинская И.А., Ткаченко Ю.А. Система управления рисками внутреннего контроля как элемент информационной безопасности экономического субъекта/ И.А. Слабинская, Ю.А. Ткаченко// Экономика. Общество. Человек: материалы национальной научно-практической конференции с международным участием. – Белгород: Издательство белгородского университета кооперации, экономики и права, 2020. – С. 112-116.

154. Соколов Я. В. Основы теории бухгалтерского учета / Я. В. Соколов. – Москва : Финансы и статистика, 2000. – 496 с.

155. Соловьева И. В. Методические подходы к проведению аудита эффективности / И. В. Соловьева, А. А. Колесников // Финансы и кредит. – 2011. – № 19. – С. 76-80

156. Сосненко Л. С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л. С. Сосненко, А. Ф. Черненко, Е. Н. Свиридова, И. Н. Кивелиус. – Москва : КНОРУС, 2007. – 344 с.

157. Старов С. А. Бренд: понятие, сущность, эволюция / С. А. Старов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2008. – Серия 8, вып. 2. – С. 3-39.

158. Степашин С. В. Аудит эффективности: опыт, проблемы, перспективы: материалы «круглого стола» VII Петербургского международного экономического форума / С. В. Степашин, С. А. Агапцев.- Москва : Издательский дом «Финансовый контроль», 2013. – 48с.

159. Ступаков В. С. Риск-менеджмент: учебное пособие / В. С. Ступаков, Г. С. Токаренко. – Москва: Финансы и статистика, 2015. – 288 с.

160. Сугаипова И. В. Аудит эффективности использования бюджетных средств в интересах стратегии социально-экономического развития Российской Федерации / И. В. Сугаипова, Е. Г. Алеева //Вестник Адыгейского государственного университета. – Серия 5: Экономика. – 2010. – № 1. – С. 91-99.

161. Сухарев О. С. Теория эффективности экономики : монография / О. С. Сухарев. – Москва : Инфра, 2015. – 368 с. 190

162. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебник / В. В. Осмоловский, Л. И. Кравченко, Н. А. Русак и др.; [под общей ред. В. В. Осмоловского]. – Минск : Новое знание, 2001. – 318 с.

163. Трошин Д. В. Методический подход к оцениванию безопасности хозяйствующего субъекта / Д. В. Трошин // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 29. – С. 47-58.

164. Урсул А. Д. Проблема эффективности в современной науке: монография / А. Д. Урсул, А. А. Жученко, О. Ю. Тарасов и др. – Кишинев : Штиинца, 1985. – 256 с.

165. Устойчивое развитие: Новые вызовы : учебник для вузов / [под общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна, Н. А. Пискуловой]. – Москва : Издательство «Аспект Пресс», 2015. – 336 с.

166. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Республика, 2001. – 719 с.

167. Философский энциклопедический словарь / гл. редакция : Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. – Москва : Сов. Энциклопедия. – 1983. – 840 с.

168. Формирование бренда предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. В. Бондарская, Т. А. Бондарская, Р. Г. Гучетль, Г. Л. Попова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2017. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования : ПК не ниже класса Pentium II ; CD-ROM-дисковод 49,1 Mb ; RAM ; Windows 95/98/XP ; мышь. – Загл. с экрана.

169. Финансовый менеджмент: учебник / Д. А. Ендовицкий, Н. Ф. Щербакова, А. Н. Исаенко и др.; [под общей ред. Д. А. Ендовицкого]. - Москва : Рид Групп, 2011. – 800 с.

170. Хедоури Ф. Основы менеджмента / Ф. Хедоури, М. Альберт, М. Мескон. – Москва : Вильямс, 2016. – 665 с.

171. Хэйг Д. Определение стоимости бренда: что это значит и почему это имеет значение / Д. Хэйг // Бренд-менджмент, 2008. – № 1. – С. 10-16.

172. Цыгулева С. Н. Организационные аспекты внутреннего контроля качества аудиторской деятельности / С. Н. Цыгулева, Н. Н. Пересыпкина // Проблемы современной науки. – 2013. – № 10-1. – С.110-116.

173. Чеглакова С. Г. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие. / С. Г. Чеглакова. – Москва : Дело и Сервис. – 2-е изд. – 2014. – С.285.

174. Черкасова И. О. Анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. О. Черкасова. – Санкт-Петербург : Нева, 2009. – 192 с.

175. Чижова Е. Н. Проблема трактовки эффективности как экономической категории / Е. Н. Чижова, А. Н. Брежнев // Актуальные проблемы экономической науки : материалы междунар. Интернет-конф. - Белгород : БГТУ им. В.Г. Шухова, 2005. – С. 230-235.

176. Черенков В. И., А. А. 2019. Бренд и брендинг: вопросы теории и репрезентации / В. И. Черенков, А. А. Веретено // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2019. – № 18 (2). – С. 145-174. https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.201

177. Шарп У. Ф. Инвестиции: пер. с англ. / У. Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Дж. В. Бэйли. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 1027 с.

178. Швец И. Ю. Методологические подходы к оценке социально-экономического потенциала устойчивого развития / И. Ю. Швец // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – №3. – Том 1. – С. 17-26.

179. Шевченко Д. А. Реклама. Маркетинг : учеб.-справ. пособие / Д. А. Шевченко. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва : РГГУ, 2014. – 639 с.

180. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник / А. Д. Шеремет. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 415 с.

181. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа : учебник / А. Д. Шеремет. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 456 с.

182. Шеремет А. Д. Комплексный анализ показателей устойчивого развития предприятия / А.Д. Шеремет // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №45(396). – С. 2-10.

183. Экономический анализ / [под ред. О. Н. Соколовой]. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 320 с.

184. Экономический анализ : учебник для вузов / [под ред. Л. Т. Гиляровской]. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 527 с.

185. Юдинцева Л. А. Разработка основных этапов аудита эффективности системы внутреннего контроля клиента / Л. А. Юдинцева. // Аудитор. – 2017. – № 5. – С. 10-17. 192

186. AccountAbility Standards // AccountAbility: official site. – URL: http://www.accountability.org/standards/

187. Anthony R.N. The trouble with profit maximization // Harvard Business Review, 1960, #38(6), pp. 127-134.

188. Brigham E., Erhardt M. Financial Management. 10th edn, Harcourt, 2002.

189. Charnes A. Measuring the efficiency of decision making units / A. Charnes, W.W. Cooper, E. Rhodes // European Journal of Operational Research. – 1978. – No. 2. – Pp. 429-444.

190. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. – New Society Publishers, 1998. – 407.

191. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits // The New York Times Magazine, 1970, Sep. 13, pp. 122-126.

192. Modigliani F. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment / F. Modigliani, M.H. Miller // American Economic Review. – 1958. – No. 48(3). – Pp. 261-297.

193. Stakeholder Theory: The State of the Art / R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar, Simone de Colle. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/346447581.pdf (дата обращения: 11.03.2022).

194. Stern J.M. The EVA Financial System / J.M. Stern, G.B. Stewart III, D.H. Chew Jr. // Journal of Applied Corporate Finance. – 1995. – No. 8(2). – Pp. 32-46.

195. Zhang Y. Feature selection using data envelopment analysis / Y. Zhang, A. Yang, Ch. Xiong, T. Wang, Z. Zhang // Knowledge-Based Systems. – 2014. – Vol. 64. – Pp. 70-80.

Приложение 1

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БРЕНДОВОГО ДИВИЗИОНА

**Директор брендового дивизиона**

| | |
|---|---|
| Ведущий менеджер по БА | 1чел. |
| Менеджер по кадровому сопровождению | 1 чел. |
| Руководитель проектов | 1 чел. |
| Менеджер проектов | 1 чел. |

| | |
|---|---|
| Менеджер по анализу трейд-маркетинговой активности | 1чел. |
| Зам. директора БД по безопасности | 1чел. |
| Инспектор по безопасности | 1 чел. |

## Сетевое управление — 30 чел.

Директор по работе с КК

| | |
|---|---|
| Ведущий координатор по продажам | 1 чел. |
| Координатор | 1 чел. |
| Управление по работе с федеральными КК | |
| Руководитель группы по работе с ключевыми клиентами | 2 чел. |
| НКАМ | 3 чел. |
| КАМ | 14 чел. |
| Ассистент НКАМ | 7 чел. |
| Отдел корпоративных отношений | 1 чел. |

## Клиентский маркетинг — 21 чел.*

Директор по клиентскому маркетингу

| | |
|---|---|
| Менеджер по анализу ТМ активности | 1 чел. |
| Руководитель проектов | 1 чел. |
| Менеджер проектов | 1 чел. |
| Отдел категорийного менеджмента | 8 чел. |
| Отдел трейд-маркетинга | 8 чел. |

## Продажи — 34 чел.*

Заместитель директора по продажам

| | |
|---|---|
| Проектный отдел | 5 чел. |
| Заместитель директора по продажам по торговому персоналу | 1 чел. |
| Отдел по БА параметров качества дистрибуции | 7 чел. |
| Отдел по управлению ТП | 4 чел. |
| Менеджер по направлению дистрибуторы | 1 чел. |
| Дивизиональн. менеджер | 3 чел |
| Менеджер по БА продаж | 5 чел |
| Менеджер по развитию категогрии | 6 чел. |

## Маркетинг — 49 чел.*

Директор по маркетингу

| | |
|---|---|
| Отдел администрирования торговых марок | 16 чел. |
| Управление анализа рынка | 6 чел. |
| Отдел марк. коммуникаций | 5 чел. |
| Отдел мат. обеспечения | 6 чел. |
| Отдел марк. исследований | 13 чел. |

## Логистика — 38,5 чел.*

Заместитель директора по логистике

| | |
|---|---|
| Руководитель проектов развития операционной логистики | 0,5 чел. |
| Руководитель проектов | 1 чел. |
| Отдел обработки клиентских заказов | 15 чел. |
| Отдел планирования диспетчеризации производства | 8 чел. |
| Отдел организации транспортной и складской логистики | 5 чел. |
| Бюро прогнозирования и анализа спроса | 2 чел. |
| Бюро оптимизации логистических процессов | 5 чел. |

## Финансы — 32 чел.*

Финансовый директор

| | |
|---|---|
| Управление бюджетирования и анализа | 7 чел. |
| Бюро по контролю цен отгрузок | 3 чел. |
| Отдел контроля затрат | 12 чел. |
| Отдел по экономическому моделированию | 5 чел. |
| Информационно-аналитический отдел | 3 чел. |

## ДСМ БД — 12 чел.

ДСМ БД

| | |
|---|---|
| Менеджер по персоналу | 1 чел. |
| Менеджер | 1 чел. |
| Отдел по оценке и развитию персонала | 2 чел. |
| Отдел по подбору персонала | 4 чел. |
| Отдел по обучению и развитию персонала | 3 чел. |

## Управление по БА — 14 чел.

Начальник управления

| | |
|---|---|
| Отдел по мотивации персонала | 7 чел. |
| Отдел по БА | 6 чел. |

## Автоматизация БП — 10 чел.*

Зам. директора БД по автоматизации

| | |
|---|---|
| Ведущий менеджер по работе с базами данных | 2 чел. |
| Менеджер проектов по автоматизации | 2 чел. |
| Отдел по автоматизации бизнес-процессов | 4 чел. |

## Развитие региональных продаж — 9 чел.*

Директор по развитию региональных продаж

| | |
|---|---|
| Управление продаж и маркетинга брендовой продукции | |
| РМ | 1 чел. |
| ТМ | 3 чел. |
| Координатор | 1 чел. |
| Маркетолог | 1 чел. |
| Ассистент маркетолога | 1 чел. |

## Служба продаж и маркетинга в регионах — 203 чел.

Коммерческий директор

Начальник управления по работе с коммерческим персоналом

| | |
|---|---|
| Управление продаж БП | |
| Менеджер по анализу и обработке данных | 1 чел. |
| МБА | 1 чел. |
| РКД | 5 чел. |
| Менеджер по персоналу | 5 чел. |
| Специалист по развитию цепи поставок | 6 чел. |
| РМ | 13 чел. |
| ТМ | 54 чел. |
| Координатор по продажам | 19 чел. |
| Служба директора по экспорту | 24 чел |

| | |
|---|---|
| Управление продаж БП (локальные сети) | |
| РКАМ | 4 чел |
| ЛКАМ | 15 чел |
| Ассистенты | 6 чел |
| Регион. управление маркетинга и поддержки продаж | |
| Начальник управления | 2 чел. |
| Старший маркетолог | 4 чел. |
| Ведущий маркетолог | 6 чел. |
| Маркетолог | 14 чел. |
| Ассистент маркетолога | 20 чел. |
| Специалист | 2 чел. |

## Развитие цепи поставок — 17 чел.*

Руководитель направления по развитию цепи поставок

| | |
|---|---|
| Старший менеджер по развитию цепи поставок | 2 чел. |
| Менеджер по развитию цепи поставок | 2 чел. |
| Специалист по развитию цепи поставок | 9 чел. |
| Специалист | 1 чел. |
| Специалист по развитию процессов товародвижения в федеральных сетях | 1 чел. |

**1508 чел.**

| | |
|---|---|
| Торговый персонал ( SF) | |
| Супервайзер | 161 |
| Торговый представитель | 675 |
| Мерчендайзер | 672 |

| ИТОГО: | План | Факт |
|---|---|---|
| без SF | 471,5 | 367 |
| SF (Э/ПЭ) | 1508 | |
| с учётом SF | 1979,5 | 1742 |

ЭФКО

*- численность указана сучетом Менеджеров по БА

- самодостаточное подразделение

КК – ключевые клиенты

Э – эксклюзивная /полуэксклюзивнаяжоманда SF

SF – торговый персонал на территориях (супервайзеры, мерчендайзеры, торговые представители)

2

Приложение 2

## Распределение выручки и затрат Группы «ЭФКО» в 2020 г.

| Категория для БДР | Марка | Выручка GROSS, без НДС | Затраты на креативные ресурсы | Клиентский марке-тинг | Маркетинговые исследования и анализ рынка | Расходы на трейд, руб |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Масло фасованное** | Efko Food | 378 460 779 | 0 | 0 | 0 | 91 |
| | VIOLIO | 154 968 910 | 12 628 | 0 | 0 | 5 325 287 |
| | Альтеро | 4 572 090 873 | 5 057 | 917 | 3 319 | 469 787 121 |
| | Гринвиль | 8 505 378 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Добавкин | 157 636 262 | 0 | 0 | 0 | 19 399 |
| | Слобода | 9 180 811 225 | 6 483 | 1968 | 6 402 | 414 249 945 |
| | СОЛНЕЧНЫЙ ВЕНЕЦ | 40 560 789 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Масло фасованное Итог** | | **14 493 034 216** | **24 168** | **2885** | **9 721** | **889 381 842** |
| **Майонез** | Efko Food | 878 321 114 | 0 | 0 | 0 | 1 166 739 |
| | VIOLIO | 27 549 315 | 3 885 | 0 | 0 | 2 717 037 |
| | Добавкин | 117 694 757 | 5 | 0 | 0 | 4 810 967 |
| | ПикНик | 2 920 578 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Слобода | 9 609 293 944 | 155 496 | 5682 | 8 961 | 1 592 160 262 |
| **Майонез Итог** | | **10 635 779 708** | **159 385** | **5682** | **8 961** | **1 600 855 006** |
| **Йогурт** | Альтеро | 13 608 257 | 0 | 12 | 47 | 1 064 512 |
| | Слобода | 2 890 755 611 | 62 835 | 6112 | 10 930 | 543 776 534 |
| **Йогурт Итог** | | **2 904 363 867** | **62 835** | **6124** | **10 977** | **544 841 046** |
| **Кетчуп** | Добавкин | 6 991 616 | 5 | 0 | 0 | 141 648 |
| | Слобода | 954 608 388 | 2 335 | 2274 | 1 480 | 262 117 820 |
| **Кетчуп Итог** | | **961 600 003** | **2 340** | **2274** | **1 480** | **262 259 467** |
| **Маргарин (UF)** | RAMA | 76 656 679 | 72 | 0 | 0 | 5 181 716 |
| | Пышка | 330 780 035 | 21 | 0 | 0 | 85 571 257 |
| **Маргарин (UF) Итог** | | **407 436 714** | **93** | **0** | **0** | **90 752 973** |
| **творожки** | Слобода | 221 365 323 | 9 334 | 1644 | 1 060 | 49 121 316 |
| **творожки Итог** | | **221 365 323** | **9 334** | **1644** | **1 060** | **49 121 316** |
| **Соус** | Слобода | 138 338 752 | 223 | 0 | 561 | 16 909 674 |
| **Соус Итог** | | **138 338 752** | **223** | **0** | **561** | **16 909 674** |
| **Маргарин** | Добавкин | 84 186 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | Добавкин Воронежский | 63 161 438 | 0 | 0 | 716 | 433 714 |
| | Добавкин Евдаковский | 23 675 324 | 0 | 0 | 387 | 121 591 |
| | Домашний Евдаковский | 108 735 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| | Евдаковский | 30 390 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| **Маргарин Итог** | | **87 060 073** | **0** | **0** | **1 107** | **555 305** |
| **Биокефирный продукт** | Слобода | 4 407 939 | 0 | 0 | 0 | 5 678 |
| **Биокефирный продукт Итог** | | **4 407 939** | **0** | **0** | **0** | **5 678** |
| **Молоко** | Слобода | -713 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Молоко Итог** | | **-713** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| **Общий итог** | | **29 853 385 884** | **258 378** | **18609** | **33 867** | **3 454 682 306** |

Приложение 2

| Ключевые показатели деятельности брендового дивизиона Группы компаний «ЭФКО» | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Декабрь | | | | год | | | |
| Показатели | Ед. изм. | Факт 2020 | Контракт | Факт | откл-е от Контракта | Факт 2020 | Контракт | Прогноз | откл-е от Контракта |
| **Объем продаж, всего** | **тн** | **33 516** | **39 636** | **38 535** | **-3%** | **325 748** | **326 786** | **348 391** | **7%** |
| Масло фасованное | тн | 17 086 | 20 957 | 19 912 | **-5%** | 180 130 | 175 823 | 204 795 | **16%** |
| Майонез | тн | 13 368 | 14 671 | 15 455 | **5%** | 110 841 | 114 128 | 110 423 | **-3%** |
| Кетчуп | тн | 874 | 1 095 | 972 | **-11%** | 10 804 | 11 350 | 11 155 | **-2%** |
| Соус | тн | 91 | 144 | 120 | **-17%** | 881 | 1 389 | 1 440 | **4%** |
| Маргарины (БД) | тн | 260 | 392 | 213 | **-46%** | 1 508 | 2 475 | 2 014 | **-19%** |
| Растительные альтернативы мяса | тн | - | - | 16 | | - | - | 91 | |
| йогурт | тн | 1 836 | 2 378 | 1 847 | **-22%** | 21 584 | 21 621 | 18 472 | **-15%** |
| **Выручка полная** | **млн.р** | **3 895** | **4 982** | **4 718** | **-5%** | **32 082** | **41 320** | **42 109** | **2%** |
| ***Базовая цена*** | ***руб/кг*** | ***116*** | ***126*** | ***122*** | **-3%** | ***98*** | ***126*** | ***121*** | **-4%** |
| Масло фасованное | руб/кг | 109 | 109 | 109 | **0%** | 85 | 112 | 109 | **-3%** |
| Майонез | руб/кг | 116 | 143 | 134 | **-6%** | 105 | 141 | 135 | **-4%** |
| Кетчуп | руб/кг | 121 | 129 | 128 | **-1%** | 115 | 127 | 125 | **-2%** |
| Соус | руб/кг | 205 | 216 | 210 | **-3%** | 178 | 213 | 211 | **-1%** |
| Маргарины (БД) | руб/кг | 66 | 94 | 88 | **-6%** | 64 | 83 | 82 | **-2%** |
| Растительные альтернативы мяса | руб/кг | - | - | 395 | | - | - | 401 | |
| Йогурт | руб/кг | 188 | 164 | 162 | **-1%** | 170 | 169 | 168 | **-1%** |
| **Фоновая скидка** | **млн.р.** | **33** | **20** | **31** | **53%** | **313** | **167** | **338** | **102%** |
| **Ценовой трейд** | **млн.р** | **550** | **546** | **510** | **-7%** | **3 318** | **3 745** | **3 285** | **-12%** |
| ***Процент затрат на трейд*** | **%** | ***14%*** | ***11%*** | ***11%*** | **0%** | ***10%*** | ***9%*** | ***8%*** | **-1%** |
| Масло фасованное | % | 7% | 3% | 3% | **0%** | 6% | 2% | 3% | **0%** |
| Майонез | % | 21% | 18% | 18% | **-1%** | 14% | 15% | 13% | **-2%** |
| Кетчуп | % | 21% | 25% | 22% | **-2%** | 21% | 23% | 22% | **0%** |
| Соус | % | 21% | 15% | 16% | **1%** | 11% | 14% | 15% | **1%** |
| Маргарины (БД) | % | 2% | 2% | 0% | **-1%** | 1% | 1% | 0% | **-1%** |
| Растительные альтернативы мяса | % | 0% | 0% | 7% | **7%** | 0% | 0% | 5% | **5%** |
| йогурт | % | 22% | 14% | 16% | **2%** | 15% | 15% | 15% | **0%** |
| **Производственная себестоимость** | **млн.р** | **2 533** | **3 254** | **3 222** | **-1%** | **20 379** | **28 023** | **29 582** | **6%** |
| **Затраты на доставку** | **млн.р** | **101** | **190** | **153** | **-20%** | **989** | **1 366** | **1 284** | **-6%** |
| **Прочие доходы БД** | **млн.р** | **–** | **0** | **28** | **15528%** | **6** | **2** | **44** | **1772%** |
| **Маржинальная прибыль, уровень1** | **млн.р** | **559** | **866** | **725** | **-16%** | **6 064** | **7 213** | **6 830** | **-5%** |
| ***Маржинальность уровень 1*** | **%** | ***17%*** | ***20%*** | ***18%*** | **-2%** | ***22%*** | ***20%*** | ***18%*** | **-2%** |
| Масло фасованное | % | 15% | 11% | 12% | **0%** | 14% | 13% | 12% | **-1%** |
| Майонез | % | 19% | 30% | 26% | **-5%** | 32% | 27% | 27% | **0%** |
| Кетчуп | % | 33% | 30% | 33% | **3%** | 36% | 33% | 33% | **0%** |
| Соус | % | 32% | 38% | 33% | **-5%** | 38% | 33% | 32% | **-1%** |
| Маргарины (БД) | % | 16% | 11% | 5% | **-6%** | 20% | 16% | 22% | **7%** |
| Растительные альтернативы мяса | % | 0% | 0% | 8% | **8%** | 0% | 0% | 14% | **14%** |
| йогурт | % | 23% | 26% | 14% | **-12%** | 27% | 26% | 20% | **-7%** |