

## ЛОГИСТИКА

УДК 658.513.1

### УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

А.В. ДОМКИНА

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

*Рассмотрена роль контроллинга в повышении эффективности управленческого процесса на предприятии, отмечена степень важности применения контроллинга в логистической деятельности предприятия для обеспечения успешной его деятельности, определены задачи, решаемые в контексте разработки системы контроллинга на основе SCOR-модели.*

Деятельность любого субъекта хозяйствования всегда направлена на достижение конкретных целей. Для их достижения, необходим постоянный контроль за тем, как реализуются разработанные планы всеми структурными подразделениями организации. Сегодня, традиционная система контроля является одним из существенных инструментов управления.

Квоты, стандарты, нормы основываются на прошлом опыте, контрольные действия связаны скорее с прошлым, нежели с будущим предприятия. Таким образом, управление на основе традиционного контроля тормозит активное опережающее использование будущих возможностей [1].

Традиционная система контроля сослужила предприятиям хорошую службу, когда изменение окружения было еще настолько постепенным, что допускало замедленные реакции. С ростом динамичности рыночных отношений возникла необходимость в том, чтобы основывать контроль на будущих событиях и действиях.

В опережающем (или упреждающем) контроле акцент, который ранее фиксировался на отклонениях от прошлых эталонов, перемещается на изменение разрыва между нынешними результатами и целями, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. В реализации акцент смещается соответственно с исправления допущенных в прошлом ошибок на меры по достижению будущих целей. В основе контроллинга производства – упреждающий контроль, что позволяет ему либо произвести корректировку действий, либо, если оценка результатов показывает, что ранее определенные цели нереальны, изменить их [2].

Таким образом, контроллинг представляет собой гарантию выполнения планов и повышения эффективности управления организацией.

Служба контроллинга постоянно акцентирует внимание на решение следующих вопросов: На правильном ли предприятии пути? Достаточно ли избранная альтернатива экономична? Можно ли профинансировать проекты? Что произойдет, если реальность окажется не такой, как было запланировано? Лучше прежде перепланировать, чтобы получить пищу для размышления впоследствии. Если в ходе развития встретятся отклонения, необходимо осмыслить, куда в дальнейшем следует двигаться.

Система контроллинга включает в себя управленческий учет, планирование, контроль и анализ, повышает эффективность управления предприятием и обеспечивает координацию управленческой системы в целом, сокращая затраты времени на принятие управленческого решения [3].

Роль контроллинга в повышении эффективности управленческого процесса на предприятии отображена в таблице 1.

Таблица 1. – Роль контроллинга в повышении эффективности управленческого процесса на предприятии

Критерий Эффективности управления	Роль контроллинга
1	2
1. Уровень управляемости	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Координация, анализ, контроль над постановкой и сопровождением процессов принятия и реализации решений;</li> <li>– Повышение информационной, целостности системы.</li> </ul>

Окончание таблицы 1

1	2
2. Ориентированность на поставленные цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегическая координация принимаемых решений, деятельности подразделений, персонала;</li> <li>– Обеспечение взаимосвязи внешних источников стратегических целей и персонала;</li> <li>– Обеспечение соответствия оперативных планов стратегическим;</li> <li>– Обеспечение информационной целостности подразделений.</li> </ul>
3. Длительность цикла и уровня прямоточности управленческого процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Экономия времени принятия управленческого решения;</li> <li>– Интеграция подразделений.</li> </ul>
4. Конкретный механизм реализации процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Внесение корректив в процессы управления в результате мониторинга производственной системы.</li> </ul>
5. Результативность процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сокращение рисков принятия управленческого решения, несоответствующего цели;</li> <li>– Сокращение времени принятия управленческого решения на этапах стратегического планирования, рисков принятия необоснованных стратегических целей и ориентиров.</li> </ul>

Примечание: источник [2].

Исходя из данных таблицы 1 стоит отметить, что контроллинг может играть различные роли (координации, анализа, сокращения, обеспечения) в повышении эффективности процессов управления в зависимости от того, что необходимо каждому критерию для достижения эффективности процессов управления.

Применение контроллинга в логистической деятельности предприятия является фактором обеспечения успешной его деятельности.

В частности, результатом внедрения системы контроллинга логистической деятельности являются:

- 1) возможность быстро и точно произвести расчет цены на принятый заказ при договорной цене, а также принять заказ при фиксированной цене в случае, если цену предлагает заказчик;
- 2) создание формализованных информационных потоков (документооборота), что позволяет оперативно фиксировать текущее состояние выполнения тех или других показателей;
- 3) возможность спланировать текущую деятельность и предусмотреть ее результаты, построить модель будущего состояния предприятия;
- 4) обеспечение текущего контроля и анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- 5) возможность определения реальных причин тех или иных явлений и формирования стиля управления;
- 6) автоматизация функции учета, контроля, анализа и планирования деятельности предприятия.

Логистический контроллинг направлен на обеспечение руководителей различных звеньев управления актуальной информацией о состоянии логистических процессов предприятия в макро- и микросреде [4].

На сегодняшний день в качестве международного межотраслевого стандарта при планировании и управлении цепями поставок активно используется SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference model – Референтная модель операций в цепях поставок), которая позволяет описать и создать основу для планирования, контроллинга и совершенствования цепей поставок, как в рамках глобальных проектов, так и для специфических целей конкретного предприятия [5].

В контексте разработки системы контроллинга, использование SCOR-модели поможет решить следующие задачи:

- моделирование бизнеса, идентификация основных категорий процессов и связей между ними;
- определение набора КРІ стратегического (и частично тактического) уровня;
- установка целевых значений КРІ стратегического уровня на основе бенчмаркинга;
- анализ узких мест в цепи поставок;
- определение направлений реинжиниринга на основе анализа лучших практик процессов;
- оценка перспектив внедрения передовых технологии и концепций (их влияние на показатели результативности процессов цепи поставок).

Этапы процесса внедрения системы логистического контроллинга в деятельность предприятия представлены на рисунке 1.

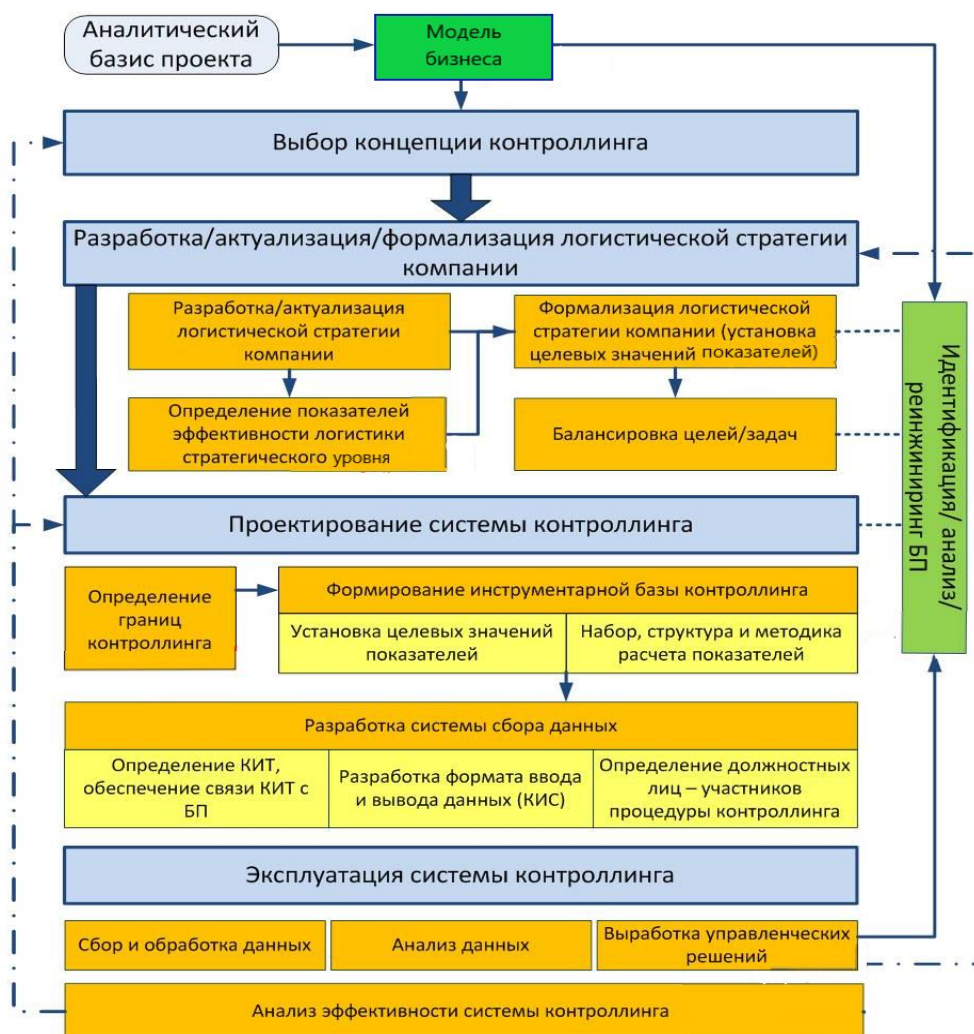


Рисунок 1. – Этапы процесса внедрения системы логистического контроллинга на предприятии

Примечание: источник [5].

Показатели оценки эффективности функционирования цепи поставок в SCOR-модели условно разделяются на две группы:

I. Показатели функционирования цепи (Performance Attributes) – сгруппированные метрики, используемые для установки направлений стратегии цепи поставок. Сами по себе показатели деятельности не могут быть измерены, с их помощью лишь задают направление стратегии.

В SCOR- модели выделяют 5 групп показателей – аспектов функционирования цепи поставок:

1. Надежность поставок в цепи при обеспечении доставки: нужного продукта, в нужное время и место, в надлежащем состоянии и упаковке, нужного количества, с правильной документацией, нужному потребителю.

2. Отклик цепи поставок (длительность логистических циклов) – скорость прохождения товара по цепи поставки к потребителю.

3. Маневренность (динамичность) цепи поставок – темп, с которым цепь поставок реагирует на изменения ситуации на рынке с целью получения или сохранения конкурентных преимуществ.

4. Затраты-цепи поставок – издержки, связанные с операциями в цепи поставок.

5. Управление активами в цепи поставок – эффективность управления активами (основными средствами, управление запасами, оборотным капиталом) в обеспечении удовлетворения спроса.

Показатели функционирования условно делятся на две категории: внешние (ориентированные на клиента) и внутренние (ориентированные на бизнес-процессы фокусного предприятия).

II. Метрики (Metrics). Метрики (система измеряемых показателей) предназначены для оценки возможности достижения стратегических решений, обозначенных в терминах показателей функционирования цепи. Это установленный стандарт для оценки деятельности или процесса. Метрики SCOR используются в целях диагностики проблем цепи поставок.

Модель SCOR выделяет три уровня метрик (групп показателей).

Уровень 1 содержит показатели, диагностирующие общее состояние цепи поставок. Также известны как стратегические метрики или группы ключевых показателей деятельности (KPI – Key Performance Indicator). Сравнительный анализ данных показателей первого уровня помогает в постановке реальных целей и задач для выбранного стратегического направления.

Уровень 2 включает показатели, которые в свою очередь являются диагностирующими для метрик первого уровня и помогают выявить причины отклонения запланированных значений.

Уровень 3 содержит показатели, которые соответственно служат для диагностики причин отклонений метрик второго уровня.

Таким образом, на сегодняшний день SCOR-модель помогает решить задачи, которые будут способствовать эффективному развитию контроллинга логистической системы предприятия, что в свою очередь приведет к повышению эффективности управления цепями поставок.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Исаев, И.И. Оптимизация процессов управления качеством в области морской техники: учеб. пособие / И.И. Исаев. – СПб.: СПбГМТУ, 2006. – 208 с.
2. Контроллинг как инструмент обеспечения стабильности организации в период кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// koet.syktso.ru/vestnik/2009/](http://koet.syktso.ru/vestnik/2009/). – Дата доступа: 09.09.2020.
3. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский [и др.]. – М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2009. – 336 с.
4. Сергеев, В.И. Логистика в бизнесе / В.И. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 608 с.
5. APICS for Business [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// supply-chain.org /](http://supply-chain.org/). – Дата доступа: 15.09.2020.