

УДК 658.513.1

РОЛЬ ЛОГИСТИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА И ЕГО СТРАТЕГИЯ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК**А.В. ДОМКИНА***(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)*

В статье выявлены факторы, определяющие степень реализации логистического контроллинга в управлении цепями поставок, более подробно описан процесс логистического контроллинга цепей поставок, определены инвариантные этапы разработки стратегии логистического контроллинга цепей поставок.

Эффективная реализация концепции управления цепью поставок невозможна без разработки механизма логистического администрирования, ведущая роль в котором принадлежит процедурам контроллинга. Значимость этого процесса заключается в том, что он обеспечивает обратную связь, которая служит необходимым условием для оценки эффективности выполнения его требований.

Базовым принципом логистического контроллинга является постоянное или периодическое сравнение текущих параметров логистических процессов с базовыми нормативными показателями.

Сложность реализации логистического контроллинга в практике управления цепями поставок определяют следующие факторы:

- многие показатели исполнения логистических операций носят качественный характер;
- невозможность в ряде случаев изолированного анализа логистических процессов вследствие их тесного сопряжения с процессами другой природы;
- сложность оценки эластичности дохода от уровня развития управления цепями поставок;
- приростные логистические затраты не поддаются должному измерению и др.

Миссию логистического контроллинга цепей поставок можно определить как превентивное устранение узких мест в их функционировании, как в оперативном, так и в стратегическом плане [1].

Еще одной, не менее приоритетной, задачей системы контроллинга является формирование информационной базы аудита логистической системы – оценки ее эффективности на основе исторических данных и/или в сравнении с «лучшими практиками» с целью выработки управленческих решений на стратегическом и тактическом уровнях планирования, обеспечивающих конкурентоспособность компании на рынке за счет роста добавленной ценности и улучшения параметров сервиса, обеспечивающих наибольшее удовлетворение клиента, предугадывая его будущие потребности в отношении качества услуг и оптимально управляя ресурсами во всей цепи поставок [2].

Система контроллинга логистики должна обеспечивать возможность получения детальной информации, объективно оценивающей эффективность выполнения логистических функций/операций подразделениями компании, степень удовлетворенности уровнем логистического сервиса внутренними и внешними потребителями; использование финансовых, материальных и трудовых ресурсов, состояние и эффективность использования логистических мощностей и т.д.

Значимость контроллинга в управлении цепями поставок подтверждается и тем, что по данному вопросу проведено множество практических исследований.

Согласно последним исследованиям, было выявлено, что практически большинством субъектов хозяйствования не уделяется вопросу логистического контроллинга должного внимания. В ходе одного из таких исследований, организованного совместно Международным центром логистики и факультетом логистики Национального исследовательского университета Высшей Школы Экономики (НИУ ВШЭ, Москва) [3] и немецкой консалтинговой компанией «Barkawi Management Consultants» [4], специализирующейся на консультировании в области управления цепями поставок, сервиса послепродажного обслуживания и стратегического менеджмента, было опрошено около 300 респондентов – компаний, действующих на российском рынке. В результате были охвачены практически все типы участников цепи поставок различного масштаба деятельности (преимущественно с численностью персонала более 100 человек).

Результаты данного исследования логистического контроллинга представлены на рисунке 1.

Один из выводов, который может быть сделан на основе полученных результатов – при высокой значимости задач контроля/снижения издержек, повышения уровня сервиса и скорости реакции логистики в компании, система контроллинга отсутствует у большей части компаний, 31% компаний только делают первые шаги в данном направлении. При этом, задачи по внедрению логистического контроллинга для оценки эффективности внутренней и внешней логистики отнюдь не являются приоритетными, занимая соответственно 9-е и 12-е места в рейтинге ключевых вопросов логистики (из установленных 13).



Рисунок 1. – Результаты российско-немецкого исследования логистического контроллинга

Примечание: источник [5].

Инвариантными этапами разработки стратегии логистического контроллинга цепей поставок являются:

- определение корпоративных целей и их детализация до уровня логистических задач;
- отражение логистических целей цепей поставок в системе конкретных показателей их функционирования;
- разработка системы управленческого учета и методов оценки этих показателей;
- организация регулярного контроля (измерения) фактических значений этих показателей и их сравнения на принципах бенчмаркинга с эталонными значениями;
- определение правил принятия логистических решений по устранению отклонений фактических значений этих показателей от плановых [6].

Исходя из всех вышеперечисленных этапов разработки стратегии логистического контроллинга цепей поставок можно отметить, что данный процесс охватывает определение логистических целей (исходя из принятой логистической стратегии), планирование логистического процесса по показателям уровня сервиса, логистических издержек и рентабельности используемых активов, сбор информации и репортинг текущих показателей логистического процесса, мониторинг отклонений процессов от установленных целей и норм, внедрение тактических и стратегических корректирующих мероприятий в зависимости от уровня отклонения процесса от установленных параметров.

Логистический контроллинг в идеале представляет собой саморегулируемый процесс, обеспечивающий постоянную и целенаправленную логистическую оптимизацию.

На рисунке 2 схематично показан процесс логистического контроллинга цепи поставок.



Рисунок 2. – Схема процесса логистического контроллинга цепи поставок

Примечание: источник [7].

Фокус процедуры контроля параметров цепи поставок должен быть направлен на реализуемый бизнес-процесс, например, на процедуру выполнения заказа или интегрированную совокупность операций в области снабжения, производства или дистрибуции. Входом процесса контроллинга цепи поставок являются планы, нормативы и стандарты, которые в совокупности составляют некоторую настройку цепи (по аналогии со следящими системами в теории автоматического управления).

Реализуя заданную настройку, персонал подразделения по управлению цепями поставок фокусной организации цепи или 4PL-провайдер сталкивается с влиянием возмущений внешней (макроэкономической) среды (изменение цен, тарифов, налогов, уровня инфляции, процентных ставок, законодательства и т.п.) и изменениями в параметрах внутреннего состояния самой цепи поставок, связанных с финансами, технологиями, персоналом и т.п. Эти изменения вызывают отклонения параметров цепи от заданной настройки, что определяется в результате сравнения в блоке мониторинга «Аутсорсинг управления цепью поставок» (Supply Chain Management Outsource – SCMo).

По результатам мониторинга вырабатываются корректирующие воздействия на параметры цепи поставок, включая ее конфигурацию. Процесс мониторинга представляет собой нервный центр системы логистического контроллинга. В него входит получение информации об эффективности логистического процесса (как правило, в виде периодических отчетов или результатов аудита по статусу складских запасов, эффективности использования активов, логистических издержек и логистического сервиса), сравнение данной информации с эталонными целями и активизация корректирующих мероприятий.

Мониторинг осуществляется специалистом по логистике, консультантом или автоматизированной системой управления, которые принимают решения об уровне отклонения системы от целевых значений и необходимом объеме корректирующих мероприятий. Например, если уровень логистического сервиса отклонился от целевого, специалистом по логистике может быть принято решение о повышении уровня страхового складского запаса.

Центральным элементом логистического контроллинга в этой схеме является система мониторинга SCMo, которая использует соответствующие информационные технологии управления цепями поставок в едином информационном пространстве. Сравнение осуществляется на основе данных периодической отчетности, докладов персонала подразделения по управлению цепями поставок фокусной организации и аудита функционирования цепи поставок. Типичная информация для мониторинга цепи поставок включает операционные издержки (общие и по отдельным функциям), состояние запасов, использование бюджета, уровень качества логистического сервиса, производительность производственной и логистической инфраструктуры и т.п. Мониторинг цепи поставок осуществляется или вручную персоналом подразделения по управлению цепями поставок фокусной организации, консультантами, аудиторами или на основе информационно-компьютерной поддержки [7; 8].

По результатам мониторинга принимаются решения о корректирующих (управляющих) воздействиях на ключевые бизнес-процессы или иные параметры (включая активы) цепи поставок. Например, если установлен недостаточный уровень сервиса (доступность запасов) по требуемому ассортименту товаров у клиентов одного из сегментов обслуживания цепи, специалист подразделения по управлению цепями поставок фокусной организации может принять решение об увеличении страховых запасов на оптовом складе, с которого снабжается конкретная розничная сеть.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бауэрсокс, Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 с.
2. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: учебник / В.В. Дыбская [и др.]; под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944 с.
3. Иванова, А.В. Оптимизация логистических бизнес-процессов в цепи поставок парфюмерной компании / А.В. Иванова, В.С. Каталова, С.В. Самойленко // Логистика и управление цепями поставок. – 2011. – № 44. – С. 49–62.
4. Левина, Т.В. Лучшие практики. SCOR-моделирование / Т.В. Левина // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – № 2. – С. 88–94.
5. Сергеев В.И. Российско-немецкое исследование логистического контроллинга / В.И. Сергеев, П.С. Соломатин // Логистика и управление цепями поставок. – 2011. – № 6. – С. 69–77.
6. Сергеев, В.И. Контроллинг в логистических системах / В.И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2005. – № 3. – С.56–59.
7. Сергеев, В.И. Управление цепями поставок: учебник для бакалавров / В.И. Сергеев. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 479 с.
8. Ballou, R.H. Business Logistics / Supply Chain Management: Planning, Organizing and Controlling the Supply chain / R.H. Ballou. – 5th edition. – New Jersey: Pearson/Prentice Hall Inc., 2004. – 644 p.