

Логистический контроллинг как комплексная система поддержки управленческих решений

О. В. Прошкина^a, О. В. Иванова^b, Т. И. Бычкова^c

кандидат экономических наук, доцент, преподаватель Инженерно-экономического колледжа^a

преподаватель Инженерно-экономического колледжа^b

директор Инженерно-экономического колледжа^c

Набережночелнинский институт (филиал) КФУ, Набережные Челны, Татарстан^{a, b, c}

E-mail: ovproshkina.kpfu@mail.ru^a, ivolga@mail.ru^b, TIBychkova@kpfu.ru^c

Актуальность темы исследования обусловлена усложнением условий функционирования современных предприятий. Возрастающая сложность экономической конъюнктуры и технологических аспектов с повышением нормативно-правовых требований и увеличением размеров предприятий вызывает необходимость создания или пересмотра системы контроллинга на предприятии со стороны лиц, принимающих управленческие решения.

Цель исследования – раскрыть сущность и значение логистического контроллинга как комплексной системы поддержки управленческих решений на предприятии.

Подходы и методы исследования: системный и комплексный подход; методы анализа литературы и интернет-источников, наблюдение, методы анализа и синтеза.

Основные результаты: сформулированы важнейшие аспекты логистического контроллинга с позиций комплексной системы поддержки управленческих решений: генеральная цель, задачи и функции, обозначены сфера действия контроллинга, специфика деятельности и функциональные роли профессионального контроллера. Перечислены основные инструменты контроллинга, необходимые для принятия управленческих решений.

Научная новизна исследования заключается в систематизировании основных положений, отражающих сущность логистического контроля, которые, в отличие от существующих концепций, раскрывают логистический контроллинг как комплексную систему разработки и принятия управленческих решений на предприятии. Данная концепция с научной точки зрения может использоваться в последующих методологических исследованиях экономики, менеджмента и логистики, с практической – структурно выстраивать на предприятии деятельность по организации процедур контроля и оценки эффективности его работы.

Область применения результатов: результаты исследования имеют научно-методическую ценность с позиций формулирования концептуальных положений логистического контроллинга, а также могут применяться в практической деятельности предприятий, осуществляющих логистическую деятельность.

Ключевые слова: управление, логистика, логистический контроль, контроллинг, оценка эффективности.

Введение. Объект исследования – логистический контроллинг на предприятии.

Предмет исследования – условия и факторы, влияющие на его организацию на предприятии.

Тема *логистического контроллинга* сравнительно редко затрагивается в научной литературе [1, 2, 3 и др.]. Чаще всего упоминается логистический контроль, контроль закупок, контроль запасов, контроль звеньев логистических цепей и каналов распределения. Однако разовые проверочные, аудиторские и реви-

зионные мероприятия не могут обеспечить надежную работу логистической системы. Нужна стабильная и регулярная работа по анализу и оценке логистики в организации, основанная не на периодических мероприятиях, а на системных процедурах контроля и оценки эффективности деятельности компании.

Актуальность темы исследования обусловлена усложнением условий функционирования современных предприятий.

Проблема: возрастающая сложность экономической конъюнктуры и технологических аспектов с повышением нормативно-правовых требований и увеличением размеров предприятий вызывает необходимость создания или пересмотра системы контроллинга на предприятии со стороны лиц, принимающих управленческие решения.

Цель исследования – раскрыть сущность и значение логистического контроллинга как комплексной системы поддержки управленческих решений на предприятии.

Задачи исследования:

- раскрыть сущность, роль и значение логистического контроллинга;
- обозначить сферу действия контроллинга;
- охарактеризовать специфику деятельности и функциональные роли профессионального контроллера;
- перечислить основные инструменты контроллинга, необходимые для принятия управленческих решений в организации.

Подходы и методы исследования. В работе применены: системный и комплексный подходы; методы: анализ литературы и интернет-источников, наблюдение, методы анализа и синтеза.

Результаты исследований, их обсуждение. Проанализировав множество литературных и интернет-источников, сформулируем определение логистического контроллинга.

Логистический контроллинг – комплексная система мер по разработке и принятию управленческих решений на предприятии, основанная на системати-

ческом анализе и оценке эффективности логистических процессов и направленная на контроль и координацию взаимодействия систем менеджмента организации.

На основе оценки деятельности ряда российских предприятий и анализа ряда концептуальных положений бизнес-управления [4] и инжиниринга бизнес-процессов [5] сформулируем основные функции и сферу ответственности контроллинга:

- определение целей деятельности;
- отражение целей в системе эффективных и сбалансированных показателей (KPI);
- регулярный контроль (измерение) фактических значений показателей;
- анализ и выявление причин отклонений фактических значений показателей от плановых;
- принятие управленческих решений по минимизации отклонений.

Генеральная цель контроллинга – построение на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений.

Основные задачи контроллинга:

- Планирование деятельности.
- Организация учета операций и результатов, автоматизация учета.
- Установление допустимых границ отклонений от плана.
- Анализ отклонений, интерпретация причин.
- Разработка предложений по ликвидации отклонений.

С увеличением размеров предприятия сложность управления им также возрастает. Усложнение функций управления приводит руководителя к осознанию невозможности полного контроля сотрудников и процессов. Возникает концепция контроля, построенного на сборе и оценке информации о действиях и фактах внутренней и внешней среды организации, с которыми соприкасается сотрудник, зачастую собранной с помощью самого работника.

Принципиальное отличие руководителя и контроллера заключается в том, что руководитель в итоге отвечает за результаты деятельности предприятия в

целом и его структурных подразделений. Контроллер отвечает за правильность использования методов и инструментов планирования, контроля, анализа и принятия решений и представление результатов.

Деятельность контроллера связана не только с систематическим анализом работы предприятия и эффективностью его деятельности, не только с анализом отклонений и установкой их причин, но и с профилактической, антикризисной политикой организации.

Сфера деятельности и задачи контроллера:

- планирование и бюджетирование,
- управленческий учет и анализ затрат,
- анализ отклонений,
- производство,
- налогообложение,
- инвестирование и финансы,
- менеджмент и маркетинг,
- логистика,
- страхование,
- информационное обеспечение,
- отчетность,
- координационная деятельность и др.

Требования к профессиональным и личностным качествам контроллеров

Специфика деятельности контроллера – умственный труд аналитического характера. Его деятельность связана с анализом и диагностированием ситуаций, определением главных задач, основных противоречий и доминирующих тенденций, выдвижением альтернатив, оценкой каждой из них, определением соответствующих действий, разработкой конкретного курса и его воплощением и т. д.

Контроллер должен обладать рядом качеств, знаний, навыков и умений:

1. Специальные знания и умения в сфере своей деятельности.
2. Информированность (по вопросам развития отрасли, науки и техники, ситуации на рынке, конкуренции, спроса и т. д.).

3. Практический опыт работы.
4. Знание информационных технологий.
5. Способность планировать, предвидеть и прогнозировать.
6. Способность критически оценивать результаты.
7. Внимательность к деталям.

Контроллер призван обеспечить надежное взаимодействие человека и системы. Критики называют действия контроллеров зачастую слишком «техногенными», однако *знания в сфере управления людьми являются частью контроллинговой системы.*

Основные функциональные роли контроллера зависят от сферы его работы (налоги, финансы, маркетинг, производство и т. д.).

Служба контроллинга в организационной структуре предприятия подчиняется непосредственно руководителю и является, как правило, линейно-функциональным подразделением.

Инструментарий контроллера включает обширное количество всевозможных видов анализа, применяемых в экономике и управлении: ABC-анализ, анализ безубыточности, методы анализа инвестиций, маржинальный анализ, кружки качества, анализ структуры потребления, анализ цепочки ценностей, анализ чувствительности, методики ценообразования, бюджетирование, расчет уровня запасов, анализ загрузки мощностей, анализ разрывов и др. Оценка ведется по различным показателям всех форм отчетности предприятия, статистическим данным, первичной информации, отраслевым данным.

Инвестиционные расчеты также могут относиться к области контроллинга. Методы расчета инвестиций включают оценку отдельных инвестиционных проектов (чистый приведенный доход, индекс рентабельности, текущая окупаемость, внутренняя норма доходности), оценку амортизации, ценности капитала (расчета процентов по кредиту), метод аннуитетов (когда все платежи и приходы средств приведены к современной стоимости денег с учетом инфляции) и др.

Показателями эффективного контроля могут быть КРІ. Примерами КРІ могут быть: прибыль, рентабельность, объемы продаж, выполнение показате-

лей планов производства, сбыта, скорость выполнения заказа, средний чек, затраты, производительность труда, рыночная доля и т. п., т. е. любые количественно измеримые показатели деятельности предприятия, которые можно повысить (улучшить) в анализируемом периоде.

Таким образом, учет, планирование и бюджетирование, анализ отклонений, составление отчетности – основное занятие контроллера, его обязанности и сфера ответственности.

Выводы:

1. Контроллинг – это комплексная система мер по разработке и принятию управленческих решений на предприятии, основанная на систематическом анализе и оценке эффективности логистических процессов и направленная на контроль и координацию взаимодействия систем менеджмента организации. Роль и значение логистического контроллинга в деятельности организации обусловлены усложнением функций современных предприятий.

2. Сферой действия контроллинга являются любые процессы организации: планирование и бюджетирование, производство, управленческий учёт и анализ затрат, анализ отклонений; налогообложение, инвестирование и финансы, менеджмент и маркетинг, логистика, страхование, информационное обеспечение, отчетность, координационная деятельность и др.

3. Спецификой деятельности контроллера является умственный труд аналитического характера, связанный с анализом и диагностированием ситуаций, определением главных задач, основных противоречий и доминирующих тенденций, выдвижением и оценкой альтернатив, определением дальнейших действий, и т. д. Основные функциональные роли контроллера зависят от сферы его работы (налоги, финансы, маркетинг, производство и т. д.).

4. Основные инструменты контроллинга, необходимые для принятия управленческих решений в организации, включают широкий спектр видов анализа, применяемых в экономике и управлении.

Сформулированные положения раскрывают логистический контроллинг как комплексную систему разработки и принятия управленческих решений на

предприятию, что с научной точки зрения может использоваться в последующих методологических исследованиях, с практической – структурно выстраивать деятельность по организации процедур контроля и оценки эффективности работы на предприятии любых сфер деятельности.

Библиографический список

1. Гасило Е. А. Концептуальные основы контроллинга логистической деятельности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2020. № 9. С. 146–150.
2. Зайцева К. М. Типовые ошибки при внедрении и функционировании контроллинга логистических систем // Студенческий вестник. 2020. № 6–3 (104). С. 50–53.
3. Левкин Г. Г., Куршакова Н. Б. Контроллинг логистических систем : учеб. пособие. М., 2020. Сер. 76 Высшее образование (2-е изд., испр. и доп.).
4. Прошкина О. В. Системный подход к выделению бизнес-единиц на предприятии // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. 2016. № 2 (69). С. 165–174.
5. Рудская Е. Н., Максименко А. Н., Десятниченко Л. В. Логистический инжиниринг бизнес-процессов на рынке маркетинговых услуг: мониторинг и контроль работы промпersonала // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 3–1. С. 90–103.