

КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Черненко И. Н.

Представлены теоретические основы определения концепции контроллинга в логистических системах. Сделан обзор теоретических исследований отечественных и зарубежных авторов. Дано теоретическое обоснование необходимости использования концепции контроллинга в логистических системах и предложены практические рекомендации в этой области. Выделена проблема определения состава логистических затрат. Уровень логистических затрат характеризует экономическое положение предприятия, уровень его конкурентоспособности. Снижение логистических затрат, рост на этой основе уровня прибыли повышает финансовые возможности предприятия. Предложена методика расчета экономических показателей по месту образования логистических затрат. Расчеты проводятся с целью минимизации возможных убытков и максимизации прибыли. В заключение сделан вывод о повышении роли управления стоимостью на всех этапах деятельности предприятия.

Представлені теоретичні основи визначення концепції контролінгу в логістичних системах. Зроблено огляд теоретичних досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів. Дано теоретичне обґрунтування необхідності використання концепції контролінгу в логістичних системах і запропоновані практичні рекомендації в цій області. Виділена проблема визначення складу логістичних витрат. Рівень логістичних витрат характеризує економічне становище підприємства, рівень його конкурентоспроможності. Зниження логістичних витрат, зростання на цій основі рівня прибутку підвищує фінансові можливості підприємства. Запропоновано методику розрахунку економічних показників за місцем утворення логістичних витрат. Розрахунки проводяться з метою мінімізації можливих збитків і максимізації прибутку. На закінчення зроблений висновок про підвищення ролі управління вартістю на всіх етапах діяльності підприємства.

The paper presents the theoretical basis for determining the controlling concept in logistics systems. A review of theoretical studies of domestic and foreign authors. The theoretical justification for the use of the concept of controlling in logistics systems, and practical recommendations in this area. With the problem of the definition of logistics costs. Level of logistics costs characterizes the economic position of the company, its level of competitiveness. Reduction of logistics costs, increase on this basis, the profit level increases the financial capacity of the enterprise. The methods of calculating the economic indicators of the place of education of logistics costs. Calculations are performed in order to minimize possible losses and maximize profits. Finally, the conclusion of enhancing the role of value management in all phases of the enterprise.

Черненко И. Н.

ст. преп. каф. «Менеджмент» ДГМА
iranik35@gmail.com

ДГМА – Донбасская государственная машиностроительная академия, г. Краматорск.

УДК 330.341.1

Черненко И. Н.

КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Развитие теории и практики управления издержками и необходимость обеспечения прибыльной деятельности предприятий привели к формированию контроллинга как целостной концепции экономического управления предприятием, ориентирующей руководителей на выявление всех возможностей и рисков, связанных с получением прибыли. Также в системе контроллинга реализуется соотношение спроса и предложения управленческой информации [1].

Одновременно в современной концепции логистики предметом исследования является интегрированная совокупность потоков: материального, информационного и финансового. Это означает структуризацию системы контроллинга на подсистемы контроллинга в снабжении, в сбыте, в управлении запасами.

Именно поэтому теоретическое обоснование необходимости использования концепции контроллинга в логистических расчетах и разработка научно-практических рекомендаций в этой области являются актуальными и значимыми [2].

В отечественной науке концепцию контроллинга исследовали: Данилочкина Н. Г., Оленев Н. И., Аникин Б. А., Гриценко С. И., Носов В. Н., и др. Кроме того, ряд зарубежных исследователей посвятили свои труды категории контроллинга, анализу теории и практики применения: Дайле А., Майк Дж., Рай Дж., Доусон Р., Майстер Д. Тем не менее, исследования, проведенные рядом авторов, не достаточно характеризуют особенность контроллинга в качестве инструмента управления современными логистическими системами.

Поэтому целью данной статьи является обоснование необходимости внедрения концепции контроллинга для повышения эффективности функционирования современных предприятий.

В связи с поставленной целью необходимым является рассмотрение:

- основных предпосылок развития и причин появления системы контроллинга на промышленных предприятиях,
- анализ определения понятия и сущности контроллинга;
- исследование функций, выполняемых системой контроллинга в логистических системах.

Контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. Очевидно, можно сказать, что причины появления системы контроллинга на промышленных предприятиях Украины в том, что контроллинг переводит управление предприятия на качественно новый уровень, направляя деятельность различных служб и подразделений предприятия на достижение оперативных и стратегических целей [3].

Традиционная система практического контроллинга базируется на использовании опыта функционирования американских фирм. Однако данная концепция не является исключительно американской. На многочисленных предприятиях Германии при внедрении системы расчетов управленческой прибыли на основе сумм покрытия в области регулирования продаж, при разработке модели управления запасами в качестве инструмента управления для определения задач контроллера сформировалась европейски ориентированная концепция контроллинга [4].

Таким образом, можно утверждать, что внедрение на современных предприятиях Украины системы контроллинга обусловлена следующими причинами:

- повышение нестабильности экономической ситуации выдвигает дополнительные требования к эффективному управлению стоимостью;
- перенесение акцентов с контроля прошлого на анализ и прогнозирование будущего;
- ускорение быстроты реакции на изменение рыночной конъюнктуры, цен и валютных курсов;
- необходимость постоянного отслеживания изменений во внутренней среде предприятия и проведение диспозитивного планирования;
- необходимость управления затратами в кризисный период;
- интенсивность и разнонаправленность информационных связей между подсистемами и элементами внутренней и внешней среды предприятия.

Исходя из вышесказанного, целесообразно раскрыть сущность контроллинга через его функции, к которым, по мнению автора, относятся следующие:

- формирование информационного обеспечения для эффективного обмена подразделениями предприятия между собой и с внешней средой различного рода информацией;
- координация оперативного, стратегического и диспозитивного планирования;
- координация финансовой и логистической деятельности предприятия на каждом этапе реализации инвестиционных и инновационных проектов.

Обобщение публикаций по вопросам определения концепции контроллинга, показало, что распространенным является суждение, что контроллинг – это система управления, которая основывается на экономической системе, системе управления и автоматизированной системе управления. [4].

Однако, в настоящее время на многих предприятиях Украины при достаточно широком использовании средств автоматизации отсутствует система контроля над осуществлением затрат на всем пути прохождения материального потока. Если при этом рассматривать производственную систему с точки зрения логистического подхода, т. е. как цепь поставок, производственных преобразований и сбыта, то целесообразно говорить о логистическом контроллинге.

Логистический контроллинг в нашем понимании это система методов и инструментов, направленных на измерение результатов решений, принимаемых персоналом логистической службы посредством постоянного или периодического контроля и сравнения текущих параметров логистических процессов с базовыми нормативными показателями.

В рамках решения подобных вопросов до недавнего времени основное внимание уделялось лишь стадиям производства. Учету роли контроллинга в обеспечении оптимальных показателей и критериев материальных, финансовых и информационных потоков внимание стало уделяться только в последние годы. Несомненно использование методологии контроллинга в деятельности экономических служб предприятия является эффективным инструментом планирования и учета затрат с высокой степенью детализации по их видам, местам и причинам возникновения. Внутрисистемная интеграция организационных структур логистики с объектами функциональности контроллинга в процедурах планирования материально-технического обеспечения на предприятии позволит:

- вести показное управление планированием потребности в материально-технических ресурсах вспомогательных производств;
- организовать планирование затрат на стадии формирования бюджета закупки как одной из составляющих общего бюджета предприятия;
- планировать и контролировать затраты на основании учета затрат по каждому внутреннему заказу или виду работ, проводя при этом согласование планов вспомогательного производства с потреблением их услуг основным производством.

На наш взгляд сложность реализации концепции контроллинга в логистических системах определяют следующие факторы:

– многие показатели логистики, а именно движение материальных потоков носят динамический характер;

– невозможность изолированного анализа логистических процессов вследствие их тесной взаимосвязи с процессами поставок, производства и распределения;

– некоторые логистические затраты не поддаются должному измерению.

Анализ логистических затрат может позволить руководству предприятия выбрать наиболее гибкую тактику по обслуживанию заказов потребителей. Уровень логистических затрат характеризует экономическое положение предприятия, уровень его конкурентоспособности. Снижение логистических затрат, рост на этой основе уровня прибыли повышает финансовые возможности предприятия.

Одним из эффективных средств контроля над общими затратами является полное сосредоточение всех ресурсов на достижении результатов. При систематическом направлении усилий и ресурсов на поиск благоприятных возможностей и достижений результатов необходим анализ затрат и контроль над ними. В процессе планирования логистических затрат предприятия учитывают:

– результаты анализа отдельных статей логистических затрат и выявленные резервы их экономии;

– показатели, разрабатываемые специалистами службы логистики предприятия на предстоящий (плановый) период (необходимые запасы, доходы, прибыль и др.);

– нормативы расходования средств, ресурсов, действующие тарифы на грузовые перевозки, коммунальные услуги и др.;

– факторы, влияющие на изменение логистических затрат по отдельным статьям в планируемом периоде;

– показатели логистических затрат за отчетный период по другим предприятиям, в целом по отрасли;

– прогнозные расчеты логистических затрат и основные направления их экономии в планируемом периоде.

Для достижения преимущества совокупные затраты предприятия должны быть ниже, чем у конкурентов. Можно предложить следующие пути достижения:

– более эффективно, чем конкуренты, использовать ресурсы и управлять факторами, влияющими на затраты;

– перестроить структуру затрат предприятия таким образом, чтобы исключить некоторые элементы, создающие затраты.

Концентрация логистических ресурсов на ключевых функциях предприятия является одним из путей к достижению контроля над логистическими затратами [4].

Значительные преимущества с точки зрения затрат могут быть получены в результате изменения структуры процессов и задач, отказа от излишеств и более экономного предложения своей деятельности.

Структуризация логистических затрат по основным признакам позволяет улучшить систему учета, углубить анализ, повысить обоснованность плановых показателей и сделать более действенными контроль за их состоянием [3]. Поэтому применительно к логистическим системам контроллинг должен проводиться на основе логистических показателей, которые включают:

– производственные показатели для характеристики имеющихся мощностей;

– показатели производительности персонала, средств труда и производственного оборудования;

– показатели экономичности, с помощью которых затраты на логистику соотносятся с показателями производственной деятельности;

– показатели прибыли для контроля уровня достижения цели.

Показатели логистического контроллинга снабжения, складирования и реализации, а также материальных потоков в целом можно представить в виде табл. 1.

Таблица 1

Показатели логистического контроллинга

Показатели	Параметры
Структурные	Численность персонала; Число транспортных средств и ПТМ; Мощности; Показатели механизации и автоматизации.
Технологические (производительности)	Мощность механизмов и машин; Выработка; Пропускная способность склада; Количество ремонтных работ.
Экономические	Затраты на содержание и пополнение запасов; Транспортные расходы; Эксплуатационные расходы.
Качественные	Уровень обслуживания; Уровень качества услуг.

Расчет логистических показателей в системе контроллинга почти не отличается от методов расчета других затрат. Способы расчета разнообразны и в достаточной мере освещены в экономической литературе. В рамках данной статьи предложена методика расчета по месту образования этих затрат. Например, места поступления товара на склад, внутризаводской транспорт, склад готовой продукции, реализация товара и т. д.

Поскольку логистические затраты являются спутником любого варианта вложения инвестиций, расчеты проводятся с целью минимизации возможных убытков и максимизации прибыли.

Экономический показатель объема производства:

$$\mathcal{E}_v = \frac{Z_{\phi}}{V_{\text{пл}}} \cdot (V_{\phi} - V_{\text{пл}}), \quad (1)$$

где Z_{ϕ} – фактические затраты (абсолютная величина);

V_{ϕ} – фактические объемы производства;

$V_{\text{пл}}$ – плановые объемы производства;

Экономический показатель изменения цены по отношению к плановым затратам:

$$\mathcal{E}_c = \left(\frac{Z_{\text{пл}}}{Q_{\text{пл}}} - \frac{Z_{\phi}}{Q_{\phi}} \right) \cdot Q_{\phi}, \quad (2)$$

где $Z_{\text{пл}}$ – плановые (бюджетные) затраты;

$Q_{\text{пл}}$ – плановое(бюджетное) количество сырья, материалов, энергоресурсов;

Q_{ϕ} – плановое(бюджетное) количество сырья, материалов, энергоресурсов;

Экономический показатель использования ресурсов:

$$\mathcal{E}_p = V_{\text{пл}} \cdot \left(\frac{Q_{\text{пл}}}{V_{\text{пл}}} - \frac{Q_{\phi}}{V_{\phi}} \right) \cdot \frac{Z_{\text{пл}}}{Q_{\text{пл}}}. \quad (3)$$

Расчет представленных показателей будет способствовать ликвидации отклонений, вызванных реальными изменениями. Применение инструментов и методов контроллинга позволят осуществить оперативное получение информации и обратную связь в целях определения причин отклонений, тем самым своевременно принять меры по экономии затрат в логистической системе.

Следует заметить, что промышленные предприятия Украины обладают широкими возможностями дальнейшего развития систем контроллинга для повышения логистического потенциала Донецкого региона. В качестве наиболее перспективных можно назвать следующие направления:

- развитие складской логистики, транспортной логистики, аграрной логистики, экологической логистики и т. п.;
- информационная поддержка логистических процессов, особенно возможность получения вовремя полной информации о затратах в цепи поставок;
- внедрение методик «бережливого производства» с целью ресурсосбережения и выявления источников потерь ресурсов предприятия при осуществлении логистических операций [4].

ВЫВОДЫ

Проведенный в данной статье анализ подходов к идее формирования концепции контроллинга в логистических системах позволил сделать вывод о повышении роли управления стоимостью на всех этапах деятельности предприятия, что обусловлено его важнейшим качеством – гибкостью к изменениям внешней среды и условий хозяйствования, а также постепенным совершенствованием системы экономических расчетов.

Внедрение на предприятиях концепции контроллинга применительно к логистическим системам позволит:

- вести управление планированием потребности в материально-технических ресурсах;
- организовать планирование затрат на стадии формирования бюджета (плановых затрат) закупок как одной из составляющих бюджета предприятия;
- планировать и контролировать затраты на основе расчета экономических показателей, проводя при этом согласование планов всех подразделений с потреблением их услуг основным производством.

Таким образом логистический контроллинг дает возможность непосредственно вовлекать в процесс управления затратами различные функциональные подразделения, которые оказывают значительное влияние на величину издержек предприятия, а активизация логистического потенциала предприятий и регионов будет способствовать повышению экономического потенциала Украины в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Логистика : учебник для студентов вузов / под ред. Б. А. Аникина, В. В. Дыбской, А. А. Колобова, И. И. Омельченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 345 с.*
2. *Дайле А. Практика контроллинга : пер. с нем. / А. Дайле ; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 336 с.*
3. *Гриценко С. І. Стратегія випереджального розвитку транспортно-логістичних кластерів в Україні / С. І Гриценко // Маркетинг в Україні. – 2008 – № 2. – С. 56–60.*
4. *Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 279 с.*