

Лекция 1. Сущность и место контролинга в логистической системе

Логистическая система как объект изучения

Логистическая система – это относительно устойчивая совокупность звеньев (структурных/функциональных подразделений компании, а также поставщиков, потребителей и логистических посредников), взаимосвязанных и объединенных единым управлением корпоративной стратегии организации бизнеса.[3]

Данные, опубликованные в зарубежной печати, касающиеся опыта применения логистических систем управления в ряде компаний ведущих промышленных стран, позволяют считать, что для этих систем управления характерны четыре уровня развития или четыре степени полноты охвата компонентов производственно-сбытовой системы.

Для логистических систем первой степени полноты охвата компонентов характерно выполнение функций организации складирования продукции, готовой к отправлению, и ее транспортировки к потребителям. Такая система обеспечивает демпфирование на выходе путем правильного и своевременного реагирования на ежедневные пики и колебания в заявках потребителей и непредвиденные задержки при доставке продукции в процессе удовлетворения этих заявок.

Для логистических систем второй степени полноты охвата компонентов характерно распространение их компетенции до выходов собственно производства. Подобные системы наряду с охватом системы транспортировки продукции к потребителям и складов готовой к отправлению продукции, что свойственно системам первой степени полноты, охватывают также внутризаводские склады готовой продукции. В функции таких систем входят обработка заказов, обслуживание потребителей,

хранение готовой продукции на предприятии и управление внутризаводскими запасами готовой продукции.

Для логистических систем третьей степени полноты охвата компонентов характерно распространение их компетенции дополнительно (по сравнению с системами второй степени полноты охвата компонентов) на входные склады, систему доставки исходных материалов, сферу закупок и снабжение, а также на движение материалов во время производственного процесса. В соответствии с этой расширенной компетенцией такие системы, дополнительно к рассмотренным ранее, выполняют функции управления закупкой и доставкой сырья и комплектующих, управление запасами сырья и комплектующих, а также уровнем незавершенного производства. Логистическое управление системами третьего уровня заключается в генерировании упреждающих воздействий, а не ограничивается адекватным реагированием на спонтанные отклонения.

Наконец, *логистические системы четвертой степени* полноты охвата компонентов распространяют свою компетенцию на все элементы и стадии производственно-сбытового процесса, включая планирование и управление собственно производством. Это позволяет объединить результаты маркетинговых исследований с операциями планирования, производства, снабжения и финансов. Логистическое управление базируется на принципе интеграции и идее экономических компромиссов.

Логистическая система обладает определяющими свойствами, характерными для любой системы, но конкретизированными применительно к задачам логистики.

1. Целостность и членимость. Элементы логистической системы должны работать как единое целое для реализации потенциальной способности к объединению и совместной работе.

2. Взаимосвязанность элементов. Между элементами логистической системы существуют вполне определенные связи как организационного (в том числе договорного) характера, так и технологические и

производственные, более значимые, чем элементы, оказавшиеся вне этой системы.

3. Организованность совокупности элементов. Потенциальные возможности элементов логистической системы образовывать взаимосвязи и объединяться в единое целое воплощаются в реальной системе, если к этим элементам будут применены определенные организующие воздействия, направленные на достижение целостности.

4. Интегративные качества. Это свойство заключается в том, что логистическая система, как единое целое, проявляет качества, которыми элементы материальных и информационных потоков, объединяемых в логистическую систему, по отдельности не обладают. Для этого свойства есть емкое выражение: эффект суммы превышает сумму эффектов.

5. Сложность. Сложность логистической системы характеризуется такими основными признаками, как наличие большого числа элементов (звеньев); многофакторный характер взаимодействия между отдельными элементами; содержание функций, выполняемых системой; структура организованного управления; воздействие на систему неопределенного числа стохастических факторов внешней среды.

6. Иерархичность. Подчиненность элементов более низкого уровня (порядка, ранга) элементам более высокого уровня, что касается линейного или функционального логистического управления.

7. Эмерджентность (целостность). Свойство системы выполнять заданную целевую функцию, реализуемое только логистической системой в целом, а не отдельными ее звеньями или подсистемами.

8. Структурированность. Предполагает наличие определенной организации структуры логистической системы, состоящей из взаимосвязанных объектов и субъектов управления и обеспечивающих ее декомпозицию.

Для логистических систем важным фактором, является способность быстро реагировать на изменения рынка, а также учитывать различные

изменения внешней среды. К этим изменениям внешней среды могут относиться изменения спроса и предложения на товары и услуги, поломка оборудования, изменение автомобильных и ж/д тарифов, ввод или вывод из строя тех или иных транспортных каналов, изменения ставок по кредитам. Ввиду таких особенностей все элементы логистических систем представляют собой единую систему, имеющую обратную связь и гибко реагирующую на все происходящее.

Характер выполняемых логистических операций изменяется по ходу функционирования системы под воздействием изменяющихся внешних условий.

Логистические системы для целей исследования и проектирования подразделяются на подсистемы, звенья и элементы.

Подсистемой логистической системы называется выделенная в соответствии с организационной структурой совокупность элементов и звеньев логистической системы, которая позволяет решать задачи логистического администрирования системы в целом и/или управления комплексом логистических функций в отдельной сфере бизнеса компании.

Выделение функциональных подсистем напрямую связано с функциональными сферами (областями) логистики и вызвано необходимостью повышения степени управляемости логистическим процессом в снабжении (закупках), производстве и распределении (дистрибуции), а также задачами логистической координации и интеграции.

Выделяются два основных комплекса подсистем: функциональный и обеспечивающий.

Функциональный комплекс соответственно управляет основными логистическими функциями (транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, запасами и т. д.) в снабжении, производстве и распределении. Поэтому выделяются подсистемы: дистрибуции (сбыта/распределения); поддержки производственных процессов; снабжения (управления закупками).

Обеспечивающий комплекс традиционно включает организационно-экономическую, правовую и информационно-компьютерную поддержку, экологическое и эргономическое обеспечение логистики.

Звеном логистической системы называется некоторый экономически и/или функционально обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи анализа или синтеза логистической системы и выполняющий локальную целевую функцию. В качестве звеньев логистической системы могут выступать предприятия-поставщики, производственные предприятия и их подразделения, сбытовые предприятия, торговые и посреднические организации, транспортные предприятия и банки и т. п.

Реальными звеньями, из которых может состоять логистическая система, являются:

- различные формы собственности и организационно-правовые формы;
- различия в характере и целях функционирования;
- различия в производственной мощности, уровне концентрации производства, используемом технологическом оборудовании, потребляемых ресурсах;
- рассредоточенность технических средств и трудовых ресурсов на большой территории;
- экстерриториальность и высокая мобильность средств транспорта;
- зависимость результатов деятельности от большого числа внешних факторов и смежных звеньев;
- и др.

Звенья логистической системы могут быть трех основных типов: генерирующие, преобразующие и поглощающие материальные и сопутствующие им информационные и финансовые потоки. Часто встречаются смешанные звенья логистической системы, в которых указанные три основных типа звеньев комбинируются в различных сочетаниях. В звеньях логистической системы материальные

(информационные, финансовые) потоки могут сходиться, разветвляться, дробиться, изменять свое содержание, параметры, интенсивность и т. п.

Выделение звена логистической системы в большинстве случаев связано с наличием в организационной структуре управления функционально-обособленных по отношению к основным и сопутствующим потокам подразделений, а также партнеров и контрагентов в организации логистики компании. Партнеры и контрагенты образуют так называемые «три стороны» в логистике фирмы, причем компанию, которая формирует логистическую систему, иногда называют интегральной компанией или «хозяином» логистического процесса.

Для промышленного или торгового предприятия эти три стороны следующие:

- первая сторона – поставщики материальных ресурсов и готовой продукции;
- вторая сторона – потребители готовой продукции;
- третья сторона – логистические посредники.

В подавляющем большинстве случаев представитель «третьей стороны» в логистике является хозяйствующим субъектом и участником рыночных отношений. В понятия «первая сторона» и «вторая сторона» могут входить поставщики и потребители разных уровней вплоть до поставщиков исходного сырья и конечных потребителей.

Особенностями конкретных звеньев логистической системы, существенно влияющими на процесс ее формирования, являются:

- форма собственности и организационно-правовая форма;
- различия в характере и целях функционирования;
- различная мощность и концентрация капитала, технологическое оборудование, ресурсы;
- рассредоточение инфраструктуры, трудовых, материальных и других ресурсов на большой территории;
- и др.

Контроллинг логических систем

На сегодняшний день не существует однозначного определения понятия «контроллинг», но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Контроллинг (от англ. Control – руководство, регулирование, управление контроль) далеко не исчерпывается контролем.

В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы (предприятия, торговые фирмы, банки и др.) в долгосрочной перспективе путем:

- адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;
- координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес-процессам;
- создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;
- адаптации организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.

Контроллинг обеспечивает методическую инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений. Узловыми компонентами концепции контроллинга являются:

1) ориентация на эффективную работу организации в относительно долговременной перспективе, которая означает:

- преимущественную ориентацию мышления и действий сотрудников организации на рентабельность;

- отчетливое понимание контроля издержек и мероприятий по их снижению как непрерывного процесса;

- гармоничное сочетание ориентации на клиентов и на доход;

- связь системы стимулирования работников с их конкретным вкладом в достижение целей предприятия и личностных целей (личные доходы, карьера);

- рост суммы активов предприятия как одно из возможных средств достижения стратегической цели;

- непрерывную оценку клиентов по критерию доходности, т.е. знание того, сколько предприятие заработало на конкретном клиенте;

2) формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей;

3) создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления;

4) разбиение задач контроллинга на циклы, что обеспечивает интерактивность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений.

Контроллинг — это концепция поддержки управления предприятием на основе системы планирования, контроля и управления процессом достижения конечной цели и результатов работы предприятия.

Логистический контроллинг — это упорядоченный и по возможности непрерывный процесс обработки данных о логистической системе для выявления отклонений между плановыми и фактическими значениями показателей материального потока, а также анализ этих отклонений для выявления их причин и принятия соответствующих управленческих решений. Он объединяет в себе планирование, учет, анализ, контроль и нацелен на достижение результатов в рамках логистической стратегии. При этом выполняется контроль результатов решений, принимаемых персоналом службы логистики, осуществляется обратная связь. Проверка результатов

логистического менеджмента на предприятии выполняется с разной периодичностью — ежедневно, один раз в месяц, поквартально.

Цикл контроллинга включает в себя этапы планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений. Этап планирования в рамках цикла контроллинга осуществляется по технологии «встречных потоков»: сначала планирование производится «сверху вниз» (разработка методики планирования, координация и детализация планов по уровням).

Затем идет встречный поток «снизу вверх». Как следствие, одна из задач контроллинга – разработка методики корректировки плановых заданий, координация отдельных планов и сведение их в единый план по предприятию. Этап контроля отклонений плана и факта предусматривает анализ фактических данных по контролируемым величинам и выработку мероприятий по устранению отклонений в пределах определенной ему компетенции. Иногда «контроллинг» ассоциируется со словом «контроль», но это отличное и даже противоположное по смыслу понятие.

Контроль направлен в прошлое, на выяснение времени ошибок и просчетов, а контроллинг – это управление будущими для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц.

Функции контроллинга определяются поставленными перед организацией целями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение этих целей. Сюда относятся: учет, поддержка процесса планирования, контроль за реализацией планов, оценка протекающих процессов, выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших эти отклонения. Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

- 1) сервисная (предоставление необходимой информации для управления);
- 2) функция принятия решений (управляющая функция);
- 3) внутренний контроль на предприятии.

Сервисная функция – это информационное обслуживание контроллинга, которое обеспечивается при помощи систем планирования, нормирования, учета и контроля.

Все эти системы ориентированы на достижение цели, конечного результата деятельности предприятия. Информация должна содержать заданные показатели (плановые, нормативные) и фактические, в том числе сведения об отклонениях, выявленных в ходе учета.

Управляющая функция контроллинга реализуется с использованием данных анализа отклонений, величины покрытия и общих результатов деятельности предприятия. Эта информация необходима для принятия тактических (оперативных) и стратегических решений. Функция внутреннего контроля сводится к контролю экономической работы как организации в целом, так и ее структурных подразделений.

В отличие от ревизии контроллинг ориентирован на текущие и будущие результаты деятельности и не связан с документальной проверкой на местах совершения хозяйственных операций.

Выделяют три основные задачи контроллинга: планирование, контроль, регулирование посредством планирования (определения курса на следующий финансовый год). Оперативность позволяет осуществлять более точный контроль в течение года и проводить анализ причин отклонений. Регулирование направлено на поддержание принятого решения.

В обобщенном варианте основные функции и задачи контроллинга можно представить следующим образом. Учет:

- сбор и обработка информации;
- разработка и ведение системы внутреннего учета;
- унификация методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений.

Планирование:

- информационная поддержка при разработке базисных планов (продаж, производства, инвестиций, закупок);

- формирование и совершенствование всей «архитектуры» системы планирования;
- установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования;
- координация процесса обмена информацией;
- координация и агрегирование отдельных планов по времени и содержанию;
- проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость;
- составление сводного плана предприятия.

Контроль и регулирование:

- определение величин, контролируемых во временном и содержательном разрезах;
- сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели;
- определение допустимых границ отклонений величин;
- анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.

Информационно-аналитическое обеспечение:

- разработка архитектуры информационной системы;
- стандартизация информационных носителей и каналов;
- предоставление цифровых материалов, которые позволили бы осуществить контроль и управление организацией;
- сбор и систематизация наиболее значимых для принятия решений данных;
- разработка инструментария для планирования, контроля и принятия решений;
- обеспечение экономичности функционирования информационной системы.

Специальные функции:

- сбор и анализ данных о внешней среде: рынки денег и капиталов, конъюнктура отрасли, правительственные экономические программы;
- сравнение с конкурентами;
- обоснование целесообразности слияния с другими фирмами или открытия (закрытия) филиалов;
- проведение калькуляции для особых заказов;
- расчеты эффективности инвестиционных проектов.

Объем реализуемых в организациях функций контроллинга зависит основном от следующих факторов:

- экономического состояния организации;
- понимания руководством и/или собственниками организации важности и полезности внедрения функций контроллинга;
- размера организации (численность, объем производства);
- уровня диверсификации производства, номенклатуры выпускаемой продукции.

Предметом контроллинга являются микроэкономические процессы и явления на предприятии, которые характеризуются определенными показателями - индикаторами в их динамике и макроэкономические процессы в стране, которые оказывают непосредственное влияние на экономику предприятия.

Для контроллинга используется разнообразная информация финансового и управленческого учета, на основании которой определяется эффективность использования ресурсов, ход протекания хозяйственных процессов, формирование прибыли, показатели финансового состояния. Отбор показателей определяется менеджерами на основе специальных исследований.

В качестве показателей функционирования логистической системы могут быть использованы: степень удовлетворения потребителей качеством логистического сервиса; отдача от инвестиций в логистическую

инфраструктуру; продолжительность логистических циклов; уровень затрат на выполнение логистических операций.

Логистический контроллинг — это система поддержки управления материальными потоками, которая обеспечивает долгосрочное и устойчивое развитие предприятия на основе координации и интеграции процессов планирования, учета, анализа и контроля.

Выделяют два вида логистического контроллинга: стратегический и оперативный. Стратегический контроллинг направлен на оценку выполнения логистической стратегии предприятия и установление индикаторов раннего выявления расхождений между плановыми и фактическими величинами.

Оперативный контроллинг направлен на достижение краткосрочных целей (к примеру, увеличение скорости оборота запаса), создание соответствующей системы учета и контроля текущих показателей материального потока, а также на принятие своевременных решений по улучшению соотношения «затраты — прибыль».

Функции оперативного контроллинга включают в себя: планирование — согласование тактических и оперативных целей предприятия; контроль — сравнение фактических показателей с запланированными и анализ отклонений; управление — проведение мероприятий корректировки.

Информация в системе контроллинга должна содержать плановые и фактические данные, отклонения в целом по предприятию и в разрезе его подразделений. В случае отклонений от планов проводится анализ их причин и определяются возможные решения для исключения отклонений в будущем. Следовательно, три функции — планирование, контроль и управление — интегрируются в одну.

Таким образом, контроллинг служит для оценки функционирования технической, технологической и управленческой составляющих логистической системы предприятия, а также координации взаимодействия между подразделениями предприятия и со смежными организациями. В

процессе контроллинга формируются разные виды отчетов, используются разные виды информационных технологий и программных продуктов.