

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ В РАЗРЕЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ТАКТИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Полищук Н.В., к.э.н., доцент кафедры социологии, психологии и социального менеджмента, *ФГБОУ ВПО «Московский авиационный институт» (МАИ)*, e-mail: polishchuknat@gmail.com

В статье анализируются роль логистического контроллинга в управлении предприятием, задачи логистического контроллинга в разрезе тактических и стратегических решений, место логистического контроллинга в реализации целей стратегического менеджмента.

Ключевые слова: логистика, контроллинг, логистический контроллинг, логистическая система, менеджмент, тактические и стратегические цели.

LOGISTICS KONTROLLNG BY STRATEGIC AND TACTICAL BUSINESS GOALS

Polishchuk N., PhD, associate professor at the Sociology, Psychology and Social Management chair, *FSFEI HPE «Moscow Aviation Institute»*, e-mail: polishchuknat@gmail.com

The article analyzes the role of logistics controlling in enterprise management, controlling logistics tasks in the context of strategic and tactical decisions in place of the logistics of controlling the implementation of the objectives of strategic management.

Keywords: logistics, controlling, logistics controlling, logistics system, management, tactical and strategic goals.

Исходя из теоретического анализа существующих исследований определим основные цели и задачи логистического контроллинга. Среди целей логистического контроллинга на предприятии представим следующие:

- прозрачность (идентификация) затрат и услуг логистики;
- минимизация затрат логистики;
- сбор информации, ориентированной на цели предприятия;
- обеспечение готовности осуществления поставок;
- оптимальное использование производственных и складских мощностей;
- сокращение времени выполнения заказа;
- минимизация риска запаздывания (невыполнение заказа);
- оптимизация системы транспортирования;
- оптимизация запасов складирования.

Задачи логистического контроллинга целесообразно рассматривать по отношению к внешней и внутренней среде предприятия, поскольку анализ внутреннего состояния проводится путем внутреннего аудита, связанного с исследованием соответствия существующей системы и поставленными перед ней целями, анализ конкурентоспособности логистической системы, ее рыночных преимуществ и недостатков путем проведения SWOT-анализа. Одним из важных элементов внутреннего аудита является анализ логистических расходов, зависящих от реализации товара, системой расчетных показателей (уровня сервиса, оборачиваемостью товара, затрат на содержание склада т.д.). Соответствующая структуризация логистических расходов (складских, транспортных затрат на реализацию заказа т.д.) позволяет осуществить оценку вариантов и выбор из них самых оптимальных.

Основными задачами логистического контроллинга на предприятии являются:

1) задачи, ориентированные на внешнюю среду предприятия, а именно: планирование и контроль целей системы; координация логистических подсистем; контроль планирования и реализация заказов; обслуживание поставок; сбор информации на поставленную

цель; планирование и контроль средств логистики; анализ различий фактических и плановых данных в сфере логистики; анализ слабых мест логистической цепи; оптимизация запасов; контроль за окупаемостью инвестиций; контроль специальных логистических счетов; создание системы показателей логистической системы; отчетность; планирование перевозок; планирование расходов и поступления материалов; обработка заказов; программирование и советы.

2) задачи, ориентированные на внутреннюю среду предприятия, а именно: планирование и управление производством, снабжение, сбыт и контроль по времени выполнения.

К основным функциональным задачам логистического контроллинга, отражающим его основные положения, следует отнести:

- классификация и учет логистических расходов по функциональным подразделениям и месту их образования;
- определение оптимальной (нормативной) величины логистических расходов;
- определение допустимых отклонений уровня условно переменных расходов;
- контроль уровня переменных и условно постоянных расходов с целью сохранения их на уровне, не превышающем расчетные нормы расходов ресурсов;
- гибкое планирование динамики программы производства и сбыта, учитывая возможные риски.

Качественное влияние логистического контроллинга на результат функционирования предприятия как логистической системы наблюдается при повышении качества выполненных работ и произведенных товаров (услуг) путем оптимизации управления и контроля за деятельностью основных процессов (снабжения, производства, сбыта т.д.), при этом избегая в деятельности предприятия лишних цепей и выполнения лишних работ, сокращения времени выполнения работ и предоставления услуг, а также сокращения логистических расходов. Приведем схематическое отражение последствий влияния логистического контроллинга на функционирование предприятия (рис.1) [1, 2, 3, 4, 5, 7, 8].

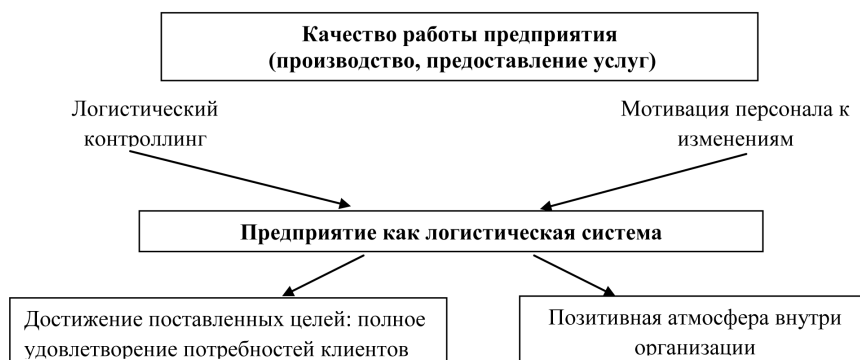


Рис.1. Последствия влияния логистического контроллинга на функционирование предприятия

Следовательно, связь основных положений логистического контроллинга и мотивации сотрудников предприятия позволяет достигать:

- максимального удовлетворения спроса потребителя;
- получение дополнительной прибыли вследствие снижения затрат предприятия и повышения объемов сбыта;
- сохранение квалифицированного морально и материально удовлетворенного персонала.

Функционально логистический контроллинг на предприятии зависит от специфики его деятельности, характера логистических задач, технических и финансовых возможностей. Его применение должно быть рациональным, так как «функция среза» при достижении плановых показателей, координации усилий логистических подсистем предприятия и оптимизации горизонтальных решений предотвращает субоптимизацию противоречий частных и общих целей. Использование логистического контроллинга на предприятии требует системного подхода к интегрированному планированию, организации, управлению и контролю материальными, информационными и финансовыми ресурсами для координации деятельности функциональных подразделений и достижения общих стратегических целей. Системный анализ в этом аспекте предусматривает:

- 1) формулирование задачи логистического контроллинга;
- 2) структуризацию логистического контроллинга;
- 3) построение математической модели: параметризация, определение зависимости между параметрами т.д.;
- 4) введение модели в действие, ее проверка, апробация и корректировка.

Рассматривая предприятие как логистическую систему, ее результат на выходе зависит от целей предприятия и способов последовательного согласования и достижения целей. Поэтому согласование целей логистической системы и конечного результата является основной из приоритетных задач логистического контроллинга на предприятии, а возникновение проблем при их согласовании имеет связь с:

- 1) причинами несоответствия целей между подсистемами логистической системы;
- 2) причинами недостаточной производительности соответствующих подсистем.

Конфликт целей в логистических подсистемах происходит из-за системного подхода при использовании логистической концепции, выступает как конфликт затрат и результатов деятельности логистической системы, предусматривающей анализ возможных альтернатив. В англоязычной литературе это явление имеет название «tradeoffs» и предусматривает ограничение альтернативных возможностей поставленных целей логистических услуг конкурентов с помощью системы расчетов. Определенные ранее цели описываются как следствие данных альтернатив и согласуются при оценке. Селекция последствий таких альтернатив ориентирована на конечный результат. Различие результатов зависит от предусмотренных последствий при соответствии альтернативных вариантов транспортирования, дистрибуции т.д. Дополнительными вариантами выбора альтернативы могут выступать:

- преждевременное использование товаров или продажа среди клиентов;
- уклонение от «узких мест» в производстве;
- рост оборота, вызванного эластичной реакцией к изменению спроса;
- обеспечение высоких цен при наличии дополнительных преимуществ;
- рост оборотности при конкурентных преимуществах и сокращении времени снабжения;
- изменение организации дистрибуции, например, ликвидация складов заказчика;
- ускорение оборачиваемости капитала.

Использование логистического контроллинга на предприятии требует создания эффективной системы взаимосвязи всего управления и управления логистикой. Это, в свою очередь, предусматривает саморегулирование всего предприятия, его функциональных подсистем и включает:

- 1) организационное деление предприятия как логистической системы на функциональные подсистемы, четко определив локальные цели и конечный результат каждой из них;
- 2) формирование связей с внешней средой для обеспечения устойчивости предприятия и саморегулирования функциональных подсистем логистики;

3) осуществление исполнительных и регулирующих функций (учета, контроля, анализа) не только на уровне предприятия, но и в функциональных подсистемах;

4) обеспечение гибкого реагирования функциональных подсистем на конкретные рыночные условия;

5) обеспечение требуемого резерва ресурсов, достаточных для непрерывной деятельности;

6) обеспечение высокого уровня инновационной культуры на предприятии.

Логистический контроллинг как совокупность методов и процедур системы контроллинга при управлении логистическими процессами обеспечивает руководителей разных уровней управления информацией тактического и стратегического планирования, контроля и принятия решений относительно оптимизации потоковых процессов, протекающих в логистической системе, для обеспечения устойчивости функционирования предприятия на рынках производителей, поставщиков и потребителей.

Пример организационной модели взаимоотношений ГК «Волга – Днепр» представлена на рисунке 2¹ (**Footnotes**)

¹АК - авиакомпания

АК АВС/АВС - ООО «Авиакомпания Эйр Бридж Карго»

АК ВД/ВДА - ООО «Авиакомпания «Волга-Днепр»

АТИ - авиационно-техническое имущество

БД - база данных

ВДМ - ООО «Волга-Днепр-Москва»

ВДТ - «Волга-Днепр-Техник»

ВДТМ - ООО «Волга-Днепр-Техник-Москва»

ВС - воздушное судно

ГА - гражданская авиация

ГрК - группа компаний «Волга-Днепр»

ГСМ - горюче-смазочные материалы

ИАС - инженерно-авиационная служба

КП - кассовый план

ЛПИ - лицо, подтверждающее исполнение

ЛПП - лица, принимающие решения

МВЛ - местные воздушные линии

НД - нормативный документ

НДС - налог на добавленную стоимость

ОАК - Объединенная авиастроителя корпорация

ОСУЗД - отдел стратегии и управления закупочной деятельности УК

ПГрК - подгруппа компаний

ПГрКАВС - подгруппа компаний AirBridgeCargo

ПГрКВД - подгруппа компаний «Волга-Днепр»

ПЛГ - поддержание летной годности

Основными документами, определяющими систему управления закупочной деятельностью (в т.ч. требования по входному контролю), являются:

- политика в области закупочной деятельности, определяющая основные принципы закупочной деятельности;
- положения, инструкции, методики по закупочной деятельности, определяющие конкретные процедуры управления закупочной деятельностью в каждой структурной единице.

Закупочная деятельность ГК «Волга – Днепр» очень комплексна: поставщики разделены на 24 группы.

Классификация по уровню управления закупками представлена в таблице 1. На стратегическом уровне принимаются решения о капитальных закупках, изменениях методологии закупок, кадрам и т.п. На операционном уровне находятся процессы закупки товаров/услуг для обеспечения текущей деятельности, контроль качества, хранения и т.п. Среди поставщиков продукции (услуг) особое место занимают поставщики-партнеры, имеющие исторические и долгосрочные перспективные взаимоотношения. Такими поставщиками являются: ГП «Антонов», АО «Мотор Сич», ГП «Ивченко-Прогресс», ЗАО «Авиастар-СП», ОАО «Ил», ГАО «ТАПОиЧ», УВАУ ГА, МАШ, Бонинг, GE и другие (табл. 5). Поставщики-партнеры непосредственно влияют как на текущее состояние деятельности компании, так и на долгосрочное.

Логистический контроллинг осуществляет процесс управления, взаимной координации и контроля за ходом выполнения плановых заданий и приема корректирующих решений в случае существенных отклонений от плановых норм при условии обработки достоверной информации. В стратегическом аспекте он способствует управлению материальными, финансовыми и информационными потоками на предприятии и осуществляет влияние на бизнес – планирование.

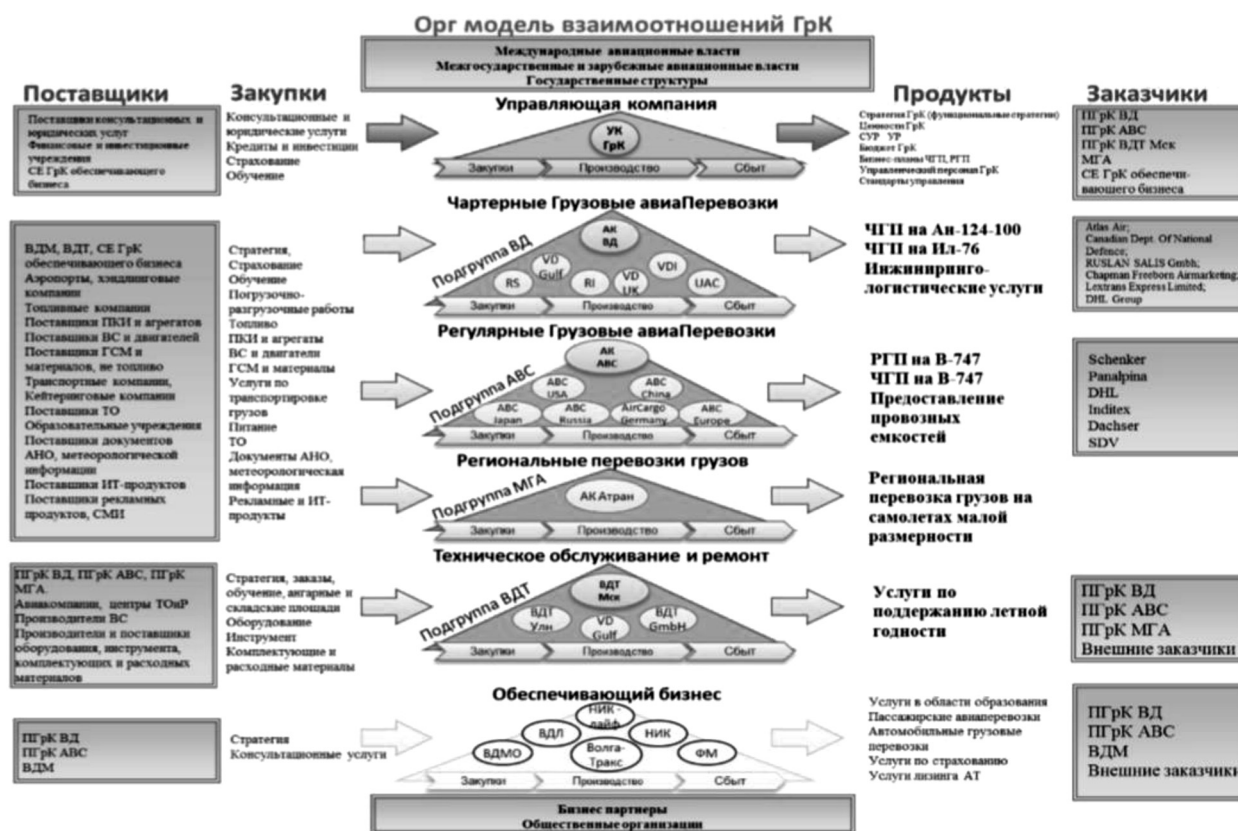


Рисунок 2. Организационная модель взаимоотношений ГрК «Волга-Днепр»[6]

Использование системы контроллинга в управлении логистическими процессами предусматривает определение целей и показателей логистики, составление бюджета логистики, логистический анализ, расчет логистических расходов. Учитывая влияние экологической логистики, оценку логистических процессов целесообразно скорректировать, проведя логистический аудит, который обеспечит достижение следующих целей:

- 1) формирование оптимальной производственной программы, которая максимально отвечает потребительскому спросу и разработка алгоритма изменений при колебаниях потребительского спроса и ресурсных ограничений;
- 2) оптимизация запасов на каждом уровне логистической системы;
- 3) оптимизация времени движения материальных и информа-

ционных потоков логистической системы;

- 4) оптимизация общих расходов при организации и движении материальных и информационных потоков логистической системы.

Эффективность функционирования предприятия с использованием принципов интегрированной функции логистики и контроллинга состоит в сокращении продолжительности цикла обслуживания, быстрой реакции на изменения условий внешней среды; стабилизации взаимоотношений с поставщиками; рационального размещения и поддержки необходимого уровня товарных запасов, а также в снижении транзакционных расходов на всех этапах товаропотока.

Сокращение всех видов расходов, которые связаны с управлением материальными потоками, расходов на транспортирование,

Таблица 1 Уровни логистического контроллинга на примере управления закупочной детальностью ГрК «Волга-Днепр»

Уровень	Стратегический уровень управления	Оперативный уровень управления
Продукты деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегические закупки: <ul style="list-style-type: none"> – Основные фонды (Капитальные вложения) самолеты, двигатели, здания и сооружения. – Единовременные или периодически повторяющиеся закупки однотипных ресурсов на сумму более 1 млн.\$ в год. – Закупки, требующие в качестве залога (обеспечения) более 10% активов ГрК. 2. Методология закупок 3. Функциональная стратегия 4. Рамочные соглашения с поставщиками стратегического значения 5. Управление руководящим персоналом и системой мотивации 6. Консолидированная управленческая отчетность, анализ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оперативные закупки: <ul style="list-style-type: none"> – Закупки для обеспечения текущей деятельности структурных подразделений не связанные с капитальными вложениями. – Закупки на сумму менее 1 млн.\$ в год по единовременным или повторяющимся закупкам однотипных ресурсов 2. Управление исполнительским персоналом в области закупок 3. Контроль качества закупленных ресурсов 4. Хранение и выдача для использования (при необходимости)
Ответственность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Президент ГрК 2. Старший вице-президент 3. Вице-президент по закупкам 4. Руководитель центра закупок 5. Финансовый директор ГрК 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Исполнительный президент 2. Финансовый директор ГрК 3. Финансовый директор ГП ГрК 4. Руководители СЕ ГрК 5. Руководители закупок в СЕ

Таблица 2. Задачи логистического контроллинга в разрезе тактических и стратегических решений

В разрезе стратегии	В разрезе тактики
<ul style="list-style-type: none"> • формирование бюджета логистической системы; • формирование товарной стратегии; • анализ узких мест; • инновации; • инвестиции 	<ol style="list-style-type: none"> В разрезе снабжения: <ul style="list-style-type: none"> • оценка поставок; • оптимизация поставок В разрезе производства: <ul style="list-style-type: none"> <i>в обеспечении качества</i> <ul style="list-style-type: none"> • комплексное управление качеством; • оценка уровня качества в концепции рынка <i>в разрезе логистических расходов:</i> <ul style="list-style-type: none"> • оценка единичных расходов; • оптимизация транспортных расходов <i>в разрезе финансов:</i> <ul style="list-style-type: none"> • показатели рентабельности продукции; • показатели финансовой текущей; • показатели задолженности; • показатели реальной деятельности предприятия; • показатели рентабельности производства <i>в управлении материалами:</i> <ul style="list-style-type: none"> • оптимизация запасов; • управление складированием; • метод MRP 2; В разрезе сбыта: <ul style="list-style-type: none"> • насыщение рынка; • оптимизация транспортирования

складирование, управление заказами, закупки, упаковки, сокращение логистических рисков, позволяет предприятию освободить финансовые средства на дополнительное инвестирование [7, с.18]. Оптимальные логистические решения могут быть получены менеджером предприятия не только по критериям минимальных общих расходов, но по таким ключевым факторам хозяйственной деятельности, как времени исполнения заказа и качества потребительского сервиса.

На практике результат применения логистического контроллинга в работе предприятия осуществляет как прямое, так и косвенное воздействие на его стратегические горизонты, поэтому основные положения логистического контроллинга, определенные в современ-

ной литературе, требуют рассмотрения в тактическом и стратегическом аспектах [2, с.200]. Планирование прохождения логистических процессов целесообразно осуществлять в два этапа:

1. Принятие тактических логистико - контроллинговых решений. На первом этапе проводят планирование на один год, двухгодичное и трехгодичное планирование. Для этого принимаются оперативные контроллинговые решения (управление прибылью), оперативные логистические решения, интегрированные логистично – контроллинговые решения. Максимальной эффективности планирования позволяют достичь методы оперативного логистического контроллинга.

2. Принятие стратегических логистико – контроллинговых



Рисунок 2. Взаимосвязь логистического контроллинга с задачами стратегического менеджмента

решений. На втором этапе принимаются стратегические логистико – контроллинговые решения согласно источникам, а именно: логистической стратегии; стратегического контроллинга и стратегического менеджмента.

При принятии стратегических и тактических решений приведем основные задачи логистического контроллинга в таблице 2.

Таким образом, в тактическом аспекте логистический контроллинг охватывает деятельность, связанную с регулированием и контролем прохождения логистических операций в логистике снабжения, производства и сбыта с целью оптимизации логистических расходов данными подсистемами и логистической системы в целом; обеспечения качества осуществления логистических операций и оптимизации запасов и оборотных средств, задействованных в логистике. В стратегическом аспекте логистический контроллинг направлен на планирование и регулирование бюджета логистической системы и анализе узких мест при прохождении логистических потоков.

Включение логистического контроллинга предприятия в общую концепцию логистики дает возможность обеспечить достижение частичных целей стратегического менеджмента путем:

- целевой ориентации и координации производственно – технических процессов на предприятии;
- управление рисками его деятельности;
- гибкости функционирования предприятия.

Эффективное применение логистического контроллинга в практике отечественных предприятий, на наш взгляд, требует:

- организации и дифференциации отчетности по сферам ответственности и месту возникновения [1, с.91];
- структуризация расходов по принципу причинно – следственных связей, которая достигается распределением расходов по месту их возникновения и носителями;
- организация учета доходов и расходов по сферам ответственности и месту возникновения;
- тактического и стратегического логистико - контроллингового управления предприятием

При анализе научной литературы на рис.2 схематически обобщено место логистического контроллинга в реализации целей стратегического менеджмента.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод:

- 1) применение логистического контроллинга в системе менеджмента предприятия должно рассматриваться в разрезе его стратегических и тактических целей;
- 2) применение системного подхода при внедрении логистического контроллинга на предприятии, исходным пунктом которого является определение конкретных целей, системы показателей и единиц измерения;
- 3) обоснование норм, стандартов и контрольных значений выбранных показателей для обнаружения их отклонений, полученных в результате производственно - торговой деятельности предприятия;
- 4) разработка методики коррекции и приближений установленным нормам фактических результатов производственно- торговой деятельности предприятия;
- 5) разработка схемы движения информационных потоков для решения задач логистического контроллинга предприятия т.д.

Литература:

1. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 04.11.2014) “О бухгалтерском учете”.
2. Coyle J, Langley C. Zarzdzanielogistyczne.Warszawa.: PWE, 2002.
3. Колесников С.Н. Стратегия бизнеса. Управление ресурсами и запасами. — М.: Издательско-консультационная компания “Статус-Кво 97”, 1999.
4. Латышева В.В. Глобальный рынок труда и социальная мобильность. — М.: Транспортное дело России.— 2015. № 4 (119).
5. Полищук Н.В. Логистический контроллинг в системе управления предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности // Economics № 6 (7), 2015.— М.: Издательство «Проблемы науки», 2015.
6. Положение о Группе компаний «Волга-Днепр».
7. Рынок и логистика / Под ред. М.П. Гордона. — М.: Экономика, 1993.
8. Ткаченко Т.В.К проблеме удержания молодежи на предприятиях авиационно-космической отрасли.— М.: Транспортное дело России.— 2015. № 4 (119).